

Смернице за управљање ризицима

Садржај:

Предговор.....	2
Контекст	3
1. Управљање ризицима као део система финансијског управљања и контроле	4
2. Појам ризика и сврха управљања ризицима	7
Организациони предуслови за управљање ризицима	8
Одговорност руководства у процесу управљања ризицима.....	9
3. Циклус (процес) управљања ризицима.....	10
Циљеви као предуслов за идентификовање ризика	11
Идентификовање ризика.....	12
Пристап и методе утврђивања ризика.....	14
Опис ризика	15
Процена ризика.....	17
Начин поступања по ризицима/одговор на ризике	20
Праћење и извештавање о ризицима	22
4. Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима	26
Правни основ (ИА стандард 2120 - Управљање ризицима)	26
Модел улоге интерне ревизије у управљању ризицима	24
Методе процене ризика од стране интерне ревизије	29
Налази и препоруке интерне ревизије као део управљања ризицима	34
Анекс 1 - Пример алата за оцену нивоа Управљања ризицима	36
Анекс 2 - Упитник за идентификовање ризика.....	49
Анекс 3 - Примери група ризика – Стратешки и оперативни ризици.....	52
Анекс 4 - Методе за идентификовање ризика.....	54
Анекс 5 - Примери описа ризика.....	55
Анекс 6 – Пример регистра ризика за организациону јединицу	56
Анекс 7 – Упитник о факторима ризичности	59
Анекс 8 - Пример добро и лоше структурисаних ревизорских налаза.....	64

Ажурирање ове публикације је извршено у оквиру ПИФЦ твининг пројекта, уз финансијску подршку Европске уније. Садржај публикације је искључива одговорност ПИФЦ твининг пројекта и партнера на пројекту и не представља нужно ставове Европске уније.

Предговор

Смернице за управљање ризицима представљају разраду процеса управљања ризицима приказаног у Приручнику за финансијско управљање и контролу (Приручник за ФУК).

Циљ Смерница је да се лакше схвати и препозна целовитост процеса управљања ризицима, методологија управљања ризицима као и улоге и задаци учесника у процесу (руководства, радне групе за ФУК, координатора за ФУК, интерне ревизије и осталих запослених код корисника јавних средстава).

Због сложености процеса управљања ризицима, а у сврху лакше практичне примене, израђене су ове Смернице које обрађују процес управљања ризицима, као целокупан цикличан процес од фазе постављања циљева, идентификације ризика (укључујући и њихову категоризацију), процене ризика, утврђивања начина поступања по ризицима, документовања података о ризицима (у регистру ризика), праћења и извештавања о ризицима. У поглављу Л Приручника о процедурама за спровођење ИПА програма, такође се проналази опис управљања ризицима и сам процес је веома сличан. КЈС се позивају да ускладе, тамо где је то могуће, своје моделе процеса управљања ризицима за све своје активности (ИПА и које нису у оквиру ИПА).



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

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

Како би се управљање ризицима могло применити у пракси, у Смерницама су наведени примери у оним деловима који су се показали као проблематичним у примени (нпр. примери лоших и добрих описа ризика, примери ризика по одређеним групама/категоријама ризика, примери регистара ризика, примери који обухватају

процес, почевши од дефинисања ризика, па све до оцене учинка, примери ризика у поступцима јавних набавки и сл.).

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

Контекст

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



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

Ефективно управљање у јавном сектору подстиче боље доношење одлука и ефикасно коришћење средстава и самим тим се јача **одговорност** за располагање тим средствима. Одговорност је обавеза да се лицима која су доделила одређена овлашћења одговара за испуњавање тих овлашћења¹. Одговорност се може захтевати искључиво ако су дата одговарајућа овлашћења и надлежности.

Концепт управљачке одговорности² функционише заједно са Интерном финансијском контролом у јавном сектору, која је осмишљена да би се утврдило и управљало вероватноћом или утицајем неког **ризика** на остваривање задатих циљева, који се односе на пословне активности, усклађеност и извештавање.



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

Управљање ризицима је алат који руководству помаже да предвиди промену околности и како да на њих реагује. Управљање ризицима омогућава да се:

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

Управљање ризицима пружа највишем руководству ефикасан механизам којим се постиже усмереност руководиоца свих хијерархијских нивоа на приоритете.

1. Управљање ризицима као део система финансијског управљања и контроле

Управљање ризицима треба посматрати као део система финансијског управљања и контроле. Представља један од пет основних компоненти система интерне контроле – COSO модела (контролно окружење, процена ризика, контролне



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

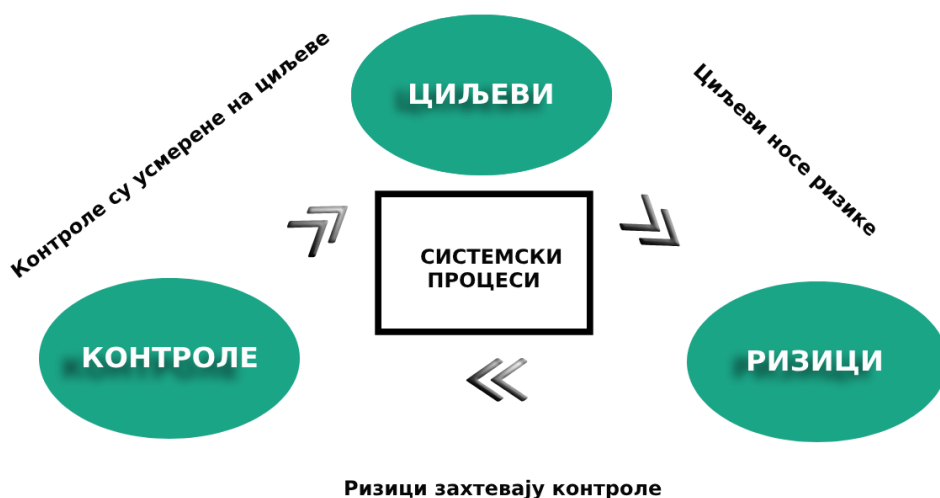
² У 2018. години су припремљене Смернице о концепту управљачке одговорности, у којима је детаљније образложен овај концепт и користи које проистичу из њега.

активности, информације и комуникација, праћење). У оквиру компоненте Процена ризика, COSO Оквиром су дефинисани следећи принципи³:

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

Овај модел, као и принципи, додатно су образложени у Приручнику за ФУК.

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



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

Члан 6. Правилника ФУК⁴

Управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати негативан ефекат на

³ COSO Оквир интерних контрола из 2013. године

⁴ Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору ("Службени гласник РС", бр. 99/2011, 106/2013)

остварење циљева корисника јавних средстава, са задатком да пружи разумно уверавање да ће ти циљеви бити остварени.

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

Контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

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

Системски приступ управљању ризицима захтева следеће:

- а) испуњавање организационих предуслова, што укључује именовање лица задуженог за координацију активности на успостављању процеса управљања ризицима у организацијама јавног сектора као и јасну одговорност руководства за управљање ризицима,
- б) утврђену методологију управљања ризицима (описану у стратегији управљања ризицима, или у виду процеса у оквиру мапе процеса),
- в) обавезу документовања података у вези са идентификованим ризицима,
- г) успостављање модела извештавања о ризицима,
- д) израду стратегије управљања ризицима.

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

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

2. Појам ризика и сврха управљања ризицима

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

Члан 2. Правилника ФУК⁵

...

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

...

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

Уобичајени ризици са којима се суочава јавни сектор могу се сажети у овој табели.

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

Ризицима који могу значајно утицати на остварење циљева организације потребно је управљати.

⁵ Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору ("Службени гласник РС", бр. 99/2011, 106/2013)

Управљање ризицима је целокупан процес идентификовања, процене и праћења ризика и спровођење неопходних контрола са циљем да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво.

Фокус је на превентивном деловању – размишља се унапред. У постојеће процесе управљања, првенствено планирања и доношења одлука треба уградити и процес управљања ризицима.

Управљање ризицима подиже свест руководиоца и запослених, служи за размену ставова на свим нивоима организације, обавештава и обучава руководство и запослене и подиже вероватноћу успешности у остваривању циљева.

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

- унапређена одговорност и боље управљање,
- боље управљање сложеним и заједничким ризицима,
- унапређено финансијско управљање, усмеравање контролних мера и ресурса према кључним подручјима пословања и њима повезаних ризика,
- смањују се изненађења,
- унапређен организациони учинак и отпорност организације,
- веће самопоуздање приликом доношења тешких одлука,
- боље предвиђање и оптимизирање расположивих ресурса,
- боље предвиђање измењених околности и благовремене реакције на њих,
- пружају се услуге бољег квалитета јер се већи нагласак ставља на превенцију, него на детекцију проблема,
- већи је фокус на потребе и интересе оних који користе услуге, него на оне који их пружају,
- штити се репутација организације, итд.

Организациони предуслови за управљање ризицима

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

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

Координација активности на успостављању и развоју управљања ризицима на нивоу организације

Координатор за развој система ФУК (а самим тим и лице одговорно за развој управљања ризицима) одговоран је за координацију развоја система ФУК, укључујући и управљање ризицима на нивоу организације и њега именује руководиоца КЈС.

Координација се може поверити, према процени руководиоца КЈС, неком руководиоцу из највише управљачке структуре, нпр. државном секретару у министарству.

Од особе одговорне за координацију очекује се да:

- упозна остале руководиоце о потреби увођења управљања ризицима и са Смерницама за управљање ризицима,
- подстиче културу управљања ризицима и даје подршку руководиоцима у ефективном управљању ризицима јачањем свести вишег руководства о потреби системског приступа управљању ризицима,
- у сарадњи с линијским руководиоцима покрене активности на увођењу процеса управљања ризицима (идентификовање ризика, описи ризика, процена ризика, предлози активности за ублажавање/спречавање ризика и сл.) и одреди рокове за поједине активности,
- координира рад на изради извештаја о спровођењу активности на успостављању процеса управљања ризицима и најзначајнијих ризика,
- обезбеди потребну обуку о управљању ризицима.

Одговорност руководства у процесу управљања ризицима

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

Члан 11. Правилника ФУК

Руководилац КЈС одговоран је и за:

- 1) одређивање **циљева** корисника јавних средстава којим руководи, разраду и спровођење стратешких планова, акционих планова и програма за остварење циљева;
- 2) идентификацију, процену и управљање **ризицима** који прете остварењу циљева корисника јавних средстава, увођењем одговарајућих контрола у складу са међународним стандардима интерне контроле;

...

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

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

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

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

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

Вреди поменути разлику између активности потребних за **успостављање** процеса управљања ризицима на нивоу организације, које су претходно побројане и за које је задужено лице одговорно за координацију успостављања процеса, од активности које се односе на процес управљања ризицима (постављање циљева, идентификација и процена ризика, поступање по ризицима, праћење и извештавање о ризицима) које ће се објаснити у поглављу 3. ових Смерница), за што су одговорни руководиоци на свим нивоима управљања.

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

Сваки руководиоца веће организационе јединице може одредити лице које ће помоћи око вођења регистра ризика и његовог ажурирања, припреме извештаја и праћења мера за управљање ризицима, али одговорност за управљање ризицима остаје на надлежном руководиоцу организационе јединице.

3. Циклус (процес) управљања ризицима

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

- **идентификовање ризика,**
- **процена ризика,**
- **решавање ризика (одговор на ризик),**
- **праћење и извештавање о ризицима.**

Циљеви као предуслов за идентификовање ризика

Постављени циљеви су предуслов за успешно управљање ризицима.

Циљеви се могу поделити на различите начине, а уобичајена је подела на стратешке и оперативне циљеве који међусобно морају бити усклађени.

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

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

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

Након што организација утврди своје стратешке циљеве, потребно је размотрити кључне процесе који ће допринети остварењу стратешких циљева. Као део активности за спровођење финансијског управљања и контроле, организације (корисници јавних средстава) су идентификовале најважније пословне процесе и одредиле су „власнике“ тих процеса који ће бринути о одвијању процеса на прописани начин.

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

Утврђивање ризика и управљање ризицима у процесима који доприносе остварењу стратешких и оперативних циљева помоћи ће успешном остварењу циљева једне организације.

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



Идентификовање ризика

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

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

Ризици треба да се односе на циљеве. Добра процена и рангирање ризика се може извршити само уколико је успостављена повезаност са циљевима (и ово је могуће учинити за циљеве на свим нивоима, од организационих до личних циљева).

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

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

- 1) Екстерно окружење;
- 2) Планирање, процеси и системи;
- 3) Запослени и организација;
- 4) Законитост и исправност;
- 5) Комуникације и информације.

Оваква подела ризика обухвата спољње и унутрашње окружење⁶ и представља алат који се може употребити у фази идентификовања ризика, а узима у обзир све аспекте ризика и сва потенцијална подручја ризика. Подела на групе ризика може бити корисна при анализи ризика, груписању ризика и извештавању о ризицима.

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

Главне групе ризика	Подручја која се узимају у обзир када се утврђују ризици
1. Екстерно окружење	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и сл.) ▪ Политичке одлуке и приоритети изван организације (Парламент, Влада РС, Европска комисија и сл.) ▪ Спољни партнери (грађани, друге институције јавног сектора, спољни пружаоци услуга, медији и сл.)
2. Планирање, процеси, системи	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стратегије, планирање и интерне политике ▪ Оперативни процеси (дизајн и опис процеса) ▪ Финансијски системи и расподела средстава ▪ ИТ и остали системи подршке
3. Запослени и организација	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Запослени и њихова стручност ▪ Етика и понашање организације („тон с врха”, превара, сукоб интереса) ▪ Интерна организација (управљање, улоге и одговорности, делегирање) ▪ Сигурност запослених, објеката и опрема
4. Законитост и правилност	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Јасноћа, усклађеност и специфичност постојећих закона, прописа и правила ▪ Остали могући исходи који се односе на законитост и правилност
5. Комуникација и информације	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Методе и канали комуницирања ▪ Квалитет и благовременост информација

У Анексу 2 ових Смерница налази се Упитник за идентификовање ризика који је занован на 5 главних група ризика.

⁶ Ризици наведени под бројем 2, 3, 4 и 5 јесу ризици у унутрашњем окружењу

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

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

Коришћење индикатора ризика

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

- ризике с финансијским ефектима: пад броја корисника услуга, пад прихода, кретање трошкова задуживања;
- ризике с правним ефектима: учесталост промене законодавства, број спорова и изгубљених тужби;
- ризике повезане с радним ефектом: учесталост изостанка запослених због боловања, честа флукуација запослених.

Приступ и методе утврђивања ризика

За идентификовање ризика најчешће се користе два приступа:

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

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

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

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

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

Методе за идентификовање ризика

Постоји низ метода које се могу користити за идентификовање ризика:

- коришћење података из претходног периода
- коришћење контролних листа
- одржавање заједничких састанака (brainstorming)
- консултације са заинтересованим странама
- поређење са сличним организацијама
- анализа ранијих неповољних исхода
- извештаји ревизије, инспекције и других органа
- анализа пословних процеса

Неке од метода су објашњене у Приручнику за финансијско управљање и контролу (поглавље 2.6.) односно налазе се у Анексу 4 Смерница.

Опис ризика

Идентификовани ризик се описује као догађај, с потенцијалном последицом (ефекат на циљеве/активности). Такође је потребно описати узрок ризика, уколико је то могуће јер се у том случају могу лакше дефинисати мере за умањење ризика.

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

У табели се дају кључне препоруке које треба узети у обзир код идентификовање ризика.

- Ризик треба описати на начин да је **видљив његов негативни утицај на остварење циља.**
- Ризици **садрже компоненту неизвесности** (нешто што се може и не мора десити).
- Ризик треба **описати као потенцијалан догађај**, а не негативно стање (није ризик „недостатак службеника“ него је потенцијални ризик „одлазак службеника због бољих услова рада који за последицу може имати кашњење у обради захтева за доделу подстицаја пољопривредницима“). Ако се ризик наводи као негативно стање (недостатак службеника) то више није потенцијални ризик (одлазак службеника) него ризик који се већ реализовао и то још увек не значи да се штетна последица остварила (нпр. кашњење у обради захтева).
- У описивању ризика треба **избежавати навођење или непостојање одређене контролне мере**, нпр. „због недостатка информационог система долази до...“ – узрок ризика није информациони систем него непоуздана и неажурна ручна обрада података.

- Ризике не треба писати као **негацију циља пословног процеса** (неблаговремено, незаконито, несврховито, неделотворно...) већ је потребно утврдити разлоге таквог стања.
- Приликом утврђивања ризика потребно је **направити разлику од организационих претпоставки** (недостатак службеника, недовољан буџет, опрема и сл.), јер то указује да су циљеви унапред нереално постављени и неоствариви.

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

Табела 1: Пример за опис ризика

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

Пример описаних ризика с коментарима.

Примери описа ризика	Коментар	Предлог за бољу формулацију
Неадекватне теренске контроле.	Није видљив узрок ризика, није видљива последица.	Некомпетенност запослених задужених за спровођење теренских контрола субвенција, може имати за последицу неуочавање пропуста, неправилности и/или нерегуларности у наменском трошењу додељених субвенција.
Неекономично коришћење службених возила.	Није видљив узрок ризика, није видљива последица.	Неадекватне (непотпуне) евиденције коришћења

		службених возила могу имати за последицу неоправдано коришћење службених возила и непотребне трошкове.
Пријем некомплетне документације приложене уз захтев, односно невалидност приложене документације, може проузроковати продужење поступка и прекорачење рока за доношење одлуке.	Видљив узрок ризика, видљива последица, а могуће је и лакше одредити потребне радње да се ризик умањи.	<i>радња за умањење ризика:</i> скенирање захтева и свих прилога, увођење електронске писарнице, формирање списка у електронској форми

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

Процена ризика

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

Процена самих ризика посматра се кроз термине **утицај** и **вероватноћа**.

- Процена утицаја ризика

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

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

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

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

Табела 2: Пример рангирања утицаја ризика

Категорије последица	Дефиниција прага или граница		
	мали утицај	Умерен/средњи утицај	велик утицај
Остваривање циљева	Догађај не утиче на циљеве	Кашњење у остварењу циљева	Немогућност остварења циљева
Финансијски /имовина	Штета до Х динара*	Штета од Х динара до ХХ динара *	Штета већа од ХХ динара*
Правни аспект	Жалбе на поступање/решења	Покретање судских спорова	Изгубљени судски спор
Репутација	Непожељна објава у медијима	Учестала непожељна објава у медијима	Негативна кампања масовних медија
Људски фактор	Лакше повреде запослених/корисника услуга	Теже повреде запослених/корисника	Смрт запослених/корисника
Континуитет пословања	Привремени застој у пословању	Краћи прекид пословања	Дужи прекид пословања
Штета за животну средину	Занемарив утицај на животну средину (ваздух, вода, земља)	Привремено загађење животне средине (ваздух, вода, земља)	Трајно загађење животне средине (ваздух, вода, земља)

- Процена вероватноће

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

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

Као помоћ може се користити следећа табела:

Табела 3: Пример рангирања вероватноће настанка ризика

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

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

Табела 4: Пример рангирања вероватноће ризика за пројекте

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

- Рангирање ризика и укупна изложеност ризику

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

Процена укупне изложености ризику односно рангирање ризика засновано је на укрштању утицаја и вероватноће. Тако се ризик, с највећим утицајем и вероватноћом које бодујемо с оценом три, може проценити с највише девет поена⁷.

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

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

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

⁷ Пример наведене изложености ризику односи се на коришћење матрице за процену ризика 3x3. За потребе детаљнијег рангирања може се користити матрица 4x4, 5x5 или нека друга. На нивоу сваке организације треба да се одлучи која ће се матрица користити.

Слика 1: Пример матрице за процену укупне изложености ризику

УТИЦАЈ	велик			Неприхватљив и ризици
	умерен			
	мали	прихватљиви ризици		
		ниска	средња	висока
		ВЕРОВАТНОЋА		

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

Начин поступања по ризицима/одговор на ризике

Поступање по ризицима представља одређивање мера за управљање најзначајнијим ризицима.

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

Четири су основна начина поступања по ризицима односно одговора на ризик:

1) **Избегавање ризика:** Неки се ризици могу делимично или потпуно избећи модификовањем или укидањем активности односно процеса. Међутим, треба нагласити да је могућност укидања одређене активности ограничена у јавном сектору јер се одређене активности обављају због тога што су повезани ризици толико велики да не постоји други начин за остварење планираних резултата или циља. Опција избегавања ризика може се користити у управљању пројектима, ако у неком тренутку постане јасно да је угрожен однос између планираних трошкова и користи.

2) **Третирање (решавање) ризика:** Далеко највећи број ризика решава се на овај начин. Сврха третирања јесте да иако ће се одређена активност у организацији наставити са ризиком, организација ће предузети радње (контроле) да се ризик ограничи на прихватљив ниво. Уколико се одлучи да поједине ризике треба третирати потребно је одредити мере за управљање ризицима, рок и одговорно лице за спровођење мера. Мере које организација подузима ради смањења ризика су контролне активности и детаљније су објашњене у Приручнику о финансијском управљању и контроли, поглавље 4.3.2.

3) **Трансферисање ризика:** Најбољи одговор на неке ризике јесте да се ризици трансферишу трећој страни или да се поделе с трећом страном. Ова је опција посебно добра за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину. Типичан пример трансфера ризика јест коришћење осигуравајућег друштва којем се може платити преузимање ризика. Може се рећи да трансфер ризика умањује изложеност организације том ризику или да друга организација (која може бити из владиног сектора) поседује капацитете за ефективно управљање тим ризиком. Важно је напоменути да се неки ризици не могу (у потпуности) трансферисати – нарочито није могућ трансфер ризика који је везан за репутацију чак и уколико се уговори и само пружање услуга ван организације. Однос са трећом страном на коју је ризик пренет мора да буде пажљиво вођен како би се обезбедио успешан трансфер ризика.

4) **Толерисати ризик:** Један од одговора на ризике може бити толерисање ризика без предузимања било каквих мера. Чак и ако се не може толерисати, способност да се нешто уради по питању неких ризика може бити ограничена, односно трошкови предузимања одређених мера могу бити несразмерни потенцијалној користи. У тим случајевима одговор може бити толерисање постојећег степена ризика. Ова опција може се допунити планирањем за случај непредвиђених околности, односно решавање последица уколико се одређени ризик материјализује (нпр. план за поступање у случају елементарних непогода). У регистру ризика, уз ризике који се толеришу потребно је навести зашто се ризик прихватио односно зашто се није решавао (третирао).

Документовање података о ризицима у регистар ризика

Резултат спровођења управљања ризицима потребно је структурирано документовати. Регистар ризика интерни је документ сваке организације, а препорука је да садржи најмање следеће елементе:

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

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

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

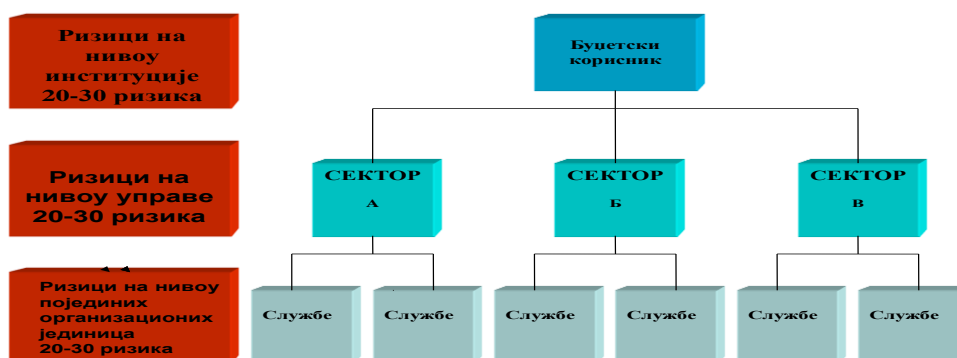
Регистри ризика често постоје на различитим нивоима у оквиру организације. Може постојати регистар ризика на нивоу организације који укључује све најзначајније ризике који погађају целу организацију. Такође, могу да постоје регистри ризика на

нивоу ужих организационих јединица, у којима се наводе ризици којима треба да се управља, али не на тако високом нивоу.

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

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

У Анексу 6 ових Смерница дати су примери Регистра ризика.



Праћење и извештавање о ризицима

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

Посебно треба обратити пажњу на нове ризике настале услед промене постојеће регулативе, промене надлежности за одређено подручје, код спајања или раздвајања

организација и слично. Уколико се, на пример, код организационих промена не води рачуна о континуитету спровођења пројекта, што укључује и доношење одлуке о томе ко ће бити задужен за вођење пројекта који је сада у надлежности друге организације, то ће за последицу имати неуспех у реализацији пројекта и финансијски губитак, што је честа појава код коришћења ЕУ фондова.

Праћење идентификованих ризика обухвата и праћење спровођења мера за смањење ризика.

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

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

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

На нивоу организације, извештај о управљању ризицима може садржати:

- кратак опис успостављеног система управљања ризицима у организацији
- преглед најзначајнијих ризика⁸
- објашњење начина поступања по најзначајнијим ризицима
- информације о томе који су се значајнији ризици остварили и зашто (у претходном раздобљу).

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

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

⁸ На пример по појединим стратешким циљевима, или програмима/пројектима, процесима, или врстама (категоријама) ризика.

Извештавање о ризицима свака организација може обликовати према властитим потребама, а препорука је да се дефинише: учесталост извештавања, ко припрема извештаје, коме се шаљу, ниво потребних детаља и сл.

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

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

Извештај о управљању ризицима се израђује и доставља руководиоцу организације најмање једном годишње, а могу се утврдити и чешћи периоди извештавања као и обавеза састављања ванредних извештаја у посебним ситуацијама.

Поред извештаја може се урадити и преглед 15 - 20 најучесталијих ризика у организацији и поделити руководиоцима.

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

Табела 5: Пример анализе ризика

Подручја	Ризици	Категорије последица						
		Оперативни циљеви	Финансијски /имовина	Континуитет пословања	Репутација	Људски фактор	Правни аспекти	Штета за животну средину
Пословно подручје 1	Ризик 1				Жуто		Црвено	
	Ризик 2	Жуто				Жуто		
	Ризик 3	Жуто					Жуто	
	Ризик 4			Жуто	Жуто			Црвено
Пословно подручје 2	Ризик 5							
	Ризик 6		Црвено		Жуто	Жуто	Црвено	Жуто
	Ризик 7						Црвено	
	Ризик 8				Црвено			Жуто
Пословно подручје 3	Ризик 9			Црвено				
	Ризик 10	Жуто	Жуто			Жуто		
	Ризик 11						Жуто	
	Ризик 12		Црвено					Црвено

4. Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима

Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима дефинисана је међународним стандардом 2120 – Управљање ризицима који издаје ИА институт. У складу са тим стандардом, интерна ревизија мора да оцени ефективност процеса управљања ризицима и допринесе развоју процеса управљања ризицима.

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

Правни основ (ИА стандард 2120 - Управљање ризицима)

Као што је додатно описано у Међународним стандардима⁹: Одлука о томе да ли су процеси управљања ризицима ефективни представља просуђивање које је резултат процене интерног ревизора, у односу на то да ли:

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

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

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

2120.A1

Интерна ревизија мора проценити изложеност ризицима повезаним с управљањем, пословањем као и информационим системима који се односе на:

- остварење стратешких циљева
- поузданост и интегритет пословних и финансијских информација
- ефикасност и ефективност појединих активности и програма
- заштиту имовине
- усклађеност пословања са законима, политикама, процедурама

2120.A2

Интерна ревизија мора проценити могућност за настанак преваре као и начин како организација управља ризицима преваре.

2120.Ц1

⁹ Ажурирани ИИА Стандарди, на снази од 1. јануара 2017. године

ПА стандард 2120-1 Процена адекватности процеса управљања ризицима

У току консултантских ангажмана интерни ревизори морају процењивати ризике повезане с циљевима али и бити свесни постојања осталих важних ризика.

2120.Ц2

Интерни ревизори морају користити знање стечено током саветодавних ангажмана приликом процене процеса управљања ризицима у организацији.

2120.Ц3

Приликом помагања руководству у унапређењу процеса управљања ризицима, интерни ревизори не смеју преузимати одговорност руководиоца на начин да они (ревизори) управљају ризицима.

1. Управљање ризицима је главни задатак вишег руководства. У циљу остварења пословних циљева, руководство мора осигурати да је успостављен ефективан процес управљања ризицима. Више руководство треба да надзире функционирање процеса управљања ризицима и да осигура да је тај процес адекватан. У том смислу, руководство може да усмери рад интерне ревизије и да му помогне путем прегледа, извештавања и давања препорука повезаних с адекватношћу и ефикасношћу процеса управљања ризицима.

2. Више руководство је одговорно за управљање ризицима у организацији као и за функционисање процеса надзора и контрола. Ипак, интерна ревизија путем саветодавних услуга може помоћи организацији у идентификовању, евалуацији и имплементацији методологије управљања ризицима, односно контролама које умањују те ризике.

3. У ситуацији када организација нема формално успостављен процес управљања ризицима, руководиоца интерне ревизије треба формално да расправи с руководством обавезе руководства повезане с разумевањем, управљањем и надзором над ризицима у организацији као и потребом да постоје одређени процеси, можда и неформални, који ипак омогућавају идентификовање и надзор главних ризика.

4. Руководилац интерне ревизије треба да разуме очекивања вишег руководства од интерне ревизије у развоју процеса управљања ризицима. То разумевање потом треба бити уграђено у Повељу интерне ревизије. Активности интерне ревизије треба да буду координиране између разних одељења и појединаца у процесу управљања ризицима унутар организације. Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима унутар организације може се мењати протоком времена и може укључивати следеће варијанте:

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

5. На крају, задатак вишег руководства јесте да одреди тачну улогу интерне ревизије у процесу управљања ризицима. На њихово виђење улоге интерне ревизије утичу фактори

ПА стандард 2120-1 Процена адекватности процеса управљања ризицима

попут пословне културе у организацији, способности интерних ревизора и обичајима пословања у земљи. Ипак, узимајући у обзир крајњу одговорност руководства за процес управљања ризицима и потенцијалну претњу независности интерне ревизије, питање укључености интерне ревизије у процес управљања ризицима руководство треба детаљно да се размотри.

6. Технике коришћене од стране разних организација за управљање ризицима могу знатно варирати. У зависности о величини и комплексности пословних активности организације, процес управљања ризицима може бити:

- формалан или неформалан
- квантитативан или субјективан
- уграђен у пословне јединице или централизован на нивоу организације

7. Организација дизајнира процесе на основу законом дефинисаног делокруга, стила управљања и пословних циљева. На пример, употреба финансијских деривата или других сложених производа тржишта капитала од стране организације може захтевати употребу квантитативних алата за управљање ризицима. Мање комплексне организације могу размотрити оснивање неформалних одбора за управљање ризицима који би разматрали изложеност организације ризицима и периодично предлагали поступање по ризицима. Интерни ревизор треба да одреди да ли је одабрана методологија за управљање ризицима довољно комплексна и прикладна за природу пословања организације.

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

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

ПА стандард 2120-1 Процена адекватности процеса управљања ризицима

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

Модели улоге интерне ревизије у управљању ризицима

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

Такође, треба имати на уму да интерна ревизија према ПА – „position paper“¹⁰ може преузети различите улоге у процесу управљања ризицима што се може видети из следеће табеле.

Табела број 6: Могућа улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима

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

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

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

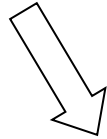
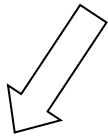
за шта искључиво мора да одговара руководство.

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

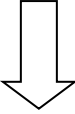
¹⁰ Видети и Водич за примену „Оцена адекватности Управљања ризицима коришћењем ISO 31000“, децембар 2010. године

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

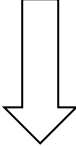
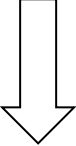
Руководство одређује улогу интерне ревизије у управљању ризицима



Спровођење само ревизорских ангажмана



Процена фактора ризика код израде стратешког плана интерне ревизије



Процена управљања ризицима као део сваке појединачне ревизије

Ревизија процеса управљања ризицима у целој организацији

ИСХОД

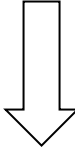
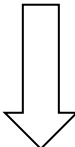


- 1. Мишљење о адекватности система унутрашњих контрола
- 2. Идентификовање нових ризика

Пружање помоћи руководству код управљања ризицима



Саветодавне услуге код



израде Стратегије управљања ризицима

израде Стратегије управљања ризицима + идентификовања ризика + процене ризика

израде Стратегије управљања ризицима + идентификовања ризика + процене ризика + праћења и извештавања

ИСХОД



- 1. Регистар ризика
- 2. Извештај о управљању ризицима

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

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

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

- су одређени координатори/особе надлежне за управљање ризицима,
- су успостављени регистри ризика по одељењима,
- се спроводе контролне мере за умање ризика,
- се регистри ризика периодично ажурирају,
- се периодично саставља извештај о управљању ризицима за руководиоца организације.

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

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

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

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

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

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

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

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

- је дошло до промене степена вероватноће и ефекта ризика (поготово код промена у организацији) односно да ли је у складу са тим ажуриран регистар ризика;

- се периодично одвијају активности праћења у спровођењу корективних мера за умањење ризика;
- спроведене контролне мере резултирају умањењем вероватноће или ефекта ризика;
- је трошак спровођења контролних мера сразмеран користи од тих мера;
- је састављен концизан и разумљив извештај о управљању ризицима у организацији за директора организације.

Методe проценe ризика од стране интерне ревизије

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

Руководство - Управљање ризиком	Интерна ревизија - Процена ризика	
	Ниво стратешког/годишњег плана интерне ревизије	Ниво планирања и спровођења појединачне интерне ревизије
Постављање циљева организације	Идентификовање циљева организације и документовање свих подручја пословања	Идентификовање циљева система/процеса
Утврђивање / идентификовање догађаја који могу утицати на реализацију циљева организације	Утврђивање /идентификовање фактора ризика који могу утицати на остваривање циљева организације у оквиру формулисаних подручја пословања	Утврђивање /идентификовање догађаја који могу утицати на остваривање циљева система/процеса
Процена ризика (процењивање ризика у смислу утицаја и вероватноће с циљем да се утврди ниво инхерентног ризика)	Процена ризика (бодовање свих подручја пословања зависно о утврђеном стању фактора ризика)	Процена ризика (производ ефекта ризика и вероватноће)
Поступање по ризикy	* ревизори нису одговорни за поступање по ризицима али могу током наредних ангажмана проверити статус резидуалног ризика	
Праћење и извештавање	* ревизори треба да прате спровођење контролних мера које су усагласили с руководством и о њима извештавају руководство	

Прикупљање информација

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

- коришћењем упитника;
- разговора са запосленима/руководством;
- прегледом организационих шема;
- анализама пословних стратегија или буџета;
- анализама планова пословања;
- извештајима надзорних органа/екстерне ревизије;

- остало.

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

Табела број 7: Могући индикатори ризика

Финансије и буџет	% кашњења извршења појединих програма/уговора
	% наплаћених потраживања
	износ пренесених обавеза из претходног у текући период
Правни послови	број покренутих судских тужби
	% добијених судских тужби
	износ који треба платити по судским пресудама
Људски ресурси	број запослених који напуштају организацију
	број тужби запослених за мобинг
	број тренинг-дана по запосленом
Јавна набавка	број поступака за које се не спроводи јавна набавка
	% уговора за које су закључени анекси уговора
	број поступака набавке који нису предвиђени планом јавне набавке

Процена ризика путем фактора ризичности

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

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

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

Табела број 8: Могући фактори ризика

Категорија	Ниски ниво значајности (1 бод)	Средњи ниво значајности (2 бода)	Високи ниво значајности (3 бода)
А – допринос остварењу циљева институције	мали допринос остварењу циљева	значајан допринос остварењу циљева	велики допринос остварењу циљева
Б – финансијска вредност система/функција	мала финансијска вредност програма (нпр. до 1 мил. еура)	значајна финансијска вредност програма (нпр. од 1 мил. до 5 мил. еура)	велика финансијска вредност програма (нпр. преко 5 мил. еура)
Ц – сложеност система	Мање сложен систем: - једна институција укључена у програм - мањи број учесника укључен у програм - један извор финансирања - мањи број активности/процеса у програму	Умерено сложен систем: - неколико институција укључено у програм - неколико извора финансирања - значајан број активности/процеса у програму	Врло сложен систем: - више институција укључено у програм - велики број учесника укључен у програм - више извора финансирања - велики број активности у програму
Д – људски ресурси и организација	- ниска сложеност послова (захтева углавном ССС/ВШС) - запослен довољан број службеника - оптерећеност службеника послом је константна	- недостаје одређен број службеника (до 50% потребних)	- висока сложеност послова (захтева углавном ВСС) - недостаје значајан број службеника (преко 50% потребних) - оптерећеност службеника послом је у порасту
Е – систем контрола и неправилности	- успостављен систем управљања ризицима - није било значајнијих неправилности - спровођење програма је регулисано законским, подзаконским актима и интерним смерницама - информације су класификоване као „доступне“ - програм је ревидиран од стране	- појавиле су се мање неправилности - спровођење програма је регулисано само законским актима	- није успостављен систем управљања ризицима - појавиле су се значајне неправилности и преваре - спровођење програма није регулисано ни законским нити подзаконским актима - информације су класификоване као „поверљиве“ или „строго поверљиве“ - програм није

	екстерне или интерне ревизије - није било препорука високе важности од стране екстерне или интерне ревизије		ревидиран од стране екстерне или интерне ревизије - постоје препоруке високе важности од стране екстерне или интерне ревизије
--	--	--	--

Коришћење методе фактора ризичности има следеће предности:

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

Идентификовање и процена појединачних ризика

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

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

Код процене вероватноће, одређује се колика је вероватноћа настанка одређеног ризика унутар неког периода (нпр. 1 година или трајања пројекта). Битно је нагласити да је временски хоризонт за који се ради процена исти за све ризике за које се врши процена. Најчешће се користе 3 степена: мала, средња и велика вероватноћа. Утврђени и процењени ризици се рангирају како би се одабрали приоритети ревизорских ангажмана. Може се користити пример у следећој табели.

Табела број 9: Рангирање процеса по ризичности

Рб	Системи/ процеси	Ризици	Утицај	Вероватноћа	Резултат (производ утицаја и вероватноће)	Збир производа	Рангирање по ризичности
1.	Процес А	Ризик 1	1	3	6	8	3
		Ризик 2	1	2	2		
2.	Процес Б	Ризик 1	3	2	6	7	4
		Ризик 2	1	1	1		
3.	Процес Ц	Ризик 1	2	2	4	10	2
		Ризик 2	3	2	6		
4.	Процес Д	Ризик 1	2	2	4	13	1
		Ризик 2	3	3	9		

Налази и препоруке интерне ревизије као део управљања ризицима

Налази интерне ревизије, исто као и налази екстерне ревизије, указују на недостатке у пословању организације, и углавном могу да се повежу с настанком неког ризика који интерне контроле нису отклониле. Зато и јесте логично да се налази интерне ревизије, уколико садрже јасне ризике, налазе у регистру ризика заједно са осталим ризицима које је организација идентификовала. Власник свих ризика, без обзира ко их је идентификовао, јесте руководство, а регистар ризика треба да олакша периодично праћење спровођења контролних мера за све ризике. Налази интерне ревизије такође треба да задовоље практична упутства за примену међународног стандарда 2410, који под тачком 7. и 9. наводе да налаз треба да садржи:

- 1) Критеријуме, стандарде или очекивања коришћена у процени (очекивано стање);
- 2) Стварно стање, односно стање које интерни ревизори утврде на основу својих активности, тестирања, испитивања, анализирања;
- 3) Разлоге зашто постоје одступања стварног од очекиваног стања, односно шта су узроци постојећег стања;
- 4) Ефекат које одступање стварног од очекиваног стања има на пословање институције;
- 5) Препоруке које треба да исправе незадовољавајуће садашње стање, те могу да укључују резултате досадашњег пословања и остале информације.

Најчешћи разлози одступања стварног од очекиваног стања јесу постојање и реализација специфичних ризика и штетних последица (односно недостатка контрола) које интерна ревизија мора да утврди и докаже. У већини квалитетних налаза, моћи ће да се види ризик (узрок) који је довео или може да доведе до лошег стања.

Структура налаза је стога од пресудног значаја за разумевање руководства о томе шта треба да се поправи и које штете могу настати. То се посебно односи на процену финансијских и осталих ефеката ризика који су се већ догодили или могу тек да се догоде. У анексу 8 дати су примери добро и лоше структурираних ревизорских налаза из којих се може видети колико ревизија квалитетно може да објасни узроке лошег стања (ризика који су се остварили) и штетних последица.

С обзиром да налази интерне ревизије треба добро да опишу недостатке у неком процесу, односно узроке лошег стања и пратећих последица, на основу таквих података руководство може да претпостави да је слична ситуација и у осталим сродним подручјима пословања у којима ће онда лакше изградити регистре ризика. На пример, уколико се један сектор у Министарству пољопривреде бави субвенционисањем сточарске производње, део ризика које је идентификовала ревизија ће бити врло сличан и за сектор који се бави субвенционисањем ратарске производње. У Пореској управи део ризика ће бити идентичан без обзира о којем се порезу радило (порез на добит, додату вредност, лични доходак...) односно о којем сектору који треба да убире тај порез.

Препоруке интерне ревизије су најчешће контролне мере које треба да се спроведу како би се смањили ризици, оне и могу да се унесу у регистар ризика уколико их је руководство прихватило. Стога, налази интерне ревизије (односно ризици садржани у њима) могу да послуже као својеврсни зачетак регистра ризика који треба касније да се „самостално“ развија као део свеобухватног управљања ризицима од стране руководства.

У том смислу, интерна ревизија је комплементарна функција управљању ризицима која ће вероватно идентификовати бројне ризике када је управљање ризицима слабо развијено, односно идентификоваће релативно мало ризика када је управљање ризицима од стране руководства добро развијено. Стога треба да буде присутно и постепено преношење знања и вештина управљања ризицима са интерне ревизије на све нивое руководства.

Анекс 1 - Пример алата за оцену нивоа Управљања ризицима

1. Руковођење

Тон на врху: Да ли руководиоца КЈС подржава и промовише управљање ризицима?

Питање 1: Да ли руководиоца КЈС разматра кључне ризике и пружа јасно усмеравање?	Да	Не
а. Да ли је руководиоца упознат са кључним ризицима и да ли је успоставио системе који обезбеђују ажурност информација?		
б. Да ли руководиоца добро разуме кључне ризике са којима се организација суочава, као и њихове могуће последице у погледу пружања услуга јавности и остваривања програмских циљева?		
в. Да ли су утврђени приоритетни кључни ризици који захтевају предузимање активности, односно, да ли су утврђене активности за ублажавање и да ли се оне прате?		
Питање 2: Да ли руководиоца КЈС успоставља критеријуме/методе за одређивање апетита/спремности за преузимање ризика у организацији?		
а. Да ли руководиоца успоставља критеријуме за прихватљиве и/или неприхватљиве ризике?		
б. Да ли руководиоца успоставља критеријуме за то када ће се одређена питања упутити на разматрање Одбору за ревизију или Радној групи за ФУК?		
в. Да ли руководиоца успоставља критеријуме/методе за то да ризици буду прослеђени различитим нивоима у организацији на разматрање?		
Питање 3: Да ли руководиоца КЈС обезбеђује јасну одговорност за управљање ризицима?		
а. Да ли су одговарајућим лицима јасно додељена задужења за процену, извештавање и управљање утврђеним ризицима, односно, да ли се врши редован преглед ових задужења?		
б. Да ли одговорна лица имају одговарајуће надлежности и подршку да своја задужења обављају ефективно?		
в. Да ли руководиоци орг. јединица разумеју и преузимају одговорност за управљање ризицима у областима за које су надлежни?		
г. Да ли се врши активно извештавање о питањима у складу са начинима које је успоставило руководство, односно, да ли се о питањима извештава одбор за ревизију, по потреби? (ако је оформљен)		
Питање 4: Да ли руководиоца КЈС предводи унапређење у области управљања ризицима?		
а. Да ли руководиоца пружа довољну подршку и подстиче ефективно управљање ризицима?		
б. Да ли руководиоца обезбеђује ефективно управљање ризицима у контексту		

шире јавности?		
в. Да ли руководиоца обезбеђује ефективну комуникацију о ризицима и питањима у вези са ризицима?		
г. Да ли руководиоца обезбеђује да руководиоци ужих организационих јединица и запослени поседују неопходне вештине, смернице и друге алате?		

Резиме оствареног напретка: Да ли виши руководиоци промовишу управљање ризицима?

Ниво 1: Свест и разумевање	Ниво 2: Успостављање се планира и у току је	Ниво 3: Успостављеност у свим кључним областима	Ниво 4: Интеграција и унапређење	Ниво 5: Успостављен стабилан и свеобухватан систем
Највише руководство је свесно потребе за управљањем неизвесностима и ризиком; одређена су средства за унапређење постојећег стања	Виши руководиоци и министри предузимају кораке да би обезбедили развој и успостављање система за управљање ризицима	Виши руководиоци предводе доследну и темељну примену управљања ризицима у целој организацији	Виши руководиоци имају активну улогу у обезбеђивању интеграције управљања ризицима, у дефинисању критеријума и метода управљања ризицима, као и у пружању подршке и подстицању иновативности у управљању ризицима	Виши руководиоци континуирано оснажују систем управљања ризицима, као и организациону структуру која то подржава; Руководиоци јесу и сматрају се узорима.

Докази:

2. Стратегија и политике о ризицима

Да ли постоје Стратегија управљања ризицима и политике о ризицима?

Питање 1: Да ли постоји Стратегија управљања ризицима?	Да	Не
а. Да ли постоји Стратегија управљања ризицима и да ли ју је одобрио руководилац КЈС?		
б. Да ли су узета у обзир мишљења релевантних лица унутар организације (на пример, водећих стручњака, интерних ревизора, итд.)?		
в. Да ли је у стратегији дефинисан став организације/запослених према ризицима?		
г. Да ли се у стратегији наводи начин на који ће се питања у вези са ризицима разматрати на сваком нивоу пословног планирања и реализације, почевши од стратешких процеса, све до оперативних активности и дефинисања појединачних циљева запослених?		
д. Да ли се у стратегији обухвата појам ризика као прилике (уколико се њиме може ефективно управљати) и претње?		
ђ. Да ли је описано на који начин ће се вршити процена нових активности у погледу ризика и на који начин ће нове активности бити интегрисане у систем управљања ризицима?		
е. Да ли је стратегијом дефинисан начин праћења, прегледа и пружања уверавања о управљању ризицима?		
ж. Да ли је стратегијом утврђен начин на који ће се вршити редован преглед регистара ризика и критеријума за оцену ризика?		
з. Да ли је стратегија доступна свим запосленима и да ли се преглед стратегије врши најмање једном годишње да би се обезбедила њена адекватност и ажурност?		
и. Да ли је стратегијом обухваћена комуникација о ризицима са запосленима и свим заинтересованим странама, унутар и изван организације, укључујући и ширу јавност?		

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

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

	складу са истом		организационим јединицама	ризицима.
--	-----------------	--	---------------------------	-----------

Докази:

--

3. Укљученост запослених

Да ли су запослени оспособљени и да ли имају подршку за адекватно управљање ризицима?

Питање 1: Да ли постоји култура управљања ризицима у организацији?	Да	Не
а. Да ли постоји општа култура управљања ризицима на свим нивоима?		
б. Да ли руководиоци и запослени сматрају да имају слободу да истакну сва питања која се односе на ризике?		
в. Да ли су запосленима омогућене јасне линије извештавања и механизми за истицање питања која се односе на ризике?		
г. Да ли руководиоци и запослени сматрају да имају слободу да истакну питања која се односе на ризике, чак и када се то може разумети као нешто што наговештава „лоше вести“?		
д. Да ли запослени имају подршку и слободу да истражују и користе нове могућности на основу којих ће се боље остварити тежње и циљеви?		
ђ. Да ли се запослени награђују за добро управљање ризицима у оквиру својих надлежности?		
е. Да ли се запосленима пружа подршка за преиспитивање постојећих пракси, утврђивање нових начина рада и испољавање иновативности?		
ж. Да ли се управљања ризицима и њихово решавање спроводи и у поступцима запошљавања и оцене учинка?		
Питање 2: Да ли КЈС има успостављене начине за расподелу одговорности?		
а. Да ли је запосленима на одговарајући начин додељена јасна и адекватна одговорност за управљање ризицима и искоришћавање прилика насталих решавањем истих?		
б. Да ли се ово одражава и у циљевима запослених и у годишњој оцени њиховог рада? (као и у оквиру дијалога о учинку, уколико постоји)		
Питање 3: Да ли КЈС има успостављене начине којима осигурава свест		

запослених о важности управљања ризицима?		
а. Да ли су запослени упознати са значајем доброг поступања са ризицима, иновативности у раду, као и трагања и искоришћавања прилика ради остваривања унапређеног учинка на крају?		
б. Да ли су запослени упознати са Стратегијом управљања ризицима?		
в. Да ли су запослени упознати са кључним циљевима, приоритетима и најважнијим ризицима са којима се суочава организација у целини?		
г. Да ли су запослени упознати са кључним циљевима, приоритетима и најважнијим ризицима са којима се суочава њихов део организације?		
Питање 4: Да ли КЈС располаже одговарајућим средствима којима ће обезбедити стицање адекватних знања, искустава и вештина у погледу управљања ризицима?		
а. Да ли су запослени адекватно обучени и да ли поседују одговарајуће искуство у области управљања ризицима које одговара потребама организације и конкретних послова који се у њој обављају?		
б. Да ли запослени добијају одговарајуће смернице за рад и обуке о уобичајеним ризицима са којима се суочава организација, а које су релевантне за њихово конкретно радно место/посао, и да ли добијају смернице о активностима које се предузимају у управљању овим ризицима?		
в. Да ли запослени на ефективан начин користе смернице за рад?		
г. Да ли је запосленима обезбеђен добар приступ саветодавној и стручној помоћи?		
д. Да ли оцена учинка запослених укључује и процену релевантних вештина из области управљања ризицима и да ли се успостављају циљеви које треба испунити да би се надокнадила одступања?		
ђ. Да ли је успостављен такав систем који обезбеђује благовремено разматрање и процену потреба новозапослених лица, укључујући и одговарајуће смернице за рад, обуке, итд., да би се без одлагања приступило решавању потреба тих лица у циљу остваривања постављених циљева?		
е. Да ли долази до преношења знања и вештина у ситуацијама када консултанти или стручњаци из области управљања ризицима раде унутар појединих тимова запослених у организацији?		

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

Ниво 1: Свест и разумевање	Ниво 2: Успостављање се планира и у току је	Ниво 3: Успостављеност у свим кључним областима	Ниво 4: Интеграција и унапређење	Ниво 5: Успостављен стабилан и свеобухватан систем
Кључна лица су свесна потребе да се врши процена и управљање	Одговарајуће смернице за рад су доступне и осмишљен је програм обуке за	Кључна група запослених лица поседује вештине и знања за ефективно	Запослени добијају охрабрење и подршку за иновативност у	Свим запосленима је делегирана припадајућа одговорност за

ризацима и упозната су са концептима и принципима ризика	равој капацитета у погледу управљања ризицима	управљање ризицима	пословању и ефективном управљању ризицима. Највећи број запослених поседује релевантне вештине и знања за ефективно управљање ризицима. Редовне обуке за унапређење вештина у погледу ризика су доступне запосленима.	управљање ризицима и овај процес се сматра саставним делом пословних активности у организационим јединицама. Постоји добар учинак у погледу иновативних приступа и прихватања ризика којима се добро управља
--	---	--------------------	---	--

Докази:

4. Процес

Да ли је ефективно управљање ризицима садржано у процесима у организацији?

Питање 1: Да ли је управљање ризицима у потпуности садржано у свим пословним процесима организације?	Да	Не
а. Да ли је управљање ризицима садржано у кључним процесима организације, као што су: - Креирање политика - Управљање пројектима и програмима - Оперативно управљање - Управљање учинком - Преглед утрошених средстава итд.		
б. Да ли је управљање ризицима стална активност која је интегрисана у друге процедуре на начин да је запослени прихватају као стандардни захтев доброг управљања, а не као једнократну активност или активност која се спроводи једном годишње?		
в. Да ли постоје успостављене методе на основу којих се обезбеђује добро		

<p>управљање ризицима по ширу јавност, као што је:</p> <p>Обезбеђивање отворености и транспарентности; Промовисање свеобухватног укључивања и ангажовања; Обезбеђивање да лица која су на кључним местима за управљање ризиком имају одговорност за своје поступање.</p>		
<p>Питање 2: Да ли процеси подржавају иновативност и трагање и искоришћавање прилика?</p>		
<p>а. Када је применљиво, да ли се одређени ризик квантификује монетарном или неком другом нумеричком вредношћу с циљем да се запосленима прикаже потенцијални губитак или пропуштена прилика до које може доћи уколико се ризицима не управља на одговарајући начин?</p>		
<p>Питање 3: Да ли је процедурама обезбеђено да начини на које се спроводи управљање ризицима буду ефективни и да приказују добру праксу?</p>		
<p>а. Да ли су успостављени поступци, као што су прегледи интерне ревизије, разматрање од стране ревизије и/или одбора за ревизију, колегијални прегледи, упоређивање са другим организацијама, итд. којима се обезбеђује да приступ управљању ризицима буде ефикасан, ефикасан и да одражава добру праксу?</p>		
<p>б. Да ли су поступци праћења и прегледа такође подложни прегледу, чиме се обезбеђује да наведени поступци и даље буду одговарајући, сразмерни и трошковно приступачни?</p>		
<p>в. Да ли је руководство прихватило савете интерне и екстерне ревизије у погледу добре праксе у области развоја, спровођења и одржавања снажних процеса и система управљања ризицима?</p>		
<p>Питање 4: Да ли се процесима обезбеђује одговарајућа „отпорност“?</p>		
<p>а. Да ли организација поседује добро осмишљен план за обезбеђивање континуитета пословања/пружања услуга?</p>		
<p>б. Да ли организација поседује план опоравка информационог система?</p>		
<p>Питање 5: Да ли процеси управљања ризицима садрже:</p>		
<p>а. Контекст за управљање ризицима</p> <ul style="list-style-type: none"> Да ли је утврђен контекст у оквиру ког се врши управљање ризицима, кроз разматрање питања која се односе на заинтересоване стране, укључујући: интересе министарства, јавни интерес, интересе корисника услуга, интересе друштва у ширем смислу (нпр. заштита животне средине) итд? 		
<p>б. Идентификовање и оцену ризика</p> <ul style="list-style-type: none"> Да ли постоји документација (регистар ризика) у којој се: <ul style="list-style-type: none"> - евидентирају идентификовани ризици и прилике на структуриран начин, с циљем да се: евидентирају међузависности између ризика, идентификују кључни ризици, омогући додељивање „власништва“ на нивоу који има надлежност за додељивање средстава за управљање релевантним ризицима? - врши оцена ризика на основу дефинисаних критеријума који се доследно примењују? - врши оцена преузимања ризика, узимајући у обзир: вероватноћу 		

<p>остваривања ризика, као и утицај остваривања ризика? - утврђује додељено „власништво“ над ризицима? - евидентира, у обиму у коме се то може дефинисати, прихватљиви ниво изложености сваком ризику?</p>		
<p>в. Критеријуме за оцену ризика</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да ли конкретни критеријуми за оцену ризика обухватају и одређене факторе, као што су: <ul style="list-style-type: none"> - Финансијска питања / најбоља вредност за уложени новац? - Јавни интерес / поверење јавности / питања поверења? - Квалитет или поузданост доказа који окружују ризик? - Утицај ризика на организацију (укључујући и утицај на репутацију) / заинтересоване стране (укључујући и јавност) / партнере / остале? - Пружање услуга / питања која се односе на квалитет услуга? 		
<p>г. Механизме контроле ризика</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да ли су за сваки ризик успостављене контроле које су: <ul style="list-style-type: none"> - исход активног разматрања могућности за контролу предметног ризика и његово свођење на прихватљив ниво резидуалне изложености? - саопштене свим лицима која треба да буду упозната са контролама? - предмет редовног прегледа да би се размотрило да ли су и даље ефективне? - одговор на ризик који представља најбољу вредност за уложени новац? - документоване од стране надлежних руководилица? 		
<p>д. Начине остваривања одговарајуће комуникације</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да ли постоји успостављена одговарајућа комуникација са екстерним заинтересованим странама? • Да ли се у потпуности примењују принципи комуникације о ризицима са јавношћу? • Да ли је успостављена поуздана стратегија комуникације да би, у случају да дође до реализације/остваривања ризика, стране које би биле највише изложене потенцијалним негативним последицама у потпуности разумеле и имале поверење у корективне радње које организација мора да предузме? 		
<p>ђ. Механизме вршења прегледа и добијања уверавања</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да ли је обезбеђен одговарајући степен независног уверавања у погледу целокупног процеса идентификовања, оцене и контроле ризика? • Да ли је коришћен било који систем колегијалног прегледа и/или упоређивања да би се добило независно уверавање у погледу примењеног приступа решавању ризика и остварењу резултата? 		

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

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

Докази:

5. Поступање са ризицима

Да ли је успостављено добро поступање са ризицима?

Питање 1: Да ли су активности управљања ризицима допринеле ефективном предвиђању и управљању стратешким ризицима?	Да	Не
• Да ли су претње сведене на ниже нивое?		

<ul style="list-style-type: none"> • Да ли се утврђују боље „прилике“ у погледу ризика и да ли се успешно искоришћавају? • Да ли постоји успешно предвиђање изненађења или других ризичних догађаја? • Да ли се избегавају/ублажавају кризне ситуације (нпр., да ли се врши анализа критичних ситуација, да ли се врши избегавање питања која могу ескалирати у кризу)? • Да ли се сачињавају и тестирају планови за непредвиђене ситуације и обезбеђивање континуитета пословања? 		
<p>Питање 2: Да ли су активности управљања ризицима допринеле ефективном решавању хоризонталних питања?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Да ли постоји добра координација, разумевање и управљање ризицима са партнерима у пружању услуга? • Да ли постоји јасна и ефективна координација политика и поступака између организационих јединица? • Да ли се бележи мали број „изненађења“ везаних за политике и активности других КЈС? 		
<p>Питање 3: Да ли су активности управљања ризицима допринеле ефективном спровођењу прегледа и пружању уверавања?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Да ли се редовно и ефективно користи независно уверавање о квалитету и ефективности управљања ризицима? - Интерно (нпр. интерна ревизија, Одбор за ревизију/уверавање/ризике) - Екстерно (нпр. међуресорна сарадња, спољни стручњаци, итд.) 		
<p>Питање 4: Да ли су активности управљања ризицима допринеле ефективном планирању и успостављању циљева?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Циљеви и вредности које су релевантне и изазовне, али у исто време оствариве и могуће их је пратити и вредновати • Одлуке се не доносе без разматрања ризика • Обезбедити да лица која су на кључним местима за управљање ризиком имају одговорност за своје поступање 		
<p>Питање 5: Да ли су активности управљања ризицима допринеле ефективном управљању ризицима по ширу јавност?</p>		
<p>Висок степен отворености и транспарентности у погледу постојања ризика по ширу јавност?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да ли постоји висок степен успешности у сарадњи са јавношћу, медијима и репрезентативним организацијама у доношењу одлука у погледу ризика? • Да ли постоје јасна образложења ризика, као и представљање недвосмислених и потврђених доказа за доношење одлука кад год је то могуће (нпр, осим уколико не постоје питања поверљивости или безбедности)? • Да ли постоји сразмерност у доношењу одлука у погледу управљања ризицима (односно, да ли се узимају у обзир природа и степен ризика, трошкови, користи, као и аспекти као што су интереси јавности/друштва)? • Да ли постоји доследност у одлучивању? • Да ли постоји ефективна комуникација о ризицима са јавношћу (веће разумевање јавности о ризицима)? 		

Питање 6: Да ли су активности управљања ризицима допринеле подстицању веће ефикасности?		
Да ли се врши оцена процедура и процеса у односу на критеријуме за прихватање ризика којима се добро управља и критеријуме за одређивање степена толерантности према ризицима да би се обезбедило да такве процедуре и процеси буду прилагођени сврси и трошковно прихватљиви (нпр, могућности за унапређење пружања услуга, најбоља вредност за уложени новац)?		

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

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

Докази:

6. Исходи

Да ли управљање ризицима доприноси остваривању циљева?

Питање 1: Да ли су активности управљања ризицима допринеле успешној реализацији циљева?	Да	Не
--	-----------	-----------

<ul style="list-style-type: none"> • Боље јавне услуге (реализација треба да буде у складу са обавезама, нпр. у погледу квалитета, обима, правремености, уз што мање одступања, итд. Да ли се могући прекиди у реализацији предвиђају и избегавају/решавају/ублажавају итд.)? • Да ли је присутно стално унапређење услуга (континуирано унапређење током времена, узимају се у обзир ставови заинтересованих страна и јавности, на темељу стеченог искуства, приоритета владе и окружења које се мења, с циљем да се (и у будућности) испуне очекивања јавности)? • Да ли о реализацији има више позитивних него негативних приказа у медијима? • Да ли се остварују пословни циљеви (укључујући периодичне циљеве, кључна достигнућа, критеријуми за преглед, итд.)? • Да ли су забележени успеси на пројектима? <ul style="list-style-type: none"> ○ Програми и пројекти су реализовани у складу са намерама (нпр. добри, ефективни ИТ системи, итд.)? ○ Програми и пројекти су реализовани у складу са временском динамиком и буџетом (нпр. ефективни ИТ системи успостављени у складу са роковима и предвиђеним трошковима, итд.)? • Мањи број значајних одступања у складу са апетитом за ризик/степеном толеранције за ризике? • Мањи број приказа у медијима у коме се коментаришу одступања која су последица одступања у управљању ризицима? 		
<p>Питање 2: Да ли су активности управљања ризицима допринеле остваривању планираних финансијских резултата?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Унапређена вредност која се добија за уложени новац? • Реализација услуга у складу са предвиђеним буџетом (нпр. мањи број активираних средстава из буџетских резерви услед неадекватног управљања ризицима)? • Ефективна контрола преваре (нпр. докази да је забележено мање превара или да постоји тенденција смањења обима преваре, у виду броја забележених превара, као и у виду мањих губитака; може укључивати већи број идентификованих превара, као почетни корак боље контроле)? • Ефективно управљање готовином? 		
<p>Питање 3: Одржавање високог угледа организације?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Да ли се ради на добијању позитивних коментара од стране трећих лица (нпр. медија)? • Да ли се ради на добијању позитивних коментара јавности (нпр. кроз анкете, саопштења о питањима која се односе на КЈС, давање коментара медијима, итд.)? • Да ли се ради на добијању позитивних коментара од запослених, партнера, заинтересованих страна, стручних тела или других релевантних и признатих организација (нпр. анкетирањем заинтересованих страна, запослених, прегледом пројеката/програма, објавама у часописима, итд.)? 		

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



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

Докази:

Анекс 2 - Упитник за идентификовање ризика

1. Ризици који се односе на екстерно окружење организације

1.1. Ризици макро окружења:

- Можете ли да идентификујете потенцијалне ризике или проблеме везане за геополитичко, макроекономско и друштвено обележје средине у којој делује ваша организација и који могу да утичу на било коју вашу делатност/циљеве (нпр. политичка нестабилност, социјални немири, финансијска криза, итд.)? Постоје ли ризици везани уз заштиту животне средине, који могу да имају утицаја на ваше делатности/циљеве (елементарне непогоде, болести, итд.)?

1.2. Политичке одлуке и приоритети:

- Један од ваших циљева/активности директно је зависан од политичких приоритета и одлука донесеним изван организације (нпр. Влада, Скупштина, други корисници јавних средстава итд.). Можете ли да препознате ризике који би могли утицати на остварење ваших циљева у овом контексту (нпр. недостатак споразума о буџету, постављање циљева који немају пуну политичку подршку, одбијање законодавних предлога итд.)?

1.3. Екстерни партнери:

- Јесте ли за реализацију циљева/активности зависни од екстерних партнера (нпр. други корисници јавних средстава, агенције, извршиоци услуга, консултанци итд.)?
- Имате ли проблема у сарадњи с екстерним партнерима или пружоцима услуга?
- Како се то одражава на ваше циљеве/активности? (нпр. кашњење у припреми или спровођењу одређеног програма, пројекта због слабог спровођења активности пружаоца услуга/радова, итд.)

2. Ризици који се односе на планирање, процесе и системе

2.1. Стратегија, планирање и политике:

- Можете ли да идентификујете проблеме или потенцијалне ризике везане за стратегију и годишње планирање, а који би могли да утичу на ваше пословање и постизање циља (примери: спровођење активности под утицајем нејасне стратегије или циљева, односно нереалних или прецењених циљева, недовољно планирање и припрема, очекивања међу различитим заинтересованим странама, недостатак конзистентности између дугорочне стратегије и годишњих циљева, итд.)

2.2. Процеси:

- Који су главни процеси и процедуре у вашој надлежности?
- Имате ли проблема везаних за процесе који би могли утицати на ваше циљеве/активности (нпр. "уска грла" у процесу, непостојање писаних процедура, нејасне процедуре, итд.)?

2.3. Финансијски процеси и додела средстава:

- Можете ли да препознате проблеме или могуће ризике у вези са финансијским процедурама и буџетским средствима, што би могло утицати на остварење ваших циљева (нпр. некохерентност између циљева и расположивог буџета, непоуздани битни финансијски подаци, итд..)?

2.4. Информациони системи и остали системи подршке:

- Који су главни системи у вашој организацији?
- Имате ли проблема повезаних с њима који би могли утицати на ваше активности/циљеве (нпр. застарели системи, безбедосни проблеми података и системи, прекиди система, проблеми заштите података, итд..)?

3. Ризици који се односе на запослене и организацију

3.1. Људски ресурси:

- Можете ли да наведете проблеме или препознате могуће ризике везане за људске ресурсе који могу утицати на остварење циљева/активности (нпр. недовољан број запослених, неодговарајући ниво знања и стручности, прекомерна зависност од запослених на одређено време или о кооперантима, висока флукуација запослених итд..)?

3.2. Етика и понашање организације:

- Можете ли да идентификујете проблеме или могуће ризике везане за организационо и етично понашање у вашој организационој јединици, који би могли утицати на вашу организацију и, посредно, на ваше циљеве/активности (нпр. сукоб интереса, дискриминација, понашање које није у складу с етичким смерницама, итд..)?

3.3. Унутрашња организација:

- Можете ли да идентификујете проблеме или могуће ризике везане уз интерну организацију, а који могу утицати на ваше делатности/циљеве (нпр. изостанак јасне линије извештавања, непримерена подела дужности, неадекватна структура управљања и механизма надзора, неадекватно делегирање овлашћења итд..)?

3.4. Сигурност запослених, објеката и опреме:

- Можете ли да идентификујете проблеме или могуће ризике везане за сигурност запослених, објеката и опреме (нпр. неадекватна контрола приступа просторијама, недовољна заштита од пожара, непостојање планова везаних за безбедност итд.)

4. Ризици с аспекта законитости и правилности

4.1. Јасноћа, усаглашеност и ажурност постојећих закона, прописа и правила:

- Који су главни прописи и правила која се односе на ваше циљеве/активности?
- Можете ли да идентификујете специфичне проблеме или могуће ризике повезане с њима, а који могу да утичу на остварење ваших циљева (нпр. нејасна

правила и прописи, неразговетни и претерано сложени прописи, застарела и недоследна правила, итд.)?

5. Ризици који се односе на комуникацију и информисање

5.1. Методе и канали комуникације

- Методе и канали комуникације у вашој организацији /сектору ефективни су или постоје одређени проблеми односно потенцијални ризици који би могли утицати на ваше пословање или извршење циљева (нпр. неефикасна комуникација с екстерним партнерима у вези са остварењем циљева, недовољна комуникација између буџетских корисника, неделотворна комуникација унутар организације односно унутар организационе јединице, угрожена репутација организације због мањкавих саопштења за јавност, итд.)?

5.2. Квалитет и доступност информација:

- Које су најважније информације које су вам потребне за обављање вашег пословања и постизање циљева?
- Да ли су те информације обично поуздане и благовремене или можете да идентификујете одређене ризике у овом подручју (нпр. информације добијате са закашњењем, информације су непотпуне, нетачне или непоуздане, итд.)?

Анекс 3 - Примери група ризика – Стратешки и оперативни ризици

Групе и подгрупе ризика	Подручја која се узимају у обзир код идентификовања ризика
1. СТРАТЕШКИ РИЗИЦИ	
1.1. Политички	Способност организације у реализацији јавних политика које су у њеној надлежности Нпр. Промене у власти, међуресорне стратешке одлуке (нпр. увођење евра); учестале промене у управи
1.2. Финансијски	Способност организације да испуни своје финансијске обавезе, финансијски ефекти предложених одлука, инвестиционих пројеката Нпр. Девизни курс утиче на висину трошкова у међународним трансакцијама; утицај глобалне економије на стање у привреди у Р. Србији
1.3. Социјални	Промене у демографским и социоекономским трендовима и способност организације да одговори на њих
1.4. Технолошки	Технолошке промене и способност организације да се носи с њима и да их користи за решавање захтева корисника/грађана
1.5. Законодавство	Актуелне и потенцијалне промене националног или европског права (растуће значење с обзиром на преговарачки процес с ЕУ, усклађивање са европским директивама, међународним стандардима итд.) Нпр. Закони којима се уводе одређене обавезе (као што су обавезе које се односе на здравље и безбедност или прописи у области рада)
1.6. Животна средина	Последице по животну средину, трендове енергетске ефикасности, загађења, рециклирања, одлагања отпада и сл. Нпр. Изградња стамбених зграда мора да буде усклађена са новим, измењеним стандардима; одлагање отпада и расходоване опреме такође мора да буде у складу са најновијим стандардима
1.7. Конкурентност	Конкурентност услуга (у смислу трошкова и квалитета, нпр. приватни /јавни вртићи) и способност организације да достави вредност корисницима услуга, односно оно што траже
1.8. Корисници/грађани	Способност у испуњавању садашњих и будућих потреба/очекивања грађана
1.9 Репутација	Поверење које заинтересоване стране морају да имају у организацију

Групе и подгрупе ризика	Подручја која се узимају у обзир код идентификовања ризика
2. ОПЕРАТИВНИ РИЗИЦИ	
2.1. Професионалност	Професионализам запослених у обављању послова/пружању услуга Људски ресурси (капацитети запослених / вештине / запошљавање и задржавање кадрова), Информације (адекватне за доношење одлука; заштита приватности)
2.2. Финансијски	Располагање и управљање буџетским средствима, извршење финансијског плана, превара



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА



Пројекат финансира
Европска унија

2.3. Регулаторни	поштовање прописа, тужбе, екстерне инспекције
2.4. Заштита људи, имовине и др. ресурса	пожар, безбедност људи и имовине, превенција здравља, спречавање несрећа, одржавање возила, постројења, опреме Физичка средства (губитак / оштећење / крађа)
2.5. Добављачи/спољни партнери/односи	Успешност у реализацији уговора за пружање услуга, радова, испоруку производа у односу на уговорену цену, квалитет, спецификацију и сл. Потрошачи / корисници услуга Одговорност (нарочито према Народној скупштини)
2.6. Технолошки	ИТ системи, опрема, машине и сл.

Анекс 4 - Методе за идентификовање ризика

- Набацивање идеја (Brainstorming)

Идентификовање ризика може се успешно извршити кроз „набацивање идеја“ на свим нивоима у организацији. Важна ствар је да овај процес има структуру која ће обезбедити идентификовање кључних ризика. Добра почетна тачка јесте идентификовање претњи успешном остваривању циљева процеса.

Препоручује се следеће:

- Узети у обзир ризике везане за следећа стратешка питања:
 - репутација;
 - финансије;
 - пружање услуга;
 - политичка питања.

- Категорисати оперативне ризике:
 - набавке;
 - људски ресурси;
 - финансије;
 - информационе технологије;
 - управљање средствима.

- *Коришћење контролних листа*

Сваки ризик разматра се у односу на претходно утврђену контролну листу. Проблем код овог приступа јесте да је некад тешко дефинисати листу која укључује довољно широке параметре. Уколико се користе контролне листе, треба их редовно ревидирати како би се обезбедила њихова релевантност за области пословања које се разматрају.

- *Раније искуство*

Стара евиденција коју чува организација, или је она доступна из других извора, вредна је за идентификовање инцидената, њихове учесталости и утицаја. Пажљива анализа може да буде најважнија фаза у процесу идентификовања ризика. Подаци морају бити што поузданији и свеобухватнији, и идеално би требало да се идентификују и инциденте који су се „замало десили“ и они који су се заиста десили. Уколико су расположиви подаци за период од три до пет година, тиме ће се умањити могућност краткорочних проблема који би представљали одступање од утврђеног тренда.

Анекс 5 - Примери описа ризика

Људски ресурси

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

Буџет и финансије

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

Информациони системи

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

Јавна набавка

- 1) Надлежни руководећи службеници нису у прописаном року доставили захтев за спровођењем поступка јавне набавке, што може да доведе до кашњења у обезбеђивању потребних добара или услуга.
- 2) Службеници који спроводе поступке јавне набавке нису довољно обучени, што може довести до неправилности и незаконитости у сложеном поступку спровођења јавне набавке.

Анекс 6 – Пример регистра ризика за организациону јединицу

Назив организационе јединице: _____

Последњи датум ажурирања: _____

Бр.	Циљ	Програм	Подручје пословања	Датум идентификовања ризика	Опис ризика	Процена ризика			Одговор на ризик/ начин управљања ¹¹	Образложење начина управљања ¹²	Мере за управљање ризицима	Рок за извршење мере	Одговорна особа	Датум контроле извршења (праћења)	Статус извршења мере
						Утицај ¹³	Вероватноћа ¹⁴	Укупна изложеност ризику							
1	ху	ху	Субвенције	1.1.2018.	Примаоци не користе субвенције за праву намену, што доводи до ненаменског коришћења средстава државног буџета.	3	3	9	Третирање ризика	Постоји могућност увођења контролне мере за умањење ризика.	Спровести контролу на лицу места у складу са процењеним ризиком.	30.6. 2018.	Руководилац одељења за давање субвенција	1.9.2018. 31.12. 2018.	Извршена је процена ризика за спровођење контроле на лицу места, али се није кренуло у проверу док се не обуче запослени; Извршена је обука запослених и спроводи се провера на лицу места
2	ху	ху	Материјална имовина	ху	Могућност пожара због дотрајалих инсталација може довести до значајне материјалне штете.	3	2	6	Трансферисање ризика	Замена свих инсталација није могућа и зато је исплативије	Покренути прибављање понуда за набавку услуге осигурања од	1.1.2018	Руководилац одељења за опште послове		

¹¹ Уписати један од начина управљања: Третирање ризика, Трансферисање ризика, Толерисање ризика

¹² У случају да се ризик толерише, трансферише или избегава потребно је навести образложење.

¹³ Утицај је велики (3), јер се може десити значајан губитак финансијских средстава па је могућ губитак репутације.

¹⁴ Вероватноћа је велика (3), јер контролне мере тренутно не постоје.

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

Припремио:
Координатор за ФУК/ ризике

Усаглашено са:
Руководилац организационе јединице

Назив унутрашње јединице:*

Регистар ризика (пример 2)

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

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

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

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

Анекс 7 – Упитник о факторима ризичности

Општи подаци о процесу

1.1. Назив (програма/) процеса		
1.2. Власник процеса (радно место)		
1.3. Одељење надлежно за спровођење процеса		
1.4. Шифра процеса		

А) Финансијски учинак

А.1. Колико је прихода /расхода годишње обухваћено овим процесом?	<input type="checkbox"/> а) 0 – 500 милиона динара <input type="checkbox"/> б) 500 милиона - 10 милијарди динара <input type="checkbox"/> в) 10 – 50 милијарди динара <input type="checkbox"/> г) 50 милијарди динара и више	
А.2. Колики су трошкови спровођења овог процеса (без плата запослених, канцеларијског материјала и закупа простора) ?	<input type="checkbox"/> а) 0 – 1 милион динара <input type="checkbox"/> б) 1 – 10 милиона динара <input type="checkbox"/> в) 10 – 200 милиона динара <input type="checkbox"/> г) 200 милиона динара и више	
А.3. Може ли процес довести до финансијских губитака?	<input type="checkbox"/> а) не <input type="checkbox"/> б) да	

Б) Стратешка важност

Б.1. Колико процес утиче на стратешке циљеве организације ?	<input type="checkbox"/> а) много <input type="checkbox"/> б) донекле <input type="checkbox"/> в) безначајно	
Б.2. Да ли су распоређени додатни ресурси за спровођење процеса ?	<input type="checkbox"/> а) да <input type="checkbox"/> б) донекле <input type="checkbox"/> в) не	
Б.3. Да ли процес може да утиче на политички, економски живот земље или јавну безбедност ?	<input type="checkbox"/> а) да <input type="checkbox"/> б) донекле <input type="checkbox"/> в) не	

В) Законско уређење

В.1. Којим прописом је регулисан процес? (могуће више одговора)	<input type="checkbox"/> а) Није уопште регулисан прописима <input type="checkbox"/> б) Законским и подзаконским прописима <input type="checkbox"/> в) Европским законодавством	
В.2. Наведите пропис (или више њих) који има највећи утицај на одвијање процеса?		
В.3. У којој мери законодавство одређује начин поступања у процесу?	<input type="checkbox"/> а) нимало <input type="checkbox"/> б) на само неке од активности <input type="checkbox"/> в) на све активности у процесу	
В.4. Каква је ваша оцена јасноће прописа (закони, уредбе, правилници, смернице, упутства) за поступање ?	<input type="checkbox"/> а) јасни и прецизни <input type="checkbox"/> б) донекле јасни и прецизни <input type="checkbox"/> в) уопште нису јасни и прецизни	

Г) Сложеност процеса

Г.1. Колико других одељења учествује у спровођењу процеса ?	<input type="checkbox"/> а) 0-1 <input type="checkbox"/> б) 2-3 <input type="checkbox"/> в) 4 и више	
Г.2. Колико је људи укључено у спровођење процеса ?	<input type="checkbox"/> а) 1-3 <input type="checkbox"/> б) 4-5 <input type="checkbox"/> в) 6 - 10 <input type="checkbox"/> г) 10 и више	
Г.3. Колико често се процес спроводи ?	<input type="checkbox"/> а) дневно <input type="checkbox"/> б) недељно <input type="checkbox"/> в) месечно <input type="checkbox"/> г) годишње	
Г.4. Које је просечно трајање процеса?	<input type="checkbox"/> а) мање од 1 дана <input type="checkbox"/> б) 1 дан – 1 недеља <input type="checkbox"/> в) 1 недеља - 1 месец <input type="checkbox"/> г) више од 1 месеца	
Г.5. Колико посто радног времена (нпр. у месецу) запослени	<input type="checkbox"/> а) мање од 10 % <input type="checkbox"/> б) 11%–30% <input type="checkbox"/> в) 31%-60%	

троше на овај процес (обзиром на друге процесе у којима раде)?	<input type="checkbox"/> г) 61%-100%	
Г.6. У којој мери је процес аутоматизован (постојање аутоматских контрола) ?	<input type="checkbox"/> а) није аутоматизован <input type="checkbox"/> б) до 50 % <input type="checkbox"/> в) од 51 - 75% <input type="checkbox"/> г) 76-100 %	
Г.7. Који ИТ програми се користе за спровеђење процеса?	<input type="checkbox"/> а) MS Office <input type="checkbox"/> б) специјално развијене апликације које се одржавају од стране ИТ службе министарства <input type="checkbox"/> в) специјално развијене апликације које одржава екстерни добављач	
Г.8. Како је поштовање рокова у процесу ?	<input type="checkbox"/> а) све се може извршити у задатим роковима <input type="checkbox"/> б) понекад су потребни прековремени сати да се све изврши на време <input type="checkbox"/> в) свакодневно постоје кашњења у испуњавању рокова	

Д) Људски ресурси и организација у процесу

Д.1. Који ниво стручне спреме је потребан за радна места повезана са спровођењем процеса? (могуће више одговора)	<input type="checkbox"/> а) ВСС <input type="checkbox"/> б) ВШС <input type="checkbox"/> в) ССС	
Д.2. Да ли су потребне посебне вештине и знања за спровођење процеса?	<input type="checkbox"/> а) да, процес захтева специјалисте са сертификатима <input type="checkbox"/> б) не, процес не захтева специјалистичка знања	
Д.3. Колико често се извршава надзор власника процеса (руководства) у спровођењу процеса?	<input type="checkbox"/> а) нема потребе за надзором или се он обавља у мањој мери <input type="checkbox"/> б) повремено у редовним интервалима <input type="checkbox"/> в) константно, у свим активностима	
Д.4. Колико просечно дана годишње проведе службеник на едукацијама директно везаним за процес?	<input type="checkbox"/> а) не постоји едукација директно везана за процес <input type="checkbox"/> б) 1-3 дана <input type="checkbox"/> в) 4-7 дана <input type="checkbox"/> г) 8 и више дана	
Д.5. Колика је попуњеност радних	<input type="checkbox"/> а) мање од 40% <input type="checkbox"/> б) 41%-80%	

места повезаних са спровођењем процеса ?	<input type="checkbox"/> в) више од 80%	
Д.6. Како бисте описали оптерећеност послом у процесу у односу на прошлу годину?	<input type="checkbox"/> а) непромењена <input type="checkbox"/> б) умерено повећање (10-50% више у односу на прошлу годину) <input type="checkbox"/> в) велико повећање (51% и више у односу на прошлу годину)	

Ђ) Неправилности и преваре

Ђ.1. Колико често долази до грешака у процесу?	<input type="checkbox"/> а) готово никада <input type="checkbox"/> б) понекад <input type="checkbox"/> в) често	
Ђ.2. Постоје ли писане жалбе корисника на спровођење процеса?	<input type="checkbox"/> а) не <input type="checkbox"/> б) повремено <input type="checkbox"/> в) готово свакодневно	
Ђ.3. Користе ли се жалбе за могуће унапређење процеса?	<input type="checkbox"/> а) не <input type="checkbox"/> б) да	
Ђ.4. Да ли су сви службеници формално упознати с појмом неправилности, превара, особама за неправилности ...?	<input type="checkbox"/> а) да <input type="checkbox"/> б) делимично <input type="checkbox"/> в) не	
Ђ.6. Колика је могућност сукоба интереса у процесу?	<input type="checkbox"/> а) мала <input type="checkbox"/> б) средња <input type="checkbox"/> в) велика	
Ђ.7. Да ли се у процесу рукује готовим новцем/исплатама са рачуна?	<input type="checkbox"/> а) да <input type="checkbox"/> б) не	
Ђ.8. Какав је степен тајности информација у процесу?	<input type="checkbox"/> а) доступне су јавности и објављују се <input type="checkbox"/> б) постоје ограничења у давању информација <input type="checkbox"/> в) информације су тајне (поверљиве)	

Е) Налази и препоруке ревизије (интерне, екстерне, Европска комисија и остало)

Е.1. Када је процес последњи пут ревидиран?	<input type="checkbox"/> а) још није спроведена ревизија процеса <input type="checkbox"/> б) пре једне до три године <input type="checkbox"/> в) пре годину дана и краће	
Е.2. Ако је процес ревидиран, који ниво налаза је утврђен у оквиру препорука?	<input type="checkbox"/> а) нису утврђени налази <input type="checkbox"/> б) утврђени су налази нижег и средњег нивоа важности <input type="checkbox"/> в) утврђени су налази високе важности	
Е.3. Да ли сте спровели све препоруке?	<input type="checkbox"/> а) да, у утврђеним роковима <input type="checkbox"/> б) спровели смо већину препорука <input type="checkbox"/> в) нисмо спровели препоруке	
Е.4. Да ли су у регистру ризика идентификовани ризици везани за овај процес ?	<input type="checkbox"/> а) да <input type="checkbox"/> б) не	

Датум:		
Име и презиме:		
Потпис:		

Анекс 8 - Пример добро и лоше структурисаних ревизорских налаза

ЛОШИ ПРИМЕРИ	КОМЕНТАР	ДОБРИ ПРИМЕРИ
<p>Ревизијом је утврђено да на обради захтева за плаћање ради 5 службеника што може довести до кашњења у обради захтева за плаћање. Систематизацијом радних места предвиђено је 8 радних места. Препоручује се попуњавање свих радних места која раде на обради захтева за плаћање.</p>	<p>Интерна ревизија није утврдила ефекат рада постојећих 5 службеника односно да ли заиста долази до кашњења у обради захтева за плаћање и ако долази да ли је то искључиво због недостатка службеника (а не нпр. због погрешно попуњених захтева од корисника или неког другог разлога). Значи, постојеће стање није до краја утврђено, а нити очекивано стање обраде захтева за плаћање. Нагласак такође треба да буде на ефекту пословних активности, а не на страни инпута (службеници, опрема, простори...).</p>	<p>Правилником ХУ прописано је да се захтеви за плаћање морају обрадити у року од 6 месеци од датума пријема. Ревизијом је утврђено да су у периоду 1.1.2018-1.7.2018 пристигла 572 захтева за плаћање у Сектор за извршење плаћања. Од тих 572 захтева позитивно је решено и исплаћено само 372 захтева. 100 захтева је због некомплетности враћено странкама на дораду, а 100 још није решено због одласка једне службенице на породилјско боловање. Наведено може да има за последицу прекорачење рока за плаћање обавеза односно плаћање законских камата корисницима, ако буду тужили, у износу приближно 50.000 и више евра годишње у зависности од тога када ће заостали предмети бити решени. Ревизија стога препоручује:</p> <p>а) израду кратких упутства и огледних примера за кориснике како исправно попунити захтев за плаћање;</p> <p>б) одређивање привремене замене службенице која је на породилјском одсуству премештајем другог службеника из организације или закључивањем уговора о раду.</p>
<p>Ревизијом је утврђено да су исплаћене субвенције за засаде винограда у сталном порасту од 2016. до 2018. године, с обзиром да су пријављене нове површине винограда и повећане количине убраног грозђа. Субвенције су исплаћене на основу прописане документације која</p>	<p>Ревизија није до краја утврдила очекивано стање нити постојеће стање. Ревизија није утврдила стварни разлог повећаних захтева за исплату субвенција (ризик који се реализовао). Повећање потребног износа средстава за исплату</p>	<p>Правилником ХУ прописано је да засади грозђа могу да се субвенишу по површини и по убраној количини. Ревизијом је утврђено да је у 2016. години исплаћено 1.5 млрд евра субвенција, у 2017. 1,7 млрд. евра, а у 2018. години 2,1 млрд. евра. Евидентно је да су контроле приликом провере</p>

<p>је исправно попуњена. Повећање субвенција међутим није реално планирано у надлежном министарству, што може имати за последицу отежано извршење буџета и кашњење у плаћањима од стране Министарства пољопривреде. Препоручује се повећање ставке за исплату субвенција у плану буџета.</p>	<p>субвенција је само последица ризика који могу бити многобројни.</p>	<p>захтева за исплату подстицаја за засаде грожђа мањкаве, јер предвиђају само прилагање уговора о власништву или закупу земље на којем су засађени виногради, без претходне провере да ли на тим површинама заиста и расте грожђе. Зато је могуће да пољопривредници пријављују површине за субвенцију на којима не расте грожђе. Такође, код пријаве количине убраног грожђа за субвенционисање могуће је да је грожђе купљено у иностранству по дампиншким ценама и пријављено као домаће. Интерна ревизија стога препоручује:</p> <p>а) спровођење контрола на лицу места за сваку земљишну површину која се пријављује за субвенисање;</p> <p>б) увођење норматива колико грожђа максимално може да роди на одређеној површини.</p>
<p>Издавање потврде о некажњавању регулисано је Правилником ХУ где општински суд треба притом да наплати таксу у износу од 5 евра. Током година, приметан је пад прихода суда од наплате ове таксе, што је вероватно повезано с падом броја захтева за издавањем потврде са 30.000 захтева у 2016. години на 28.000 захтева у 2018. години, чиме је отежано финансирање суда. Интерна ревизија зато препоручује да се тражи повећање износа за финансирање суда из буџета, како функционисање суда не би било убудуће доведено у питање.</p>	<p>Постојеће стање није до краја утврђено. Ревизија је само деломично утврдила стварни разлог (ризик који се реализовао) смањења наплате таксе од издавања потврда о некажњавању. Тражење повећања финансирања из буџета је само штетна последица ризика који нису у целости утврђени.</p>	<p>Издавање потврде о некажњавању регулисано је Правилником ХУ, где општински суд треба притом да наплати таксу у износу од 5 евра. Број захтева за издавањем потврде је смањен са 30.000 захтева у 2016. години на 28.000 захтева у 2018. години. Ревизијом је утврђено да је у 2016. години наплаћено 100.000 евра од такси за издавање потврда, у 2017. 90.200 евра, а у 2018. 80.400 евра. Увидом у решене захтеве за издавањем потврде о некажњавању, уочен је пораст издатих потврда у сврху запослења са 500 комада у 2016. години на 750 у 2018. години. Потврде које се издају у сврху запослења ослобођене су плаћања таксе на основу чл. 23. Правилника о социјалној заштити, за све незапослене особе. У процесу не постоји</p>



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА



Пројекат финансира
Европска унија

		<p>контрола да ли је особа која тражи издавање потврде запослена или није. Стога је могуће да запослена особа буде ослобођена плаћања таксе. Интерна ревизија зато препоручује да све особе које траже издавање потврде у сврху запослења приложе доказ да су незапослене особе.</p>
--	--	--