



CRNA GORA
AGENCIJA ZA CIVILNO VAZDUHOPLOVSTVO

**STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA
U AGENCIJI ZA CIVILNO
VAZDUHOPLOVSTVO**

(FMC – dokument)

SADRŽAJ

I UVOD.....	3
II SVRHA I CILJEVI STRATEGIJE	4
III KORISTI OD UPRAVLJANJA RIZICIMA	5
IV STAVOVI AGENCIJE PREMA RIZICIMA	5
V PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	6
1. Utvrđivanje ciljeva	6
2. Identifikacija rizika.....	7
3. Procjena i rangiranje rizika.....	9
4. Reagovanje na rizik	12
5. Praćenje i izvještavanje	13
VI ULOGA, OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI	15
VII KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI.....	18
VIII KOMUNIKACIJA I UČENJE.....	19
IX AŽURIRANJE STRATEGIJE	19
X PRILOZI	20
Prilog 1 - Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika	22
Prilog 2 – Obrazac registra rizika	23
Prilog 3 - Akcioni plan / Plan djelovanja.....	24
Prilog 4 – Uputstvo za uspostavljanje registra rizika i procedure za ažuriranje.....	25

UVOD

Agencija za civilno vazduhoplovstvo (u daljem tekstu: Agencija) je, prepoznajući značaj preventivnog djelovanja u borbi protiv koruptivnog ponašanja, a u cilju zaštite ugleda, kako zaposlenih u Agenciji, tako i same institucije, pristupila izradi Strategije upravljanja rizicima (u daljem tekstu: Strategija) iz koje će proizaći Plan integriteta. Samim tim, Agencija se opredijelila da uloži dodatne napore u izgradnju integriteta, povećanje transparentnosti i unapređenje odgovornosti sa ciljem svođenja rizika od koruptivnog djelovanja i neetičkog ponašanja zaposlenih na najmanju moguću mjeru, istovremeno čuvajući, odnosno povećavajući efikasnost i djelotvornost finansijskih sredstava opredijeljenih za rad Agencije.

Dobro postavljen sistem rukovođenja i upravljanja Agencijom jeste preduslov u borbi protiv korupcije. Takođe, potrebno je analizirati i dostupne mehanizme za odvracanje od koruptivnog ponašanja, odnosno adekvatnog reagovanja na već identifikovano koruptivno ponašanje. Nakon procjene i identifikovanja postojeće situacije u ovoj oblasti, pristupiće se izradi Plana integriteta (u finalnoj fazi) sa jasno definisanim mjerama koje treba sprovesti u narednom periodu i mjerljivim indikatorima učinka. Takođe, periodično će se preispitivati da li su odabrani mehanizmi za izgradnju integriteta dovoljno adekvatni, te da li ih je potrebno ažurirati.

Imajući u vidu strateške ciljeve Crne Gore, koji se prije svega odnose na evropske i evroatlanske integracije, borba protiv korupcije se nalazi u vrhu postavljenih zadataka, a izrada Strategije i Plana integriteta Agencije je još jedan doprinos ispunjavanju postavljenih zadataka.

Namjera je da se ulaganjem u obuku o etici, razvijanjem svijesti, odnosno kulture o integritetu, efikasnom primjenom i poštovanjem kodeksa ponašanja zaposlenih, donošenjem internih procedura, kao i isticanjem značaja ugleda, ideala, osnovnih vrijednosti i časti, preventivno djeluje na mogućnost pojave korupcije, kako kod svakog zaposlenog u Agenciji tako i kod institucije u cjelini.

Agencija je uzela u obzir sve raspoložive mehanizme koji doprinose povećanju transparentnosti rada, odnosno unapređenju odgovornosti zaposlenih u Agenciji.

Rizik je mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno uticati na ostvarenje postavljenih ciljeva, odnosno sve ono što predstavlja prijetnju ostvarenju strateških ciljeva Agencije, njene misije, vizije, politike i utvrđenih poslovnih ciljeva.

Rizik se može javiti u različitim oblicima, na primjer finansijski rizik, rizik vezan za projekte, rizik vezan za usluge, rizik vezan za određene zainteresovane strane, rizik od propuštenih prilika odnosno neispunjavanja politika, rizik vezan za reputaciju. Oni mogu da utiču na uspješnost Agencije, zainteresovane stranke, i ostalu javnost.

Cjelokupan proces identifikovanja, procjene i praćenja rizika i implementacije neophodnih kontrola nije uklanjanje svih rizika, već smanjenje rizika na prihvatljiv nivo.

Upravljanje rizicima predstavlja zakonsku obavezu državnih organa, propisanu članom 6 stav 1 tačka 2 Zakona o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru („Službeni list CG”, br. 73/08, 20/11, 30/12 i 34/14). U skladu sa članom 8 navedenog zakona, upravljanje rizicima se definiše kao postupak identifikovanja, procjene, praćenja i kontrole mogućih okolnosti, koje mogu nepovoljno uticati na ostvarivanje utvrđenih ciljeva subjekta i preduzimanje potrebnih mjera radi smanjenja rizika do nivoa razumne uvjerenosti da će ciljevi biti ostvareni.

Upravljanje rizicima, vrši se na osnovu strategije upravljanja rizicima kojom se postavlja uvođenje prakse upravljanja rizicima kao neophodnog elementa dobrog upravljanja, što je od izuzetnog značaja i za Agenciju.

Strategija upravljanja rizicima sadrži ciljeve i koristi od upravljanja rizicima, odgovornosti za upravljanje rizicima, kao i pregled okvira koji je potrebno uspostaviti kako bi se uspješno upravljalo rizicima.

Agencija kroz donošenje Strategije za upravljanje rizicima postavlja okvir unutar kojeg će svaka unutrašnja organizaciona jedinica razvijati upravljanje rizicima u skladu sa svojim djelokrugom i odgovornostima.

Analiza rizika je sistematičan i kontinuiran proces definisanja misije i ciljeva subjekta, identifikovanja rizika koji može uticati na postizanje ciljeva, procjenu rizika vezano za vjerovatnoću njihovog javljanja i uticaja i preduzimanje mjera za kontrolu rizika na prihvatljivom nivou, imajući u vidu troškove i prednosti.

Rezultat procesa je registar rizika, spisak ciljeva, rizika, sa njihovom vjerovatnoćom nastanka i uticajem, mjerama za njihovu kontrolu i nadležnim licima. Registar rizika je proces koji se ne završava konačnim proizvodom već je potrebno vršiti njegov kontinuiran pregled i ažuriranje.

SVRHA I CILJEVI STRATEGIJE

Svrha Strategije upravljanja rizicima je da poboljša sposobnosti ostvarivanja strateških ciljeva i misije Agencije kroz upravljanje prijetnjama i šansama, odnosno kroz stvaranje okruženja koje doprinosi većem kvalitetu i rezultatima svih aktivnosti, na svim nivoima.

Agencija je izložena brojnim rizicima koji se mogu odnositi na:

- sve što može štetiti ugledu Agencije i smanjiti povjerenje javnosti u njen rad,
- nepravilno i nezakonito poslovanje, ali i neekonomično i neefikasno upravljanje sredstvima Agencije,
- nepouzdana izvještavanja,
- nesposobnost reagovanja na promijenjene okolnosti ili nesposobnost upravljanja u promijenjenim okolnostima na način koji sprječava ili maksimalno smanjuje nepovoljne uticaje na realizaciju redovnih zadataka.

Cilj Strategije upravljanja rizicima je identifikovanje i procjena rizika kako bi bilo moguće odlučiti koji je najbolji način postupanja sa rizikom. Uobičajeno rješenje je uvođenje odgovarajućih unutrašnjih kontrola radi minimiziranja pojavljivanja rizika.

Ti koraci su sljedeći:

- razvijanje registra rizika u odnosu na ciljeve, koji će identifikovati i procijeniti sve značajne rizike sa kojima se suočava Agencija i tako pomoći ostvarenju misije i ciljeva Agencije;
- rangiranje svih rizika u pogledu mogućeg pojavljivanja i očekivanog uticaja na subjekat;
- raspodjela jasnih uloga, odgovornosti i dužnosti za postupanje sa rizikom;
- pregled usklađenosti sa zakonima i podzakonskim propisima, uključujući redovno izvještavanje o efektivnosti sistema unutrašnjih kontrola radi smanjenja rizika;
- povećanje nivoa svijesti o principima i koristima uključenosti u proces upravljanja rizicima i posvećenosti zaposlenih principima kontrole rizika.

KORISTI OD UPRAVLJANJA RIZICIMA

Ukoliko se pristup upravljanja rizikom planira i izvršava efikasno, koristi koje iz njega proističu su:

- svijest o značajnim rizicima sa rangiranjem prioriteta koji pomažu efikasnom planiranju resursa,
- jačanje fokusa za potrebom procjene i planiranja unutrašnje kontrole,
- prepoznavanje dužnosti i odgovornosti,
- pomoć strateškom i poslovnom planiranju,
- identifikacija novih prilika,
- akcioni plan za efikasno upravljanje značajnim rizicima.

STAVOVI AGENCIJE PREMA RIZICIMA

Sagledavajući značaj sprovođenja upravljanja rizicima, Agencija se zalaže za efikasno upravljanje rizicima, koji bi mogli biti prijetnja izvršavanju postavljenih ciljeva.

Iz tog razloga stav Agencije je da:

- sve aktivnosti koje sprovodi budu usklađene sa ciljevima i Programom rada Agencije
- rizik utvrdi u svim planskim dokumentima,
- su sve aktivnosti iz nadležnosti Agencije u skladu sa važećim zakonima i podzakonskim aktima,
- se izbjegnu aktivnosti koje nose rizik značajnog štetnog publiciteta ili druge štete koje mogu uticati na ugled Agencije,
- svi rukovodioci i zaposleni koji donose odluke ili učestvuju u njihovoj pripremi, budu svjesni odgovornosti i imaju jasna saznanja da će aktivnosti koje preduzimaju rezultirati koristima za Agenciju,
- sve aktivnosti i sa njima povezani finansijski izdaci budu obuhvaćeni finansijskim planom Agencije,
- upravljanje rizicima postane sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka,
- upravljanje rizicima omogućiti da se predvide nepovoljne okolnosti ili događaji koji bi mogli spriječiti ostvarenje ciljeva Agencije,
- organizaciona kultura treba da bude takva da se ne stvara odbojnost prema rizicima.

PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Opšti model upravljanja rizicima koji uspostavlja Agencija, sastoji se od pet koraka:

- UTVRĐIVANJE CILJEVA;
- IDENTIFIKACIJA RIZIKA;
- PROCJENA RIZIKA;
- REAGOVANJE NA RIZIK;
- PRAĆENJE I IZVJEŠTAVANJE.

1. Utvrđivanje ciljeva

Polazna tačka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje ciljeva koji se žele postići.

Upravljanje rizicima je upravljanje prijetnjama koje mogu ometati ostvarivanje ciljeva i maksimiziranje prilika koje će pomoći da ih ostvari. Stoga efikasno upravljanje rizikom treba da bude usmjereno na strateške (opšte) i operativne (posebne) ciljeve. Prilikom određivanja strateških ciljeva važno je utvrditi ključne poslovne procese tj. ključne faktore uspjeha za svaku aktivnost jednog procesa i sa njima povezane rizike. Na nivou organizacionih jedinica razmatraju se rizici koji se odnose na aktivnosti i projekte u finansijskom planu, a čija realizacija se odvija kroz te organizacione jedinice.

2. Identifikacija rizika

Nakon što se jasno postave ciljevi Agencije, kako bi se obezbijedilo njihovo postizanje, identifikuju se rizici odnosno prijetnje postizanju utvrđenih ciljeva.

Ne postoji iscrpan spisak rizika koji mogu uticati na postizanje postavljenih ciljeva. Na osnovu definicije rizika koja je navedena, mogu se pojaviti sljedeće kategorije:

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

U svim organizacionim jedinicama Agencije, imenuju se koordinatori za rizike koji, između ostalog, identifikuju rizike i ažuriraju registre rizika (promjena propisa, nova sistematizacija, nova saznanja za otklanjanje pojedinih rizika ili umanjeње njihovog učinka i vjerovatnoće za pojavu rizika,...).

Koordinate za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima i koordinate za rizike organizacionih jedinica, određuje rukovodilac organizacione jedinice, na osnovu konsultacija sa direktorom Agencije.

Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima priprema smjernice za upravljanje rizicima i njima detaljnije uređuje način postupanja i utvrđuje sve relevantne obrasce za dokumentovanje rizika.

Identifikacija rizika uključuje identifikaciju potencijalnih rizika i uzrok rizika, kao i potencijalne

posljedice rizika. Potrebno je obuhvatiti sve rizike koji bi se mogli dogoditi.

Uspješnom ostvarenju opštih i posebnih ciljeva, rizik može prijetiti kako zbog unutrašnjih (poštovanje rokova, kvalitativni, tehnološki i operativni), tako i zbog spoljnih razloga (politički, finansijski, zakonodavni, vezani za okruženje), od kojih su neki prikazani u nastavku.

KATEGORIJA RIZIKA	OPIS RIZIKA
SPOLJAŠNI RIZIK:	Subjekt ne može uticati na ove rizike, mogu se sprovesti kontrolne mjere
o Politički	Promjena prioriteta, ciljeva, podrške
o finansijski	Raspoloživost resursa, zapošljavanje ...
o Zakonodavni	Usvajanje pravnih akata koji utiču na postojanost i rad subjekta, misije, zadataka
o Posebni zadaci	Preuzimanje dodatnog neplaniranog zadatka, koji prevazilazi kapacitete ili ovlašćenja
UNUTRAŠNJI RIZIK:	Subjekt može uticati na rizike ili ih izbjeći utvrđivanjem ciljeva ili sprovođenjem kontrolnih mjera
o Poštovanje rokova	Određeni zadaci i rokovi su određeni propisom ili uključeni u ugovore
o Osiguranje kvaliteta	Subjekt mora obezbijediti kvalitet usluga svojim korisnicima i zahtijevati isto od svojih dobavljača
o Informacione Tehnologije	Pouzdanost funkcionisanja i zaštite informacija ima ključni značaj za rad subjekta
o Opšti	Usklađenost sa propisima, zaštita resursa, ekonomičnost, efektivnost, efikasnost, ugled

Završnu fazu utvrđivanja rizika predstavlja jasna formulacija tj. opis utvrđenog rizika uzimajući u obzir glavni uzrok rizika, kao i potencijalne posljedice rizika.

Rizici se utvrđuju u Obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika i evidentiraju se u Registru rizika (obraci u prilogu Strategije).

Registar rizika je “baza podataka” za sve informacije o rizicima, sa ciljem smanjenja obima neizvjesnosti koji bi mogao biti prijetnja ostvarenju ciljeva definisanih planom, kao i izmijenjenih okolnosti i blagovremenog reagovanja na njih.

Registar rizika uključuje sagledavanje svih potencijalnih rizika sa kojima se suočava subjekt prateći svoju misiju i ispunjenje ciljeva, gdje se rizici razlažu na odgovarajuće oblasti (npr. zaposleni, finansijski plan, informaciona bezbjednost, itd.) i identifikuju radi upravljanja na svim nivoima.

3. Procjena i rangiranje rizika

Mjerenje rizika proizilazi iz identifikacije rizika. Razmatra se u pogledu *Uticaja* i *Vjerovatnoće*.

Identifikovani rizici se procjenjuju na način da se ocjenom od 1 do 3 boduje vjerovatnoća da će se isti dogoditi. Uticaj, kojim se procjenjuje kojim će intenzitetom rizik djelovati na posmatrani proces, takođe se boduje ocjenom od 1 do 3.

Intenzitet rizika dobija se množenjem bodova za uticaj sa bodovima za vjerovatnoću (tako se rizik sa najvećim uticajem i najvećom vjerovatnoćom, koji se boduje ocjenom 3, može procijeniti sa najviše devet bodova).

Formula za izračunavanje intenziteta rizika:

$$IR = U \times V \text{ gdje je}$$

IR = intenzitet rizika

U = bod za uticaj

V = bod za vjerovatnoću

Vjerovatnoća može biti niska (1), srednja (2) i visoka (3).

Uticaj može biti manji (1), umjeren (2) i ozbiljan (3).

Intenzitet rizika može biti nizak (ocjena 1, 2), srednji (ocjena 3, 4) i visoki (ocjena 6,

9). Primjer mjerenja uticaja rizika:

Rangiranje	Uticaj rangiranja	Opis
3	Ozbiljan	<ul style="list-style-type: none">- Prekid svih osnovnih programa/usluga- Gubitak imovine velike vrijednosti- Ozbiljne štete za životnu sredinu- Značajan gubitak povjerenja javnosti- Pritisak javnosti za smjenu rukovodilaca
2	Umjeren	<ul style="list-style-type: none">- Gubitak imovine- Izvjesne štetne posljedice na životnu sredinu- Ozbiljne povrede- Djelimičan gubitak povjerenja javnosti- Negativan stav javnosti u medijima
1	Manji	<ul style="list-style-type: none">- Kašnjenja u manjim projektima/uslugama- Gubitak imovine (manje vrijednosti)- Privremene štetne posljedice na životnu sredinu- Smanjenje nivoa povjerenja javnosti- Određeni negativni stav javnosti u medijima

Primjer mjerenja vjerovatnoće rizika:

Rangiranje	Vjerovatnoća	Opis
3	Visoka	Očekuje se nastanak događaja u većini slučajeva
2	Srednja	Događaj bi se mogao desiti u nekom trenutku
1	Niska	Nastanak događaja nije vjerovatan

Opšte rangiranje rizika vrši se na osnovu zaključaka izvedenih tokom analize opšteg kontrolnog okruženja, inherentnog rizika i mjerenja u pogledu uticaja i vjerovatnoće.

Rangiranje rizika u Agenciji, identifikovaće se praćenjem presjeka uticaja i vjerovatnoće.

Agencija za rangiranje rizika koristi Matricu rizika „3x3”, koja je prikazana na sljedećoj slici:

Uticaj	Ozbiljan (3)	3	6	9
	Umjeren (2)	2	4	6
	Mali (1)	1	2	3
	Intezitet rizika (uticaj x vjerovatnoća)	Niska (1)	Srednja (2)	Visoka (3)
		Vjerovatnoća		

Značenje boja u matrici:

■/V Rizik visokog intenziteta ■/S

Rizik srednjeg intenziteta ■/N

Rizik niskog intenziteta

Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika Agencija polazi od „pristupa semafora“, pri čemu “zeleni rizici”, a to su rizici koji se kreću u granicama 1 i 2 (npr. niska vjerovatnoća 1 i srednji uticaj 2, ili obrnuto) ne zahtijevaju dalje djelovanje. “Žute rizike” treba nadzirati i upravljati njima sve do dovođenja do zelene boje, ako je moguće. “Žuti rizici” se kreću u granicama 3 i 4 (npr. visoka vjerovatnoća 3 i mali uticaj 1, srednja vjerovatnoća 2 i umjereni uticaj 2, ozbiljan uticaj 3 i niska vjerovatnoća 1). “Crveni rizici”, ocijenjeni najvišom ocjenom rizika (6, 9), zahtijevaju trenutnu akciju, a to su rizici koji se javljaju kad je vjerovatnoća pojave rizika visoka 3, a i uticaj

rizika je takođe velik 3, ili je vjerovatnoća pojave srednja, a uticaj visok, odnosno obrnuto.

Dakle, ocjena 9 podrazumijeva skoro sigurnu pojavu rizika sa veoma ozbiljnim uticajem, dok je ocjena 1 najmanja vjerovatnoća pojave rizika sa veoma malim uticajem.

Agencija rizik smatra ozbiljnijim, ako je ocijenjen najvišom ocjenom rizika (6 ili 9), i to u sljedećim situacijama:

- ako predstavlja direktnu prijetnju uspješnom ostvarenju cilja ili završetku projekta/aktivnosti,
- ako će prouzrokovati znatnu štetu organizacionim jedinicama Agencije, zaposlenima Agencije, građanima, itd...,
- ako će za posljedicu imati povredu zakona i drugih propisa,
- ako će za posljedicu imati značajne finansijske gubitke,
- ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenih,
- ako ozbiljno utiče na ugled Agencije.

4. Reagovanje na rizik

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

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

- izbjegavanje rizika - na način da se određene aktivnosti izvode drugačije,
- prenošenje rizika - putem konvencionalnog osiguranja ili prenosom na treću stranu,
- prihvatanje rizika - kada su mogućnosti za preduzimanje određenih mjera ograničene ili su troškovi preduzimanja nesrazmjerni u odnosu na moguće koristi, s tim da rizik treba pratiti kako bi se obezbijedilo da ostane na prihvatljivom nivou,
- smanjivanje/ublažavanje rizika – preduzimanjem mjera kako bi se smanjila vjerovatnoća ili uticaj rizika.

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

Rizici utvrđeni na nivou organizacione jedinice, prosljeđuju se od strane koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima, na postupanje rukovodstvu Agencije ako je:

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

Takođe, rukovodstvo Agencije 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. Rezultat rasprave može biti akcioni plan, koji izrađuje koordinator za rizike, pri čemu je važno da planirane radnje za smanjivanje/ublažavanje rizika budu, u smislu troška, proporcionalne riziku.

U ovoj fazi, razlikuju se dvije vrste rizika:

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

Dakle, nakon preduzimanja određenih radnji, rizik i dalje postoji. To je rezidualni rizik, odnosno rizik koji se ne može potpuno ukloniti.

5. Praćenje i izvještavanje

Peti korak procesa uključuje praćenje i izvještavanje o rizicima, tako da rukovodioci na svim nivoima upravljanja i direktor Agencije mogu pratiti da li se intenzitet rizika mijenja, da li je upravljanje rizicima efikasno i da identifikuju dalje akcije kada je potrebno. Ovo će obezbijediti da se ažurira registar rizika, uzimajući u obzir stalne promjene u okruženju, promjene ciljeva, prepoznavanje pojave novih rizika, dok drugi nestaju ili postaju manje značajni u pogledu prioriteta.

Praćenje efektivnosti procesa upravljanja rizicima je od velikog značaja, zbog čega organ treba da obezbijedi:

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

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

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

Proces treba uspostaviti da bi se razmotrilo da li rizici još postoje, da li su se pojavili novi rizici, da li su se vjerovatnoća i uticaj rizika promijenili i da bi se izvještavalo o značajnim promjenama kojima se prilagođavaju prioriteti rizika, i da bi se osigurala efektivnost kontrole. Pored toga, cjelokupni proces upravljanja rizikom treba da bude podložan redovnom pregledu da bi se obezbijedilo da je i dalje odgovarajući i efektivan. Pregled rizika i pregled procesa upravljanja rizikom su procesi koji se međusobno razlikuju i jedan ne može da služi kao zamjena za drugi.

Pregled procesa treba da obezbijedi:

- da se svi aspekti procesa upravljanja rizikom pregledaju najmanje jednom godišnje;
- da su sami rizici podložni pregledu sa odgovarajućom učestalošću (tako što će obezbijediti i pregled rukovodstva i nezavisni pregled/revizorski);
- upozorenje rukovodstvu o novim rizicima ili na promjene kod već identifikovanih rizika, tako da se na te promjene može adekvatno reagovati.

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

Nakon što su određeni strateški ciljevi i ključni procesi sa kojima će se oni postići, a zatim utvrđeni rizici koji mogu ugroziti postizanje tih ciljeva, ali i date mjere za iste, određuju se i nosioci istaknutih i opisanih poslovnih procesa koji će se brinuti o odvijanju procesa na predviđeni način. Dakle, nosioci poslovnih procesa zaduženi su za praćenje ostvarivanja ciljeva i upravljanje najvažnijim rizicima koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva. Cilj upravljanja je održavanje rizika na prihvatljivom nivou.

Sastanci na mjesečnom nivou između rukovodstva Agencije, Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima priprema i koordinatora za rizike u organizacionim jedinicama odnosno kad god se prema procjeni, pojavi izuzetno značajan rizik, radi donošenja odluke o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku, o rokovima i licima koja će biti odgovorna za izvršavanje potrebnih radnji, kao i zbog eventualne potrebe mijenjanja i ažuriranja podataka u Registru rizika.

Sastanci rukovodstva Agencije radi pregleda i razmatranja u kojoj mjeri su preduzete radnje bile efikasne, razmatranja procjene uticaja i vjerovatnoće nakon što su radnje u vezi tretiranja rizika okončane, određivanja da li su potrebne dalje akcije radi dostizanja prihvatljivog nivoa rizika.

Najmanje dva puta godišnje, i to do 15. jula i 15. januara za prethodno polugodište, koordinatori za rizike svih organizacionih jedinica Agencije izrađuju izvještaje o upravljanju rizicima i dostavljaju ih Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima.

Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima priprema objedinjeni izvještaj o upravljanju rizicima, pri čemu se obezbjeđuje da su svi rizici odgovarajuće grupisani (po ciljevima, tipologiji,...), i dostavlja ga direktoru Agencije, Savjetniku za internu kontrolu, pomoćniku direktora Agencije i rukovodiocima organizacionih jedinica, čime se obezbjeđuje dijeljenje saznanja o rizicima i rezultatima.

Dakle, cilj upravljanja rizicima je dovođenje rizika i/ili održavanje rizika na prihvatljivom nivou.

Ako radnje preduzete u cilju smanjivanja rizika ne dovode izloženost riziku ispod prihvatljivog nivoa, rizik bi trebalo ponovo analizirati na nivou rukovodstva Agencije.

ULOGA, OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI

Svi zaposleni u Agenciji uključeni su u upravljanje rizicima i moraju biti svjesni svoje odgovornosti u identifikovanju i upravljanju rizikom. Međutim, krajnja odgovornost za upravljanje rizikom odnosi se na direktora Agencije i rukovodioce na različitim organizacionim nivoima upravljanja, shodno dodijeljenim ovlašćenjima i odgovornostima.

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

	Ovlašćenja i odgovornosti
Direktor Agencije	<ul style="list-style-type: none"> - da odredi strateški smjer i stvori uslove za nesmetano sprovođenje svih aktivnosti vezanih za upravljanje rizicima <input type="checkbox"/> da osigura najviši nivo predanosti i podrške za upravljanje rizicima <input type="checkbox"/> da donese Strategiju upravljanja rizicima i odgovarajuće smjernice <input type="checkbox"/> da osigura da je Registar rizika uspostavljen i da se redovno prati <input type="checkbox"/> da imenuje Koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima i da saglasnost na imenovanje koordinatora za rizike na nivou organizacionih jedinica
Rukovodilac organizacione jedinice	<ul style="list-style-type: none"> - da osigura efikasno upravljanje rizicima kroz organizaciju <input type="checkbox"/> da osigura da se strategija upravljanja rizicima ocjenjuje najmanje jednom godišnje kako bi se obezbijedilo da ostane prikladna i aktuelna <input type="checkbox"/> da stvori uslove za efikasnu komunikaciju o rizicima sa zaposlenima i svim učesnicima, u okviru i van Agencije <input type="checkbox"/> da donese završnu procjenu otkrivenih rizika na nivou organizacionih jedinica <input type="checkbox"/> da osigura da se Registar rizika za organizacione jedinice pregleda najmanje dva puta godišnje
Rukovodstvo Agencije	<ul style="list-style-type: none"> - da osiguraju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti sprovodi u skladu sa Strategijom upravljanja rizicima <input type="checkbox"/> da osiguraju da su svi zaposleni upoznati sa procesom upravljanja rizicima i da su svjesni zahtjeva koji se u tom smislu postavljaju <input type="checkbox"/> da promovišu kulturu upravljanja rizicima na svim nivoima <input type="checkbox"/> da osiguraju da je Registar rizika za organizacionu jedinicu utvrđen i da se redovno prati <input type="checkbox"/> da stvore uslove za nesmetano sprovođenje svih aktivnosti vezanih za rizike koje su utvrđene i navedene u akcionom planu (ako je potrebno, razrada plana postupanja) <input type="checkbox"/> da osiguraju da upravljanje rizicima bude redovna stavka na sastancima pomoćnika direktora/direktora sektora kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta u smislu efikasne analize rizika <input type="checkbox"/> da osiguraju da se pregled Registra rizika za organizacione jedinice sprovodi na kvartalnoj osnovi <input type="checkbox"/> da osiguraju sistemsko i blagovremeno izvještavanje direktora o upravljanju rizicima na nivou organizacione jedinice

<p style="text-align: center;">Ekspertsko — rukovodni kadar</p>	<ul style="list-style-type: none"> — da osiguraju svakodnevno upravljanje rizicima — da osiguraju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti sprovodi u skladu sa Strategijom upravljanja rizicima — da osiguraju da su zaposleni svjesni ključnih ciljeva, prioriteta i glavnih rizika sa kojima se suočava njihov dio organizacije i organizacija u cjelini — da podstiču zaposlene i da ih osposobljavaju za sistemsko propoznavanje i rješavanje rizika koji prijete njihovim aktivnostima i za iskorišćavanje prilika kojima će se bolje ostvarivati ciljevi i poboljšali rezultati — da utvrđuju nove metode rada i da podstiču inovativnost
<p style="text-align: center;">Zaposleni (uopšteno)</p>	<ul style="list-style-type: none"> — da smjernice za upravljanje rizicima koriste efikasno — da identifikuju rizike koji bi mogli rezultirati neispunjenjem ključnih ciljeva ili zadataka — da svaki novi rizik ili neodgovarajuće postojeće mjere kontrole prijave koordinatoru za rizike u svojoj organizacionoj jedinici i da primjenjuju kontrolne mehanizme u cilju ublažavanja rizika — da predlažu i razvijaju nove kontrolne mehanizme i planove za dalje poboljšanje kontrola — da budu svjesni politike koja se sprovodi u vezi upravljanja rizicima u organizacionoj jedinici odnosno Agenciji
<p style="text-align: center;">Savjetnik za internu kontrolu</p>	<ul style="list-style-type: none"> — da izvrši reviziju u skladu sa Strategijom i godišnjim planom — da procjenjujući adekvatnost i efikasnost kontrolnih mehanizama u odnosu na rizike, ukaže na rizike, odnosno na neželjene događaje koji se mogu pokrenuti kao posljedica neadekvatnih ili neefikasnih kontrolnih mehanizama i daje preporuke koje idu u smjeru njihovog jačanja
<p style="text-align: center;">FMC menadžer</p>	<ul style="list-style-type: none"> — da osigura i pruža pomoć zaposlenima pri izradi popisa i opisa poslovnih procesa, procjeni rizika i uspostavljanju unutrašnjih kontrola — da osigura ažuriranje dokumentacije vezane za knjigu poslovnih procesa i registre rizika — da priprema izvještaj o sprovođenju plana uspostavljanja finansijskog upravljanja i kontrole; da obavlja poslove nadzora nad sprovođenjem procesa upravljanja rizicima i postavljenih kontrola kao odgovora na rizike — da preispita sve aspekte procesa upravljanja rizicima bar jednom godišnje i o tome izvijesti koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima
<p style="text-align: center;">Koordinator za uspostavljanje procesu upravljanja rizicima u Agenciji</p>	<ul style="list-style-type: none"> — da koordinira implementacijom procesa upravljanja rizicima — da obezbijedi da su svi rukovodioci upoznati sa potrebom uvođenja upravljanja rizicima i sa smjernicama za upravljanje rizicima da podstiče kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovodiocima u djelotvornom upravljanju rizicima i jačanjem svijesti rukovodstva o potrebi sistemskog upravljanja rizicima

	<ul style="list-style-type: none"> – da osigura da koordinatori za rizike budu adekvatno edukovani o upravljanju rizicima – da osigura izradu i ažuriranje Strategije upravljanja rizicima i odgovarajućih smjernica u skladu sa stepenom sprovođenja i razvoja procesa upravljanja rizicima – da za Ministarstvo finansija priprema godišnje izvještaje o preduzetim aktivnostima na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima – da za rukovodioce priprema godišnje izvještaje o pokazateljima uspješnosti sprovođenja Strategije upravljanje rizicima
<p style="text-align: center;">Koordinatori za Rizike u organizacionim jedinicama</p>	<ul style="list-style-type: none"> – da preduzimaju aktivnosti u vezi sa prikupljanjem podataka o rizicima i evidentiranjem podataka o rizicima u registru rizika – da osiguraju pregledanje podataka o rizicima i po potrebi prikupljaju dodatne informacije – da osiguraju rukovodiocima blagovremene i tačne informacije o upravljanju rizicima – da pripremaju izvještaje o upravljanju rizicima – da prate sprovođenje mjera iz akcionih planova – da upravljaju dokumentacijom u vezi sa rizicima
	<p style="text-align: center;">–</p> <p style="text-align: center;">–</p>

KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Efikasnost procesa upravljanja rizicima prati se na osnovu dostavljenih polugodišnjih izvještaja od strane pojedinih organizacionih jedinica Agencije, odnosno ključnih pokazatelja uspješnosti.

Kako bi se proces upravljanja rizicima mogao pratiti, definišu se sljedeći indikatori uspješnosti:

- Registar rizika na nivou Agencije i registri rizika na nivou organizacionih jedinica su uspostavljeni
- Registri su pregledani i ažurirani na godišnjem nivou
- Izvještaji od strane koordinatora za rizike pripremljeni i dostavljeni dva puta tokom godine Savjetniku za internu kontrolu, FMC menadžeru, Službi za pravne, finansijske i opšte poslove pomoćniku direktora Agencije i direktoru Agencije.
- Mjere iz Akcionog plana sprovedene u roku utvrđenom za izvršenje i sve nove mjere ažurirane u registru rizika za svaku organizacionu jedinicu
- Identifikovane potrebe za obuku o upravljanju rizicima
- Izvršene obuke
- Održani sastanci unutar organizacione jedinice kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno uspostavljanje prioriteta.

Pregled/revidiranje ključnih pokazatelja uspješnosti vrši se godišnje.

FMC menadžer i Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima u Agenciji rezultate praćenja i provjere, prezentiraju direktoru Agencije kroz godišnje i kvartalne izvještaje o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola, kao i kroz godišnje izvještaje o pokazateljima uspješnosti sprovođenja Strategije upravljanja rizicima.

KOMUNIKACIJA I UČENJE

Komunikacija o pitanjima rizika unutar Agencije je važna, budući da je potrebno obezbijediti da:

- svako razumije, na način koji odgovara njegovoj ulozi, šta je strategija, šta su prioritetni zadaci i kako se njihove odgovornosti u Agencij uklapaju u taj okvir rada (ako se to ne postigne, neće se postići odgovarajuće integrisanje upravljanja rizicima u kulturu organizacije i prioritetni rizici se neće dosljedno tretirati);
- se naučene lekcije i iskustvo mogu prenijeti i saopštiti onima koji mogu imati koristi od njih (npr. ako se jedan dio Agencije susretne sa novim rizikom i osmisli najbolji način nadzora nad njime, takvo rješenje treba saopštiti i svim ostalim organizacionim jedinicima, koje se takođe mogu susresti sa takvim rizikom);
- svaki nivo upravljanja aktivno traži i prima odgovarajuće informacije o upravljanju rizicima u okviru svog obima kontrole, koji će im omogućiti da planiraju radnje u odnosu na rizike čija visina nije prihvatljiva, kao i uvjerenje da su rizici koji se smatraju prihvatljivim pod kontrolom.

Kada je u pitanju edukacija zaposlenih, sprovodi se sljedeće:

- upoznavanje svih zaposlenih sa Strategijom upravljanja rizicima, uključujući i obavezu upoznavanja novih službenika;
- organizovanje radionica u vezi sa utvrđivanjem rizika, prilikom izrade strateških dokumenata;
- organizovanje radionica u vezi sa utvrđivanjem rizika prilikom izrade godišnjih planova/programa rada organizacionih jedinica.

AŽURIRANJE STRATEGIJE

Na godišnjem nivou vrši se procjena postojeće Strategije upravljanja rizicima, kako bi se obezbijedilo blagovremeno prepoznavanje potreba za revizijom Strategije, kao i njena usklađenost sa standardima, a sve u cilju utvrđivanja mogućnosti za njeno poboljšanje.

DIREKTOR
Dragan Đurović

PRILOZI

Prilog 1 Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Prilog 2 Obrazac Registra rizika

Prilog 3 Obrazac za Akcioni plan / plan djelovanja

Prilog 4 Uputstvo za uspostavljanje registra rizika i procedure za ažuriranje



Naziv organizacione jedinice:

Prilog 1 - Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

		Opis rizika		
Organizaciona jedinica:		Odgovorna:		Posljednji pregled:
Cilj:				
Redni br:	<u>Kategorija rizika :</u>			
Opis rizika:				
		Analiza:		Rezultat: (1-4)
Vjerovatnoća:				
Uticaj:				
Ukupno: Donijeta odluka:		(Vjerovatnoća X uticaj)		
Mjere:				
		Odlaganje:		
Komentari:				
Procjena kontrole rizika:				

Koordinator za rizike



CRNA GORA
AGENCIJA ZA CIVILNO VAZDUHOPLOVSTVO

Naziv organizacione jedinice *:

Prilog 2 – Obrazac registra rizika

Cilj	Opis rizika	Kategorija rizika	Analiza rizika	
			<i>uticaj</i>	<i>Vjerojatnoća</i>

Ukupno (<i>uticaj</i> / <i>vjerojatnoća</i>)	Tretman (odgovor na rizik)	Rok za izvršenje planiranih radnji	Odlaganje - zadržavanje	Odgovorna osoba
	Sažetak planiranih radnji (smanjiti, prenijeti ili izbjeci rizik)**			

* ako se registar rizika radi za određeni program koji se odvija u više organizacionih jedinica, umjesto naziva organizacione jedinice može se navesti naziv programa

** u slučaju da je rizik prihvaćen (u cjelini ili djelimično) objasniti zašto je prihvaćen

Koordinator za rizike



CRNA GORA
AGENCIJA ZA CIVILNO VAZDUHOPLOVSTVO

Prilog 3 - Akcioni plan / Plan djelovanja

Opis rizika	
Cilj akcionog plana	
Planirani rok izvršenja	
Nosilac	
Radnje koje se preduzimaju	
Potrebni resursi	
Praćenje plana	

Koordinator za rizike



Prilog 4 – Uputstvo za uspostavljanje registra rizika i procedure za ažuriranje

1. Na osnovu Zakona o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru i Pravilnika o načinu i postupku za uspostavljanje i sprovođenje finansijskog upravljanja i kontrola, rukovodilac subjekta usvaja pravila koja se odnose na uspostavljanje i održavanja registra rizika.

2. Svaki subjekat ima svrhu da ispuni utvrđene ciljeve. Ciljevi se mogu podijeliti na posebne, vezano za isporuku robe i usluga, i opšte, vezano za poslovanje subjekta na primjer:

- izvršavanje poslova na etički, ekonomičan, efikasan i efektivan način,
- izvršavanje obaveza koje proističu iz odgovornosti,
- usklađenost sa važećim zakonima i podzakonskim propisima,
- zaštita resursa od gubitaka, pogrešnog korišćenja i štete.

Drugi opšti ciljevi su predstavljeni u opisu misije subjekta, čija realizacija zavisi od ostvarivanja posebnih i operativnih ciljeva predstavljenih u dugoročnim i kratkoročnim planovima na nivou subjekta, organizacionih jedinica, funkcija i radnih mjesta. Ciljevi moraju biti realni, mjerljivi i vremenski određeni. Za svaki cilj mora biti razvijen kriterijum za mjerenje njegovog ostvarenja.

Najvažniji ciljevi zajedno sa indikatorima za mjerenje njihovog ostvarenja moraju biti predstavljeni u finansijskim dokumentima.

3. Rizik je neizvjesnost nastanka i uticaja nekog događaja koji može imati uticaja na ostvarivanje nekog cilja. Rizici mogu biti kategorizovani po različitim kriterijumima tj:

- opšti i posebni u odnosu na opšte i posebne ciljeve,
- spoljašni i unutrašnji u odnosu na njihov izvor izvan ili u subjektu,
- rizici koji se odnose na politiku, bezbjednost, ljudske resurse, ekonomiju, finansije, i drugo.

Subjekt odlučuje o najadekvatnijoj kategorizaciji rizika koja omogućava transparentno i efektivno upravljanje rizicima, npr:

Spoljašnji:

- politički
- budžetski
- zakonski
- posebni.

Unutrašnji:

- poštovanje vremenskih rokova
- osiguranje kvaliteta
- IT
- opšti

Rizik se analizira i procjenjuje uzimajući u obzir vjerovatnoću nastanka i moguće posljedice ili uticaj na subjekat. Rizik mora biti procijenjen bez razmatranja mjera koje su već usvojene za njegovu kontrolu na prihvatljivom nivou.

Za ocjenu rizika moguće su različite skale tj:

Vjerovatnoća nastanka rizika:

- neizvjestan
- moguć,
- veoma moguć,
- moguć u najvećoj mjeri.

Mogućnost rizika:

- neznatan,
- moguć
- veoma moguć
- moguć u velikoj mjeri.

Posljedice nastanka rizika:

- nijesu važne,
- važne su,
- veoma važne,
- katastrofalne.

Uticaj rizika:

- neznatan,
- značajan,
- veoma značajan,
- katastrofalan.

Svi identifikovani rizici moraju biti ocijenjeni u odnosu na istu skalu i kriterijume.

5. Analiza rizika služi za određivanje prioriteta rizika od najvišeg do najmanje značajnog rizika i lista rizika predstavlja izloženost subjekta rizicima.

6. Odgovornost za kontrolu rizika je na rukovodioca subjekta. On odlučuje o prihvatljivom nivou za svaki rizik i usvaja mjere koje treba preduzeti za kontrolu rizika i imenuje vlasnike rizika.

7. Registar rizika predstavlja rizike, njihov opis, njihovu važnost u odnosu na vjerovatnoću nastanka i uticaja, vlasnike rizika i mjere za njihovu kontrolu. Kako se okruženje i ciljevi mijenjaju, sami rizici se mijenjaju, pa se tako i o registru rizika mora redovno diskutovati i shodno tome isti ažurirati.

8. Identifikacija i analiza rizika u subjektu vrši se na nivou subjekta i na nivou organizacionih jedinica pod odgovornošću rukovodioca organizacionih jedinica, uzimajući u obzir:

- utvrđivanje ciljeva
- ostvarivanje ciljeva uključujući dugoročne i kratkoročne budžete
- zakonitost poslovanja
- ekonomičnost, efektivnosti i efikasnost
- pouzdano i blagovremeno izvještavanje,
- zaštitu resursa u slučaju zloupotrebe,
- unutrašnje i spoljne informacije (unutrašnja revizija, revizorski sud, Evropska komisija, Evropski revizorski sud)
- nastanak rizika i njihov uticaj i
- bilo koje druge informacije koje ukazuju na unutrašnji ili spoljašnji rizik.

9. Za svaki specifičan rizik rukovodilac organizacione jedinice popunjava opis rizika i isti šalje koordinatoru za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima u Agenciji, koji provjerava kompletnost opisa i priprema ga za dostavljanje rukovodiocu subjekta. Po odobrenju, rizik se unosi u registar rizika.
10. Registar rizika se provjerava najmanje dva puta godišnje od strane rukovodioca subjekta ili na prijedlog rukovodioca organizacione jedinice, koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima, lica zaduženog za FMC ili internog revizora.