



**CRNA GORA**  
**MINISTARSTVO FINANSIJA**

**SMJERNICE  
ZA USPOSTAVLJANJE I SPROVOĐENJE  
PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA  
U SUBJEKTIMA JAVNOG SEKTORA**

Drugo izdanje

Podgorica, april 2015 godine

## SADRŽAJ

1. Upravljanje rizicima kao dio sistema unutrašnjih kontrola u javnom sektoru.....	4
2. Pojam rizika i svrha upravljanja rizicima.....	4
3. Upravljanje rizicima-odgovornost upravljačke structure.....	5
4. Glavne aktivnosti u procesu upravljanja rizicima.....	7
4.1. Identifikacija rizika.....	7
4.2. Procjena rizika.....	10
4.3. Reagovanje na rizika.....	14
4.4. Praćenje i izvještavanje.....	16
Registar rizika.....	16
Anex 1.....	19
Anex 2.....	25

## Uvod

Subjekti u javnom sektoru se suočavaju sa neizvesnostima u ostvarivanju misije i utvrđenih ciljeva. Upravljanje rizicima nije samo po sebi cilj, već je prije svega sredstvo za ostvarivanje ciljeva. Ono ne djeluje samostalno i nezavisno od ostalih procesa, već pomaže u odvijanju procesa upravljanja.

Smjernice za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima u subjektima javnog sektora su namijenjene kao pomoć u uspostavljanju ovog procesa rukovodiocima u javnom sektoru, ali i ostalim zaposlenim, jer se proces odnosi na subjekat u cjelini.

Cilj Smjernica je utvrđivanje okvira za uspostavljanje i sprovođenje jedinstvenog procesa upravljanja rizicima kod subjekata javnog sektora.

Upravljanje rizicima je sastavni dio strukture upravljanja koji omogućava da se:

- predvide mogućnosti nepovoljnih okolnosti ili događaji koji bi mogli spriječiti ostvarivanje ciljeva subjekta,
- unutrašnje kontrole i ograničeni resursi usmjere prema ključnim procesima.

Efikasno upravljanje rizicima stvara dobre pretpostavke za donošenje odluka, efikasnost poslovanja, bolje predviđanje, a doprinosi i jačanju povjerenja u upravljački sistem javnog sektora.

Upravljanje rizicima je naročito važno u procesu planiranja i donošenja odluka. Neophodno je da se proces upravljanja rizicima razvije kao standard i opšteprihvaćen koncept, koji će pomoći u optimalnom korišćenju nacionalnih sredstava i sredstava iz EU.

U smjernicama poseban akcenat je na:

- upravljanje rizicima kao dio sistema unutrašnjih kontrola, s posebnim osvrtom na:
  - pojam rizika i svrhu upravljanja rizicima,
  - odgovornost rukovodioca subjekta i rukovodiocice organizacionih jedinica za upravljanje rizicima i
- glavne aktivnosti u procesu upravljanja rizicima.

Smjernice se zasnivaju na COSO<sup>1</sup> okviru, koji je objavljen 2004.godine. Cilj ovog okvira je uspostavljanje unutrašnjih kontrola. Komponenta upravljanje rizicima razvijena je kako bi pružila pomoć rukovodiocima u efikasnom upravljanju neizvesnostima, odnosno rizicima i kako bi se poboljšala efikasnost u realizaciji ciljeva.

Međutim, subjekti predloženi okvir za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima mogu detaljnije razrađivati zavisno od složenosti poslova i zadataka subjekta.

Sastavni dio Smjernica je i pojmovnik (Aneks 1) koji će pomoći subjektima javnog sektora da bolje razumiju terminologiju u oblasti upravljanja rizicima.

<sup>1</sup> Komitet sponzoriskih organizacija Tredvej komisije (eng. Committee on Sponsoring Organisations – COSO of the Treadway Commission)



## 1. Upravljanje rizicima kao dio sistema unutrašnjih kontrola u javnom sektoru

U skladu sa Zakonom o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru ("Službeni list Crne Gore", br.73/08, 20/11, 30/12 i 34/14) sistem unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru čine finansijsko upravljanje i kontrola, unutrašnja revizija i Centralna jedinica za harmonizaciju.

Finansijsko upravljanje i kontrola je dio sistema unutrašnjih kontrola koji utvrđuje i za koji je odgovoran rukovodilac subjekta, a kojim se, **upravljajući rizicima**, obezbjeđuje razumna uvjerenost da će se u ostvarivanju ciljeva subjekta, budžetska i druga sredstva koristiti pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno.

Finansijsko upravljanje i kontrola sprovodi se u skladu sa međunarodno prihvaćenim standardima za unutrašnju kontrolu, primjenom sljedećih međusobno povezanih elemenata, i to:

- kontrolno okruženje
- **upravljanje rizicima**
- kontrolne aktivnosti
- informacije i komunikacije
- praćenje i procjena sistema.

U cilju uspostavljanja i razvoja efikasnog sistema finansijskog upravljanja i kontrola u javnom sektoru Crne Gore neophodno je uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima, koji se zasniva na COSO okviru za upravljanje rizicima i koji predstavlja nadogradnju COSO modela unutrašnje kontrole.

U skladu sa zakonom, **upravljanje rizicima** je postupak identifikovanja, procjene, praćenja i kontrole mogućih okolnosti koje mogu nepovoljno uticati na ostvarivanje utvrđenih ciljeva subjekta. Ono podrazumijeva **uvođenje efektivnih prethodnih kontrola u cilju smanjenja rizika na prihvatljiv nivo** (razumna uvjerenost), kako bi se utvrđeni ciljevi ostvarili.

Svi subjekti uključeni u sistem sprovođenja pretpristupnih programa pomoći EU imaju razvijenu metodologiju upravljanja rizicima, prema kojoj svi zaposleni u svakodnevnom obavljanju poslova uočavaju rizike koji ugrožavaju ostvarivanje postavljenih ciljeva. O tim rizicima izvještavaju lice zaduženo za upravljanje rizicima koje vodi registar rizika.

Iskustvo stečeno u upravljanju rizicima za potrebe upravljanja pretpristupnim fondovima EU može poslužiti i u razvoju procesa upravljanja rizicima za nacionalna sredstva s ciljem osiguranja jedinstvenog pristupa u razvoju metodologije.

## 2. Pojam rizika i svrha upravljanja rizicima

Saglasno članu 4 Zakona o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru, **rizik** je mogućnost nastanka događaja koji može nepovoljno uticati na ostvarenje postavljenih ciljeva subjekta.

Rizikom se smatraju i propuštene prilike za ostvarivanje ciljeva.

Rizik se može javiti u različitim kategorijama/oblicima, na primjer finansijski rizik, rizik vezan za projekte, za usluge koje se pružaju, rizik vezan za određene zainteresovane strane, rizik vezan za reputaciju, bjezbedonosni rizik i sl..

Rizici mogu biti: slab razvoj kvaliteta projekata, nedostatak finansijskih sredstava za njegovu realizaciju, loše sproveden postupak javnih nabavki, slab nadzor, loš kvalitet rezultata, neizvršavanje aktivnosti, neadekvatno praćenje sprovođenja projekta, itd.



Ne postoji konačan spisak svih rizika koji mogu uticati na ostvarivanje ciljeva subjekta. Međutim, na osnovu definicije rizika, mogu se javiti sljedeće kategorije rizika:

- sve što predstavlja prijetnju ostvarivanju ciljeva subjekta, programa ili pružanju usluga građanima;
- sve što može da ugrozi ugled subjekta i povjerenje javnosti u njen rad;
- nedovoljna zaštita od nedoličnog ponašanja, zloupotrebe, pogrešne prakse, štete, nepoštovanje propisa;
- nepouzdana izvještavanje;
- nesposobnost da se odreaguje, odnosno da se upravlja izmijenjenim okolnostima na način koji će spriječiti ili svesti na minimum negativne efekte nastalih promjena na pružanje javnih usluga.

Cilj upravljanja rizicima jeste da se smanji obim neizvjesnosti koje bi mogle biti prijetnja poslovnoj uspješnosti subjekata javnog sektora.

Ukoliko subjekti javnog sektora ne uspostave efektivan proces upravljanja rizicima, tada se mogu naći u situaciji da samo za otklanjanje posljedica moraju utrošiti značajna sredstava.

Prednosti uspostavljanja i sprovođenja procesa upravljanja rizicima su:

- **Bolje odlučivanje** - Sve odluke nose sa sobom određeni nivo neizvjesnosti, a upravljanje rizicima pomaže rukovodiocima da svoje odluke usklade s realnom procjenom planiranih aktivnosti.
- **Povećanje efikasnosti** - Prihvatanjem pristupa zasnovanog na rizicima subjekat može bolje odlučivati o načinu unapređenja sistema, raspoređivanju sredstava i postizanju bolje ravnoteže između prihvatljivog nivoa rizika i troškova kontrole.
- **Bolje predviđanje i efikasno korišćenje raspoloživih sredstava** - Omogućava utvrđivanje ključnih rizika s kojima se subjekat suočava i pravilno raspoređivanje ograničenih raspoloživih sredstava.
- **Jačanje povjerenja u rukovodstvo (upravljačka struktura)** - Upravljanje rizicima je neophodan dio upravljačkog procesa u svakom subjektu kojim se unapređuje proces planiranja time što se ističu ključni procesi i rizici koji mogu uticati na ostvarivanje ciljeva tih procesa, a samim tim i ciljeva subjekta.
- **Razvoj pozitivne organizacijske kulture** - Razvijanje pozitivnog stava zaposlenih prema rizicima.

Važno je istaći da su rizici neizbježni u svakodnevnom poslovanju i da su svi subjekti u javnom sektoru obavezni da preduzmu aktivnosti za svođenje rizika na nivo koji je prihvatljiv. Proces upravljanja rizicima je skup aktivnosti koji zahtjeva određene ljudske, vremenske i finansijske resurse i čija je polazna osnova cilj, a rezultat registar rizika i izvještaj o upravljanju rizicima.

Nakon što se uspostavi proces upravljanja rizicima i podstakne razvoj kulture upravljanja rizicima i dokumentuju najznačajniji rizici (Registar rizika), rukovodilac subjekta može donijeti strategiju upravljanja rizicima.

### 3. Upravljanje rizicima-odgovornost upravljačke strukture

U skladu s članom 13 Zakona o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru, rukovodilac subjekta odgovoran je za određivanje ciljeva subjekta, izradu i sprovođenje strateških i drugih planova i programa, kao i identifikaciju, procjenu i upravljanje rizicima koji mogu ugroziti ostvarivanje ciljeva subjekta i uvođenje odgovarajućih kontrola za upravljanje rizicima.

Rukovodioci organizacionih jedinica na različitim nivoima upravljanja subjektom odgovorni su za ostvarivanje ciljeva subjekta, saglasno dodijeljenim ovlaštenjima i odgovornostima u okviru svojih nadležnosti, a time i za upravljane rizicima.

Upravljanje rizicima je alat koji rukovodstvu pomaže da predvidi izmijenjene okolnosti i reaguje na njih. Upravljanje rizicima nije posebna aktivnost, već je dio redovnih aktivnosti rukovodioca subjekta i rukovodioca organizacionih jedinica koji su odgovorni za upravljanje u oblasti finansija i ljudskih resursa.

Da bi se uspostavio adekvatan sistem upravljanja rizicima rukovodilac subjekta treba da:

- odredi iz reda zaposlenih, **lice zaduženo za koordinaciju uspostavljanja i sprovođenja procesa upravljanja rizicima na nivou subjekta i**
- **utvrdi obavezu uspostavljanja Registra rizika na nivou subjekta i Registra rizika na nivou organizacionih jedinica.**

**Lice zaduženo za koordinaciju uspostavljanja i sprovođenja procesa** upravljanja rizicima treba da:

- u saradnji sa CHU upozna ostale rukovodioce o potrebi uspostavljanja procesa upravljanja rizicima u subjektu,
- da podstiče kulturu efektivnog upravljanja rizicima jačanjem svijesti rukovodioca o značaju upravljanja rizicima,
- da u saradnji s rukovodiocima organizacionih jedinica započne aktivnosti na uvođenju procesa upravljanja rizicima i odredi rokove za pojedine aktivnosti,
- da pripremi izvještaj o upravljanju rizicima u subjektu.

Lice zaduženo za koordinaciju uspostavljanja i sprovođenja procesa upravljanja rizicima nije odgovorno za upravljanje rizicima, već je to odgovornost rukovodioca.

**Rukovodioci organizacionih jedinica** moraju na nivou svojih organizacionih jedinica osigurati uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima na način da se:

- identifikuju i procjene rizici u značajnijim poslovnim procesima i aktivnostima u odnosu na ciljeve iz strateških planova, operativnih planova i poslovnih procesa koji su u nadležnosti organizacione jedinice,
- procijeni vjerovatnoća nastanka rizika i njegov uticaj,
- utvrde načini reagovanja na rizike,
- dokumentuju podaci o rizicima u Registru rizika organizacionih jedinica i
- izvještava o rizicima.

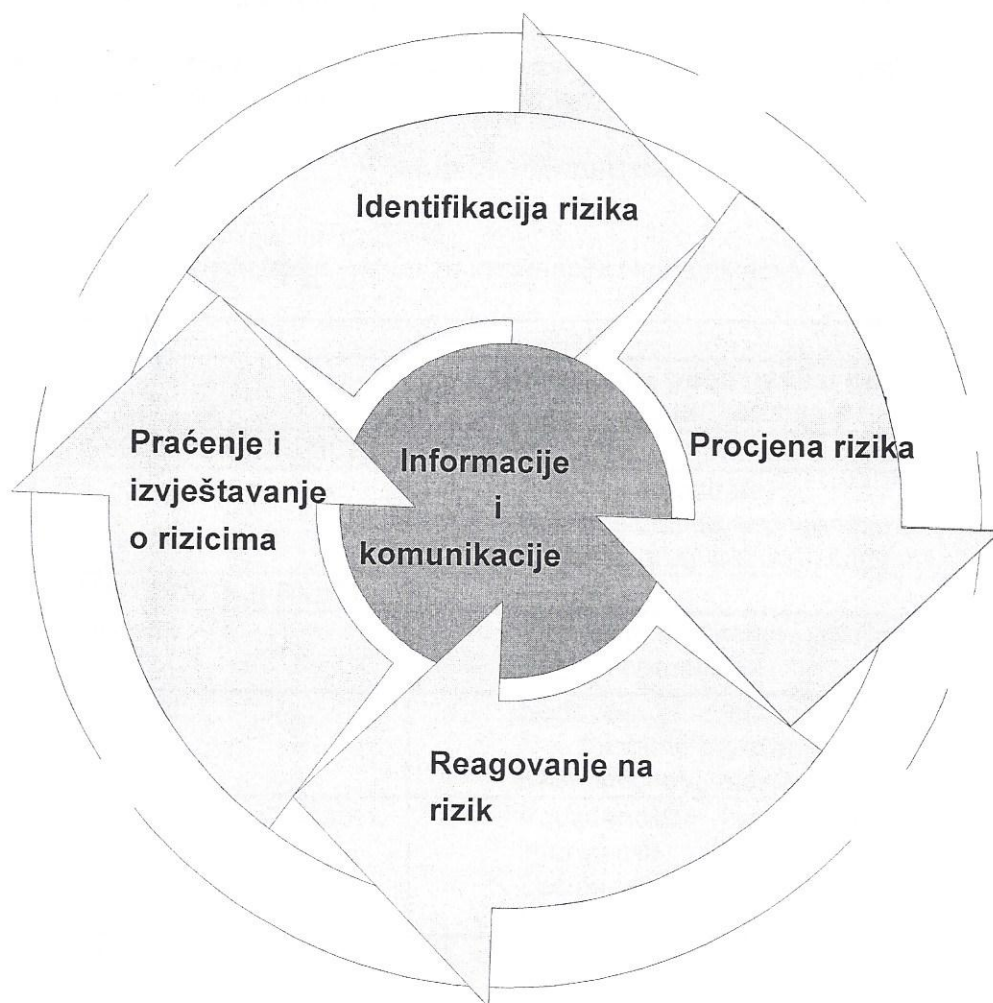
Velika pomoć u uspostavljanju ovog procesa mogu biti usvojene Knjige procedura u kojima su opisani značajniji poslovni procesi i aktivnosti koje se sprovode u organizacionim jedinicama i koje obuhvataju dokumentaciju o toku finansijskih i drugih transakcija (revizorski trag od početka do kraja), lica odgovorna za sprovođenje, način i rokove sprovođenja pojedinih procesa i aktivnosti.



## 4. Glavne aktivnosti u procesu upravljanja rizicima

Glavne aktivnosti upravljanja rizicima su:

1. **Identifikacija rizika**
2. **Procjena rizika – analiza i procjena rizika**
3. **Reagovanje na rizik**
4. **Praćenje i izvještavanje**



### 4.1. Identifikacija rizika

Osnovni preduslov za upravljanje rizicima jeste postojanje ciljeva. Cilj je rezultat koji subjekat javnog sektora želi da postigne, odnosno željeno stanje čije se ostvarenje očekuje u budućem periodu.

Na osnovu utvrđenih ciljeva rukovodioci razmatraju događaje koji mogu ugroziti njihovo ostvarivanje i preduzimaju aktivnosti za upravljanje rizicima. Zbog toga je važno da su ciljevi jasni i nedvosmisleni, kako bi se rizici pravilno identifikovali.

Identifikacija i analiza rizika u subjektu vrši se na nivou subjekta i na nivou organizacionih jedinica, uzimajući u obzir:

- utvrđene ciljeve (strateški, godišnji i operativni),



- zakonitost poslovanja,
- ekonomično, efektivno i efikasno korišćenje sredstava,
- pouzdano i blagovremeno izvještavanje,
- zaštitu imovine, obaveze i druge resurse u slučaju neodgovornog upravljanja, neopravdanog trošenja i korišćenja, kao i nepravilnosti i prevara,
- unutrašnje i spoljašnje informacije (izvještaji unutrašnje revizije, izvještaji Državne revizorske institucije, izvještaji Evropske komisije).

Razmišljanje o događajima koji mogu uticati na ciljeve subjekta je najjednostavniji način za identifikaciju rizika.

Pitanje **Da li određeni događaji ili aktivnosti mogu ugroziti postizanje ciljeva?** može vam pomoći da identifikujete potencijalne rizike.

### Pristup utvrđivanju rizika

Rizici mogu biti spoljašnji (politički, ekonomski, prirodne katastrofe, građani) i unutrašnji (operativni, finansijski, rizici vezani za informacije i komunikacije i opšti).

Rizik	
	Oblasti koja treba uzeti u obzir prilikom identifikovanja rizika
<b>SPOLJAŠNJI RIZICI</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prirodne katastrofe,</li> <li>- Političke odluke, promjena prioriteta, ciljeva,</li> <li>- Građani, drugi subjekti, konsultanti, mediji,...</li> </ul>
<b>UNUTRAŠNJI RIZICI</b>	
Operativni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategije, planiranje i politike</li> <li>- Poslovni procesi</li> </ul>
Finansijski	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedovoljno sredstava,</li> <li>- Neadekvatno planiranje,</li> <li>- Ekonomičnost, efektivnost, efikasnost</li> </ul>
Informacije i komunikacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouzdanost, kvalitet i blagovremenost informacija</li> <li>- Zaštita informacija</li> <li>- Vrste komunikacije</li> </ul>
Opšti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usklađenost i primjenljivost zakonske regulative</li> <li>- Zaštita resursa, ugled</li> </ul>

Za utvrđivanje rizika najčešće se koriste dva pristupa:

Prvi je *odozgo prema dolje*, gdje se na najvišoj hijerarhijskom nivou razmatraju rizici vezani uz strateške ciljeve (opšti i posebni ciljevi).

Drugi je *odozdo prema gore*, koji uključuje sve organizacione jedinice subjekta koje obavljaju pregled svojih godišnjih aktivnosti i poslovnih procesa i procjenjuju rizike.

Ova dva pristupa uzajamno se ne isključuju. Naprotiv, njihova kombinacija u procesu utvrđivanja rizika je poželjna, jer olakšava utvrđivanje rizika na nivou cijelog subjekta i njegovih organizacionih jedinica. Na koji će se način organizovati utvrđivanje rizika zavisi od specifičnosti pojedinog subjekta.

## Metode za identifikovanje rizika

Najčešće metode za identifikovanje rizika su:

### Prethodno iskustvo

Podatke iz prethodnog perioda koje subjekat čuva ili su mu dostupni iz drugih izvora, dragocjeni su za utvrđivanje učestalosti javljanja i uticaja nepoželjnih događaja. Ove informacije moraju biti pouzdane i što je moguće obuhvatnije. To uključuje podatke i analize o realizaciji planova (strateških, operativnih i finansijskih dokumenata), kao i izvještaje unutrašnje revizije.

### Korišćenje kontrolnih lista-Upitnika

Rukovodioci organizacionih jedinica pripremaju upitnike za samoprocjenu. Svaki rizik se razmatra u odnosu na prethodno pripremljenu kontrolnu listu/upitnik. Poznavanje problema i rizika u poslovanju, rukovodiocima može pomoći prilikom pripreme kontrolnih lista/ upitnika. Kontrolne liste potrebno je redovno ažurirati.

### Zajedničke radionice - "Brainstorming"

Identifikovanje rizika može se uspješno obaviti organizovanjem radionica u subjektu, gdje zaposleni i rukovodioci sa različitim iskustvom i znanjem o određenom problemu različito pristupaju. Važno je da zaposleni i rukovodioci razmatraju rizike u odnosu na zajednički postavljeni cilj. Ovo je efikasna metoda, jer se razmjenom mišljenja dolazi do najboljih rješenja.

## Opis rizika

Opis rizika završetak je procesa identifikovanja rizika i početak procesa procjene rizika. Identifikovane rizike potrebno je opisati na način da se iz njegovog opisa vidi o kojem se događaju radi, koji je njegov **uzrok** i šta bi mogla biti **posljedica**. Ovo je važno kako jedan rizik ne bi bio različito shvaćen od različitih osoba.

Problemi koji se mogu javiti kod opisa rizika odnose se na:

- nemogućnost razlikovanja rizika i njegovih uzroka i posljedica
- nejasno definisanje rizika.

U procesu identifikovanja i opisa rizika može vam pomoći kreiranje **Podregistra za identifikaciju i opis rizika** koji obuhvata:

- Osnovne procese/funkcije
- Cilj
- Slabe strane /Uzroci
- Rizici
- Posljedice



PODREGISTAR ZA IDENTIFIKOVANJE I OPIS RIZIKA				
Osnovni procesi/funkcije	Cilj	Slabe strane/Uzroci	Rizici	Posljedice
Planiranje budžeta	Planiranje sredstava za kontinuirano finansiranje planiranih aktivnosti	<p>Nekompetentnost zaposlenih</p> <p>Nedovoljna koordinacija sa ostalim službama</p> <p>Neučestvovanje svih rukovodilaca u procesu planiranja budžeta</p>	<p>Kašnjenje u pripemi budžeta</p> <p>Greške u planiranju pojedinih programa</p> <p>Neusaglašenost budžeta sa realnim prioritetima subjekta</p>	<p>Nemogućnost finansiranja planiranih aktivnosti</p> <p>Nezadovoljstvo građana (izgubljen ugled)</p>

#### 4.2. Procjena rizika

Nakon što se rizici identifikuju potrebno ih je procijeniti kako bi se rangirali, utvrdili prioriteta i pružile informacije za donošenje odluka o onim rizicima na koje se treba usmjeriti.

Metodologija procjene rizika može da varira, u najvećoj mjeri zato što je mnoge rizike teško kvantifikovati (npr. rizike reputacije), dok je druge moguće numerički dijagnostifikovati (naročito finansijske rizike). Za prvu grupu je bolji subjektivan ugao posmatranja. U ovom smislu procjena rizika je više umjetnost nego nauka. Međutim, korišćenje sistematskog kriterijuma za procjenu nivoa rizika će ublažiti subjektivnost ovog procesa, obezbjeđujući da se okvir za procjenu napravi na dosljedan način.

Opšte rangiranje rizika vrši se na osnovu zaključaka izvedenih tokom analize opšteg kontrolnog okruženja, inherentnog rizika i mjerenja u pogledu uticaja i vjerovatnoće. Procjena i predložene aktivnosti donose sa na osnovu individualnog suda o datim okolnostima.

Rizici se procjenjuju na osnovu uticaja i vjerovatnoće.

**Uticaj** je procjena posljedica u slučaju nastanka određenog rizičnog događaja. To može biti i neka vrsta štete ili izgubljene prilike.



Primjer mjerenja Uticaja rizika:

Ocjena	Uticaj	Opis
5	Veoma velik	U slučaju pojave rizika skoro je nevjerovatno da će se ciljevi ostvariti (postoji 1- 29% šanse da će se ciljevi ostvariti).
4	Velik	U slučaju pojave rizika, aktivnosti su značajno narušene, a malo je vjerovatno da će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 30-49%).
3	Srednji	U slučaju rizika otežano je obavljanje aktivnosti subjekta, a ciljevi se samo donekle mogu ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 50-69%).
2	Mali	U slučaju pojave rizika aktivnosti se obavljaju sa malim smetnjama/kašnjenjem, ali vjerovatno će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 70-89%).
1	Veoma mali	U slučaju pojave rizika aktivnosti se obavljaju sa malim smetnjama/kašnjenjem, ali vjerovatno će se ciljevi ostvariti ( šansa da će se ciljevi ostvariti je 90-100%).

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

Primjer mjerenja Vjerovatnoće rizika:

Ocjena	Vjerovatnoća	Opis
5	Gotovo sigurno/često	Šanse da će se rizik dogoditi su 90-100%
4	Vjerovatno/ često	Šanse da će se rizik dogoditi su 70-89%
3	Umjereno	Šanse da će se rizik dogoditi su 50-69%
2	Rijetko/skoro nevjerovatno	Šanse da se rizik neće dogoditi su 30-49%
1	Sasvim rijetko	Šanse da se rizik neće pojaviti su 1 - 29%

### Procjena ukupne izloženosti riziku (rangiranje rizika)

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

Izloženost riziku najčešće se prikazuje pomoću matrice u kojoj se povezuju uticaj i vjerojatnoća, a koja je data u nastavku:

<b>U T I C A J</b>	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
<b>VJEROVATNOĆA</b>						

Rangiranje rizika je osnova za određivanje prioriteta i prikazuje izloženost subjekta rizicima.

Indeks rizika	Rang rizika	Opis rizika (primjeri)
13-25	Visoki rizik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prekid svih osnovnih programa/usluga</li> <li>- Gubitak imovine velike vrijednosti</li> <li>- Ozbiljne štete za životnu sredinu</li> <li>- Značajan gubitak povjerenja javnosti</li> <li>- Pritisak javnosti za smjenu rukovodstva</li> </ul>
6-12	Srednji rizik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prekid nekih osnovnih programa/usluga</li> <li>- Gubitak imovine</li> <li>- Štetne posljedice na životnu sredinu</li> <li>- Djelimičan gubitak povjerenja javnosti</li> <li>- Negativan stav javnosti u medijima</li> </ul>
1-5	Nizak rizik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kašnjenja u manjim projektima/uslugama</li> <li>- Gubitak imovine (manje vrijednosti)</li> <li>- Privremene štetne posljedice na životnu sredinu</li> <li>- Smanjenje nivoa povjerenja javnosti</li> <li>- Djelimično negativni stav javnosti u medijima</li> </ul>

Svi identifikovani rizici moraju biti ocijenjeni na isti način.



Rizik se procjenjuje dva puta.

Prva procjena je procjena inherentnog rizika.

**Inherentni rizik** je rizik sa kojim se suočava subjekat ne uzimajući u obzir postojanje bilo kakvog oblika kontrole. Rizik mora biti procijenjen bez razmatranja mjera koje su već usvojene za njegovu kontrolu.

Postoji mogućnost da kontrolne aktivnosti koje postoje u subjektu možda nijesu efikasne i ne umanjuju inherentni rizik. Imajući u obzir efikasnost postojećih kontrolnih aktivnosti vrši se drugi nivo procjene, a to je procjena rezidualnog rizika.

**Rezidualni rizik** je rizik koji preostaje (i dalje postoji) nakon što se uzme u obzir efikasnost postojećih kontrola.

U procesu procjene rizika može vam pomoći kreiranje **Podregistra procjene rizika** koji obuhvata:

- Opis rizika
- Procjenu inherentnog rizika
- Pregled postojećih kontrola
- Procjenu rezidualnog rizika

PODREGISTAR ZA PROCJENU RIZIKA								
Opis rizika (sa navedenim uzrokom i posledicom)	Procjena inherentnog rizika			Pregled postojećih kontrolnih aktivnosti (mjera) povezanih sa identifikovanim rizikom	Procjena rezidualnog rizika			
	Uticaj	Vjerovatnoća	Ukupno		Uticaj	Vjerovatnoća	Ukupno	
Zbog nepoznavanja procesa planiranja budžeta postoji mogućnost greške u planiranju budžeta, što može dovesti do nemogućnosti finansiranja planiranih aktivnosti	5	5	25	Pisana procedura za planiranje budžeta sa utvrđenim odgovornostima i rokovima  Smjernice Ministarstva finansija	4	2	8	S R E D N J I

Rukovodioci će na osnovu rezidualnog rizika i svoje odluke o prihvatanju rizika odlučiti da li su potrebne dodatne mjere za smanjivanje izloženosti riziku. Npr. u ovom slučaju dodatna mjera može biti obuka za zaposlene koji rade na pripremi budžeta.



### 4.3. Reagovanje na rizik

Reagovanje na rizik je razmatranje mogućih mjera kojima se može uticati na prihvatljivost rizika.

Svrha reagovanja na rizik je da se nesigurnost okrene u korist subjekta, ograničavanjem prijetnji i korišćenjem pruženih prilika. Bilo koja aktivnost koju subjekat preduzima u pogledu reagovanja na rizik, predstavlja dio onoga što je poznato kao „unutrašnja kontrola“.

#### **Rukovodioci donose odluku o reagovanju na rizik.**

Osim sagledavanja najboljeg reagovanja na rizike, potrebno je razmotriti i mogućnost za iskorištavanje pozitivnog uticaja, a koji pri tom ne stvara prijetnje za subjekat.

Vjerovatnoća i uticaj smanjiće će se izborom odgovarajućeg reagovanja na rizik. S tim u vezi, postoji nekoliko načina reagovanja na rizik i to:

#### **Prihvatanje ili tolerisanje rizika**

Izloženost riziku može se tolerisati bez preduzimanja bilo kakvih mjera. Rizik se prihvata, jer troškovi preduzimanja mjera mogu biti nesrazmjerni u odnosu na moguće koristi.

U takvim slučajevima reagovanje može biti prihvatanje postojećeg nivoa rizika, s tim da subjekat pripremi planove za slučaj nepredviđenih okolnosti, odnosno rješavanje uticaja koji će se pojaviti u slučaju ostvarenja rizika.

#### **Smanjivanje ili ublažavanje rizika**

U najvećem broju slučajeva rukovodioci reaguju na rizike na način što preduzimaju mjere i donose odluke u cilju smanjenja vjerovatnoće nastanka ili/i uticaja rizika.

Svrha ublažavanja rizika je nastavak obavljanja aktivnosti u kojoj se javlja rizik, uz istovremeno preduzimanje mjera (kontrola) radi svođenja rizika na prihvatljiv nivo.

Potrebno je istaći da se u većini slučajeva rizici ne mogu potpuno ukloniti i da svaka aktivnost sadrži u sebi mogući rizik, te da kontrole ocijenjene kao efikasne pružaju samo razumnu uvjerenost da će se postavljeni ciljevi ostvariti.

Mjere koje subjekat preduzima radi smanjivanja, odnosno ublažavanja rizika zapravo su **kontrolne aktivnosti (unutrašnje kontrole)**.

#### **Kontrolne aktivnosti**

U skladu sa Zakonom o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola, kontrolne aktivnosti uspostavljaju se radi ostvarivanja ciljeva subjekta svođenjem rizika na prihvatljiv nivo, primjenom pisanih pravila i procedura.

Postoje različite kontrolne aktivnosti i to:

**Preventivne kontrole** – osmišljene da sprečavaju pojavu neefikasnosti, propusta, grešaka ili slabosti. One ne mogu garantovati da se kontrolisani događaj neće pojaviti, već one smanjuju mogućnost njegovog pojavljivanja.

Primjeri preventivnih kontrola uključuju: razdvajanje dužnosti, postojanje procedura za ovlašćivanje i odobravanje, kontrolu pristupa imovini i sl.

**Detektivne kontrole** – osmišljene da utvrde i isprave greške, nedostatke ili nepravilnosti. One ne mogu da daju potpuno uvjerenje, pošto djeluju nakon pojavljivanja događaja ili nakon već nastalih rezultata, ali bi trebale da smanje rizik od neželjenih posljedica, jer omogućavaju preduzimanje dodatnih aktivnosti. Detektivne kontrole su najefektivnije kada čine dio kruga povratnih informacija u kojima se vrši nadgledanje njihovih rezultata i koriste se radi poboljšanja procedure ili preventivnih kontrola.

Primjeri ovih kontrola uključuju: provjere nakon plaćanja, provjeru zaliha i usaglašavanja sa izvodima iz banke.

**Direktivne kontrole** – osmišljene da prouzrokuju ili podstaknu aktivnosti i događaje neophodne za postizanje ciljeva. One usmjeravaju određeni proces u željenom smjeru, odnosno osiguravaju ostvarenje cilja koji se želi postići (zakonska regulativa, planovi, procedure, resursi potrebni za ostvarenje cilja).

Primjeri uključuju: jasno definisanje politika, utvrđivanje ciljeva i odgovarajuće obuke zaposlenih i adekvatan kadar.

**Korektivne kontrole** – osmišljene da isprave utvrđene greške.

Primjeri su planiranje za nepredviđene situacije ili planiranje u svrhu oporavka od katastrofe.

U praksi, navedene vrste kontrola se ne mogu jasno razdvojiti jedna od druge, pa jedna kontrola može funkcionisati tako da pokriva dvije ili više funkcija. Na primjer, nadzor pokriva sve četiri vrste kontrola.

Isto tako, važno je da uspostavljena kontrola bude srazmjerna riziku i da troškovi kontrole ne budu veći od koristi.

### **Prenošenje rizika**

Najbolje reagovanje na neke rizike može biti njihovo prenošenje trećem licu ili dijeljenje rizika s trećim licem. Ova je opcija posebno dobra za ublažavanje finansijskih rizika ili rizika vezanih za imovinu. Ovo se može uraditi putem tradicionalnog osiguranja ili plaćanjem trećem licu koje će preuzeti rizik na drugi način. Međutim, u slučaju kada obavljanje određenih usluga povjerimo drugom (*outsourcing*) treba naglasiti da, iako je upravljanje rizikom prenijeto, subjekat i dalje ostaje odgovoran za rizik. Takve se radnje ugovaraju zato što unutar određene organizacione jedinice ne postoje potrebna sredstva, vještine i stručnost za upravljanje rizikom, odnosno neko je drugi (a to može biti i drugi subjekat) sposobniji za efikasnije upravljanje tim rizikom.

Važno je napomenuti da se neki rizici ne mogu u potpunosti prenijeti (npr. rizik reputacije).

### **Izbjegavanje rizika**

Neke rizike je moguće tretirati ili svesti na prihvatljiv nivo samo ukoliko se određena aktivnost prekine. Treba napomenuti da opcija prekida aktivnosti može biti ozbiljno ograničena u javnom sektoru u poređenju sa privatnim sektorom, jer je javni sektor zadužen za pružanje usluga građanima i u slučaju kada troškovi prevazilaze koristi.



## Registar rizika

Registar rizika služi za dokumentovanje rezultata upravljanja rizicima i praćenje predloženih mjera.

Svrha registra rizika je da pruži sve ključne informacije o rizicima subjekta.

Registar rizika je interni dokument koji sadrži:

- Opis rizika
- Pregled postojećih kontrola
- Procjenu rezidualnog nivoa rizika
- Reagovanje na rizike
- Odgovorna lica
- Rokove za sprovođenje

Podatke o opisu rizika i procjeni rizika možete preuzeti iz podregistra za procjenu rizika.

### Obrazac registra rizika

Red. br	Opis rizika	Pregled postojećih kontrola	Rezidualni nivo rizika			Reagovanje na rizik	Odgovorna osoba za rizik	Rok za sprovođenje
			Uticaj	Vjerovatnoća	Ukupno			

Rukovodilac organizacione jedinice popunjava registar rizika za svoju organizacionu jedinicu i isti šalje licu zaduženom za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima, koji provjerava kompletnost i priprema za dostavljanje rukovodiocu subjekta. Po odobrenju, rizici se unose u Registar rizika.

Registar rizika se provjerava najmanje jednom godišnje od strane rukovodioca subjekta i rukovodilaca organizacionih jedinica, lica zaduženog za FMC, lica zaduženog za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima ili unutrašnjeg revizora, kako bi se provjerilo jesu li planirane mjere za ublažavanje rizika preduzete i dale očekivane rezultate.

Primjer Registra rizika je sastavni dio ovih Smjernica (Aneks 2).

#### 4.4. Praćenje rizika i izvještavanje o rizicima

Upravljanje rizicima je kontinuiran proces koji je potrebno periodično pregledati.

Proces praćenja rizika treba uspostaviti da bi se razmotrilo da li rizici još postoje, da li su se pojavili novi rizici, da li su se vjerovatnoća i uticaj rizika promijenili i da li su kontrole efikasne. Pored toga, cjelokupni proces upravljanja rizicima treba da bude podlozan redovnom pregledu da bi se osiguralo da je i dalje odgovarajući i efikasan.



Svi zaposleni treba stalno da uzimaju u obzir rizična pitanja sa kojima se suočavaju u poslu koji obavljaju.

Rad unutrašnje revizije obezbjeđuje važna, nezavisna i objektivna uvjeravanja o adekvatnosti upravljanja rizicima i adekvatnosti kontrola i upravljanja. Unutrašnja revizija može da pomogne u razvoju strateškog procesa upravljanja rizikom subjekta. Međutim, važno je imati na umu da unutrašnja revizija nije odgovorna za upravljanje rizicima.

Postupke izvještavanja o rezultatima ovog procesa treba da razvije svaki subjekat.

**Izveštaj** treba da sadrži pregled preduzetih aktivnosti u procesu upravljanja rizicima i pregled najznačajnijih rizika.

Rukovodioci organizacionih jedinica takođe su obavezni da pripreme godišnji izvještaj o aktivnostima vezanim za upravljanje rizicima i dostave ga licu zaduženom za koordinaciju uspostavljanja i sprovođenja procesa upravljanja rizicima na nivou subjekta. Na osnovu dostavljenih izvještaja pripremiće se **godišnji izvještaj o rizicima na nivou subjekta**.

Izveštaj treba da sadrži pregled značajnih rizika i njihov uticaj na ostvarenje ciljeva, preduzete aktivnosti za ublažavanje rizika, kao i informaciju o rizicima na koje se nije moglo djelovati na planirani način. U pripremi ovog izvještaja može učestvovati i lice zaduženo za uspostavljanje, sprovođenje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrola.

Izveštaj o rizicima predstavlja osnovu za pripremu godišnjeg izvještaja subjekta o sprovođenju planiranih aktivnosti u uspostavljanju i razvoju finansijskog upravljanja i kontrola, a na osnovu kojeg Centralna jedinica za harmonizaciju priprema konsolidovani godišnji izvještaj o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru i dostavlja Vladi Crne Gore na usvajanje.

## Zaključak

Upravljanje rizicima je kontinuirani proces i sastavni dio svakodnevnog upravljanja. Međutim, proces je potrebno sistemski i strukturno razvijati, posebno u smislu razvoja jedinstvenog pristupa na nivou subjekata u javnom sektoru, uvođenja upravljanja rizicima u proces planiranja i donošenja odluka, kao i razvijanje kulture upravljanja rizicima.

Kako bi se obezbijedilo uspješno upravljanje rizicima kod subjekata javnog sektora moraju se preduzeti mjere za:

- obezbjeđenje radnog okruženja koje će davati podršku uspostavljanju procesa upravljanja rizicima,
- sticanje i unapređenje vještina upravljanja rizicima,
- uspostavljanje efikasne komunikacije o rizicima i aktivnostima koje se u tu svrhu preduzimaju.

Direktorat za centralnu harmonizaciju će u saradnji sa subjektima javnog sektora održavati obuke i radionice u cilju razvijanja vještina upravljanja rizicima.

S obzirom da je proces upravljanja rizicima na samom početku, važno je obezbijediti efektivnu komunikaciju o rizicima između rukovodilaca i zaposlenih.

Smjernice će se ažurirati u skladu sa nivoom razvoja procesa upravljanja rizicima.

Broj: 05-4029/1  
Podgroica, 02.april 2015.godine

GENERALNI DIREKTOR

mr Ana Krsmanović



*Ana Krsmanović*



## Aneks 1- Pojmovnik

<b>Brainstorming/ zajedničke radionice</b>	Metoda nekritičkog prikupljanja mišljenja različitih grupa; često se koristi kod utvrđivanja i procjene rizika na nivou jedne organizacione jedinice. Pristup se zasniva na činjenici da osobe s različitim iskustvom i znanjem određenom problemu različito pristupaju.
<b>Cilj</b>	Rezultat koji subjekat želi da ostvari, odnosno željeno buduće stanje čije se ostvarenje očekuje u određenom vremenskom periodu. Jedna od podjela može biti na strateške ciljeve, godišnje i operativne ciljeve vezane uz operativne planove rada, programe i poslovne procese.
<b>Cilj procesa upravljanja</b>	Smanjiti nivo neizvjesnosti koji bi mogao biti prijetnja poslovnoj uspješnosti.
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission-Komitet sponzorskih organizacija (COSO) <sup>1</sup> Nacionalne komisije za falsifikovane finansijske izvještaje (poznata kao Tredvej komisija), objavila je 1992. dokument pod nazivom: <i>Unutrašnja kontrola – integrisani okvir</i> , <sup>2</sup> koji definiše unutrašnju kontrolu kao „proces koji sprovode upravni odbor, rukovodstvo subjekta i ostali zaposleni, osmišljen tako da u razumnoj mjeri pruža uvjeravanje vezano za ostvarivanje ciljeva“ i to u odnosu na četiri kategorije: usklađenost sa važećim zakonima i propisima, pouzdanost finansijskog i upravljačkog izvještavanja, efektivnost i efikasnost poslovanja, zaštita imovine. Svrha tog dokumenta bila je da kod menadžmenta podigne nivo svijesti o potrebi sprovođenja aktivnosti unutrašnje kontrole kao važne komponente upravljanja poslovanjem. Upravljanje rizicima uspostavlja se i razvija na temeljima COSO okvira za upravljanje rizicima, koji predstavlja nadogradnju COSO modela unutrašnje kontrole.
<b>Detektivne kontrole</b>	Osmišljene da utvrde i isprave greške, nedostatke ili nepravilnosti. One ne mogu da daju potpuno uvjeravanje, pošto djeluju nakon pojavljivanja događaja ili nakon što je ishod već nastao, ali bi trebale da smanje rizik od neželjenih posljedica jer omogućavaju preduzimanje dodatnih aktivnost. Detektivne kontrole su najefektivnije kada čine dio kruga povratnih informacija u kojima se vrši nadgledanje njihovih rezultata i koriste se radi poboljšanja procedure ili preventivnih kontrola. Primjeri ovih kontrola uključuju: provjere nakon plaćanja, verifikaciju zaliha i usaglašavanja sa izvodima iz banke.

<sup>1</sup> Komitet sponzorskih organizacija (COSO) čine Američki Institut ovlašćenih javnih računovođa (CPAs), Institut upravljačkih računovođa (IMA), Institut unutrašnjih revizora (IIA), Međunarodni finansijski direktori i Američka asocijacija računovođa (AAA).

<sup>2</sup> COSO publikacija *Unutrašnja kontrola – integrisani okvir* (serijski br. proizvoda 990012), može se nabaviti u svim radnjama AICPA na internet stranici [www.cpa2biz.com](http://www.cpa2biz.com). Prihod od prodaje Okvira koristi se za kontinuiranu podršku COSO-a.

<b>Direktivne kontrole</b>	<p>Osmišljene da prouzrokuju ili podstaknu aktivnosti i događaje neophodne za postizanje ciljeva. Usmjeravaju proces u željenom smjeru.</p> <p>Primjeri uključuju: jasno definisanje politika, utvrđivanje ciljeva i odgovarajuće obuke zaposlenih i adekvatan kadar.</p>
<b>Efikasnost</b>	<p>Realizacija izabranih ciljeva uz najmanje korišćenje raspoloživih resursa, odnosno uz najveću racionalnost.</p> <p>Predstavlja ostvarivanje nekog ekonomskog cilja sa minimumom troškova, napora ili gubitaka. Da biste postali efikasni, morate biti organizovani i sistematični.</p> <p><i>"Raditi prave stvari na pravi način"</i></p> <p>Efikasnost se definiše kao ispravan rad, gdje je bitan način, postupak.</p>
<b>Efektivnost</b>	<p>Korišćenje raspoloživih resursa za maksimalnu realizaciju izabranih ciljeva .</p> <p>Biti „efektivan“ znači proizvoditi ono za šta je sistem i uspostavljen.</p> <p><i>"Raditi prave stvari, tj. odabrati prave ciljeve"</i></p> <p>Za efektivnost je bitan rezultat.</p>
<b>Ekonomičnost</b>	<p>Smanjenje troškova resursa koji se koriste u obavljanju neke aktivnosti na najmanju mjeru, uz osiguranje kvaliteta.</p>
<b>Inherentni rizik</b>	<p>Nivo rizika u slučaju nepostojanja kontrola i faktora koji ublažuju rizike (nivo rizika bez uspostavljenih kontrola).</p>
<b>INTOSAI</b>	<p>International Organisation of Supreme Audit Institutions - Međunarodna organizacija vrhovnih revizijskih institucija.</p>
<b>Izbjegavanje rizika</b>	<p>Poslovna odluka o neuključivanju ili o povlačenju iz rizične situacije.</p>
<b>Kontrola</b>	<p>Kontrola je svaka aktivnost koju preduzima rukovodstvo u svrhu upravljanja rizicima i povećanja vjerovatnoće da će se postavljeni ciljevi ostvariti, odnosno mjera kojom će se ublažiti ili otkloniti uticaj rizika.</p>
<b>Kontrolne aktivnosti</b>	<p>Kontrolne aktivnosti uspostavljaju se radi ostvarivanja ciljeva subjekta svođenjem rizika na prihvatljiv nivo, primjenom pisanih pravila, principa i postupaka.</p> <p>U kontekstu upravljanja rizicima kontrolne aktivnosti se mogu podijeliti na direktivne, preventivne, detektivne i korektivne.</p>



<p><b>Korektivne kontrole</b></p>	<p>Osmišljene da isprave greške koje su utvrđene. Prilikom sprovođenja korektivnih postupaka potrebno je utvrditi uzrok problema, propisati način korigovanja greške i izmijeniti sistem.</p> <p>Primjeri su: korigovanje knjiženja, otpuštanje zaposlenih kod kojih je utvrđena zloupotreba položaja, planiranje postupanja u nepredviđenim situacijama ili planiranje u svrhu oporavka od katastrofe.</p> <p>U praksi, navedene vrste kontrola se ne mogu jasno razdvojiti jedna od druge, pa jedna kontrola može funkcionisati tako da pokriva dvije ili više funkcija. Na primjer, nadzor pokriva sve četiri vrste kontrola.</p>
<p><b>Lice zaduženo za koordinaciju uspostavljanja i sprovođenja procesa upravljanja rizikom na nivou subjekta.</b></p>	<p>Podstiče kulturu upravljanja rizicima i pomaže rukovodiocima u efektivnom upravljanju rizicima, jačanjem svijesti rukovodioca o značaju upravljanja rizicima</p>
<p><b>Lice zaduženo za uspostavljanje, sprovođenje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrola</b></p>	<p>Lice zaduženo za uspostavljanje, sprovođenje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrola u subjektu, obavlja poslove koji se naročito odnose na: pripremu i praćenje sprovođenja plana za uspostavljanje finansijskog upravljanja i kontrola; koordiniranje aktivnosti za uspostavljanje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrola; pomoć rukovodiocu subjekta u razvoju procesa upravljanja rizicima; pripremu i praćenje sprovođenja plana za otklanjanje nedostataka unutrašnjih kontrola; pripremu godišnjeg izvještaja o finansijskom upravljanju i kontrolama; izvještavanje rukovodioca subjekta o stanju i razvoju finansijskog upravljanja i kontrola i saradnju sa Centralnom jedinicom za harmonizaciju Ministarstva finansija</p>
<p><b>Operativni ciljevi</b></p>	<p>Utvrđuju se na osnovu strateških ciljeva, užeg su obuhvata, kratkoročni su i određuju željene ili očekivane rezultate nižih organizacijskih jedinica, odnosno pojedinih poslovnih procesa.</p>
<p><b>Opis rizika</b></p>	<p>Opis rizika završetak je procesa identifikovanja rizika i početak procesa procjene rizika. Prije procjene rizika potrebno je jasno formulisati, odnosno opisati identifikovani rizik uzimajući u obzir glavni uzrok rizika (što je osnovni problem) kao i potencijalne posljedice rizika (uticaj na ciljeve/aktivnosti).</p>
<p><b>PIFC (Public Internal Financial Control)</b></p>	<p>Sistem unutrašnjih kontrola u javnom sektoru je sistem koji obuhvata i organizacionu strukturu, metode, postupke rada i unutrašnju reviziju, a utvrđuje i implementira rukovodioc subjekta, sa ciljem uspješnog upravljanja i ostvarivanja zadataka subjekta na transparentan, pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način.</p> <p>Sistem unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru čine: finansijsko upravljanje i kontrola, unutrašnja revizija i Centralna jedinica za harmonizaciju.</p>

<b>Planiranje za slučaj nepredviđenih situacija (engl. Contingency planning)</b>	Plan u slučaju nastanka nepovoljnog događaja male vjerojatnoće i visokog uticaja na poslovanje subjekta (npr. nestanak električne energije ili kvar na serveru). Svrha plana je održavanje standarda javnih usluga i poslovanje subjekta u skladu s programom rada.
<b>Poslovni proces</b>	Skup povezanih aktivnosti za čije se provođenje koriste sredstva korisnika budžeta i čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba i zahtjeva poreskih obveznika za uslugama odgovarajućeg kvaliteta u određenom vremenskom periodu.
<b>Reagovanje na rizike</b>	Reagovanje na rizik je razmatranje mogućih mjera kojima se može uticati na prihvatljivost rizika. To može uključiti izbjegavanje rizika, prenošenje rizika, prihvatanje rizika i smanjivanje ili ublažavanje rizika uvođenjem kontrolnih aktivnosti.
<b>Praćenje rizika</b>	Praćenje je dio ciklusa upravljanja rizicima u kojem se provjerava u praksi da li su predložene kontrolne aktivnosti efikasne i da li sprječavaju, odnosno ublažavaju određeni rizik.
<b>Prenošenje rizika</b>	Aktivnost čija je svrha prenošenje uticaja rizika trećem licu ili dijeljenje rizika s trećim licem. Primjer prenosa rizika je polisa osiguranja, kod koje vlasnik rizika prenosi uticaj rizika na osiguravajuće društvo.
<b>Preventivne kontrole</b>	Osmišljene da sprečavaju pojavu neefikasnosti, propusta grešaka ili slabosti. One ne mogu garantovati da se kontrolisani događaj neće pojaviti, već one smanjuju mogućnost njegovog pojavljivanja. Primjeri preventivnih kontrola uključuju: razdvajanje dužnosti, postojanje procedura za ovlašćivanje i odobravanje, kontrolu pristupa imovini i sl.
<b>Prihvatanje rizika</b>	Odluka kojom prihvatamo trošak uticaja rizika ako se dogodi u budućnosti. Prihvatanje postojećeg nivoa rizika s tim da subjekat pripremi planove za slučaj nepredviđenih okolnosti, odnosno rješavanje uticaja koji će se pojaviti u slučaju ostvarenja rizika.
<b>Procjena rizika</b>	Postupak kojim se na sistematičan način obavlja procjena i određuje uticaj i vjerovatnoća neželjenih događaja koji mogu ugroziti ostvarenje cilja.
<b>Registar rizika</b>	Pregled identifikovanih i procjenjenih rizika sa potrebnim dodatnim aktivnostima, koje će smanjiti posljedice rizika, osobe zadužene za sprovođenje određenih aktivnosti, kao i rokova za njihovo izvršenje. To je interni dokument svakog subjekta.
<b>Rezidualni rizik</b>	Rezidualni rizik je rizik koji preostaje (i dalje postoji) nakon što se uzme u obzir efikasnost postojećih kontrola.



<b>Rizik</b>	Rizik je mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno uticati na ostvarenje ciljeva, odnosno prijetnja ostvarenju ciljeva, programa ili pružanja usluga građanima; isto tako rizik se može posmatrati u pozitivnom smislu i to kao izgubljene mogućnosti. Karakteriše ga vjerovatnoća ili mogućnost nastanka događaja i uticaj ili posljedica koja će se pojaviti nastankom određenog događaja.
<b>Strateški ciljevi</b>	Definišu željene rezultate i proizlaze iz misije poslovanja, a nastaju tokom procesa strateškog planiranja; u pravilu su višegodišnji i određuju očekivane rezultate.
<b>Strateško planiranje</b>	Upravljački proces kojim subjekat određuje svoj smjer razvoja i u skladu s tim donosi odluke o raspoređivanju finansijskih, materijalnih i ljudskih resursa. Kao rezultat planiranja donosi se strateški plan - dokument koji sadrži viziju, strateške ciljeve, načine ispunjavanja ciljeva (akcioni plan), mjere procjene rezultata i sistem praćenja postizanja rezultata.
<b>Smanjivanje ili ublažavanje rizika</b>	Preduzimanje radnji i donošenje odluka kako bi se smanjila vjerovatnoća nastanka ili/i uticaj rizika. Podrazumijeva uspostavljanje odgovarajućih kontrolnih aktivnosti, kako bi se smanjila vjerojatnoća nastanka negativne posljedice povezane s rizikom ili oboje.
<b>Unutrašnja revizija</b>	Unutrašnja revizija je nezavisno, objektivno uvjeravanje i savjetodavna aktivnost, koja ima za cilj da doda vrijednost i unaprijedi poslovanje subjekta i pomaže subjektu da ostvari svoje ciljeve obezbjeđujući sistematičan, disciplinaran pristup ocjeni i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolama i procesima upravljanja.
<b>Upravljanje rizicima</b>	Upravljanje rizicima je postupak identifikovanja, procjene, praćenja i kontrole mogućih okolnosti, koje mogu nepovoljno uticati na ostvarivanje utvrđenih ciljeva subjekta i preduzimanje potrebnih mjera radi smanjenja rizika do nivoa razumne uvjerenosti da će ciljevi biti ostvareni. Sastavni je dio procesa planiranja i upravljanja poslovnim procesima.
<b>Identifikovanje rizika</b>	Proces identifikacije događaja i određivanje ključnih rizika koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva subjekta.
<b>Uticaj</b>	Uticaj je procjena posljedice ili rezultata određenog događaja.
<b>Vjerovatnoća</b>	Vjerovatnoća je procjena mogućnosti nastanka određenog događaja.

<p><b>Zakon o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru</b></p>	<p>Ovim zakonom uređuje se sistem unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru Crne Gore, koji obuhvata finansijsko upravljanje i kontrolu i unutrašnju reviziju, utvrđuje metodologija i standardi i druga pitanja od značaja za uspostavljanje, razvoj i sprovođenje sistema unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru.</p> <p>Uspostavljanje i razvoj sistema unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru koordinira Ministarstvo finansija.</p>
--	---





