**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА МИНИСТАрСТВА ПРОСВЈЕТЕ, НАУКЕ, КУЛТУРЕ И СПОРТА**

**СА РЕГИСТРОМ РИЗИКА**

Подгорица, Септембар 2021. године

**САДРЖАЈ**

[1. Дефиниција појма и опште одредбе 3](#_Toc82501461)

[2. Дугорочни циљеви управљања ризицима 6](#_Toc82501462)

[3. Процес (фазе) управљања ризицима 9](#_Toc82501463)

[4. Надлежности и одговорности 16](#_Toc82501464)

[5. Праћење и извјештавање 19](#_Toc82501465)

[6. Завршне одредбе 25](#_Toc82501466)

[7. Прилози: 25](#_Toc82501467)

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА СА РЕГИСТРОМ РИЗИКА**

# Дефиниција појма и опште одредбе

Управљање ризицима подразумијева успостављање свеобухватног оквира и система, односно интегрисаног приступа руководства цјелокупном процесу и специфицним активностима у циљу потпуног отклањања или смањивања ризка на најмању могућу мјеру на нивоу институције.

Управљање ризицима такође, представља јасно дефинисање и имплементацију стратешких циљева, оперативних програма и планова институције, уз ефикасно и сигурно спровођење активности на свим нивоима, као и афирмацију културне свијести у општој организационој култури, као неопходног услова за дугорочан успјех пословања.

Преузимање ризика је саставни дио управљања свим активности на нивоу институције, зато ефикасан и флексибилан систем управљања представља кључ стратешког промишљања и руковођења и од највећег је интереса за државну управу, запослене, као и ширу друштвену заједницу, јер само аналитичан, темељан, одговоран и континуиран приступ управљању ризицима гарантује стабилност и дугорочну одрживост цјелокупног система.

Ризик представља могућност настанка одређене врсте догађаја, односно вјероватноће да резултат неке акције може неповољно утицати на постављене циљеве, али и потенцијалну пријетњу имплементацији стратешких и оперативних политика и пословних процедура. У суштини ризик је догађај који може проузроковати директне губитке, односно нежељени или негативни исход по пословање организације, али представља и пропуштене прилике, односно опортунитетни трошак институције.

|  |
| --- |
| **Сагласно члану 5 став 1 тачка 3 Закона о управљању и унутрашњим контролама у јавном сектору ризик је дефинисан као могућност наступања догађаја који може негативно утицати на остваривање постављених циљева субјеката. Такође, ризик је и све што представља пријетњу остварењу циљева субјекта, програма или пружања услуга грађанима; све што може да угрози углед субјекта и повјерење јавности; губитак или оштећење имовине због недовољне заштите од недоличног понашања; злоупотребе, погрешне праксе, штете, непоштовања прописа; доношење погрешних одлука због непоузданог финансијског извјештавања; неспособност благовременог реаговања на измијењене околности.** |

**Критично за пословање**

**Екстремно**

**Велико**

**Превентивно планирање**

**Средње**

**Мало**

**Контигентно планирање**

Утицај на пословање

Пред Министарством се поставља одговорност за креирање и имплементацију стратешких циљева, планова и програма, али и за рационално управљање средствима, односно ефикасну алокацију и реалокацију истих у оквиру одобрених буџетских средстава. Зато циљ управљања ризицима јесте и предвиђање могућих неповољних околности или догађаја који могу спријечити евентуалну реализацију стратешких циљева, мисије и визије Министарства. Обавеза је Министарства да системом унутрашњих контрола, ревизија, као и ефикасним управљањем ограничена буџетска средства усмјери према приоритетним, кључним областима деловања.

Зато је крајњи циљ управљања ризицима смањење обима неизвјесности и евентуалних негативних посљедица које могу бити пријетња пословању институције и реализацији стратешких циљева. Ефикасно руковођење успостављеним системом ризика јесте алат који омогућава руководству да лакше и успјешније предвиди неповољне околности и негативне посљедице истих, као и да изврши минимизовање или потпуно отклањање истих.

|  |
| --- |
| Члан 14 став 1 Закона о управљању и унутрашњим контролама у јавном сектору (‘Службени лист Црне Горе, бр 075/18’) управљање ризицима дефинише као поступак идентификације, процјене и праћења догађаја, који могу негативно утицати на остваривање утврђених пословних циљева субјекта и предузимање потребних мјера ради смањења ризика до нивоа разумне увјерености да ће циљеви бити остварени.  Управљање ризицима врши се на основу стратегије управљања ризицима које утврђује руководилац субјекта. |

Управљање ризицима у оквиру Министарства представља свеобухватан и интегрисан приступ који укључује све запослене и све нивое руковођења, као и сарадњу између свих организационих јединица, а покрива и обухвата све врсте ризика.

Ефикасно управљање ризицима мора обезбиједити оквир за поуздано и темељно доношење одлука, са тачним, благовременим и потпуним подацима и информацијама, како би се стратешки циљеви остварили успјешно и у временски задатим роковима.

Државни секретари

Министар-ка

Службеници

Директори

Начелници

# Дугорочни циљеви управљања ризицима

Стратегија управљања ризицима подразумијева избор смјерница, метода и инструмента за реализацију мисије, визије и стратешких циљева организације са становишта управљања ризицима.

Стратегија укључује широк спектар пословних одлука са дугорочним циљевима, активностима и мјерама које је потребно успоставити у циљу ефикасног управљања, као и оквир унутар кога свака организациона јединица успоставља добру праксу управљања ризицима као неопходног елемента у креирању дугорочних пословних циљева и планова пословања.

Успостављање система управљања ризицима спроводи се кроз детаљну идентификацију, анализу постојећих и могућих ризика, њихову процјену и мјерење, као и праћење односно надзор и наравно мјера за контролу појединих врста ризика.

Стратегија подразумијева прецизну систематизацију и категоризацију ризика у циљу бољег и квалитетнијег управљања и избјегавања, односно минимизације истих, а у циљу ефикасног спровођења мисије, визије и стратешких дугорочних циљева Министарства.

Основни циљ стратегије управљања јесте унапрјеђење руковођења свим пословним процесима на свим нивоима како би се повећао квалитет одлучивања и како би се успјешно пратиле и по потреби кориговале кључне активности и области дjеловања.

Министарство је у току свог свакодневног пословања изложено бројним врстама ризика, почевши од стратешких до оперативних и финансијских. Све ове врсте и подврсте ризика могу значајно утицати на рад Министарства и довести до значајних посљедица као што су:

|  |
| --- |
| * **неправилно и незаконито пословање** * **губитак повјерења јавности и нарушен углед** * **неефикасно и неекономично пословање** * **отежану комуникацију** * **нејасне циљеве** * **непоуздано извјештавање** * **неефикасна контрола и надзор рада** * **непостојање јасних прописа,** * **недостатак буџетских средстава,** * **неправилно делегирање и стручну неоспособљеност запослених** * **мањак стручног кадра** * **преоптерећеност и неефикасност запослених.** |

Стога, стратегија управљања ризицима потенцира увођење интерних контрола, као и проактивног приступа и реаговања на различите облике ризика са којима се Министарство суочава. Основни циљ јесте снажење културне свијести, посебно о значајним ризицима и њиховом избјегавању, односно смањењу, праћењу и имплементација мјера и препорука интерне ревизије, разумијевање дужности и одговорности руководећег кадра, као и свих запослених, јасно и прецизно планирање стратешких и оперативних докумената и креирање акционих планова за ефикасно руковођење ризицима.

Кључни концепт стратегије огледа се активном учествовању руководећег кадра на свим нивоима и обезбјеђује троструку улогу, и то: да савјетују, спречавају и контролишу ризик, да се исти примјењује на свим нивоима Министарства, односно на свим хијерархијским нивоима, да би се омогућило стратегијско планирање, буџетирање, алокација ресурса, дефинисање пословних активности и процеса, али тако да свака организациона цјелина, односно руководилац, процјењује и управља ризиком.

Резултат свих наведених мјера, контрола и процеса управљања јесте креирање регистра ризика, који ће систематизовати и извршити категоризацију свих идентификованих ризика у раду Министарства. На основу ових процеса регистар врши процјену и рангирање ризика, али и предлаже мјере за њихово отклањање или смањење и тако помаже остварење мисије и визије Министарсва, унапрјеђује имплементацију планова и пословних процеса, укљчујући и прецизирање улога и одговорности запослених, преглед усклађености пословања, ефикасност унутрашњих контрола, али и система извјештавања, односно тачности и благовремености у достављању података и информација.

Министарство ће стога инсистирати да се степен ризика утврђује у свим планским документима, да све активности буду усклађене са циљевима и стратешким плановима и да исте буду усклађене са важећим законским оквиром, као и да се избјегну оне активности које би утицале значајним оперативним , финансијским и стратешким ризиком. Такође, Министарство ће настојати да све пословне активности буду обухваћене прецизним финансијским планом у циљу ефикасног спровођења истих и у оквиру зацртаних буџетских средстава. Управљање ризицима мора бити саставни дио укупног управљања и процеса планирања, да би се предвидјели неповољни догађаји и могуће посљедице негативних дjеловања у будућем временском периоду, али и да би се оснажила организациона култура у процесу руковођења ризицима.

Активности на идентификовању мисије, циљева, стратешких планова и сл.

Стратегијско

Активности које покрећу институцију ка реализацији мисије

управљање

Управљање операцијама

Управљање

ризицима

Утрђивање кључних екстерних и интерних ризика који се односе на остваривање стратешких циљева

Стратешко планирање

Утрђивање кључних ризика који утичу на остварење циљева програма

Управљање програмима

Утрђивање кључних ризика који утичу на реализацију пројекта и циљева

Управљање пројектима

Утрђивање кључних ризика који утичу на остварење циљева организационих јединица

Управљање програмима

# Процес (фазе) управљања ризицима

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ФАЗЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА** | | | | | | | | |
| **ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА**  **Дефинисати стратешке и пословне планове и циљеве, као и кључне пословне процесе** |  | **ИДЕНТИФИКАЦИЈА РИЗИКА**  **постојећих извора ризика и извора ризика који могу настати у будућем пословању** |  | **ПРОЦЈЕНА (РАНГИРАЊЕ) РИЗИКА**  **тачна и благовремена процјена ризика** |  | **РЕАГОВАЊЕ НА РИЗИК одржавањем ризика на прихватљивом нивоу, његовим смањењем или елиминисањем** |  | **ИЗВЈЕШТАВАЊЕ И ПРАЋЕЊЕ РИЗИКА**  **интерно и екстерно извјештавање о управљању ризицима анализирање стања, промјена и трендова изложености ризику** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Основни циљ управљања ризицима је смањење неизвјесности, односно вјероватноће, степена и величине интензитета кључних ризика којима је Министарство изложено у свом пословању.

Ефикасно управљање негативним догађајима и пријетњама у пословању унапрјеђују и олакшавају стратешке и оперативне активности. Управљање ризицима мора бити усмјерено на опште и оперативне циљеве, као и кључне пословне процесе, односно факторе успјеха и са њима повезане (инхерентне) ризике. Успостављање одговарајуће организације и јасних циљева институционалног управљања је од највеће важности за дугорочно и одрживо функционисање Министарства, при чему се подразумијева преузимање одређеног степена ризика.

Постизање и обезбјеђивање доброг управљања у оквиру Министарства прије свега захтијева:

|  |
| --- |
| * Дефинисање циљева у смислу одрживих економских, друштвених и еколошких користи. * Утврђивање мјера неопходних за оптимално постизање планираних резултата. * Развијање капацитета свих организационих јединица, укључујући способност његовог руководства и појединаца у њему. * Управљање ризицима и функционисање кроз здраву унутрашњу контролу и чврсто управљање јавним финансијама. * Увођење добре праксе транспарентности, извјештавања и ревизије, како би се обезбиједила ефикасна одговорност. |

Такође, министарство даје јасне смјернице и упутства, паралелно пракси доброг корпоративног управљања, у циљу:

|  |
| --- |
| * Промовисања транспарентног и поузданог финансијског извјештавања, * Демонстрирања одговорности за заштиту имовине, управљање и ефективног коришћења ресурса * Промовисања обавеза и одговорности Министарке и руководства за ефикасно функционисање унутрашњих контрола, * Јачање независности ревизора, * Дефинисање одговарајућих вриједности, стандарда, културе и етике корпоративног управљања. |

Идентификација ризика представља процес одређивања који ризици могу у мањој или већој мјери утицати на пословне активности и стратешке и оперативне планове Министарства. Представља прву фазу управљања ризиком у којој се поред прецизирања одређене врсте ризика и дефинисања, утврђују и узрочно-посљедичне везе између појединих ризика. Идентификација ризика значи способност да се уочи потенцијални догађај и вјероватноћа настанка штета, али и опасности које које могу појачати дjеловање тог ризика.

Најзначајнији ризици који могу снажно дjеловати на рад и углед Министарства су стратешки, оперативни и финансијски. Унутрашњи ризици који негативно дjелују на остварење пословних циљева су најчешће оперативни (грешке људског и техничког фактора-оперативни, технички, квалитативни), али и спољни политички, економски, законодавни.

У оквиру Министарства могли би се издвојити, односно категоризовати најзначајније појединачне врсте ризика које припадају оперативном, односно финансијском и стратешком ризику, а то су: грешке у раду, односно креирању стратешке, пословне и финансијске документације које касније стварају ризике који представљају пријетњу осваривању циљева, програма, пружању услуга грађанима, угрожавању угледа, повјерења јавности, злоупотребе функција, непоштовања прописа, неусклађености са прописима. На основу прецизног и јасног процеса идентификације потребно је припремити смјернице за даље дjеловање и имплементацију сљедећих фаза управљања ризицима, као и припреме на изради регистра ризика чији је циљ систематизација и класификација ризика и ефикасна координација на нивоу Мнистарства, али и свих организационих јединица.

Крајњи циљ процеса идентификације јесте прецизно формулисање ризика, опис главног узрока, односно пријетње, вјероватноће и нежељених посљедица могућих негативних дешавања, како у оквиру Министарства, тако и спољних дjеловања, на које је најчешће немогуће дjеловати.

У току анализе и процјене ризика, битно је уврдити двије врсте ризика, односно групе ризика:

|  |
| --- |
| * Инхерентни ризик- представља онај ризик са којим се Министарство суочава не узимајући у обзир успостављене контроле и надзор, а јављају се због редовних активности. Могу бити интерни И екстерни. * Резидуални ризик-представља онај ризик који се јавља након предузетих мјера, котроле и наџора. Ризик се јавља у смањеном или истом интензитету, односно немогуће га је потпуно уклонити |

Процјена, односно фаза рангирања ризика представља општи процес анализе и оцјењивања ризика у току кога се одређују потенцијални губитак и посљедице уколико дође до настанка нежељеног догађаја, односно која је вјероватноћа настанка ризика-губитка. Ова фаза је битна за доношење одлуке о значајности ризика за институцију и да ли одређени ризик треба да буде прихваћен или регулисан. Кључни циљ процјене и рангирања ризика јесте утврђивање приоритета дjеловања, односно најзначајнијих ризика и утицаја истих, како би се ефикасно дjеловало на њихово смањење или елиминацију. Како би се јасно приказали могући догађаји и посљедице, односно вјероватноћа настанка и утицај ризика користи се матрица ризика, која показује укупно дјеловања поједине врсте ризика, односно њихов Интензитет. Интензитет ризика представља заједнички производ вјероватноће и утицаја и добија се множењем ова два броја који су приказани у сљедећим табелама. Интензитет зависи од висине утицаја и вјероватноће настанка ризичног догађаја.

Мјерење вјероватноће ризика рангирано је табелом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вјероватноћа** | **Оцјена** | **Могућност појаве одређене врсте ризика** |
| **Веома висока** | **5** | **Врло је вјероватнa појава одређене врсте ризика** |
| **Висока** | **4** | **Вјероватна je појава одређене врсте ризика** |
| **Умјерена** | **3** | **Могућа је умјерена (50%) појава одређене врсте ризика** |
| **Мала** | **2** | **Могућa је повремена појава одређене врсте ризика** |
| **Занемарљива** | **1** | **Вјероватно се одређена врста ризика неће ни појавити** |

Оцјена (мјерење) утицаја ризика рангирано је табелом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Утицај** | **Оцјена** | **Опис могућег догађаја на стратешке и пословне циљеве** |
| **Веома висок** | **5** | **Веома висок утицај на ефикасност, квалитет обављања пословних процеса и стратешких циљева** |
| **Висок** | **4** | **Висок утицај на ефикасност, квалитет обављања пословних процеса и стратешких циљева** |
| **Умјерен** | **3** | **Умјерен утицај на ефикасност, квалитет обављања пословних процеса и стратешких циљева** |
| **Мали** | **2** | **Веома висок утицај на ефикасност, квалитет обављања пословних процеса и стратешких циљева** |
| **Занемарљив** | **1** | **Занемарљив утицај на ефикасност, квалитет обављања пословних процеса и стратешких циљева** |

Процјена укупне изложености ризику, у циљу приказа приоритетних ризика, као и дјеловања на исте, такође је дато табелом производа вјероватноће и утицаја, које даје интензитет:



Посљедице које се најчешће јављају као продукт одређене врсте ризика категорисане су у посебене групе и најчешће се односе на: прекиде основних активности/програма и услуга; губитак имовине; штетне посљедице на животну средину; губитак повјерења јавности; негативан став медија, односно јавности.

У зависности од висине ризика, односно степена интензитета који је рангиран од 1 до 25, формирају се и границе прихватљивости, односно предлажу се мјере које треба предузети у циљу смањења, контроле, односно избјегавања или трансфера ризика.

Поједини ризици, односно интензитет којим се јављају захтијевају тренутну акцију, поједине треба надзирати и контролисати, док одређени ризици не захтијевају додатне мјере дjеловања и контроле. Такође, систем дjеловања приказан је табелом:



На основу табеле, ризика Министарство је дужно предузети одговарајуће мјере у случају највише оцјене ризика, односно интезитета истог, посебно ако: представља велику пријетњу у реализацији стратешких циљева, односно пословних активности или програма;-проузрокује значајну штету организационим јединицама, Влади и Министарству, грађанима или стратешким партнерима; изазива велике финансијске губитке; доводи у питање безбиједност и сигурност запослених или грађана, корисника услуга Министарства; негативно утиче на репутацију Министарства и запослених и значајно нарушава углед институције; доводи до повреде законских и подзаконских аката, интерних правилника, односно усклађености правних аката и пословања Министарства.

|  |
| --- |
| * Избјегавање ризика јесте предузимање одређених активности на другачији начин, односно измјена у дијелу успостављања или реализације одређених пословних процеса, као и организације одређених пословних процеса. * Пренос ризика се може урадити или класичном методом осигурања, или преносом на трећу страну, односно преносом ризика бољом организацијом и расподjелом дужности и одговорности * Прихватање ризика у случају минималног или занемарљивог утицаја одређеног догађаја, односно када постоје ограничене мјере или буџетска средства, или су трошкови предузимања мјера значајно већи од евентуалних посљедица које Министраство или организационе јединице могу претрпјети. * Контрола/надзор представљају мјере које је могуће спровести уз мање ангажовање и трошак, а довољно су ефикасне за смањење или потпуну елиминацију ризика. |

АНАЛИЗА ПОСЛОВНЕ АКТИВНОСТИ

ИДЕНТИФИКАЦИЈА РИЗИКА

ПРОЦЈЕНА РИЗИКА

РЕАГОВАЊЕ НА РИЗИК

ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЈЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА

Предузимање одговарајућих радњи је неопходно посебно у случају високог или веома високог интензитета ризика, са одговарајућим плановима и јасним смјерницама, инструкцијама за смањење или ублажавање ризика. Зато је веома важно да се послије утврђивања ризика и интензитета истога прецизирају дужности и одговорности конкретног запосленог, који је у регистру ризика означен по функцији уз јасан рок извршење утврђених радњи.

Кординатор (самосталник савјетник/ца) за ризике и усклађеност по идентификацији и процјени ризика на нивоу организационе јединице, доставља исте на даље процјену и одлучивање Колегијуму, уколико је:

|  |
| --- |
| * преостали (резидуални) ризик рангиран (оцијењен) високим или веома високим интензитетом и представља значајну опасност по стратешке планове, виталне пословне активности, безбиједност и репутацију Министарства * уколико је ризик установљен у дјеловима који су од стратешког значаја за институцију, у области људских ресурса, финансија, техничке опреме, процеса и безбиједности запослених и грађана, те захтијева промптно дјеловање и ефикасно рјешавање |

Колегијум је овлашћен да изврши поновну евалуацију, односно процјену појединачних ризика који су установљени на нивоу организационих јединица, те донијети коначну оцјену, усвојити предложене, измијенити постојеће или предложити додатне мјере у циљу контроле, надзора, преноса, смањивања и ублажавања конкретног ризика.

Колегијум заједно са координатором за ризике може креирати и усвојити акциони план или препоруке за даље поступање у циљу минимизације или елиминисања ризика.

Генерички приступ реаговању на ризике

КОМПЛЕКСНОСТ ПРИСТУПА

* “ Нисам свјестан ризика”
* “Прихватам ризике, али ништа не радим у вези њих”
* “Пратим испољавање ризика”
* “Развијам акционе планове и одвајам ресурсе за њихову примјену”
* “Умањујем дjеловање ризика”
* “Превентивно дjелујем на ризике”
* “Осигуравам се од ризика”
* “Дијелим ризик”
* “Трансферишем ризик”
* “Избјегавам ризик прилагођавањем стратегијских циљева”
* “Претварам ризике у могућности”

# Надлежности и одговорности

За примјену стратегије управљања ризиком одговорни су Министарка, држабни секретари Министарства и организационе јединице који спроводе и учествују у процесу управљања ризиком. Сви запослени су укључени у процес управљања ризицима, посебно у дијелу идентификације и извјештавања, док је крајња одговорност на директорима и руководицима организационих јединица.

Руководилац организационе јединице мора дефинисати и имплементирати систем адекватних унутрашњих контрола, односно превенције ризика, како би се остварили визија, мисија и задати циљеви.

|  |
| --- |
| У складу са чланом 7 Закона о управљању и унутрашњим контролама у јавном сектору, руководилац субјекта одговоран је за утврђивање пословних циљева субјекта којим руководи, а који доприносе остварењу мисије субјекта, израду и спровођење стратешких и других планова, спровођење и развој Система управљања и контрола, идентификацију, процјену и управљање ризицима у субјекту.  Руководилац субјекта треба да одреди лице одговорно за координацију активности на спровођењу и унапрјеђењу управљања и унутрашњих контрола у субјекту. |

Носиоци система управљања ризиком су:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Министар/ка Државни секретари** | | * да се дају стратешке смјернице и креира окружење за квалитетну имплементацију процеса везаних за управљање ризицима * да обезбиједи да сви запослени јасно разумију процес управљања ризицима и активно учествују у истом * да успоставе Стратегију управљања ризицима * да успоставе Регистар ризика, прегледају и контролишу исти * да одреде Координатора за успостављање процеса управљања ризицима и координаторе за ризике на нивоу организационих јединица | | | | | | | |
|
| **Колегијум** | | * да обезбиједи несметан и ефикасан процес управљање ризицима * да успостави континуирани процес ажурирања Стратегије управљања ризицима и обезбиједе њену актуелност и валидност података, као и преглед Регистра ризика и ажурираност истога * да обезбиједи ефикасну комуникацију запослених и повећа ниво културне свијести управљања ризицима у Министарству * да одреди коначну процјену интензитета ризика на нивоу организационих јединица | | | | | | | |
|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Директори директората-Руководиоци организационих јединица** | | * да обезбиједи да се управљање ризицима одвија на дневном нивоу у њиховом подручју одговорности и да се спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима и да су запослени упознати са истим * да створи услове да су запослени упознати са главним правцима и циљевима, као и кључним ризицима са којима се суочавају у раду, као и да промовишу културу управљања ризицима на свим нивоима * да створе услове да се успостави Регистар ризика за организациону јединицу и да се исти редовно контролише и ажурира * да обезбиједи квалитетну идентификацију, анализу и евидентирање ризика, те одреди кључне приоритета и успостави акционе планове * да едукују и оспособе запослене за системску идентификацију и рјешавање ризика који су главна пријетња пословним процесима и предузму кључне радње, како би се остварили циљеви и побољшали резултати, те да се исте несметано спроводе на свим нивоима * да обезбиједе да се о процесу управљања ризицима редовно расправља на састанцима са запосленима, да би се вршила квалитетна процјена изложености ризику и поново успоставили приоритети * да обезбиједе да се преглед Регистра ризика за организационе јединице спроводи на кварталној основи * да подстакну културу управљања и свијест о важности управљања ризицима, као и иновативност у раду * да обезбиједе свеобухватно, квалитетно и благовремено извјештавање Колегијума о управљању ризицима | | | | | | | |
|
|
|
| **Запослени** | | * да ефикасно и благовремено спроводе све зацртане циљеве и донешене мјере у циљу смањења изложености ризику * да препознају ризике који би могли снажно утицати на постизање резултата и кључних циљева или задатака * да, уколико оцијене да су постојеће мјере неадекватне или идентификују нови ризик исти одмах пријаве координатору за ризике организационе јединице и да примјене све контролне механизме у циљу смањења ризика * да учествују у развоју нових контролних механизама и плановa | | | | | | | |
|
| **Директорат за унутрашњу** **ревизију и надзор рада државне управе** | | * да реализују ревизију у складу са Стратегијом и годишњим плановима * да процијене адекватност и ефикасност постојећих контролних механизама, да идентификују пропусте, али и на могуће догађаје и нове ризике који се могу десити као посљедица неадекватних или неефикасних контролних механизама и даје квалитетне препоруке у циљу рјешавања истих | | | | | | | |
|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Лице одговорно за координацију активности на спровођењу и унапрјеђењу управљања и унутрашњих контрола у субјекту** | | * да обезбиједи и осигура помоћ запосленима при изради пописа и описа пословних процеса, процјени ризика и успостављању унутрашњих контрола, као и да осигура ажурирање документације везане за књигу пословних процеса и регистре ризика * да припреми извјештај о спровођењу плана успостављања финансијског управљања и контроле и сарађује са Министарством финансија и социјалног старања – Директоратом за централну хармонизацију * да спроводи послове надзора над имплементацијом процеса управљања ризицима и постављених контрола као одговора на ризике * да прегледа и контролише цјелокупан процес управљања и извијести координатора за успостављање процеса управљања ризицима | | | | | | | |
|
| **Координатор (стручни сарадник) за ризике и усклађеност на нивоу Министарства** | | * да координира имплементацијом свих процеса управљања ризицима * да обезбиједи да су сви руководиоци упознати са потребом увођења управљања ризицима и да даје смјернице за управљање * да подстиче културу управљања ризицима и даје подршку руководиоцима у ефикасном и тачном управљању ризицима * да развија и јача свијест и културу органа управљања о потреби системског управљања ризицима * да обезбиједи квалитетну едукацију и координацију са координаторима за ризике у циљу ефикасног управљања ризицима * да обезбиједи израду, реализацију и квалиететно ажурирање Стратегије управљања ризицима и одговарајућих смјерница у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима * да за Министарство финансија и социјалног старања припрема годишње извјештаје о предузетим активностима на успостављању процеса управљања * да за руководиоце припрема годишње извјештаје о показатељима успјешности спровођења Стратегије управљање ризицима | | | | | | | |
|  | |  | | | | | | | |
| **Координатор за ризике и усклађеност на нивоу организационих јединица** | | * да прецизно и јасно дефинишу циљеве својих организационих јединица * да предузме све неопходне активности у вези са идентификацијом и класификацијом података о ризицима и евидентирањем истих података о ризицима у регистру ризика * да обезбиједи ефикасну контролу преглед података о ризицима и по потреби прикупи додатне информације * да обезбиједи руководиоцима квалитетне и тачне информације о управљању ризицима * да креира и достави извјештаје о управљању ризицима * да прати и контролише спровођење мјера из акционих планова * да управља и контролише документацију у вези са ризицима | | | | | | | |

# Праћење и извјештавање

Успостављањем система редовног извјештавања надлежних органа и организационих јединица Министарства омогућава се благовремено и адекватно управљање ризицима. Непходно је да руководећи кадар на свим нивоима управљања може благовремено бити информисан о степену, односно интензитету ризика и предузимати ефикасне мјере у циљу смањења истога.

Ефикасним надзором и контролом, али и достављањем прецизних и јасних информација, обезбиједит ће се успостављање и реализација задатих циљева, али ће се омогућити и континуиран процес ажурирања регистра ризика, како би се правовремено провјеравали утицај, вјероватноћа и интензитет ризика и у складу са истим мијењали како циљеви, тако и препознавали нови ризици и дjеловало на области од кључног значаја за институцију. Систем управљања процесом ризика, као и регистар ризика мора бити редовно контролисан и прегледан, како од стране руководица и лица која су задужена за праћење ризика, тако и од стране независних организационих јединица у оквиру Министарства, како би исти покривао све виталне процесе и кључне области ризика.

Континуирано праћење, контрола и надзор требали би обезбиједити:

|  |
| --- |
| * редован преглед (најмање једном годишње) треба укључити уколико је могуће све дjелове система управљања ризицима * да преглед мора имати одређену динамику, односно редовност, како од стране руководећег кадра, тако и од стране независне организације за интерну ревизију и контролу у оквиру Министарства * да се у току прегледа посебно класификује настанак нових ризика, односно значајно повећање уколико га има код постојећих ризика и достави благовремено информације и податке руководећем кадру у виду упозорења, како би се ефикасно и благовремено предузеле неопходне мјере.. |

У циљу обезбјеђења ефикасности и ефективности самог Система управљања ризицима, морају се дефинисати:

|  |
| --- |
| * надлежности и одговорности за управљање одређеним ризиком или подручјем ризика * процедуре, односно процес извјештавања, са тачним подацима и информацијама, о насталим промјенама, посебно у кључним областима дjеловања, односно о новим ризицима и њиховом интензитету, као и оним ризицима гдје се предузете мјере нису показале довољно ефикасним * систем, који осигурава адекватну процјену учинка, односно контролу успостављених мјера, у циљу ефикасног управљања постојећим или новим ризицима |

Управљање ризицима изискује одговоран и темељан систем извјештавања, односно контроле ризика, те је неоходно да систем извјештавања утиче на побољшање ефикасности и правовремене доставе података и информација битних за умањење ризика, стога треба преузети сљедеће кораке:

|  |
| --- |
| * дефинисати носиоце послова, односно реализације пословних активности након утврђивања јасних циљева и кључних ризика који могу угрозити спровођење истих. Руководици, односно запослени који су задужени за одређене пословне процесе и надзор ризика, морају поштовати установљене планове и мјере како би се повећала ефикасност, али и процес извјештавања који је кључан у случају изненадних промјена или појаве нових ризика * дефинисати временске рокове, односно оквире за спровођење ефикасне комуникације, састанака, стручне обуке, размјене информација између руководиоца, запослених и координатора за ризике, посебно у случајевима појаве значајних ризика, или промјене интензитета постојећих, како би се донијеле посебне мјере за управљање датим ризиком (пожељно је да се ови састанци одржавају једном мјесечно, односно најмање једном квартално) * дефинисати временски оквир састанака Колегијума због редовне, али ванредне процјене ризика, предузетих мјера, као и приједлога нових мјера у случају нових ризка, или неефикасности већ донијетих мјера, посебно код процеса од виталног значаја за Министарство и доношења нових на основу нових инпута * дефинисати временски оквир (најмање једном годишње), координатори за ризике свих организационих јединица су у обавези да сачине извјештај о управљању ризицима и прослиједе их Координатору за успостављање процеса управљања ризицима. * дефинисати временски оквир за израду обједињеног извјештаја о управљању ризицима, који сачињава Координатор за успостављање процеса управљања ризицима (најмање једном годишње) уз јасну систематизацију и класификацију као и мјере потребне за ублажавање одређене врсте ризика и доставља га Министарки, државним секретарима,руководиоцима организационих јединица и Колегијуму, чиме се осигурава благовремена и прецизна достава података у циљу ефикасног управљања и заштите од ризика, као и резултатима спроведених мјера |

Руководици организационих јединица у сарадњи са запосленима, али и надлежним органима Министарства дужни су са посебном пажњом пратити и контролисати ризике и по потреби организовати ванредне састанке Колегијума и других тијела у циљу побољшања постојећих мјера, додатних анализа, а у циљу постизања прихватљивог ниво ризика.

Непходно је да руководећи кадар врши благовремену процјену ефикасности и ефективности предузетих мјера, односно да сагледа процес управљања ризицима на основу достављених извјештаја, посебно кључне пословне процесе и ризике са највећим степеном интензитета. Како би се процес праћења, односно евалуације успјешно имплементирао, успостављају се кључни параметри који јасно показују у коликом обиму су мјере спроведене, односно који степен ефикасности имају у рјешавању негативних догађаја, односно како дјелују на кључне области ризика:

|  |
| --- |
| * креирање и имплементација регистра ризика на нивоу Министарства и регистри ризика на нивоу организационих јединица су успостављени; * врши се преглед, контрола и поновна процјена регистра најмање једном годишње; * координатори за ризике припремају и достављају редовне извјештаје најмање једном током године, по потреби и чешће координатору за успостављање процеса управљања ризицима на нивоу Министарства; * координатор за имплементацију процеса управљања ризицима у Министарству креира и доставља обједињени извјештај Министарки, Дирекцији за унутрашњу ревизију и надзор органа државне управе, лицу одговорном за координацију активности на спровођењу и унапрјеђедњу управљања и унутрашњих контрола у субјекту, Дирекцији за финансије и рачуноводству и надзор органа државне управе и Колегијуму Министарства; * провјера и контрола усвојених мјера, акционог плана, као и временских рокова који су дати за реализацију, односно да ли су исти испоштовани, и да ли су потребне нове мјере за смањење нивоа постојећих, односно нових ризика; * провјера регистра ризика и да ли је спроведено ажурирање истога у складу са датим препорукама * провјера потребе стручне едукације и обуке у дијелу управљања ризицима и да ли су исте имплементиране; * редовни/ванредни састанци се одржавају на нивоу Колегијума, као и директората и дирекција са циљем ефикасног управљања ризицима, односно доношења нових мјера посебно у дијелу виталних области управљања, али и успостављања нових приоритета дјеловања |

**ТЕХНОЛОГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ**

Контрола, односно процјена наведених параметара врши се најмање једном годишње, а по потреби и чешће. Одговорна лица, односно лице одговорно за координацију активности на спровођењу и унапрјеђењу управљања и унутрашњих контрола у субјекту и координатор за успостављање процеса управљања ризицима у Министарству дужни су благовремено извјештавати надлежне органе и Колегијум Министарства, као и Министарство финансија и социјалног старања кроз годишње извјештаје о управљању и унутрашњим контролама и о предузетим мјерама и резултатима процеса управљања ризицима.

Успостављање ефикасне и благовремене комуникације је од кључног знацаја, посебно у почетној фази успостављања стратегије, односно Система управљања ризицима. Неопходно је да сваки запослени разумије да је успостава Система идентификације, оцјењивања и контроле ризика дио главног пословног процеса управљања да је њен компатибилни дио, те да смо сходно томе сви дужни учествовати у процесу идентификовања, извјештавања и праћења ризика у оквиру својих надлежности и одговорности, те да се Стратегијом врши формализација једног дијела управљања које је и до сада постојало. Руководство, лице одговорно за координацију активности на спровођењу и унапрјеђењу управљања и унутрашњих контрола у субјекту и координатор за успостављање процеса управљања ризицима дужни су да изврше стручну едукацију и обуку запослених, као и да изврше детаљну презентацију Система управљања ризицима, као и да редовно организују састанке у вези уврђивања промјене интензитета одређене врсте ризика и појаве нових ризика.

# Завршне одредбе

У складу са свим претходно наведеним, а на основу члана 7 Закона о управљању и унутрашњим контролама у јавном сектору (“Службени лист Црне Горе”, број: 75/18), Правилнику о начину успостављања и унапређења управљања и унутрашњих контрола у јавном сектору (Службени лист ЦГ, број 71/19), усваја се Стратегија управљања ризицима (заједно са регистром ризка) и ступа на снагу даном усвајања.

Измјене и допуне ове Стратегије могу се вршити на начин и по поступку како је и донијета.

Најмање једном годишње руководство министарства врши преглед Стратегије, како би се извршила потребна ревизија, односно усклађеност са законским и поџаконским актима који регулишу управљање ризицима у јавном сектору.

# Прилози:

Прилог бр. 1 – Образац 1. Регистар ризика;

Прилог бр. 2 – Образац 2. Образац годишњег програма рада;

Прилог бр. 3 - Образац 3. Образац за утврђивање и процјену ризика;

Прилог бр. 4 - Образац 4. Образац Регистар ризика;

Прилог бр. 5 - Образац 5. Образац за акциони план/план дjеловања;

|  |
| --- |
| **МИНИСТАРКА** |
|  |
| **Проф. др Весна Братић** |