

	DOO EPCG-Solar-Gradnja Nikšić Podgorički put bb 81400 Nikšić Crna Gora e-mail: solargradnja@epcg-sg.com	Direkcija društva Broj: 01-00- <u>5/68</u> U Nikšiću, <u>25.10.</u> 2022.godine. e-mail: solargradnja@epcg-sg.com
---	---	---

STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA "EPCG-SOLAR-GRADNJA" NIKŠIĆ

Nikšić, oktobar 2022.godina

SADRŽAJ

1. Cilj Strategije upravljanja rizicima.....	1
2. Pojam rizika i upravljanje rizicima.....	2
3. Stavovi EPCG-SG	4
4. Proces upravljanja rizicima	4
4.1. Utvrđivanje ciljeva	4
4.2. Identifikovanje rizika	5
4.3. Procjena rizika.....	5
4.4. Praćenje rizika i izvještavanje o rizicima.....	7
5. Uspostavljanje sistema za praćenje i izvještavanje o najznačajnijim rizicima.....	12
5.1. Kontrolne aktivnosti.....	12
5.2. Informacije i komunikacije	13
5.3. Praćenje i nadgledanje.....	13
6. Uloge, ovlaštenja i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima.....	14
7. Komunikacija i edukacija	15

1. Cilj Strategije upravljanja rizicima

Svrha donošenja Strategija upravljanja rizicima jeste pomoć u ostvarivanju misije, vizije i ciljeva "EPCG-SOLAR-GRADNJA" d.o.o. Nikšić (u daljem tekstu; EPCG-SG).

Svrha ove strategije je poboljšanje sposobnosti ostvarivanja ciljeva EPCG-SG-e kroz upravljanje prijetnjama i prilikama, te stvaranje okruženja koje doprinosi većem kvalitetu, efikasnosti i rezultatima u svim aktivnostima i na svim nivoima.

Strategija predstavlja sistemski okvir i strukturirani pristup utvrđivanju i upravljanju rizicima. Cilj uvođenja strategije upravljanja rizicima je identifikovanje i procjena rizika kako bi se donijele odluke koji je najbolji način postupanja sa rizikom. Uobičajeno rješenje je uvođenje odgovarajućih unutrašnjih kontrola radi eliminisanja pojave rizika. Ti koraci uključuju:

- razvijanje Registra rizika u odnosu na ciljeve, koji će identifikovati i procijeniti sve značajne rizike sa kojima se subjekt suočava i misije i tako pomoći ostvarenju misije i ciljeva subjekta;
- rangiranje svih rizika u pogledu mogućeg pojavljivanja i očekivanog uticaja na subjekat;
- raspodjela jasnih uloga, odgovornosti i dužnosti za postupanje sa rizikom;
- povećanje nivoa svijesti o principima i koristima uključenosti u proces upravljanja rizicima i posvećenosti zaposlenih principima kontrole rizika;
- poboljšanje upravljanja rizicima na nivou EPCG-SG-e;
- pregled usklađenosti sa zakonima i regulativom, uključujući redovno izvještavanje o efektivnosti sistema unutrašnjih kontrola radi smanjenja rizika;
- upravljanje rizicima kao standard u procesu planiranja i donošenja odluka;
- sigurnost da se okvir za utvrđivanje, procjenu, postupanje, praćenje i izvještavanje o rizicima razumije na svim nivoima organizacije EPCG-SG;
- uspostavljanje koordinacije upravljanja rizicima u EPCG-SG-i.

Dobra strategija upravljanja rizicima otklanja mogućnost neostvarenja zadatih ciljeva, kao i obezbjeđuje veće povjerenje u upravljanje EPCG-SG-om.

Cilj je opisati kako EPCG-SG namjerava da implementira upravljanje rizicima na jedan sistemski način definišući uloge i odgovornosti za upravljanje rizicima, metodologiju procesa upravljanja rizicima i način komunikacije po raznim osnovama unutar organizacione strukture te edukaciju.

Prednosti sprovođenja strategije upravljanja rizicima vide se kroz:

- jačanje povjerenja u EPCG-SG,
- donošenje boljih odluka,
- povećanje efikasnosti,
- racionalnije upravljanje finansijskim sredstvima.

Strategija pomaže rukovodiocima da predvide nepovoljne događaje i reaguju na njih, odnosno usmjere postupke unutrašnje kontrole i ograničene resurse prema ključnim funkcijama i s njima povezanim rizicima. Kroz donošenje Strategije za upravljanje rizicima postavlja se okvir unutar koga će svaka organizaciona jedinica EPCG-SG-a razvijati upravljanje rizicima u skladu sa svojim nadležnostima i odgovornostima.

2. Pojam rizika i upravljanje rizicima

Shodno članu 5 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama (Sl.list CG“,br 75/18) rizik je mogućnost nastupanja događaja koji može negativno uticati na ostvarivanje postavljenih ciljeva subjekta. Rizik se može javiti u različitim oblicima, recimo rizik vezan za projekte, rizik vezan za usluge koje se pružaju, rizik vezan za određene zainteresovane strane, rizik od propuštenih prilika, rizik vezan za reputaciju.

Rizik predstavlja mogućnost nastanka događaja koji može nepovoljno uticati na ostvarenje postavljenih ciljeva subjekta. Takođe, rizik je i:

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

Članom 14 Zakona definisano je da upravljanje rizicima obuhvata postupak identifikacije, procjene i praćenja događaja koji mogu negativno uticati na ostvarivanje poslovnih ciljeva subjekta i preduzimanje potrebnih mjera radi smanjenja rizika do nivoa razumne uvjerenosti da će ciljevi biti ostvareni. Rukovodilac subjekta dužan je da uspostavi Registar rizika i odredi lice zaposleno subjektu za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima. Upravljanjem rizicima se upravlja nesigurnostima koje bi mogle ugroziti zacrtani cilj.

Cilj upravljanja rizicima jeste da se smanji obim neizvjesnosti koje bi mogle biti prijetnja uspješnosti rada EPCG-SG-e. U suprotnom, može se doći u situaciju da se za otklanjanje posljedica moraju utrošiti značajna sredstva i vrijeme.

EPCG-SG se suočava sa brojnim rizicima koji se mogu odnositi na:

- sve ono što može štetiti ugledu EPCG-SG-e i smanjiti povjerenje javnosti;
- nepravilno i nezakonito poslovanje
- neekonomično, neefikasno i nedjelotvorno upravljanje odobrenim sredstvima
- nepouzdanost izvještavanja

- nedovoljno edukovanje ili osposobljavanje zaposlenih
- nemogućnost pravovremenog usvajanja savremenih infomatičkih rješenja
- nesposobnost reagovanja na promijenjene okolnosti ili nesposobnost upravljanja u promijenjenim okolnostima na način koji sprječava ili maksimalno smanjuje nepovoljne efekte na pružanje usluga

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

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

Uspostavljanjem i sprovođenjem procesa upravljanja rizicima obezbjeđuje se:

- bolje odlučivanje i efikasnije poslovanje
- bolje planiranje resursa i njihova optimizacija
- blagovremeno reagovanje na izmijenjene okolnosti
- usmjeravanje unutrašnjih kontrola i resursa prema ključnim poljima poslovanja i rizicima koji su sa njima povezani
- minimiziranje neočekivanih situacija
- smanjen broj žalbi na pružene usluge
- pružanje kvalitetnije usluge jer je akcenat na sprječavanju a ne na otkrivanju problema

Određenim rizicima se može upravljati odvojeno od drugih. Upravljanje jednim rizikom može imati uticaj na drugi rizik, bilo pozitivno ili negativno.

Krajnja svrha upravljanja rizicima nije uklanjanje svih rizika već smanjenje rizika na prihvatljiv nivo.

Neupravljanje (nekontrola) rizicima mogla bi da dovede do neispunjenja zadatog cilja, kao recimo kašnjenje u izradi prijedloga zakona, izazivanje dodatnih troškova, te slični negativni rezultati.

Aktivnosti vezane za razvoj upravljanja rizicima kao sastavnog dijela procesa upravljanja, posebno planiranja i donošenja odluka podrazumijevaju:

- utvrđivanje rizika u odnosu na ciljeve iz strateških i operativnih planova, programa, projekata i aktivnosti, te poslovnih procesa
- procjenjivanje vjerovatnoće nastanka rizika i njihovih šteta
- utvrđivanje načina postupanja po rizicima koji su neprihvatljivi
- dokumentovanje podataka o rizicima u registre rizika
- izvještavanje o najznačajnijim rizicima i aktivnostima u upravljanju rizicima
- donošenje strategije upravljanja rizicima

Koristi koje se ostvaruju kroz upravljanje rizicima su:

- svijest o značajnim rizicima sa rangiranjem prioriteta koji pomažu efikasnom planiranju resursa
- jačanje fokusa za potrebom procjene i planiranja unutrašnje revizije

- prepoznavanje dužnosti i odgovornosti
- pomoć strateškom i poslovnom planiranju
- identifikovanje novih prilika
- akcioni plan za efikasno upravljanje značajnim rizicima
- bolje odlučivanje
- povećanje uspješnosti
- bolje predviđanje i optimizacija sredstava
- jačanje povjerenja u upravljački sistem
- razvoj pozitivne organizacione kulture

Upravljanje rizicima je zakonska obaveza i neizostavni element dobrog upravljanja. Odgovarajuće upravljanje rizicima je od izuzetne važnosti za EPCG-SG.

3. Stavovi EPCG-SG-a

Stavovi EPCG-SG-e prema rizicima su:

- Sve aktivnosti koje EPCG-SG sprovodi usmjerene su na ostvarivanje glavnih ciljeva utvrđenih misijom, vizijom i osnovnim načelima.
- Sve aktivnosti koje Epcg-Sg sprovodi trebaju biti usklađene sa smjernicama i direktivama Evropske Unije
- upravljanje rizicima postaće sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka
- sve aktivnosti u svakom trenutku će biti u skladu sa zahtjevima zakonodavnog okvira
- izbjeci aktivnosti koje nose rizik značajnog štetnog publiciteta ili druge štete koje mogu uticati na ugled EPCG-SG-a
- svi rukovodioci i zaposleni koji donose odluke ili učestvuju u njihovoj pripremi trebaju biti svjesni odgovornosti i imaju jasna saznanja da će aktivnosti koje preduzimaju rezultirati koristima za EPCG-SG
- upravljanje rizicima postaće sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka

4. Proces upravljanja rizicima

Model upravljanja rizicima koji uspostavlja EPCG-SG sastoji se od pet faza:

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

4.1. Utvrđivanje ciljeva

Utvrđivanje ciljeva Epcg-SG-a je polazna tačka za upravljanje rizicima. Upravljanje rizicima je upravljanje prijetnjama koje mogu da ometaju ostvarivanje ciljeva.

Prilikom određivanja strateških ciljeva važno je utvrditi ključne poslovne procese i faktore uspjeha za svaku aktivnost jednog procesa i sa njima povezane rizike. Strateški, godišnji i operativni ciljevi EPCG-SG-a moraju biti jasni, nedvosmisleni i međusobno usklađeni. Rukovodioci službi i Epcg-SG-a, na osnovu utvrđenih ciljeva razmatraju događaje koji mogu ugroziti njihovo ostvarivanje i u skladu sa tim preduzimaju aktivnosti za smanjenje njihovog uticaja.

4.2. Identifikovanje rizika

Nakon što su jasno postavljeni ciljevi EPCG-SG-a, kako bi se osiguralo njihovo postizanje, identifikuju se rizici odnosno prijetnje postizanju utvrđenih ciljeva. Sve organizacione jedinice Epcg-SG-a identikovaće rizike i ažurirati registre rizika svoje organizacione jedinice u slučaju promijenjenih okolnosti (promjena popisa, izmjena Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, nova saznanja za otklanjanje pojedinih rizika...). Identifikovanje rizika vrši se početno na nivou na nivou organizacionih jedinica, a na osnovu registra rizika organizacionih jedinica identifikuju se rizici EPCG-SG-a, uzimajući u obzir:

- utvrđene ciljeve
- zakonitost poslovanja
- ekonomično, efektivno i efikasno korišćenje sredstava
- pouzdano i blagovremeno izvještavanje
- zaštitu imovine, obaveza i druge resurse u slučaju neodgovornog upravljanja, neopravdanog trošenja, kao i nepravilnosti i prevara.

Moguće vrste i oblasti rizika:

VRSTE RIZIKA	OBLASTI RIZIKA
SPOLJAŠNJI RIZICI	
	-Političke odluke, promjena prioriteta EPCG-SG -Građani, drugi subjekti,konsultanti, mediji -Prirodne katastrofe, ekonomski
UNUTRAŠNJI RIZICI	
Operativni	-Strategije, planiranje i politike -Poslovni procesi -Zaposleni (stručnost, etičko ponašanje,sukob interesa..) -Organizacija (uloge i odgovornosti, delegiranje..)
Finansijski	-Finansijska sredstva -Planiranje i realizacija(budžeta, javnih nabavki)

	-Ekonomičnost, efektivnost, efikasnost
Informacije i komunikacije	-Pouzdanost, kvalitet i blagovremenost informacija -Zaštita informacija -Vrste komunikacije (metode i kanali komuniciranja)
Zakonodavni	-Uskađenost, jasnoća i primjenjivost zakonske regulative -Poštovanje propisa
Zaštita ljudi/imovine i drugih resursa	-Sigurnost ljudi -Krađa, neovlašćeni pristup, otuđenje, požar, neracionalno postupanje
Reputacioni	-Ugled i gubljenje povjerenja u EPCG-SG

Identifikacija rizika se može podijeliti na dvije odvojene faze. To su:

- početno identifikovanje rizika
- kontinuirano identifikovanje rizika koje je neophodno za identifikovanje novih rizika koji se ranije nijesu pojavljivali, promjene u spoljašnjim rizicima ili rizici koji su ranije postojali prestaju da budu značajni za Epcg-Sg

Pristupi za identifikovanje rizika

Polazna tačka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje ciljeva EPCG-SG-e.

Svaka organizaciona jedinica u EPCG-SG-i treba, na osnovu informacija o operativnim i strateškim rizicima koji mogu uticati na realizaciju operativnih i strateških ciljeva i prioriteta, da prepozna rizike sa kojima se suočava. Strateški i operativni ciljevi su sadržani u strategijama, strateškim planovima, smjernicama i direktivama Evropske Unije.

Metode za identifikovanje rizika

Najčešće metode za identifikovanje rizika su:

- **Prethodno iskustvo**

Podaci iz prethodnog perioda koje subjekat ima ili su mu dostupni iz drugih izvora, važni su za utvrđivanje učestalosti javljanja i uticaja neželjenih događaja, odnosno rizika. Informacije moraju biti pouzdane i što je moguće obuhvatnije. To uključuje podatke i analize o realizaciji planova, kao i izvještaje unutrašnje revizije.

- **Korišćenje upitnika za samoprocjenu (kontrolne liste)**

Rizici se identifikuju korišćenjem upitnika za samoprocjenu, koristeći pregled glavnih skupina rizika i područja koja treba uzeti u obzir prilikom identifikovanja rizika. Svaka organizaciona jedinica će pregledati svoje aktivnosti i uraditi registar rizika te organizacione jedinice. Prilikom

godišnjeg inoviranja registra rizika, upitnik treba redovno provjeravati da bi se osiguralo da su i dalje relevantni za operativna područja koja se razmatraju.

- **Zajedničke radionice- “Brainstorming”**

Identifikovanje rizika se sprovodi organizovanjem radionica (otvorena diskusija), gdje zaposleni i rukovodioci sa različitim iskustvom i znanjem određenom problem različito pristupaju i razmjenjuju mišljenja. Sprovodi se na način tako što učesnici nastoje da smisle što više ideja ili rješenja za određeni problem.

- **Opis rizika**

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

Ključne karakteristike identifikovanja rizika su:

- Rizik treba opisati na takav način da je vidljiv njegov nepovoljan uticaj na ostvarenje cilja
- Rizici sadrže komponentu neizvjesnosti (nešto se može ali ne mora desiti)
- Rizik treba opisati kao mogući događaj, a ne kao negativno stanje
- Izbjegavati navođenje da neka kontrolna mjera ne postoji, npr. “zbog nedostatka informacionog sistema...”-uzrok rizika nije informacioni sistem već nepouzdana i neaužurna ručna obrada podataka
- Rizike ne treba formulisati kao negaciju cilja poslovnog procesa već je potrebno utvrditi razloge takvog stanja
- Napraviti razliku u odnosu na organizacione pretpostavke (nedostatak zaposlenih, nedovoljan budžet, oprema i sl.), jer to ukazuje da su ciljevi unaprijed nerealno postavljeni i neostvarljivi.

4.3. Procjena rizika

Rizike je potrebno procijeniti kako bi se rangirali, utvrdili prioriteta i pružile informacije za donošenje odluka o onim rizicima na koje se treba usmjeriti. Rizici se procjenjuju na osnovu uticaja i vjerovatnoće.

$$R = V \times U$$

R= Intenzitet rizika

V= Vjerovatnoća nastanka rizika

U= Uticaj mogućih posljedica rizika

Vjerovatnoća je procjena mogućnosti nastanka određenog događaja , uključujući i učestalost (npr.tokom jedne godine). Identifikovani rizici se procjenjuju na način da im se dodjeljuju ocjene od 1 do 5 za vjerovatnoću pojavljivanja:

RANGIRANJE	VJEROVATNOĆA	OPIS
5	Vrlo visoka	Očekuje se nastanak događaja u većini okolnosti
4	Visoka	Očekuje se nastanak događaja u većini, sa nekoliko manjih odstupanja od predviđenih okolnosti
3	Srednja	Događaj se ponekad može pojaviti
2	Niže niska	Događaj se može pojaviti u vrlo malom broju slučajeva
1	Niska	Nastanak događaja nije vjerovatan

Rizici se procjenjuju uzimajući u obzir uticaj neželjenog događaja na cilj i vjerovatnoću nastanka neželjenog događaja. Uticaj je procjena posljedica u slučaju nastanka određenog neželjenog događaja. Prilikom procjene uticaja rizika potrebno je analizirati kako identifikovani rizik utiče na:

- Imovinu
- Prihode
- Rashode
- Rezultat poslovanja
- Ugled
- Organizacionu strukturu

Kako bi se uticaj mogao izmjeriti potrebno je odrediti bodovni prag uticaja. U tabeli je detaljno određen bodovni prag za pojedine uticaje. Uticaj/efekat pokazuje rezultat djelovanja rizika na pojedine segmente. Procjena uticaja obuhvata procjenu značaja posljedice ako se rizik ostvari. Procjenjuje se kakve bi mogle biti posljedice ako se rizik, u pravilu štetni događaj, ostvari. Procjena uticaja ne uzima u obzir vjerovatnoću, nego samo odgovara na pitanje šta će se dogoditi ako se određeni događaj ostvari. Uticaj se boduje ocjenama od jedan (1) do pet (5), gdje ocjena jedan (1) znači procjenu da će taj događaj imati mali uticaj, dok najviša ocjena znači da će događaj imati veliki uticaj na ostvarivanje cilja i sprovođenje procesa. Osim bodovanja, daje se opisna procjena uticaja, pa tako uticaj može biti manji, niže umjeren, umjeren ili velik, vrlo velik.

RANGIRANJE	UTICAJ RANGIRANJA	OPIS
5	Vrlo velik	-Prekid svih osnovnih programa/usluga -Gubitka značajne imovine -Greške u analizi strategije -Neusvajanje strategije -Odlučivanje mimo zakona i propisa -Nepravilno sprovođenje javne nabavke -Neotklanjanje utvrđenih nepravilnosti i dr.

4	Velik	-Prekid većine osnovnih usluga -Gubitak značajne imovine -Neredovno praćenje naplate -Nekontrolisanje planskih dokumenata -Nedostatak resursa i sl.
3	Umjeren	-Prekid nekih osnovnih usluga -Neažurnost i nepotpunost dokumenata -Kašnjenje u protoku informacija -Nedovoljno prikupljeni podaci i dr.
2	Niže umjeren	-Prekid manjeg dijela osnovnih usluga -Nevođenje evidencije i ugovora -Nedostatak određenog profila kadrova -Propusti u tekstu konkursa itd.
1	Manji	-Kašnjenja u rokovima kod manje značajnih usluga

Faktori rizičnosti uključuju događaje, okolnosti, trendove, karakteristike vezane za instituciju, njeno poslovanje i okruženje koji kroz uzajamne odnose mogu povećati vjerovatnoću nastanka i uticaj rizika (npr. uvođenje novog procesa ili sistema, nivo neizvjesnosti u okruženju, raspolaganje pouzdanim informacijama i podacima, adekvatnost nadzora ili praćenja, kadrovska popunjenost u smislu broja zaposlenih i njihova kompetencija, složenost poslovanja, obim poslovanja, odnosno transakcija, prepreke efikasnoj komunikaciji).

Pokazateljima rizika se ukazuje, odnosno upozorava na postojanje rizika. Pokazatelji rizika su:

- Pokazatelji rizika za finansije i budžet (npr. pad broja korisnika usluga, pad prihoda, kretanje troškova zaduživanja, % kašnjenja izvršenja nekih ugovora, iznos pbaveza prenesenih iz predhodnog u tekući period);
- Pokazatelji rizika za pravne poslove (npr. učestalost promjene zakona, broj sporova i izgubljenih tužbi, iznos koji treba platiti po sudskim presudama);
- Pokazatelji rizika za ljudske resurse (npr. učestalost izostanka zaposlenih zbog bolovanja, % fluktuacije zaposlenih, broj tužbi zaposlenih, broj dana obuke po zaposlenom);
- Pokazatelji rizika za javne nabavke (npr. broj postupaka za koje se ne sprovodi javna nabavka, % ugovora za koje su sklopljeni aneksi ugovora, broj postupaka koji nijesu predviđeni planom).

Korišćenje pokazatelja rizika i faktora rizičnosti zahtijeva aktivno prikupljanje i razmatranje informacija iz različitih izvora (statistički pokazatelji, finansijski izvještaji, baze podataka računovodstvenih sistema, kadrovske evidencije, evidencije imovine, pritužbe, informacije iz medija i dr.)

Rangiranje rizika

Rangiranje rizika je rezultat množenja ocjene uticaja i vjerovatnoće nastanka identifikovanog rizika.

Rangiranje rizika se prikazuje pomoću matrice u kojoj se unose uticaj i vjerovatnoća:

U T I C A J	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
	Intenzitet	1	2	3	4	5
V J E R O V A T N O Ć A						

Rezultati iz matrice rizika ukazuju na oblasti koje se smatraju visokim (15-20), srednjim (6-12) ili malim rizikom (1-15) i predstavljaju osnovu za određivanje prioriteta.

U Registar rizika EPCG-SG-e i registre rizika organizacionih jedinica potrebno je i opisno navesti rang rizika, kako bi se znalo da li se radi o visokom, srednjem ili niskom riziku. Prioritet u rješavanju se određuje prema rangu, s tim što veći rizik ima veći prioritet u rješavanju. Rukovodstvo EPCG-SG-e treba da razmatra strateške rizike, operativne rizike koji utiču na nastanak strateških rizika, rizike od prevara i nepravilnosti, kao i rizike koji zahtijevaju međusektorski pristup, dok rukovodioci organizacionih jedinica treba da razmatraju operativne rizike u njihovoj nadležnosti.

Registar rizika predstavlja dokumentovanje rezultata upravljanja rizicima i praćenje predloženih mjera. Registar rizika se ažurira po potrebi, a najmanje jednom godišnje

REAGOVANJE NA RIZIK

Bodovi (V*S)	Opis rizika	Mjere
0-5	Gotovo zanemarljivi	Ako je rizik procijenjen kao nizak, potrebno je utvrditi je li nužno sprovođenje sigurnosnih mjera ili se rizik može prihvatiti.
6-12	Potrebno praćenje	Ako je rizik procijenjen kao srednji, nužno je sprovođenje mjera za smanjenje rizika. Potrebno je sastaviti plan sprovođenja mjera kako bi se one izvršile u razumnom roku.
15-25	Preduzimanje mjera	Ako je rizik procijenjen kao velik, nužno je hitno sprovođenje mjera za smanjenje rizika. Postojeći sistem može nastaviti sa radom, ali potrebno je u što kraćem roku sastaviti plan sprovođenja mjera te odrediti prioritete i rokove.

Reagovanje na rizik je razmatranje granice do koje je rizik prihvatljiv, a da ne ometa kontinuirano vršenje djelatnosti. Svrha reagovanja na rizik je ograničavanje prijetnji i korišćenje pruženih prilika. Vjerovatnoća i uticaj rizika smanjiće se izborom odgovarajućeg načina reagovanja na rizike. Načini reagovanja na rizik su:

-Prihvatanje ili tolerisanje rizika- Rizik se prihvata jer troškovi preduzimanja mjera mogu biti nesrazmjerni u odnosu na moguće koristi ili sposobnost da se nešto preduzme može biti ograničena

-Smanjivanje ili ublažavanje rizika- Preduzimaju se mjere u cilju smanjenja vjerovatnoće nastanka i/ili uticaja rizika. Svrha ublažavanja rizika je nastavak obavljanja aktivnosti u kojoj se javlja rizik, uz istovremeno preduzimanje mjera (kontrola) radi smanjivanja, odnosno svodenja rizika na prihvatljiv nivo. Uspostavljena kontrola mora biti srazmjerna riziku, obezbjeđujući da troškovi kontrole ne budu veći od koristi.

-Prenošenje rizika- Prenošenje se može izvršiti putem osiguranja ili plaćanjem trećem licu koje će preuzeti rizik na drugi način, s tim što na Epcg-SG ostaje odgovornost za upravljanje rizicima. Prenošenje rizika se sprovodi ukoliko u određenoj organizacionoj jedinici ne postoje potrebna sredstva, vještine i stručnost za upravljanje rizikom. Izuzetno, neki rizici ne mogu se u potpunosti prenijeti (npr. rizik reputacije).

-Izbjegavanje rizika- Izbjegavanje rizika podrazumijeva prekidanje aktivnosti jer rizike nije moguće tretirati ili svesti na prihvatljiv nivo, a ugrožavaju vršenje djelatnosti i poslovanje. Ova situacija se može desiti izuzetno a zahtijevala bi izmjenu propisa koji uređuju vršenje te aktivnosti.

Odgovarajuće planove postupanja utvrđuju rukovodioci organizacionih jedinica kako bi se obezbijedilo preduzimanje konkretnih radnji za postupanje sa konkretnim rizicima, bez odlaganja. Za svaku radnju odgovornost za izvršenje treba da bude u Registru rizika dodijeljena pojedincu uz naznaku rokova sprovođenja. U određenim slučajevima u kojim se sa rizikom može postupati odmah ili u kratkom roku nije potreban razrađeni plan postupanja.

Rizici utvrđeni na nivou organizacione jedinice prosleđuju se rukovodstvu EPCG-SG-a kako bi se obezbijedio koordinirani način rješavanja rizika, a rukovodstvo može raspravljati i ponovo procijeniti rizike organizacionih jedinica, te na nivou strateških ciljeva donijeti završnu procjenu otkrivenih rizika i predložiti dodatne mjere za ublažavanje rizika.

U ovoj fazi razlikuju se dvije vrste rizika:

Inherentni rizik- mogući rizik neostvarenja misije, opštih i specifičnih ciljeva EPCG-SG-a, rasipanje, neefikasnost, gubitak, neovlašćeno korišćenje ili neopravdana dodjela imovine, nepridržavanje zakona, propisa, procedura i smjernica, netačno evidentiranje i čuvanje podataka, odnosno netačno izvještavanje o njima.

Rezidualni rizik- rizik nakon preduzimanja postojećih kontrola koje ublažavaju rizik.

4.4. Praćenje rizika i izvještavanje o rizicima

Kako bi praćenje rizika i izvještavanje bilo efikasno, registri rizika redovno se ažuriraju u pogledu:

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

Praćenje rizika se sprovodi kako bi se utvrdilo da li je došlo do promjene ciljeva, da li rizici još postoje, da li su se pojavili novi rizici, da li su se vjerovatnoća i uticaj rizika promijenili i da li su kontrole efektivne. Na osnovu praćenja, rukovodioci organizacionih jedinica pripremaju najmanje jednom godišnje izvještaje o aktivnostima najmanje jednom godišnje o aktivnostima vezanim za upravljanje rizicima svake organizacione jedinice, a priprema se i izvještaj o aktivnostima vezanim za upravljanje rizicima na nivou EPCG-SG.

Izvještaj sadrži pregled značajnih rizika i njihov uticaj na ostvarenje ciljeva, preduzete aktivnosti za ublažavanje rizika, kao i informaciju o rizicima na koje se nije moglo djelovati na planirani način.

5. Uspostavljanje sistema za praćenje i izvještavanje o najznačajnijim rizicima

5.1. Kontrolne aktivnosti

Da bi se rizici kontrolisali na prihvatljivom nivou rukovodilac preduzima mjere u obliku uputstava, procedura, procesa, aktivnosti. Unutrašnja kontrola se zasniva na pisanim procedurama, korišćenjem kontrolnih spiskova, detaljnim opisom procedura i zadataka, prikladno raspoređenim radnim mjestima, kontinuitetom aktivnosti, dvostrukih potpisa, odvajanjem obaveza, identifikacijom kritičnih radnih mjesta, rotacijom osoblja, fizičkom zaštitom itd.

Za praćenje efikasnosti procesa upravljanja rizicima treba pratiti sljedeće pokazatelje uspješnosti:

- na godišnjem nivou registar rizika je u potpunosti pregledan i dogovoreno je upravljanje rizicima,
- upravljanje rizikom je redovna tačka na sastancima unutar organizacije kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovnopostavljanje prioriteta
- ključni pokazatelji uspješnosti biće pregledani godišnje.

5.2. Informacije i komunikacije

EPCG-SG mora imati uspostavljanje procedure koje obezbjeđuju protok i razmjenu informacija i komunikacija u svim pravcima i na svim nivoima u obliku redovnih ili ad hoc sastanaka, izvještaja radnih grupa, pravac prijema informacija i ostalo. Važno je da zaposleni imaju pristup nadređenima i da zaposleni raspolažu dovoljnim informacijama za rad.

Komunikacija unutar EPCG-SG o pitanjima rizika je važna budući da je:

- potrebno osigurati da svi razumiju šta je strategija, šta su prioritetni rizici, te kako se njihove odgovornosti u organizaciji uklapaju u taj okvir rada (ako se to ne postigne, odgovarajuće i dosljedno integrisanje upravljanja rizicima u kulturu organizacije neće se postići i prioritetni rizici neće se dosljedno rješavati);
- potrebno osigurati da se naučene lekcije i iskustvo mogu prenijeti i saopštiti onima koji mogu imati koristi od njih (npr. ako se jedan dio organizacije susretne s novim rizikom i smisli najbolji način nadzora nad njime, takvo rješenje treba saopštiti i svima drugima, koji takođe mogu susresti taj rizik);
- potrebno osigurati da svaki nivo upravljanja aktivno traži i prima odgovarajuće informacije o upravljanju rizicima u okviru svog

Komunikacija sa drugim institucijama o pitanjima rizika takođe je važna pogotovo ako EPCG-SG zavisi od druge institucije, ne samo vezano za određeni ugovor, nego i direktnu isporuku usluga u ime EPCG-SG.

5.3. Praćenje i nadgledanje

Izvršni direktor mora obezbijediti stalnu procjenu unutrašnjih kontrola. Osnovni zadatak unutrašnjih kontrola jeste procjena unutrašnje kontrole, izvještavanje o slabijim stranama i davanje preporuka za poboljšanje. Pored unutrašnje revizije, unutrašnja kontrola se procjenjuje putem samoprocjene, izvještavanja o nepravilnostima, procjena od strane drugih subjekata i institucija i drugih razmjena informacija.

Uspješno upravljanje rizicima zahtijeva sistem praćenja i provjera kako bi se osiguralo da su rizici uspješno prepoznati i procijenjeni te da se sprovede odgovarajuće kontrole i reakcije. Treba sprovoditi redovne revizije strategije i usklađenosti sa standardima, a standarde povremeno ponovno procijeniti kako bi se utvrdile mogućnosti za poboljšanje.

Svaki postupak praćenja i provjere takođe treba utvrditi:

- jesu li donijete mjere rezultirale onim čime je trebalo,
- jesu li usvojeni postupci i prikupljeni podaci za sprovođenje procjene bili prikladni,
- nedostatke u kontrolama i mogućnosti za kontinuirano poboljšavanje,
- da li bi bolja razmjena informacija o rizicima pomogla u donošenju boljih odluka i izvlačenju pouka za buduće procjene i upravljanje rizicima

Menadžer za FMC osiguraće revidiranje procesa upravljanja rizicima na godišnjem nivou i prema potrebi obezbijediće ažuriranje strategije upravljanja rizicima i odgovarajuća uputstva. Rezultate praćenja i provjere prezentovaće Ministarstvu finansija kroz godišnje izvještaje o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola i rukovodstvu kroz godišnje izvještaje o pokazateljima uspješnosti sprovođenja strategija upravljanja rizicima.

Unutrašnja revizija će pružiti važnu nezavisnu i objektivnu ocjenu o adekvatnosti upravljanja rizicima i kontrolama i osiguraće da su svi aspekti procesa upravljanja rizicima preispitani barem jednom godišnje i o tome informisati Menadžera za FMC a kako bi pripremio izvještaj o pokazateljima uspješnosti sprovođenja strategije upravljanja rizicima i prema potrebi revidirao proces upravljanja rizicima, ažurirala strategija upravljanja rizicima i odgovarajuća uputstva.

6. Uloge, ovlašćenja i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima

Svi u EPCG-SG su uključeni u upravljanje rizicima i moraju biti svjesni svoje odgovornosti u identifikovanju i upravljanju rizikom. Međutim, krajnja odgovornost za upravljanje rizikom leži na: Predsjedniku odbora direktora, Izvršnom direktoru i rukovodiocima organizacionih jedinica u skladu sa dodijeljenim ovlašćenima i odgovornostima.

Kako bi se osiguralo uspješno sprovođenje procesa upravljanja rizicima, ovlašćenja i odgovornosti za upravljanje rizicima prikazane su u nastavku

Uloge	Ovlašćenja i odgovornosti
Izvršni direktor	<ul style="list-style-type: none"> - da odredi strateški smjer i stvori uslove za nesmetano sprovođenje svih aktivnosti u vezi sa upravljanjem rizicima - da osigura najviši nivo predanosti i podrške za upravljanje rizicima - da donese Strategiju upravljanja rizicima i odgovarajuća uputstva - da donese interna pravila i procedure - da osigura da je Registar rizika uspostavljen te da se redovno prati i odredi lice za koordinaciju aktivnostina uspostavljanju procesa upravljanja rizicima - da obezbijedi redovno praćenje i procjenu upravljanja i kontrola

Rukovodioci organizacionih jedinica	<p>Da u okviru prenijetih ovlaštenja:</p> <ul style="list-style-type: none"> -utvrde i ostvaruju postavljene ciljeve organizacione jedinice u skladu sa ciljevima Izvršnog direktora i odobrenim budžetskim sredstvima; -utvrde pokazatelje uspješnosti(indikatore) kao osnovu za izvještavanje o realizaciji utvrđenih ciljeva; -procijene rizike koji mogu da ugroze ostvarivanju postavljenih ciljeva; -organizuju poslovne procese radi pravilnog, ekonomičnog, efikasnog i efektivnog poslovanja; -prate i procjenjuju efektivnost kontrola; -da osiguraju da su svi zaposleni upoznati sa ključnim ciljevima i procesom upravljanja rizicima u okviru organizacionog dijela u kojem rade; -da osiguraju da upravljanje rizicima bude redovna tačka na sastancima.
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> -da uspješno koriste uputstva za upravljanje rizicima -da svaki novi rizik prijave svom neposrednom rukovodiocu
FMC menadžer	<p>Da u okviru datih ovlaštenja:</p> <ul style="list-style-type: none"> -koordinira pripremu i praćenje sprovođenja plana za uspostavljanje unutrašnjih kontrola -koordinira pripremu i inoviranje Strategije upravljanja rizicima; -priprema i prati sprovođenje plana za otklanjanje nedostatka unutrašnjih kontrola; -koordinira pripremu godišnjeg izvještaja -osigura da se Registar rizika pregleda najmanje jednom godišnje
Lice zaduženo za vođenje registra rizika	<ul style="list-style-type: none"> -da vodi Registar rizika EPCG-SG-e

7. Komunikacija i edukacija

Komunikacija unutar EPCG-SG-e o pitanjima rizika važna je budući da je:

- potrebno osigurati da svako razumije, na način koji odgovara njihovoj ulozi, šta je strategija, šta su prioritetni rizici, te kako se njihove odgovornosti uklapaju u okvire rada,
- potrebno osigurati da se naučene lekcije i iskustvo mogu prenijeti i saopštiti zaposlenima

- potrebno osigurati da svaki nivo upravljanja aktivno traži i prima odgovarajuće informacije o upravljanju rizicima u okviru svog raspona kontrole.

Na području edukacije osiguraće se sljedeće:

- upoznavanje sa Strategijom upravljanja rizicima svih zaposlenih u EPCG-SG-u.
- djelovanje u smjeru stalnog jačanja svijesti o važnosti upravljanja rizicima.

Dostavljeno:

- Koordinator za pravna pitanja,
- arhivi.

IZVRŠNI DIREKTOR

BS

dipl.inž. Ranko Vuksanović