



POLITIKA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Prečišćen tekst

Podgorica, april 2025.godine



Na osnovu člana 7 stav 1 tačka 5, člana 14 stav 2 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru ("Sl.list CG" br. 75/18), Pravilnika o načinu uspostavljanja i unapređenju upravljanja i kontrola u javnom sektoru ("Sl.list CG" br. 71/198), člana 34 Statuta Željezničke infrastrukture Crne Gore AD-Podgorica, Politike upravljanja rizicima broj 8620/4 od 09.10.2023. godine, Odluke o donošenju Politike o izmjenama Politike o upravljanja rizicima (prve izmjene) broj 2290/9 od 21.03.2025. godine

POLITIKA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Prečišćen tekst

Sadržaj

Definicije	3
1. Uvod	4
2. Svrha i ciljevi politike upravljanja rizicima	4
3. Načela upravljanja rizicima	4
4. Proces upravljanja rizikom	5
4.1. Identifikacija rizika	5
4.2. Analiza i procjena rizika	6
4.3. Reagovanje na rizik	9
4.4. Praćenje i izvještavanje o rizicima.....	9
5. Uloga, ovlaštenja i odgovornosti	11
6. Ključni pokazatelji uspješnosti	13
7. Završne odredbe	13
Prilozi	
Prilog br. 1. Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika	14
Prilog br. 2. Obrazac registar rizika	15
Prilog br. 3. Organizaciona struktura	16



Definicije:

Društvo – Željeznička Infrastruktura Crne Gore - AD Podgorica

Rizik je mogućnost nastanka događaja čiji će se učinak odraziti na postizanje ciljeva i on se mjeri u odnosu na uticaj i vjerovatnoću nastanka.

Identifikovanje rizika je proces utvrđivanja događaja i određivanje ključnih rizika koji mogu ugroziti ostvarivanje ciljeva Društva.

Opis rizika predstavlja opisivanje utvrđenih rizika, uzimajući u obzir glavni uzrok rizika i potencijalne posljedice rizika, odnosno uticaj na ciljeve i aktivnosti.

Procjena rizika je postupak kojim se na sistematičan način obavlja procjena uticaja koji rizik ima na ostvarivanje ciljeva i određuje vjerovatnoća nastanka rizika.

Ublažavanje rizika podrazumijeva aktivnosti koje se preduzimaju u cilju smanjivanja vjerovatnoće nastanka rizika, ublažavanja negativnih posljedica koje je rizik izazvao ili oboje, što podrazumijeva uspostavljanje odgovarajućih kontrolnih aktivnosti odnosno procedura.

Praćenje rizika je dio faze upravljanja rizicima u kojoj se provjerava da li u praksi funkcionišu predložene kontrolne aktivnosti, i da li iste sprečavaju, odnosno ublažavaju efekat djelovanja rizika na ciljeve.

Upravljanje rizicima je cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika. Uzimajući u obzir ciljeve Društva i preduzimanje potrebnih radnji u cilju smanjenja rizika.

Inherentni rizik je nivo rizika u slučaju nepostojanja kontrole i aktivnosti koje ublažavaju rizik.

Rezidualni rizik je rizik koji ostaje nakon što rukovodstvo preduzme radnje za smanjenje posljedica i vjerovatnoće nepovoljnog događaja, uključujući kontrolne aktivnosti u cilju reagovanja na rizik.

Registar rizika je pregled identifikovanih rizika, procjena rizika po kriterijumu uticaja koji ima na ostvarivanje ciljeva i vjerovatnoće pojavljivanja, potrebnih aktivnosti, odnosno kontrola koje će smanjiti posljedice djelovanja rizika, osoba zaduženih za sprovođenje konkretnih aktivnosti, kao i rokova za njihovo izvršenje.



POLITIKA UPRAVLJANJA RIZICIMA

1. UVOD

Ovom politikom se propisuju svrha i ciljevi upravljanja rizikom, njegovo utvrđivanje, analiza i vrednovanje. Kroz taj proces Društvo prati i ocjenjuje rizike, te sprovodi aktivnosti na upravljanju istima i uspostavlja se radi stvaranja uslova za proaktivno upravljanje skupom najznačajnijih rizika. Uslove poslovanja Društva karakteriše dinamika i kompleksnost okruženja, a takvi uslovi ograničavaju transparentnost budućih događaja te povećavaju neizvjesnost u svakom segmentu poslovanja. Pod uspješnim upravljanjem rizicima podrazumijeva se rad na jačanju postojeće strukture upravljanja, kako u procesu planiranja i realizacije ciljeva tako i u procesima donošenja odluka, gdje je upravljanje rizicima potrebno ugraditi kao standard, odnosno opšteprihvaćeni koncept i sastavni dio upravljanja koji će omogućiti optimalnije i racionalnije korišćenje sredstava Društva.

Ovom politikom definiše se proces identifikovanja rizika, procjena identifikovanih rizika, rangiranje, kao i koje aktivnosti treba preduzeti kako bi se ublažila ukupna izloženost riziku. Takođe se određuje i linija odgovornosti zaposlenih u procesu upravljanja rizicima, načinu izvještavanja o evidentiranim rizicima i njihovom statusu.

2. SVRHA I CILJEVI POLITIKE UPRAVLJANJA RIZICIMA

Osnovna svrha ove politike je da se kroz upravljanje rizicima unaprijedi i obezbjedi ostvarivanje strateških i operativnih ciljeva na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način, odnosno da se stvori bolje kontrolno okruženje koje će doprinijeti poboljšanju kvaliteta, svrsishodnosti i rezultatima aktivnosti na svim nivoima upravljanja. Politika predstavlja metodološki okvir za način i pravac uvođenja procesa upravljanja rizicima unutar Društva, ali i njegovo praćenje, odnosno postavljanje okvira za uvođenje prakse upravljanja rizicima kao neophodnog elementa dobrog upravljanja unutar koje će svaka organizaciona jedinica razvijati upravljanje rizicima u skladu sa svojim nadležnostima i odgovornostima.

Postupak identifikovanja, procjene rizika, definisanje mjera za izbjegavanje ili ublažavanje efekata rizika na ciljeve, utvrđivanje odgovornih osoba u tom postupku, kao i kroz određivanje rokova za preduzimanje adekvatnih mjera predstavlja razradu Politike kroz Registar rizika.

3. NAČELA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Društvo ostvaruje upravljanje rizicima u skladu sa sljedećim načelima:

- Identifikacija i procjena čitavog skupa rizika koji mogu djelovati na ostvarenje poslovnih ciljeva Društva,
- Upravljanje rizicima je sastavni dio svih organizacionih aktivnosti Društva,
- Upravljanje rizicima mora biti sveobuhvatno i struktuirano,
- Razvoj i implementacija planova odgovora na rizike u cilju njihovog ublažavanja i planova praćenja rizika,
- Upravljanje rizicima se temelji na dostupnim informacijama, mora biti transparentno, i osjetljivo je na promjene,
- Upravljanje rizicima je kontinuirano i poboljšava se kroz učenje i iskustvo,



- Promovisanje i razvoj korporativne kulture u kojoj su zaposljeni svjesni rizika sa kojim se suočavaju tokom obavljanja svakodnevnih aktivnosti i nastoje da adekvatno upravljaju tim rizicima.

4. PROCES UPRAVLJANJA RIZIKOM

Opšti model upravljanja rizicima podrazumijeva:

1. Identifikaciju rizika,
2. Analizu i procjenu rizika,
3. Reagovanje na rizik – postupanje po rizicima,
4. Praćenje i izvještavanje o rizicima.

4.1. IDENTIFIKACIJA RIZIKA

Polazna tačka za upravljanje rizicima je jasno razumjevanje ciljeva koji se žele postići. Postavljanje ciljeva pomaže u planiranju budućih aktivnosti, utvrđivanju prioriteta, efikasnoj raspodjeli raspoloživih resursa i praćenju napretka u odnosu na postavljene ciljeve. Upravljanje rizicima je upravljanje prijetnjama koje mogu ometati ostvarivanje ciljeva i maksimiziranje prilika koji 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 njime povezane rizike. Nakon što su jasno postavljeni ciljevi Društva, kako bi se osiguralo njihovo postizanje, identifikuju se rizici odnosno prijetnje postizanju utvrđenih ciljeva.

U svim organizacionim jedinicama Društva na predlog rukovodioca imenovani su koordinatori za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima koji, između ostalog, identifikuju rizike i ažuriraju registar rizika (promjena propisa, nova sistematizacija, nova saznanja za otklanjanje pojedinih rizika ili umanjeње njihovog učinka i vjerovatnoće za pojavu rizika).

Koordinatoru za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima na nivou Društva imenovala je Izvršna direktorica. 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	
Kategorija rizika	Opis rizika
Spoljašnji rizik:	<i>Društvo ne može uticati na ove rizike, ali može da sprovede kontrolne mjere</i>
Politički	- Političke odluke i prioritete Vlade, Skupštine Crne Gore, EU
Budžetsko-finansijski	- Planirana sredstva u budžetu
Zakonodavni	- Usvajanje pravnih akata koji utiču na postojanost i rad Društva
Klimatske promjene i održivost životne sredine	- Mogućnost pojave prirodnih (elementarnih) nepogoda - Devastacija životne sredine u pružnom pojasu od strane trećih lica



Unutrašnji rizik:	<i>Društvo može uticati na ove rizike ili ih izbjeći utvrđivanjem ciljeva ili sprovođenjem kontrolnih mjera</i>
Opšti	- Strategije, planiranja i politike - Pouzdanost informacionog sistema - Inovacije, zadovoljstvo korisnika - Poslovni procesi (upravljanje ljudskim resursima i01 upravljanje kapacitetima) - Zaposleni (stručnost, etičko ponašanje, sukob interesa) - Organizacija (uloge, odgovornosti)
Finansijski	- Finansijska sredstva - Planiranje i realizacija (programa, javnih nabavki) - Ekonomičnost, efektivnost, efikasnost
Informacije i komunikacije	- Pouzdanost, kvalitet i blagovremenost informisanja - Zaštita informacija - Vrste komunikacija
Zakonodavni	- Uskladenost, jasnoća i primjenljivost zakonske regulative - Poštovanje propisa
Zaštita ljudi, imovine i drugih resursa	- Sigurnost ljudi, - Krađa, neovlašćeni pristup, otuđenje, požar - Adekvatno održavanje pruge
Reputacioni	- Ugled i gubljenje povjerenja

Završnu fazu utvrđivanja rizika predstavlja jasna formulacija tj. opis utvrđenog rizika (obrazac u Prilogu 1), 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 (u Prilogu 2).

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 pravovremenog reagovanja na njih. Registri rizika vode se u tabeli, koju ažuriraju koordinatori za rizike.

4.2. ANALIZA I PROCJENA RIZIKA

Procjena rizika vrši se na osnovu dvije vrste ulaznih informacija – o procjeni uticaja rizika i procjeni vjerovatnoće pojave rizika.

Identifikovani rizici se procjenjuju na način da se ocjenom od 1 do 5 boduje vjerovatnoća da će se isti dogoditi. Uticaj kojim se procjenjuje kojim će intezitetom rizik djelovati na posmatrani proces, takođe se boduje ocjenom od 1 do 5.

Ukupna izloženost riziku dobija se množenjem bodova za uticaj sa bodovima za vjerovatnoću (tako se rizik sa najvećim uticajem i najvećom vjerovatnoćom, koji se boduje ocjenom 5, može procijeniti sa najviše dvadeset pet bodova).

Formula za izračunavanje inteziteta rizika:

$$IR = U \times V$$



IR=intezitet rizika

U= bod za uticaj

V= bod za vjerovatnoću

Rezultati procjene se evidentiraju u Registru rizika (obrazac u Prilogu).

Društvo rizik smatra ozbiljnim, ako je ocijenjen sa najvišom ocjenom rizika i to u sledećim situacijama:

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

Identifikacija rizika će biti sprovedena i na nivou Društva kao cjeline i na nivou organizacionih jedinica uzimajući u obzir:

- utvrđene ciljeve (strateške, godišnje i operativne),
- zakonitost poslovanja,
- ekonomično, efektivno i efikasno korišćenje sredstava,
- pouzdano i blagovremeno izvještavanje i
- zaštitu imovine i drugih resursa u slučaju neodgovornog upravljanja, neopravdanog trošenja i korišćenja, kao i nepravilnosti i prevara.

Procjena rizika je sprovedena uzimajući u obzir uticaj neželjenog događaja na Društvo i vjerovatnoću nastanka neželjenog događaja. Uticaj je procjena posljedica u slučaju nastanka određenog rizičnog događaja. To može biti i neka vrsta štete ili izgubljene prilike i opisana je na sljedeći način:

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

Vjerovatnoća je procjena mogućnosti nastanka određenog događaja (uključujući i razmatranje učestalosti sa kojom do tog ishoda može da dođe). Mjerenja vjerovatnoće rizika rangira se na sljedeći način:

Ocjena	Vjerovatnoća	Opis
--------	--------------	------



5	Gotovo sigurno	Šanse da će se rizik dogoditi su 90-100%
4	Vjerovatno	Šanse da će se rizik dogoditi su 70-89%
3	Umjereno	Šanse da će se rizik dogoditi su 50-69%
2	Rijetko	Šanse da će se rizik dogoditi su 30-49%
1	Sasvim rijetko	Šanse da će se rizik dogoditi su 1 - 29%

Rangiranje rizika je potrebno kako bi se utvrdili prioriteti, odnosno najznačajniji rizici kojima treba upravljati. Rangiranje rizika je rezultat množenja ocjena uticaja i vjerovatnoće nastanka identifikovanog rizika u skladu sa matricom:

UTICAJ	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
VJEROVATNOĆA						

- V – Rizik visokog inteziteta
- N – Rizik srednjeg inteziteta
- S – Rizik niskog inteziteta

Rezultati iz matrice rizika ukazuju na oblasti koje se smatraju visokim, srednjim ili malim rizikom i predstavljaju osnovu za određivanje prioriteta. Rangiranje rizika je osnova za određivanje prioriteta i prikazuje izloženost akcionarskog društva rizicima.

Interval	Rang rizika	Opis rizika sa primjerima
15-25	Visok	- Prekid svih osnovnih programa/usluga - Gubitak imovine velike vrijednosti - Ozbiljne štete za životnu sredinu - Značajan gubitak povjerenja javnosti - Pritisak javnosti za smjenu rukovodstva
6-12	Srednji	- Prekid nekih osnovnih programa/usluga - Gubitak imovine - Štetne posljedice na životnu sredinu - Djelimičan gubitak povjerenja javnosti - Negativan stav javnosti u medijima
1-5	Nizak	- Kašnjenja u manjim projektima/uslugama - Gubitak imovine (manje vrijednosti) - Privremene štetne posljedice na životnu sredinu - Smanjenje nivoa povjerenja javnosti - Djelimično negativan stav javnosti u medijima



Uspostavljeno je dokumentovanje rizika kroz registar rizika, određivanje vrste rizika, vjerovatnoće nastanka i procjene uticaja, ažuriranje registra, uvođenje sistema izvještavanja i imenovanje odgovornih osoba za praćenje rizika.

4.3. REAGOVANJE NA RIZIK

Cilj upravljanja rizicima je smanjiti vjerovatnoću nastanka potencijalnog događaja i njegov negativan učinak. Za svaki rizik treba izabrati jedan od odgovora na rizik:

- izbjegavanje rizika – podrazumijeva prekidanje aktivnosti jer rizike nije moguće tretirati ili svesti na prihvatljiv nivo, a ugrožavaju poslovanje Društva,
- prenošenje rizika – putem 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 osiguralo 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 osiguralo preduzimanje konkretnih radnji za postupanje sa konkretnim rizicima, bez odlaganja. Važno je osigurati da za svaku radnju (odgovor na rizik) odgovornost za izvršenje bude dodjeljena 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 prosleđuju se od strane Koordinatora za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima, na postupanje Odboru direktora ako je:

- rezidualni rizik ocjenjen visokim intezitetom i pripada kritičnim rizicima,
- rizik utvrđen u područjima koja su od strateškog značaja, npr. rizik vezan za ljudske resurse ili finansijske aspekte te zahtijeva razmatranje na najvišem nivou upravljanja kako bi se osigurao koordinirani način rješavanja rizika.

Takode, Odbor direktora 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, pri čemu je važno da planirane radnje za smanjivanje/ublažavanje rizika budu, u smislu troškova, proporcionalne riziku.

4.4. PRAĆENJE I IZVJEŠTAVANJE O RIZICIMA

Praćenje utvrđenih rizika obuhvata i praćenje sprovođenja mjera za smanjenje rizika. Ono uključuje praćenje i izvještavanje o rizicima, tako da rukovodioci na svim nivoima upravljanja i Izvršni direktor, kao i Odbor direktora mogu pratiti da li se intezitet rizika mijenja, da li je upravljanje rizicima efikasno i da se identifikuju dalje akcije kada je potrebno. Praćenje efektivnosti procesa upravljanja rizicima je od velikog značaja, zbog čega treba da se obezbjedi:

- 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 obezbjediti 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, podregistri rizika i akcioni planovi, redovno se ažuriraju u pogledu: novih rizika, rizika koji se tretiraju, rizika koji su prihvaćeni, kao i rizika na koje se nije moglo djelovati na planirani način, odnosno revidovanih procjena rizika. Proces treba uspostaviti da bi se razmotrilo da li se 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 prioriteta rizika, kao i da bi se osigurala efektivnost kontrole. Pored toga cjelokupni proces upravljanja rizikom treba da bude podložan redovnom pregledu da bi se osiguralo da je i dalje odgovarajući i efektivan.

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

- Nakon što su određeni strateški ciljevi i ključni procesi s kojima će se oni postići, a zatim utvrđeni rizici koji mogu ugroziti postizanje ih 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. Nosioci poslovnih procesa zaduženi su za praćenje ostvarivanja ciljeva i upravljanja najvažnijim rizicima koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva. Cilj upravljanja je održavanje rizika na prihvatljivom nivou.
- Sastanci između rukovodstva i koordinatora za rizike za organizacione jedinice u sastavu odnosno kad god se prema procjeni, nađe na 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 Kolegijuma radi pregleda i diskusije u kojoj mjeri preduzete radnje bile efikasne, razmatranje 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 koordinatori za rizike izrađuju izvještaje za upravljanje rizicima i dostavljaju ih Koordinatoru za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima Društva.
- Koordinator priprema objedinjeni izvještaj o upravljanju rizicima, pri čemu se obezbjeđuje da su svi rizici odgovarajuće grupisani (po ciljevima, tipologiji ...) i dostavlja ga Odboru direktora, Revizorskom odboru, Unutrašnjoj reviziji i rukovodiocima organizacionih jedinica.

Cilj upravljanja rizicima je dovođenje rizika i/ili održavanje rizika na prihvatljivom nivou. Ako radnje preduzete u cilju smanjenja rizika ne dovode izloženost riziku ispod prihvatljivog nivoa, rizik bi trebalo ponovo analizirati na nivou Kolegijuma.

5. ULOGA, OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI

Svi zaposleni u Društvu 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: Odbor direktora, izvršnog direktora i rukovodioc organizacionih jedinica kako bi se osiguralo uspješno sprovođenje procesa upravljanja rizicima, ovlašćenja i odgovornosti za upravljanje rizicima, prikazane su u tabeli:

	Ovlašćenja i odgovornosti
Odbor direktora	- utvrđuje politiku upravljanja rizicima, - donosi odluke o izboru odgovarajuće mjere u vezi sa postupanjima po rizicima visokog ranga, - usvaja izvještaj o upravljanju rizicima.
Izvršni direktor	- da odredi strateški smjer i stvori uslove za nesmetano sprovođenje svih aktivnosti vezanih za upravljanje rizicima, - da osigura najviši nivo predanosti i podrške za upravljanje rizicima, - odgovoran je za identifikaciju, procjenu i upravljanje rizicima koji mogu ugroziti ostvarivanje ciljeva Društva, - odgovoran je za uvođenje odgovarajućih kontrola za upravljanje rizicima, - da osigura da je Registar rizika uspostavljen i da se redovno prati, - da imenuje Koordinatora za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima, - da osigura da se Politika upravljanja rizicima ocjenjuje najmanje jednom godišnje, - dostavlja Odboru direktora Izvještaj o sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola, - sprovodi odluke Odbora direktora.
Direktori sektora	- da osiguraju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti sprovodi u skladu sa politikom upravljanja rizicima, - da osiguraju da su svi zaposleni upoznati sa procesom upravljanja rizicima i da su svjesni zahtjeva koji se u tom smislu postavljaju, - da promovišu kulturu upravljanja rizicima na svim nivoima, - da osiguraju da je Podregistar rizika za organizacionu jedinicu utvrđen i da se redovno prati, - da stvore uslove za nesmetano sprovođenje svih aktivnosti vezanih za rizike koje su utvrđene i navedene u akcionom planu, - da osiguraju da upravljanje rizicima bude redovna stavka na sastancima kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta u smislu efikasne analize rizika, - da osiguraju da se pregled Podregistara rizika za pojedine organizacione jedinice sprovodi na kvartalnoj osnovi, - da osiguraju sistematsko i pravovremeno izvještavanje Koordinatora za upravljanje rizicima,
Rukovodioci, šefovi	- da osiguraju da se svakodnevno upravlja rizicima, - da osiguraju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti sprovodi u skladu sa Politikom upravljanja rizicima,



	- da osiguraju da su zaposleni svjesni ključnih ciljeva, prioriteta i glavnih rizika sa kojima se suočava njihov dio organizacije i organizacije u cjelini, - da podstiču zaposlene i da ih osposobljavaju za sistematsko pepoznavanje i rješavanje rizika koji prijete njihovim aktivnostima i za iskorišćavanje prilika kojima će se bolje ostvarivati ciljevi i poboljšati rezultati, - da utvrđuju nove metode rada i da podstiču inovativnost.
Zaposleni	- da smjernice za upravljanje rizicima koriste efikasno, - da identifikuju rizike koji bi mogli rezultirati neispunjenjem ključnih ciljeva i zadataka, - da svaki novi rizik ili neodgovarajuće postojeće mjere kontrole prijave koordinatorsu za rizike u svojoj organizacionoj jedinici i da primjenjuju kontrolne mehanizme u cilju ublažavanja rizika, - da budu svjesni politike koja se sprovodi u vezi upravljanja rizicima u organizacionoj jedinici.
Unutrašnja revizija	- da sprovodi revizije u skladu sa Strategijom i godišnjim planovima rada revizije, - da procjenjujući adekvatnost i efikasnost upravljanja i kontrola u odnosu na rizike, ukaže na rizike, odnosno na neželjene događaje koji mogu nastati kao posljedica neadekvatnih ili neefikasnih kontrolnih mehanizama i daje preporuke.
Koordinator za uspostavljanje upravljanja i kontrola	- da osigura i pruža pomoć zaposlenima pri izradi propisa i opisa poslovnih procesa, procjeni rizika i uspostavljanju unutrašnjih kontrola - da osigura ažuriranje dokumentacije vezane za izradu internih procedura, - da priprema izvještaj o sprovođenju plana uspostavljanja upravljanja i unutrašnjih kontrola za Odbor direktora, - da obavlja poslove nadzora nad sprovođenjem procesa upravljanja rizicima i uspostavljenih kontrola kao odgovora na rizike, - da preispita sve aspekte procesa upravljanja rizicima bar jednom godišnje i o tome izvjesti koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima.
Koordinator za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima u Društvu	- da koordinira implementacijom procesa upravljanja rizicima u Društvu, - da osigura da su svi rukovodioci upoznati sa potrebom uvođenja upravljanja rizicima, - da podstiče kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovodiocima u efikasnom upravljanju rizicima i o potrebi sistematskog upravljanja rizicima, - da osigura izradu i ažuriranje Politike upravljanja rizicima u skladu sa stepenom sprovođenja i razvoja procesa upravljanja rizicima, - da za Odbor direktora priprema godišnje izvještaje o preduzetim aktivnostima na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima i da za



	rukovodiocima priprema godišnje izvještaje o pokazateljima uspješnosti sprovođenja Politike upravljanja rizicima.
Koordinatori za rizike u organizacionim jedinicama	- da preduzimaju aktivnosti u vezi sa prikupljanjem podataka o rizicima i evidentiranjem podataka o rizicima i evidentiranjem podataka u podregistrima, - da osiguraju rukovodiocima blagovremene i tačne informacije o upravljanju rizicima, - da pripremaju izvještaje za Koordinatora, - da prate sprovođenje mjera iz akcionih planova, - da upravljaju dokumentacijom u vezi sa rizicima.

6. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

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

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

- registar rizika na nivou Društva i podregistri rizika na nivou organizacionih jedinica u sastavu su uspostavljeni,
- registri su pregledani i ažurirani na godišnjem nivou,
- izvještaji od strane Koordinatora za rizike su pripremljeni i dostavljeni jednom godišnje Unutrašnjoj reviziji, Izvršnom direktoru i Odboru direktora
- mjere iz akcionog plana sprovedene u roku utvrđenom za izvršenje i sve nove mjere ažurirane u registru rizika za svaku organizacionu jedinicu u sastavu,
- identifikovane potrebe za obuku o upravljanju rizicima,
- izvršene obuke.

Pregled ključnih pokazatelja uspješnosti vrši se jednom godišnje i sastavni je dio Izvještaja o upravljanju rizicima. Koordinator za uspostavljanje upravljanja i unutrašnjih kontrola i Koordinator za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima u Društvu rezultate praćenja i provjere, prezentiraju Odboru direktora kroz godišnje izvještaje.

7. ZAVRŠNE ODREDBE

Na godišnjem nivou vrši se procjena postojeće Politike upravljanja rizicima, kako bi se osiguralo blagovremeno prepoznavanje potreba za revizijom, kao i njena usklađenost sa standardima i zakonskom regulativom, a sve u cilju utvrđivanja mogućnost za poboljšanju iste.

Prilozi:

Prilog 1: Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Prilog 2: Obrazac registra rizika

Prilog 3: Organizaciona struktura



Prilog 1: Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Rizik:		
Organizaciona jedinica	Odgovoran/na	Datum poslednjeg pregleda
Cilj		
Rb:	Vrsta:	
Opis rizika		
	Analiza	Rezultat (1-5)
Vjerovatnoća		
Uticaj		
Ukupno		
Donijeta odluka		
Mjere		
	Odlaganje	
Procjena unutrašnjih kontrola		
Komentari rizika		

Potpis: _____



Prilog 2: Obrazac registra rizika

(Organizaciona jedinica)

REGISTAR RIZIKA ZA _____ GOD.

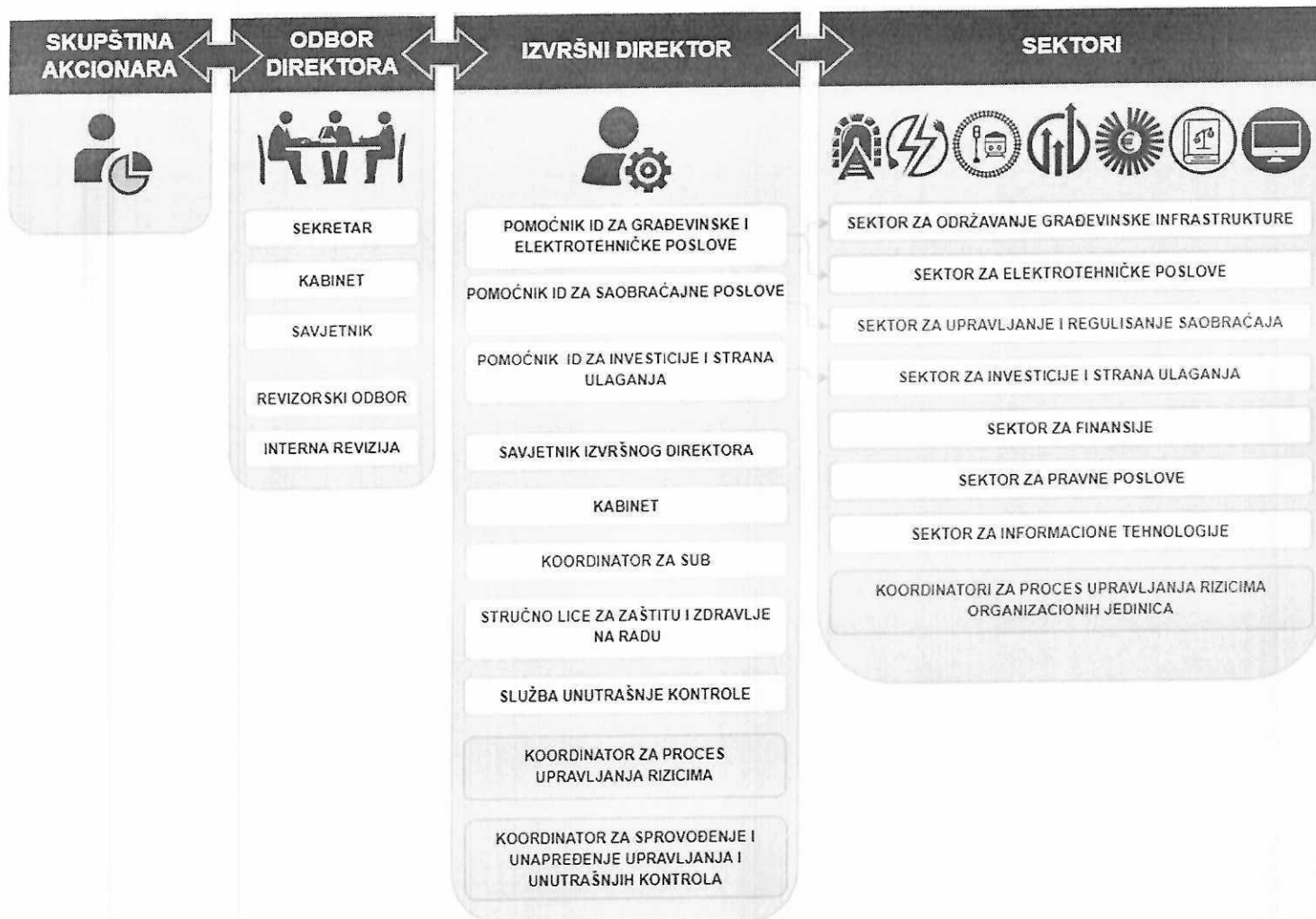
Rb	Opis rizika	Vrsta rizika	Rezidualni nivo rizika			Pregled postojećih kontrola	Reagovanje na rizik	Odgovorna osoba	Rok za sprovođenje mjere
			V	U	VxU				
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									

Koordinator/ka za rizike:

Rukovodilac/ka:



Tabela br. 3. Organizaciona struktura



PREDSJEDNIK ODBORA DIREKTORA
Aleksandar Dakić, dipl.pravnik



Aleksandar Dakić