



VLADA CRNE GORE  
Ministarstvo finansija

METODOLOGIJA O NAČINU

USPOSTAVLJANJA I UNAPREĐENJA

UPRAVLJANJA I KONTROLA U JAVNOM SEKTORU

avgust 2020.

Na osnovu člana 7 stav 3, člana 11 stav 3 i člana 14 stav 3 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru ("Službeni list CG", broj 75/18), Ministarstvo finansija donijelo je

## **PRAVILNIK**

### **O NAČINU USPOSTAVLJANJA I UNAPREĐENJA UPRAVLJANJA I KONTROLA U JAVNOM SEKTORU (“Službeni list Crne Gore”, br. 071/19 od 25.12.2019)**

#### **Član 1**

Ovim pravilnikom propisuje se način uspostavljanja i unapređenja upravljanja i kontrola u javnom sektoru, sadržaj plana unapređenja i kontrola i smjernice o upravljanju rizicima.

#### **Član 2**

Uspostavljanje i unapređenje upravljanja i kontrola u javnom sektoru vrši se u skladu sa Prilogom 1.

#### **Član 3**

Razvoj i sprovođenje upravljanja i kontrola vrši se u skladu sa planom koji je dat u Prilogu 2.

#### **Član 4**

Upravljanje rizicima u javnom sektoru vrši se u skladu sa smjernicama datim u Prilogu 3.

#### **Član 5**

Prilozi 1, 2 i 3 čine sastavni dio ovog pravilnika.

#### **Član 6**

Ovaj pravilnik stupa na snagu osmog dana od dana objavljivanja u "Službenom listu Crne Gore".

Broj: 05-18382  
Podgorica, 20. novembra 2019. godine

Ministar,  
Darko Radunović, s.r.

## USPOSTAVLJANJE I UNAPREĐENJE UPRAVLJANJA I KONTROLA U JAVNOM SEKTORU

Uspostavljanje i unapređenje upravljanja i kontrola u javnom sektoru vrši se:

- određivanjem lica odgovornog za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnjih kontrola u subjektu,
- primjenom osnovnih elemenata upravljanja i kontrola, i
- na osnovu plana unapređenja upravljanja i kontrola.

### I. OSNOVNI ELEMENTI

Upravljanje podrazumijeva planiranje aktivnosti i sredstava za realizaciju ciljeva, praćenje ostvarenja ciljeva, kao i utvrđivanje razloga odstupanja.

Unutrašnje kontrole predstavljaju sve aktivnosti i mjere uspostavljene od strane rukovodstva koji sprovode zaposleni, radi pružanja razumnog uvjerenja da će se ciljevi koji se odnose na poslovanje, izvještavanje i usaglašenost ostvariti.

Okvir za uspostavljanje osnovnih elemenata i principa za sprovođenje unutrašnje kontrole u subjektu utvrđen je u COSO<sup>1</sup> modelu.

Osnovni elementi i principi za uspostavljanje i unapređenje unutrašnjih kontrola, a samim tim i upravljanja su:

Elementi	Principi
Kontrolno okruženje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pokazivanje posvećenosti integritetu i etičkim vrijednostima</li> <li>Obezbeđivanje vršenja nadzora nad sprovođenjem unutrašnjih kontrola</li> <li>Utvrdjivanje organizacione strukture, ovlašćenja i odgovornosti i linija izvještavanja</li> <li>Pokazivanje posvećenosti da se zaposle, usavršavaju i zadrže kompetentni zaposleni kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi</li> <li>Pozivanje zaposlenih na odgovornost za sprovođenje kontrola i ostvarivanje ciljeva</li> </ul>
Procjena rizika	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definisanje odgovarajućih ciljeva</li> <li>Identifikacija rizika u subjektu i njihova analiza kao osnova za utvrđivanje načina za njihovo upravljanje</li> <li>Procjena rizika od prevare</li> <li>Identifikacija i analiza promjena koje bi mogle značajno uticati na sistem unutrašnje kontrole</li> </ul>
Kontrolne aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odabir i razvoj kontrolnih aktivnosti koje će ublažiti rizike na prihvatljiv nivo</li> <li>Odabir i razvoj IT kontrola</li> <li>Razvoj kontrolnih aktivnosti kroz politike i procedure</li> </ul>
Informacije i komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prikupljanje, obrada i korišćenje relevantnih i kvalitetnih informacija</li> <li>Interna razmjena informacija</li> <li>Eksterna razmjena informacija</li> </ul>
Praćenje i procjena	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprovođenje kontinuiranih ili periodičnih procjena unutrašnjih kontrola (ili kombinacija obje)</li> <li>Blagovremena razmjena informacija o slabostima unutrašnjih kontrola, kako bi se preduzele korektivne aktivnosti</li> </ul>

<sup>1</sup> Komitet sponzorskih organizacija Tredvej komisije (eng. Committee on Sponsoring Organisation-COSO of the Treadway Commission)

## I. Kontrolno okruženje

Kontrolno okruženje definiše strukturu i disciplinu unutrašnjih kontrola u subjektu.

Rukovodioci treba da kreiraju poslovno (kontrolno) okruženje u kojem svi zaposleni poštuju uspostavljene kontrole u subjektu.

Dobro kontrolno okruženje karakteriše:

- 1) poštovanje etičkih vrijednosti i lični i profesionalni integritet rukovodilaca i zaposlenih;
- 2) utvrđivanje ciljeva (strateški i operativni);
- 3) odgovarajuća organizaciona struktura,
- 4) utvrđena ovlašćenja i odgovornosti za ostvarivanje ciljeva;
- 5) uspostavljanje hijerarhije izvještavanja i
- 6) upravljanje ljudskim resursima (kompetentni zaposleni i njihovo kontinuirano usavršavanje).

Nivo do kojeg su elementi kontrolnog okruženja uspostavljeni ukazuje koliko su rukovodioci posvećeni uspješnom ostvarivanju ciljeva i da li svojim ličnim i profesionalnim integritetom motivišu zaposlene da poštuju unutrašnje kontrole.

Svi zaposleni treba da poštuju unutrašnje kontrole u subjektu, etičke vrijednosti i važeći kodeks ponašanja pokazujući lični i profesionalni integritet.

Zaposleni svoje zadatke moraju obavljati pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno i u skladu sa misijom subjekta.

Dodatno, zaposleni moraju poznavati opšte propise kojima se reguliše etičko ponašanje državnih službenika i namještenika, posebno kada su u pitanju: izbjegavanje sukoba interesa, sprječavanje prevare i izvještavanje o sumnjama o prevari, nepravilnostima i druge nezakonite radnje.

Rukovodilac subjekta odgovoran je za utvrđivanje jasnih ciljeva koji doprinose ostvarivanju misije subjekta.

Rukovodioci organizacionih jedinica treba da utvrde i usklade ciljeve svoje organizacione jedinice sa ciljevima i misijom subjekta.

Rukovodioci treba da informišu zaposlene sa definisanim ciljevima.

Rukovodioci treba da uspostave organizacionu strukturu na način da osigura realizaciju osnovnih funkcija subjekta i postavljenih ciljeva na nivou organizacionih jedinica.

Organizacionom strukturom utvrđuju se odnosi između organizacionih jedinica, kao i uloga zaposlenih u subjektu.

Rukovodioci treba da realizuju planirane aktivnosti, da sve resurse rasporede u skladu sa prioritetima, da uspostave **jasne linije ovlašćenja i odgovornosti** za realizaciju postavljenih ciljeva, kao i da prate ostvarivanje ciljeva i način upravljanja budžetskim sredstvima na svim nivoima upravljanja.

Rukovodioci subjekta, odnosno rukovodioci organizacionih jedinica treba da ostvaruju ciljeve iz svoje nadležnosti upravljajući sredstvima na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način i da za svoje aktivnosti i rezultate odgovaraju organu koji ih je imenovao, odnosno licu koje im je prenijelo ovlašćenja i odgovornosti.

Prenošenjem ovlaštenja i odgovornosti obezbjeđuje se veća efikasnost u upravljanju, jer na taj način rukovodioci organizacionih jedinica kreiraju politike, donose odluke, upravljaju rizicima, raspoložu budžetskim sredstvima i uspostavljaju unutrašnje kontrole za ostvarivanje ciljeva iz svoje nadležnosti.

Prenošenjem ovlaštenja i odgovornosti za ciljeve, uspostavljanjem linija izvještavanja o ostvarenim rezultatima i pokazateljima uspješnosti rukovodilac subjekta obezbjeđuje nadzor i kontrolu upravljanja subjektom.

Subjekti treba da definišu i način saradnje sa organima i organizacijama iz upravne oblasti za koju je subjekat nadležan, uključujući i sistem izvještavanja o ostvarenim rezultatima i uspostavljenim unutrašnjim kontrolama.

Rukovodioci treba da upravljaju ljudskim resursima na način da odaberu stručne i kompetentne zaposlene, omoguće usavršavanje zaposlenih i motivišu ih kako bi ih zadržali u subjektu.

Rukovodilac subjekta treba da usvoji interna pravila i procedure za poslovne procese u subjektu.

Interna pravila i procedure moraju sadržati detaljne korake odvijanja poslovnog procesa, rokove u kojima ih je potrebno sprovesti, pregled kontrola koje su uspostavljene, kao i odgovorna lica za realizaciju svih finansijskih i nefinansijskih procesa.

Rukovodilac subjekta treba da odredi lice odgovorno za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnjih kontrola u subjektu.

Lice odgovorno za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnjih kontrola u subjektu obavlja poslove koji se naročito odnose na:

- pripremu i praćenje sprovođenja plana za unapređenje upravljanja i kontrola;
- koordiniranje aktivnosti za uspostavljanje i unapređenje upravljanja i kontrola;
- pripremu godišnjeg izvještaja o upravljanju i kontrolama;
- izvještavanje rukovodioca subjekta o stanju i razvoju upravljanja i kontrola i
- saradnju sa Direktoratom za centralnu harmonizaciju Ministarstva finansija.

## **2. Upravljanje rizicima**

Upravljanje rizicima je sastavni dio upravljanja i predstavlja vezu između planiranja i donošenja odluka.

Upravljanje rizicima obezbjeđuje:

- predviđanje mogućnosti nastanka nepovoljnih okolnosti ili događaja koji bi mogli spriječiti ostvarivanje ciljeva subjekta i
- usmjeravanje unutrašnjih kontrola i ograničenih resursa na ključne rizike u poslovnim procesima.

## **3. Kontrolne aktivnosti**

Rukovodilac subjekta je odgovoran za uspostavljanje i razvoj adekvatnih unutrašnjih kontrola, kako bi se ostvarili svrha, misija i ciljevi, a rizici pravilno kontrolisali.

Kontrolne aktivnosti su sve mjere (politike, pisana pravila i procedure) koje rukovodioci uspostavljaju u subjektu, a sprovode zaposleni kako bi se obezbijedilo ostvarenje ciljeva subjekta.

Svrha kontrolnih aktivnosti je da se osigura zakonito, pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno upravljanje prihodima, rashodima, imovinom i obavezama, odnosno spriječi neodgovarajuće upravljanje, neopravdano trošenje, nepravilnosti i prevare.

Ukoliko kontrole nijesu uspostavljene postoji veća mogućnost za pojavu grešaka i neregularnosti.

Unutrašnje kontrole moraju biti primjerene poslovima, odnosno djelatnosti subjekta i srazmjerne identifikovanom riziku, uzimajući u obzir raspoloživa sredstva.

Kontrolne aktivnosti se sprovode u cijelom subjektu, na svim nivoima i u svim poslovnim procesima.

Pregled karakteristika kontrolnih aktivnosti dat je u sledećoj tabeli:

Blagovremene	Otkrivaju probleme dovoljno rano da se ograniči izloženost troškovima.
Odgovarajuće	Prava kontrola na pravom mjestu i srazmjerna riziku.
Identifikuju uzrok	Ne identifikuju ne samo problem, već djeluju na uzrok problema.
Ekonomične	Pružaju „razumno“ uvjeravanje postizanja očekivanih rezultata sa minimalnim troškovima i najmanjim brojem neželjenih efekata.
Precizne	Utvrdjuju odgovornost svih lica uključenih u proces.
Fleksibilne	Prilagodljive nastalim promjenama.

Rukovodilac subjekta treba da sprovodi redovan pregled adekvatnosti i efektivnosti unutrašnjih kontrola.

Kontrolne aktivnosti moraju se periodično usklađivati sa promjenama u prioritetima, rizicima i tehnološkim dostignućima.

Kontrolne aktivnosti moraju se dosljedno primjenjivati od strane svih zaposlenih.

Svako odstupanje od standardne procedure (npr. kada je ključno osoblje odsutno ili je obim poslova prevelik) mora se opravdati, dokazati i blagovremeno saopštiti licu koje je ovlašćeno za davanje odobrenja za takva postupanja, odnosno za takve izuzetke od standardne procedure.

Kontrolne aktivnosti moraju biti dokumentovane, odnosno mora postojati revizorski trag (ko, šta, kada i na koji način treba da radi).

Kontrolne aktivnosti se mogu podijeliti u sljedeće kategorije:

**Preventivne kontrole** – dizajnirane da otkriju i spriječe pojave nepravilnosti, neefikasnosti, grešaka i nedostataka (npr. razdvajanje dužnosti, postojanje procedura za ovlašćenje i odobravanje, kontrolu pristupa imovini, provjeru tačnosti prije plaćanja i sl).

**Detektivne kontrole** – dizajnirane su radi otkrivanja i ispravljanja nepravilnosti, grešaka i nedostataka (npr. provjera isporučene robe, provjera nakon plaćanja, verifikacija zaliha i bankovna usklađenost).

**Direktivne kontrole** – dizajnirane da podstaknu aktivnosti i događaje neophodne za postizanje ciljeva (npr. jasno definisanje politika, utvrđivanje ciljeva i odgovarajuće obuke zaposlenih i adekvatan kadar).

**Korektivne kontrole** - dizajnirane da ispravljaju mogućnosti nastanka neželjenih događaja koji su utvrđeni (npr. definisanje ugovornih uslova kojima se omogućava povraćaj više uplaćenih iznosa).

Ključne oblasti kontrole su:

- Postupci ovlašćivanja i odobravanja
- Razdvajanje dužnosti
- Kontrole pristupa resursima i registrima
- Potvrđivanje
- Usklađivanje
- Pregledi radnog učinka
- Pregledi poslovnih procesa i aktivnosti
- Nadzor

#### 4. Informacije i komunikacije

Subjekti u javnom sektoru treba da kreiraju informacione sisteme, koji pripremaju kvalitetne izvještaje u vezi poslovanja, finansija i usklađenosti i koji podržavaju obavljanje i kontrolisanje poslovanja.

Transakcije i događaji moraju se pravilno evidentirati i klasifikovani, kako bi se pripremili izvještaji, planovi, finansijski iskazi i druge vrste informacija.

Informacije se moraju identifikovati i saopštavati u formi i rokovima koji omogućavaju blagovremeno donošenje odluka i ostvarivanje ciljeva.

Dobra i kvalitetna finansijska informacija je od suštinske važnosti da bi se osiguralo da rukovodioci budu efikasni u:

- formulisanju politika
- planiranju usluga
- finansijskom planiranju
- donošenju odluka
- praćenju i kontroli.

Kako bi se obezbijedilo praćenje poslovanja, neophodno je rukovodstvu obezbijediti:

- statističke podatke,
- izvještaje budžetskih izdataka,
- analize troškova organizacionih jedinica, efikasnosti poslovanja ili analize vrijednosti za novac,
- računovodstvene upravljačke informacije, kao i
- izvještaje o realizaciji ciljeva i ključnih indikatora.

Komunikacija je kontinuiran proces pružanja, dijeljenja i dobijanja potrebnih informacija.

Rukovodstvo treba da uspostavi sistem razmjene informacija koji omogućava da zaposleni dobiju informacije koje su im potrebne za obavljanje radnih zadataka.

Dodatno, neophodno je rukovodstvu obezbijediti povratne informacije o rezultatima rada, rizicima i funkcionisanju unutrašnjih kontrola, kao i drugim značajnim događajima i pitanjima.

Rukovodstvo treba da uspostavi postojanje adekvatnih načina komunikacije van subjekta (klijenti, dobavljači, regulatori i dr) kroz pripremu i saopštavanje pouzdanih i značajnih finansijskih i nefinansijskih informacija od strane ovlašćenih lica.

#### Prevare i nepravilnosti

Rukovodilac subjekta može donijeti proceduru kojom će se definisati aktivnosti u slučaju otkrivanja greška, nepravilnosti, prevara ili nedozvoljenih radnji, kako bi se osiguralo da su potencijalni gubici umanjeni.

**Prevara** je bilo koja nezakonita radnja koja se izvršava od strane lica u okviru i izvan subjekta u svrhu sticanja novca, imovine ili usluga, kako bi se izbjeglo plaćanje usluga ili u svrhu sticanja lične ili poslovne koristi.

**Nepravilnost** je svako kršenje pravila ili odredbi ugovora koji su na snazi, nastalih kao rezultat čina ili propusta koji bi mogli da imaju uticaj na sredstva subjekta.

## 5. Praćenje i procjena

Praćenje i procjena obavlja se stalnim praćenjem, samoprocjenom, kao i funkcijom unutrašnje revizije.

Proces praćenja i procjene u subjektu sprovode zaposleni, rukovodioci organizacionih jedinica i rukovodilac subjekta.

Stalno praćenje uključuje redovne aktivnosti nadgledanja i druge aktivnosti koje zaposleni preduzimaju u obavljanju dužnosti, kao i sprovođenje mjera za rješavanje uočenih slabosti u pojedinim aktivnostima, postupcima i procesima.

Služba za opšte poslove i finansije sprovodi praćenje i procjenu koja se odnosi na sve organizacione jedinice u subjektu.

Samoprocjena unutrašnjih kontrola podrazumijeva sistematičnu i sveobuhvatnu procjenu unutrašnjih kontrola.

Samoprocjena unutrašnjih kontrola sprovodi se popunjavanjem sljedeće tabele I.



UPITNIK ZA SAMOPROCJENU UPRAVLJANJA I KONTROLA<sup>2</sup>

Tabela I

BR.	PITANJA	ODGOVOR: PREDNOSTI I SLABOSTI	BODOVANJE		
<b>KONTROLNO OKRUŽENJE</b>					
Princip I: Pokazivanje posvećenosti integritetu i etičkim vrijednostima			Da	Djelimično	Ne
<b>Etički kodeks i integritet</b>					
I.11	Da li su svi rukovodioci i zaposleni upoznati sa Etičkim kodeksom državnih službenika i namještenika, odnosno kodeksom ponašanja prilagođenim za Vaš subjekat?				
I.12	Da li primjenjujete Etički kodeks državnih službenika i namještenika, odnosno kodeks ponašanja prilagođen Vašem subjektu ?				
I.13	Da li imate plan obuka koji obuhvata i obuke na temu integritet i etički kodeks?				
I.14	Da li su svi zaposleni i rukovodioci pohađali obuke o integritetu i etičkom kodeksu u posljednje tri godine?				
I.15	Da li redovno procjenjujete i ažurirate svoj kodeks ponašanja?				
I.16	Da li su u subjektu definisane situacije sukoba interesa i utvrđena pravila ponašanja u tim situacijama?				
<b>Izveštavanje o povredama etičkog kodeksa, odnosno kodeksa ponašanja</b>					
I.21	Da li je određeno lice za prijem i postupanje po obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevare (službenik za nepravilnosti)?				
I.22	Da li su zaposleni i druge zainteresovane strane obaviješteni o tome ko je službenik za nepravilnosti?				
I.23	Da li postoji procedura za prijavljivanje i postupanje po sumnjama na nepravilnosti i prevare (uključujući i kršenje etičkog kodeksa)?				
I.24	Da li procedura adekvatno funkcioniše u praksi?				

<sup>2</sup> Odgovori na pitanja se boduju na način da odgovor DA znači 1 bod, odgovor DJEMIMIČNO znači 0,5 bodova i odgovor NE znači 0 bodova. Od ovog pravila izuzetak je pitanje broj 4.31, 12.12., 12.21 i 14.12, a način ocjenjivanja dat je pojedinačno za svako pitanje.

Sankcije					
1.31	Da li se sprovode sankcije u slučaju nepoštovanja pravila ponašanja?				
1.32	Postoji li evidencija o povredama pravila ponašanja?				
1.33	Da li se prati sprovođenje mjera zbog povrede pravila ponašanja?				
1.34	Da li su zaposleni upoznati sa slučajevima kršenja pravila ponašanja i izrečenim mjerama?				
Princip 2: Obezbeđivanje vršenja nadzora nad sprovođenjem unutrašnjih kontrola					
Nadzor nad subjektima					
2.11	Da li vršite nadzor nad nekim subjektima iz vaše nadležnosti?				
2.12	Da li je jasno koje vrste nadzora vršite?				
2.13	Da li ste sproveli sve mjere kako biste obezbijedili adekvatan nadzor nad subjektima iz vaše nadležnosti?				
2.14	Da li subjektima dajete smjernice za rad?				
2.15	Da li su aktivnosti nadzora fokusirane na ciljeve i visoko rizične oblasti?				
2.16	Da li vršite nadzor i nad funkcionisanjem unutrašnjih kontrola?				
2.17	Da li vas subjekti nad kojima vršite nadzor redovno izvještavaju o rezultatima rada uključujući i utrošenim finansijskim sredstvima za njihovu realizaciju?				
2.18	Da li se ti izvještaji analiziraju?				
Subjekti nad kojima se vrši nadzor					
2.20	Da li je vaš subjekat predmet nadzora?				
2.21	Da li dobijate smjernice za rad od subjekata koji vrše nadzor?				
2.22	Da li su aktivnosti nadzora fokusirane na ciljeve i visoko rizične oblasti?				
2.23	Da li vrše nadzor i nad funkcionisanjem unutrašnjih kontrola?				
2.24	Da li redovno izvještavate o realizaciji ciljeva subjekata koji vrši nadzor?				
2.25	Da li izvještaji sadrže razloge zbog kojih neki ciljevi nijesu realizovani?				

Praćenje rezultata nadzora					
2.31	Da li se adekvatno analiziraju identifikovane slabosti u upravljanju i unutrašnjim kontrolama (utvrđene ili od strane vašeg subjektka i/ili od strane subjekta koje vrši nadzor)?				
Princip 3: Utvrđivanje organizacione strukture, ovlašćenja i odgovornosti i linija izvještavanja					
Misija i strategija					
3.11	Da li subjekat ima jasnu izjavu o misiji?				
3.12	Da li imate strategije koje oslikavaju misiju i viziju vašeg subjekta?				
3.13	Da li rukovodioci organizacionih jedinica i subjekti iz nadležnosti učestvuju u izradi strategija?				
3.14	Da li se procjenjuju troškovi za sprovođenje strategije?				
3.15	Da li su definisani indikatori učinaka za praćenje rezultata?				
3.16	Da li se indikatori koriste za praćenje napretka?				
3.17	Da li je obezbijeđeno da rukovodioci i zaposleni u subjektu budu upoznati sa misijom, strategijom i ciljevima? Na koji način?				
Organizaciona struktura					
3.21	Da li pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji jasno definiše ovlašćenja i odgovornosti za svakog rukovodioca i zaposlenog? Ako je odgovor NE, šta nedostaje?				
3.22	Da li obuhvata sve zadatke i odgovornosti utvrđene zakonom?				
3.23	Da li su rukovodioci organizacionih jedinica učestvovali u utvrđivanju ovlašćenja i odgovornosti za svoje zaposlene?				
3.24	Da li se procjenjuje da li organizaciona struktura podržava postizanje ciljeva subjekta?				
Delegiranje ovlašćenja					
3.31	Da li su rukovodiocima organizacionih jedinica delegirana ovlašćenja? Za koje poslove i zadatke?				
3.32	Da li je delegiranje ovlašćenja praćeno analizom rizika?				

3.33	Da li rukovodioci organizacionih jedinica imaju ovlašćenja za upravljanje budžetskim sredstvima?				
3.34	Da li su priroda i obim delegiranih odgovornosti i ovlašćenja jasni svim zaposlenim?				
3.35	Postoji li evidencija svih odluka o delegiranju ovlašćenja i odgovornosti?				
3.36	Da li se odluke o delegiranju redovno procjenjuju?				
3.37	Da li je moguće da se više ovlašćenja delegira na niže nivoe upravljanja i da li to doprinosi boljem upravljanju?				
Linije izvještavanja					
3.41	Da li su utvrđene linije izvještavanja (između funkcija i između subjekata, teme o kojima treba da se izvještava (npr. finansije, ciljevi/ rezultati) i učestalost izvještavanja?				
3.42	Da li se procjenjuju linije izvještavanja u subjektu, kao i sa drugim subjektima (npr. subjektima nad kojima vršite nadzor ili subjektima koji nad vašim subjektom vrše nadzor)?				
Princip 4: Pokazivanje posvećenosti da se zaposle, usavršavaju i zadrže kompetentni zaposleni kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi					
Kompetencije					
4.11	Da li su utvrđene potrebne kompetencije (u pogledu relevantnih kvalifikacija i iskustva, odnosno znanja, vještina i sposobnosti/) za sva radna mjesta u subjektu?				
4.12	Da li su definisane kompetencije u skladu sa dodijeljenim odgovornostima i ovlašćenjima?				
4.13	Postoji li plan u slučaju nepopunjenosti radnih mjesta ili odsustva zaposlenih za ključne funkcije kako bi se održao kontinuitet i osiguralo ostvarivanje ciljeva?				
Proces zapošljavanja					
4.21	Da li se proces zapošljavanja odvija bez pritužbi?				
4.22	Ukoliko pritužbe postoje, da li su analizirane i da li je to rezultiralo promjenama u procesu?				

Upravljanje ljudskim resursima					
4.31 <sup>3</sup>	Da li sistem upravljanja ljudskim resursima omogućava:				
	- popunjavanje slobodnih radnih mjesta,				
	- unapređenje kvaliteta rada zaposlenih,				
	- motivisanje zaposlenih,				
	- usaglašenost radnog opterećenja i sistematizacije				
4.32	Da li preduzimate aktivnosti na rješavanju problema u upravljanju kadrovima, ukoliko postoje?				
4.33	Da li izvještavate/informišete nekog o tome?				
Plan obuka					
4.41	Da li je donijet strateški ili godišnji plan obuke?				
4.42	Da li je usklađen sa ciljevima subjekta?				
4.43	Da li se vrši analiziranje vještina zaposlenih u cilju planiranja budućih potreba za obukom?				
Stručno osposobljavanje					
4.51	Da li je zaposlenima i rukovodiocima omogućeno stručno osposobljavanje i usavršavanje?				
4.52	Da li vodite evidenciju o profesionalnom razvoju zaposlenih?				
4.53	Da li rukovodioci pohađaju obuke o vještinama upravljanja?				
4.54	Da li su rukovodioci i zaposleni prisustvovali obukama iz oblasti upravljanja, unutrašnjih kontrola, računovodstva, javnih nabavki, planiranja budžeta i izvršenja budžeta?				
Fluktuacija zaposlenih					
4.61	Da li se prati i analizira fluktuacija zaposlenih?				
4.62	Imate li uvid u glavne razloge zbog kojih rukovodioci i zaposleni napuštaju subjekat?				

<sup>3</sup> Ukoliko je odgovor na više od dva pitanja NE, pitanje se boduje da 0 bodova. Ukoliko je odgovor na dva pitanja NE, pitanje se boduje sa 0,5 bodova. Ukoliko je više od dva odgovora DA, pitanje se boduje sa 1 bod. Ukoliko je na većinu pitanja odgovor DJELIMIČNO onda se pitanje boduje sa 0,5 bodova.

**Princip 5: Pozivanje zaposlenih na odgovornost za sprovođenje kontrola i ostvarivanje ciljeva**

**Strateški ciljevi**

5.11	Da li je jasno utvrđeno ko je odgovoran u subjektu za postizanje strateških ciljeva?				
5.12	Da li su rukovodioci organizacionih jedinica odgovorni za postizanje strateških ciljeva ili samo rukovodilac subjekta?				
5.13	Da li se prati ostvarenje strateških ciljeva i donose zaključci o postignutim rezultatima?				

**Odgovornost rukovodilaca**

5.21	Da li je jasno utvrđena odgovornost rukovodioca organizacionih jedinica (za šta su odgovorni, kome odgovaraju i na koji način)?				
5.22	Da li je odgovornost rukovodioca organizacionih jedinica formalno utvrđena u nekom internom aktu? (npr. rješenje, odluka,...)				

**Sastanci rukovodstva**

5.31	Da li se održavaju redovni sastanci rukovodioca (npr. kolegijum), kao i sastanci u okviru organizacione jedinice?				
5.32	Da li svi rukovodioci organizacionih jedinica prisustvuju sastancima?				
5.33	Da li se na kolegijumima raspravlja o ostvarenim rezultatima, utrošenim sredstvima za njihovu realizaciju i rizicima za ostvarenje cilja?				
5.34	Da li se na sastancima razmatraju preporuke interne i eksterne revizije?				
5.35	Da li se vode zapisnici sa sastanaka?				
5.36	Da li se zapisnici dostavljaju članovima kolegijuma?				

**PROCJENA RIZIKA**

**Princip 6: Definisane odgovarajućih ciljeva**

**Operativni ciljevi**

6.11	Da li su definisani operativni ciljevi subjekta?				
6.12	Da li su operativni ciljevi subjekta usklađeni sa strategijama i politikama, kao i vizijom i misijom subjekta?				
6.13	Da li su ciljevi mjerljivi i vremenski ograničeni?				

6.14	Da li su ciljevi definisani na nivou utvrđenih budžetskih programa?				
6.15	Da li je određena osoba koja je odgovorna za postizanje ciljeva na nivou svakog programa?				
6.16	Da li su rukovodioci organizacionih jedinica definisali aktivnosti za realizaciju ciljeva na nivou svojih organizacionih jedinica?				
Plan rada					
6.21	Da li subjekat ima godišnji plan rada?				
6.22	Da li rukovodioci koriste ciljeve kao osnovu za alokaciju resursa?				
6.23	Da li su strateški i godišnji planovi povezani?				
6.24	Sadrže li godišnji planovi konkretne aktivnosti, rokove i odgovorna lica/organizacione jedinice za svaku predviđenu aktivnost?				
6.25	Da li se prati sprovođenje planova?				
Indikatori učinka					
6.31	Da li su definisani indikatori koji pomažu u praćenju ostvarenja ciljeva?				
6.32	Da li se pokazatelji koriste za mjerenje učinka programa i/ili organizacionih jedinica?				
6.33	Da li se razgovara o pokazateljima na sastancima? Koliko često?				
Princip 7: Identifikacija rizika u subjektu i njihova analiza kao osnova za utrdivanje načina za njihovo upravljanje					
Proces upravljanja rizicima					
7.11	Da li je uspostavljen proces upravljanja rizicima?				
7.12	Da li je imenovana osoba odgovorna za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizikom?				
7.13	Postoji li posebna procedura kojom je utvrđena metodologija za proces upravljanja rizikom u subjektu (usklađena sa Smjenicama Ministarstva finansija) i vremenski okvir za procjenu rizika?				
Identifikacija rizika					
7.21	Da li su identifikovani i procijenjeni rizici na nivou subjekta, organizacione jedinice i procesa relevantnih za postizanje ciljeva?				
7.22	Da li su rizici evidentirani u registru rizika?				

7.23	Da li se identifikovani rizici odnose na ciljeve subjekta?				
7.24	Da li su kritični rizici jasno razgraničeni?				
7.25	Da li se rizici redovno analiziraju i ažuriraju?				
7.26	Da li su procijenjeni i spoljašnji rizici?				
Uloga rukovodioca u procesu upravljanja rizicima					
7.31	Da li su rukovodioci svih organizacionih jedinica uključeni u identifikaciju rizika?				
Reagovanje na rizik					
7.41	Da li se prilikom procjene rizika razmatra i kako upravljati rizikom, odnosno da li će se rizik prihvatiti, izbjeći, umanjiti kontrolnim aktivnostima ili prenijeti?				
7.42	Da li su određena odgovorna lica za upravljanje identifikovanim rizicima?				
7.43	Da li su razvijeni akcioni planovi kojima se obezbjeđuje odgovarajuće upravljanje rizicima?				
Ključni rizici					
7.51	Da li se na najvišem nivou rukovodstva (npr. na kolegijumu) razgovara o visoko rangiranim rizicima za strateške i operativne ciljeve i poslovne procese?				
<b>Princip 8: Procjena rizika od prevare</b>					
Radna mjesta osjetljiva na prevare					
8.11	Da li ste izvršili procjenu koja radna mjesta mogu biti više podložna prevarama?				
8.12	Da li se preduzimaju dodatne mjere za podsticanje etičkog ponašanja na „osjetljivim“ radnim mjestima (npr. dodatni etički kodeks, izjava o sukobu interesa, razdvajanje dužnosti, dodatne obuke, mjere prethodne kontrole, naknadne kontrole, itd.) ?				
Identifikacija rizika od prevare					
8.21	Da li je procjena rizika od prevare sastavni dio redovnog procesa procjene rizika?				
8.22	Da li to podrazumijeva i procjenu izloženosti prevarnim aktivnostima i kako se na njih može uticati?				
8.23	Da li se procjena vrši na nivou svake organizacione jedinice i procesa?				



8.24	Da li je analiza rizika koja je dio plana integriteta integrisana u redovnu procenu rizika?				
Evidencija o prevarama					
8.31	Da li su zabilježeni slučajevi prevare?				
8.32	Da li imate informaciju koliko je bilo takvih slučajeva?				
8.33	Da li subjekat analizira šta je omogućilo da dođe do prevare i koje dodatne mehanizme kontrole treba uvesti kako bi se ublažio rizik od ponovne pojave iste vrste prevara?				
<b>Princip 9: Identifikacija i analiza promjena koje bi mogle značajno uticati na sistem unutrašnje kontrole</b>					
Identifikacija značajnih promjena					
9.11	Da li su identifikovani događaji koji mogu imati značajan uticaj na subjekat, npr. promjene u zakonskoj regulativi, organizacionoj strukturi, upravljanju, očekivanjima građana, ekonomiji, itd.?				
9.12	Da li su utvrđeni uzroci značajnih promjena i njihov uticaj na postizanje ciljeva?				
9.13	Da li su utvrđeni planovi (scenario) koji opisuju kako postupiti u slučaju da se dogodi neka značajna promjena, a da se ipak ciljevi ostvare (plan kontinuiteta)?				
<b>KONTROLNE AKTIVNOSTI</b>					
<b>Princip 10: Odabir i razvoj kontrolnih aktivnosti kojE će ublažiti rizike na prihvatljiv nivo</b>					
Kontrolne mjere					
10.11	Da li su definisane kontrolne mjere/aktivnosti za identifikovane rizike?				
10.12	Da li se troškovi/koristi kontrolnih mjera/aktivnosti uzimaju u obzir prilikom njihovog definisanja?				
10.13	Da li je obezbijedeno sprovođenje mjera?				
10.14	Da li unutrašnja revizija, u svojim izveštajima, ocjenjuje kontrolne mjere i rizike?				
Praćenje preduzetih aktivnosti					
10.21	Da li se prate rezultati preduzetih aktivnosti za smanjenje rizika?				
10.22	Da li su uspostavljene linije izvještavanja o utvrđenim rizicima, njihovom smanjenju ili ostvarenju?				

10.23	Da li više rukovodstvo raspravlja o mjerama za umanjeње najvažnijih rizika?				
Razdvajanje dužnosti					
10.31	Primjenjujete li razdvajanje dužnosti, posebno u finansijskom poslovanju?				
10.32	Da li je osigurano da jedna osoba nije odgovorna za odobravanje, ovlašćenje, ovjeravanje, evidentiranje i kontrolu transakcije/aktivnosti?				
Dvojni potpis					
10.41	Da li primjenjujete sistem dvojnog potpisa u kome nijedna obaveza ne može biti preuzeta ili izvršeno plaćanje bez potpisa rukovodioca subjekta i rukovodioca finansijske službe ili drugog ovlašćenog lica?				
10.42	Prije nego što se bilo koja transakcija odobri, da li se ona osim zaposlenog koji je inicirao transakciju potvrđuje i od strane najmanje još jednog zaposlenog?				
Evidencija imovine					
10.51	Da li se sve promjene imovine blagovremeno evidentiraju (tokom i na kraju fiskalne godine)?				
Evidencija ugovorenih usluga					
10.61	Da li vodite centralizovanu evidenciju svih potpisanih ugovora i ugovorenih obaveza?				
Javne nabavke					
10.71	Da li su ugovori za tekuću godinu planirani javnim nabavkama?				
Upravljanje dokumentacijom					
10.80	Postoji li procedura za čuvanje, korišćenje i arhiviranje dokumentacije?				
<b>Princip II: Odabir i razvoj IT kontrola</b>					
IT sistem					
11.11	Da li subjekat ima pregled IT sistema koji se koriste u subjektu?				
11.12	Da li to uključuje sve informacije koje se koriste u subjektu (npr. za evidenciju imovine, planiranje budžeta itd.)				
11.13	Da li su kontrole osmišljene i implementirane kako bi se osigurala potpunost, tačnost i dostupnost obrade podataka?				

11.14	Da li je jasno ko je (unutar ili izvan subjekta) odgovoran za održavanje svakog IT sistema koji se koristi u subjektu?				
IT politika					
11.21	Da li imate jasan plan razvoja IT u subjektu?				
11.22	Da li su identifikovani specifični rizici za IT i da li su usklađeni sa npr. Vladinom vizijom o e-upravi?				
IT sigurnost					
11.31	Postoje li sigurnosne procedure za zaštitu sredstava i podataka od neovlašćenog pristupa i fizičkih oštećenja?				
11.32	Da li se IT-a procedure bezbjednosti redovno ažuriraju i testiraju?				
11.33	Da li uspostavljeni rezervni sistemi (back-up) i procedure?				
Svijest o značaju IT					
11.41	Da li su rukovodioci i zaposleni dovoljno upoznati sa politikom bezbjednosti informacionih sistema?				
11.42	Da li je bezbjednost informacionog sistema redovna tema na sastancima rukovodstva?				
<b>Princip 12: Razvoj kontrolnih aktivnosti kroz politike i procedure</b>					
Knjiga procedura					
12.11	Da li ste usvojili knjigu procedura?				
12.12 <sup>4</sup>	Da li su opisani svi ključni procesi? Na primjer:				
	- priprema i izvršenje strateškog plana				
	- priprema i izvršenje godišnjeg budžeta				
	- vođenje i evidentiranje računovodstvenih transakcija				
	- postupak nabavki i ugovaranja				
	- upravljanje imovinom				
	- zaštita, korišćenje i arhiviranje dokumentacije				
	- upravljanje rizikom.				
12.13	Na koji način je obezbijeđeno njihovo ažuriranje i primjena u praksi?				

4 Ukoliko je odgovor na dva ili više pitanja NE, pitanje se boduje sa 0 bodova. Ukoliko je odgovor na jedno pitanje NE pitanje se boduje sa 0,5 bodova, a ukoliko je 6 ili više odgovora DA, pitanje se boduje sa 1 bod. Ukoliko je na većinu pitanja odgovor DJELIMIČNO onda se pitanje boduje sa 0,5 bodova.

Procedure					
12.21 <sup>5</sup>	Da li procedure sadrže:				
	- detaljna uputstva za rad,				
	- protok dokumentacije,				
	- odgovornosti i ovlaštenja zaposlenih koji su uključeni u proces,				
	- korake u donošenju odluka,				
	- rokove,				
	- rizike i				
	- kontrolne mehanizme?				
12.22	Da li su one dostupne i razumljive i za nove zaposlene?				
Implementacija procedura					
12.31	Da li odgovorna lica izvršavaju svoje zadatke blagovremeno i na način kako je to definisano u politikama i procedurama?				
12.32	Da li rukovodioci organizacionih jedinica nadgledaju aktivnosti u svojoj organizacionoj jedinici?				
Pregled i ažuriranje procedura					
12.41	Da li rukovodioci periodično pregledaju/reviziraju politike, procedure i uputstva kako bi utvrdili da li su još uvijek važeće i ažurirali ih ukoliko je potrebno?				
12.42	Da li ste u tekućoj godini ažurirali neke procedure?				
12.43	Da li ih usklađujete sa novinama u zakonodavnom okviru?				

5 Ukoliko je odgovor na dva ili više pitanja NE, pitanje se boduje sa 0 bodova. Ukoliko je odgovor na jedno pitanje NE pitanje se boduje sa 0,5 bodova, a ukoliko je 6 ili više odgovora DA, pitanje se boduje sa 1 bod. Ukoliko je na većinu pitanja odgovor DJELIMIČNO onda se pitanje boduje sa 0,5 bodova.

<b>INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE</b>					
<b>Princip 13: Prikupljanje, obrada i korišćenje relevantnih i kvalitetnih informacija</b>					
Neophodne informacije za sprovođenje zadataka					
13.11	Da li izvještaji daju dovoljno informacija rukovodiocima za donošenje odluka? Na primjer, da li sadrže sveobuhvatne informacije, uključujući objedinjene finansijske informacije i informacije o realizaciji planiranih aktivnosti ili informacije dolaze pojedinačno od organizacionih jedinica?				
13.12	Da li se zaposleni žale da ne dobijaju dovoljno informacija za obavljanje zadataka?				
Kvalitet informacija					
13.21	Da li se u subjektu ocjenjuje kvalitet informacija koje se dobijaju, objedinjuju i koriste?				
13.22	Da li sprovodite aktivnosti na otklanjanju slabosti u vezi kvaliteta informacija i koje su aktivnosti definisane za njihovo rješavanje?				
Praćenje realizacije ciljeva					
13.31	Da li sistem izvještavanja pruža dovoljno informacija za praćenje realizacije ciljeva i u subjektu i u subjektima nad kojima vršite nadzor?				
13.32	Da li se pripremljeni izvještaji analiziraju?				
Informacije organizacionih jedinica					
13.41	Da li rukovodioci organizacionih jedinica imaju informacije o budžetskim sredstvima opredjeljenim za njihovu organizacionu jedinicu i npr. mjesečne podatke o izvršenju budžeta?				
13.42	Da li rukovodioci organizacionih jedinica mogu dobiti ažurirane informacije kad god su im potrebne (npr. kroz pristup IT sistemu)?				
13.43	Da li rukovodioci organizacionih jedinica svoje zahtjeve ili odluke pravdavaju podacima o finansijskim i nefinansijskim rezultatima?				
13.44	Da li se o tome razgovara na sastancima?				
<b>Princip 14: Interna razmjena informacija</b>					
Interna komunikacija					
14.11	Da li je analiziran trenutni sistem interne komunikacije u subjektu?				
14.12 <sup>6</sup>	Da li sistem komunikacije u subjektu obezbjeđuje:				

6 Ukoliko je odgovor na dva ili više pitanja NE, pitanje se boduje sa 0 bodova. Ukoliko je odgovor na jedno pitanje NE pitanje se boduje sa 0,5 bodova, a ukoliko je odgovor na tri pitanja DA, pitanje se boduje sa 1 bod. Ukoliko je na većinu pitanja odgovor DJELIMIČNO onda se pitanje boduje sa 0,5 bodova.

	- blagovremenu komunikaciju sa zaposlenima (zaposleni informacije o donijetim odlukama, projektima, inicijativama koje mogu uticati na njihov rad dobijaju od rukovodioca, a ne od medija)				
	- saopštavanje važnih poruka neposredno				
	- mogućnosti za uspostavljanje dijaloga i interakcije sa zaposlenima i rukovodiocima				
Nedostaci u komunikaciji					
14.21	Da li ste uspostavili sistem koji omogućava detektovanje nedostataka u unutrašnjoj komunikaciji koji prouzrokuju probleme ili utiču na rad subjekta?				
14.22	Da li se analiziraju osnovni uzroci problema komunikacije?				
14.23	Da li su preduzete mjere za sprječavanje sličnih problema komunikacije u budućnosti?				
IT u ključnim procesima					
14.31	Da li su ključni poslovni procesi (finansije, nabavke, ugovaranje, upravljanje imovinom, nadgledanje kapitalnih projekata, zaposlenih itd.) dovoljno podržani od strane IT sistema?				
14.32	Da li su IT sistemi interoperabilni (npr. automatski interfejsi, jedna baza podataka, zajednički softver)?				
14.33	Da li rezultati redovnog praćenja IT sistema, kao što su nalazi revizije ili informacije iz drugih izvora ukazuju na moguće slabosti u vezi bezbjednosti IT-a?				
14.34	Da li se o tome raspravlja na odgovarajućem nivou rukovodstva?				
14.35	Da li su utvrđene aktivnosti za njihovo rješavanje?				
Komunikacija sa subjektima nad kojima se vrši nadzor					
14.41	Da li imate proceduru koja definiše kako informišete subjekte nad kojima vršite nadzor?				
14.42	Da li ova procedura funkcioniše u praksi?				

14.43	Da li se subjekti žale da im nedostaju informacije kako bi uspješno obavljali svoj posao?				
<b>Princip 15: Eksterna razmjena informacija</b>					
Transparentnost web stranice subjekta					
15.11	Da li je osigurana transparentnost podataka (da li se objavljuju ključni dokumenti na web stranici subjekta)?				
15.12	Da li je definisano koji se dokumenti mogu deliti na web stranici subjekta?				
15.13	Da li se informacije i dokumenti na web sajtu ažuriraju?				
Posjete web stranici subjekta					
15.21	Da li se prati koliko često se posjećuje web stranica subjekta i koja vrsta informacija se traži?				
15.22	Postoji li na sajtu dio sa često postavljanim pitanjima?				
15.23	Da li koristite povratne informacije za prilagođavanje postojećih strategija ili procesa?				
<b>PRAĆENJE I PROCJENA</b>					
<b>Princip 16: Sprovođenje kontinuiranih ili periodičnih procjena unutrašnjih kontrola (ili kombinacija obje)</b>					
Izveštavanje o stanju razvoja sistema upravljanja i kontrole					
16.11	Da li lice za koordinaciju aktivnosti upravljanja i kontrole redovno izvještava rukovodioca subjekta i rukovodioce o stanju razvoja sistema upravljanja i kontrole?				
16.12	Da li učestalost izvještavanja i sadržaj izvještaja daju rukovodstvu uvid u prednosti i slabosti sistema kako bi odredili prioritete i sledeće korake?				
Izveštavanje o stanju razvoja sistema upravljanja i kontrole subjekata nad kojima se vrši nadzor					
16.21	Da li vas subjekti nad kojima vršite nadzor izvještavaju o funkcionisanju njihovog sistema upravljanja i kontrole?				
16.22	Da li izvještaji daju jasan uvid u uspostavljanje i razvoj njihovih sistema?				
16.23	Da li se izvještaji o unutrašnjim kontrolama analiziraju?				
16.24	Da li su izvještaji osnova za dalje unapređenje?				

Samoprocjena					
16.31	Da li organizacione jedinice vrše samoprocjenu svog (dijela) sistema?				
16.32	Da li lica koja su uključena u samoprocjenu dovoljno razumiju sistem upravljanja i kontrole?				
16.33	Da li se preduzimaju aktivnosti kako bi se izbjegle pogrešne interpretacije ili nesporazumi koji bi mogli uticati na rezultate i zaključke samoprocjene?				
<b>Princip 17: Blagovremena razmjena informacija o slabostima unutrašnjih kontrola, kako bi se preduzele korektivne aktivnosti</b>					
Uočene slabosti u u oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola					
17.11	Da li je jasno definisano kome zaposleni mogu da prijave uočene nedostatke u oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola?				
17.12	Postoji li uvid u broj nedostataka prijavljenih prošle godine?				
17.13	Da li su prijave analizirane i da li su dovele do poboljšanja procedura ili primjene?				
17.14	Da li su neka od ovih pitanja raspravljana na sastancima rukovodstva?				
17.15	Da li ste donijeli Plan za unapređenje upravljanja i kontrola za tekuću godinu?				
Unutrašnja revizija					
17.21	Da li unutrašnja revizija vrši redovne procjene sistema upravljanja i kontrole?				
17.22	Da li se preporuke unutrašnje revizije sprovode?				
17.23	Dodaju li preporuke vrijednost subjektu?				
17.24	Da li rukovodstvo prati sprovođenje preporuka?				
17.25	Da li se o rezultatima unutrašnje revizije razgovara na sastancima rukovodstva?				
Eksterna revizija					
17.31	Da li se preporuke eksterne revizije odnose na poboljšanje sistema upravljanja i kontrole?				
17.32	Da li se preporuke sprovode?				
17.33	Da li rukovodstvo prati sprovođenje preporuka?				
17.34	Da li se na sastancima rukovodstva razgovara o rezultatima eksterne revizije?				



Efekti preduzetih (korektivnih) aktivnosti					
17.41	Da li se prati efekat preduzetih (korektivnih) aktivnosti kako bi se utvrdilo da li daju očekivane rezultate (npr. preporuke unutrašnje ili eksterne revizije ili rezultati aktivnosti praćenja)?				
17.42	Da li većina mjera vodi poboljšanju sistema u praksi?				
17.43	Da li se rezultati prenose rukovodstvu i zaposlenima i onima koji su predložili/preporučili mjere?				
<b>UKUPAN REZULTAT</b>					

Cilj upitnika je procjena trenutnog stanja u subjektu i identifikovanje aktivnosti za dalje unapređenje upravljanja i kontrola.

Upitnik treba da popune rukovodioci u subjektu.

Neka od pitanja nijesu primjenljiva za pojedinačni subjekat, zbog njegovih specifičnosti, pa subjekti odgovaraju samo na ona pitanja koja su primjenljiva za njihov subjekat.

Na svako primjenljivo pitanje može se odgovoriti NE, DJELIMIČNO i DA. Odgovori na pitanja se boduju na način da odgovor DA znači 1 bod, odgovor DJELIMIČNO znači 0,5 bodova i odgovor NE znači 0 bodova. Od ovog pravila izuzetak su pitanja broj 4.31, 12.12, 12.21 i 14.12, a način ocjenjivanja dat je pojedinačno za svako pitanje.

Nakon što se odgovori na svako pitanje a koje je primjenljivo za subjekat, potrebno je razmotriti prednosti i slabosti na nivou teme (npr. etički kodeks, delegiranje,...).

Ocjenjivanje se vrši po elementima upravljanja i unutrašnjih kontrola. Svaki subjekat mora ostvariti minimum bodova u okviru svakog elementa, a skala bodovanja data je u tabeli 2.

Tabela 2.

Elementi	Nivo 0	Nivo I minimum	Nivo II	Nivo III	Nivo IV
Kontrolno okruženje	< 30.5	30.5	31-45.5	45.5-60.5	61.0+
Procjena rizika	< 16	16.0	16.5-24.0	24.0-32.0	32.5+
Kontrolne aktivnosti	< 14.5	14.5	15.0-21.5	22.0-28.5	29.0+
Informacije i komunikacija	< 11.5	11.5	12.0-17.5	18.0-23.0	23.5+
Praćenje i procjena	< 10.5	10.5	11.0-15.5	16.0-20.5	21.0+
<b>Ukupno</b>	<b>&lt; 83</b>	<b>83</b>	<b>83.5-124.0</b>	<b>124.5-165.5</b>	<b>166.0+</b>

Ukupno ostvareni rezultat ukazuje na kom nivou razvoja se nalazi subjekat.

Ukoliko subjekat u okviru bilo kog elementa ostvari broj bodova niži od minimuma, smatra se da je nivo unutrašnjih kontrola 0.

Objašnjenje ocjenjenih nivoa dato je u sljedećoj tabeli 3.

Tabela 3

Nivo razvoja	Objašnjenje
Nivo 0	Ne zadovoljava minimum standarda po elementima upravljanja i unutrašnjih kontrola u skladu sa Zakonom
Nivo I	Zadovoljava minimum standarda po elementima upravljanja i unutrašnje kontrole u skladu sa Zakonom
Nivo II	Zadovoljava osnovni nivo za svaki elemenat sistema upravljanja i unutrašnjih kontrola u skladu sa Zakonom i najboljom međunarodnom praksom
Nivo III	Uspostavljen je dobar sistem upravljanja i unutrašnje kontrole u skladu sa Zakonom i najboljom međunarodnom praksom
Nivo IV	Napredan sistem upravljanja i unutrašnjih kontrola u skladu sa Zakonom i najboljom međunarodnom praksom

Rezultati samoprocjene ukazaće na trenutno stanje i ostvareni napredak tokom određenog perioda.

Preporučuje se obavljanje samoprocjene najmanje jednom godišnje, što subjektu pruža šansu da uporedi odgovore i ocjene sa prošlom godinom i vidi - zahvaljujući bodovanju - i kvantitativno napredak u svom upravljanju i sistemu unutrašnje kontrole.

Samoprocjenu upravljanja i kontrola subjekti u javnom sektoru vrše i popunjavanjem godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola o čemu izvještavaju Ministarstvo finansija, odnosno nadležna tijela uz godišnji izvještaj o radu.

**Unutrašnja revizija** je nezavisno, objektivno uvjeravanje i savjetodavna aktivnost dizajnirana da doda vrijednost i unaprijedi poslovanje institucije.

Unutrašnja revizija ocjenjuje i daje stručno mišljenje za unapređenje upravljanja, upravljanja rizikom i unutrašnjih kontrola.

**PLAN ZA UNAPREĐENJE UPRAVLJANJA I KONTROLA**

za godinu

**NAZIV SUBJEKTA:**

Ime i prezime rukovodioca subjekta:

Kontakt telefon:

e-mail:

**A.PLAN ZA UNAPREĐENJE UPRAVLJANJA I KONTROLA ZA GODINU**

**I. PLANIRANE AKTIVNOSTI ZA OTKLANJANJE NEDOSTATAKA GODIŠNJEG IZVJEŠTAJA  
O AKTIVNOSTIMA NA SPROVOĐENJU I UNAPREĐENJU UPRAVLJANJA I KONTROLA**

Aktivnost	Odgovorno lice	Rok za sprovođenje
I.1.		
I.2.		
I.3.		
I.4.		
I.5.		

**2. PLANIRANE AKTIVNOSTI U VEZI NALAZA I PREPORUKA UNUTRAŠNJE REVIZIJE**

Aktivnost	Odgovorno lice	Rok za sprovođenje
2.1.		
2.2.		
2.3.		

**3. PLANIRANE AKTIVNOSTI U VEZI NALAZA I PREPORUKA  
DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE ILI KOMERCIJALNE REVIZIJE**

Aktivnost	Odgovorno lice	Rok za sprovođenje
3.1.		
3.2.		
3.3.		

**4.DRUGE AKTIVNOSTI PLANIRANE U VEZI DALJEG UNAPREĐENJA UPRAVLJANJA I KONTROLA**

Aktivnost	Odgovorno lice	Rok za sprovođenje
4.1.		
4.2.		
4.3.		
4.4.		

**B. IZVJEŠTAJ O REALIZOVANIM AKTIVNOSTIMA ZA UNAPREĐENJE UPRAVLJANJA I KONTROLA ZA GODINU**

<b>I. REALIZACIJA AKTIVNOSTI U VEZI OTKLANJANJA NEDOSTATAKA GODIŠNJEG IZVJEŠTAJA O AKTIVNOSTIMA NA SPROVOĐENJU I UNAPREĐENJU UPRAVLJANJA I KONTROLA</b>			
Aktivnost	Odgovorno lice	Realizacija	Obrazloženje za djelimično realizovane /nerealizovane aktivnosti
1.1.			
1.2.			
1.3.			
<b>2. REALIZACIJA AKTIVNOSTI U VEZI NALAZA I PREPORUKA UNUTRAŠNJE REVIZIJE</b>			
Aktivnost	Odgovorno lice	Realizacija	Obrazloženje za djelimično realizovane /nerealizovane aktivnosti
2.1.			
2.2.			
2.3.			
<b>3. REALIZACIJA AKTIVNOSTI U VEZI NALAZA I PREPORUKA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE ILI KOMERCIJALNE REVIZIJE</b>			
Aktivnost	Odgovorno lice	Realizacija	Obrazloženje za djelimično realizovane /nerealizovane aktivnosti
3.1.			
3.2.			
3.3.			
<b>4. REALIZACIJA DRUGIH AKTIVNOSTI KOJE SU PREDUZETE U VEZI UNAPREĐENJA UPRAVLJANJA I KONTROLA, A NIJESU PLANIRANE PLANOM ZA PRETHODNU GODINU</b>			
Aktivnost	Odgovorno lice	Realizacija	Obrazloženje za djelimično realizovane /nerealizovane aktivnosti
4.1.			
4.2.			
4.3.			

Potpis rukovodioca subjekta

## **SMJERNICE ZA USPOSTAVLJANJE I SPROVOĐENJE PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Smjernicama je utvrđena metodologija za upravljanje rizicima, kao i uloge i zadaci svih učesnika u procesu.

Smjernice za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima sadrže i primjere iz prakse, kako bi subjekti u javnom sektoru ovaj koncept jednostavnije primjenili u svakodnevnom radu.

### **I. Upravljanje rizicima kao dio procesa upravljanja u javnom sektoru**

Upravljanje rizicima, u skladu sa zakonom kojim se uređuje upravljanje i unutrašnje kontrole u javnom sektoru, obuhvata postupak identifikacije, procjene i praćenja događaja, koji mogu negativno uticati na ostvarivanje utvrđenih poslovnih ciljeva subjekta i preduzimanje potrebnih mjera radi smanjenja rizika do nivoa razumne uvjerenosti da će ciljevi biti ostvareni.

Upravljanje rizicima predstavlja jednu od pet komponenti unutrašnjih kontrola.

### **2. Pojam rizika i svrha upravljanja rizicima**

Rizik predstavlja mogućnost nastanka događaja koji može nepovoljno uticati na ostvarenje postavljenih ciljeva subjekta.

Rizik je i:

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

Dodatno, potrebno je razmotriti i pozitivne efekte pojave određenog rizika (npr. zbog novonastalih okolnosti neophodno je dalje razvijati i modernizovati subjekte i njihove aktivnosti).

Cilj upravljanja rizicima jeste da se smanji obim neizvjesnosti koje bi mogle biti prijetnja poslovnoj uspješnosti subjekata javnog sektora.

Ukoliko subjekti javnog sektora ne uspostave efektivan proces upravljanja rizicima, tada se mogu naći u situaciji da samo za otklanjanje posljedica moraju utrošiti značajna sredstva i vrijeme.

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 područjima poslovanja i rizicima koji su sa njima povezani,
- Minimizovanje neočekivanih situacija,
- Smanjen broj pritužbi/žalbi na pružene usluge,
- Pružanje kvalitetnije usluge, jer je akcenat na sprječavanju, a ne na otkrivanju problema.

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 i
- uspostavi sistem izvještavanja o rizicima.

### **3. Odgovornost rukovodilaca u procesu upravljanja rizicima**

Rukovodilac subjekta odgovoran je za određivanje ciljeva subjekta, izradu i sprovođenje strateških i drugih planova i programa.

Dodatno, rukovodilac subjekta odgovoran je i za identifikaciju, procjenu i upravljanje rizicima koji mogu ugroziti ostvarivanje ciljeva subjekta, kao i za uvođenje odgovarajućih kontrola za upravljanje rizicima.

Rukovodilac subjekta treba da odredi lice zaposleno u subjektu za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima na nivou subjekta, koje treba da:

- u saradnji sa Direktoratom za centralnu harmonizaciju Ministarstva finansija upozna ostale rukovodioce organizacionih jedinica o potrebi uspostavljanja procesa upravljanja rizicima u subjektu,
- podstiče kulturu efektivnog upravljanja rizicima, tako što će davati podršku i jačati svijest zaposlenih o potrebi sistemskog pristupa upravljanju rizicima,
- u saradnji s rukovodiocima organizacionih jedinica započne aktivnosti na uvođenju procesa upravljanja rizicima i zajednički utvrde rokove za pojedine aktivnosti,
- pripremi konsolidovani izvještaj o upravljanju rizicima u subjektu.

Lice zaduženo za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima nije odgovorno za upravljanje rizicima.

Rukovodioci organizacionih jedinica treba da na nivou svojih organizacionih jedinica osiguraju uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima na način da:

- identifikuju rizike u značajnijim poslovnim procesima i aktivnostima u odnosu na ciljeve iz strateških planova, operativnih planova i poslovnih procesa koji su u nadležnosti njihove organizacione jedinice,
- procijene vjerovatnoću nastanka rizika i njegov uticaj,
- utvrde način reagovanja na rizike,
- dokumentuju podatke o rizicima u Registru rizika organizacionih jedinica i
- izvještavaju o rizicima lice zaduženo za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima u subjektu.

Rukovodioci organizacionih jedinica odlučuju da li se Registar rizika formira:

- na nivou organizacione jedinice (npr. Direktorata) ili
- na nivou nižih organizacionih jedinica (npr. Direkcija).

#### **4. Glavne faze u procesu upravljanja rizicima**

Upravljanje rizicima podrazumijeva sledeće faze:

1. Identifikacija rizika
2. Analiza i procjena rizika
3. Reagovanje na rizik
4. Praćenje i izveštavanje o rizicima

Faze su međusobno povezane i neophodno ih je posmatrati kao kontinuirani proces.

##### **Definisanje ciljeva**

Preduslov za upravljanje rizicima je definisanje ciljeva subjekta.

Ciljevi moraju biti jasni i nedvosmisleni.

Rukovodioci na osnovu utvrđenih ciljeva razmatraju događaje koji mogu ugroziti njihovo ostvarivanje i u skladu sa tim preduzimaju aktivnosti za njihovo smanjenje.

**Strateški i operativni ciljevi** moraju biti međusobno usklađeni.

##### **4.1. Identifikacija rizika**

Identifikacija rizika u subjektu vrši se na nivou subjekta i na nivou organizacionih jedinica, uzimajući u obzir:

- utvrđene ciljeve (strateški, godišnji i operativni),
- zakonitost poslovanja,
- ekonomično, efektivno i efikasno korišćenje sredstava,
- pouzdano i blagovremeno izveštavanje,
- zaštitu imovine, obaveze i druge resurse u slučaju neodgovornog upravljanja, neopravdanog trošenja i korišćenja, kao i nepravilnosti i prevara.

Pregled pojedinih vrsta rizika i oblasti koja se mogu uzeti u obzir prilikom identifikacije rizika i izveštavanju o rizicima date su u narednoj tabeli 4.

Tabela 4: Vrste i oblasti rizika

Rizik	
VRSTE	Oblasti koje treba uzeti u obzir prilikom identifikovanja rizika
SPOLJAŠNJI RIZICI	
	Političke odluke, promjena prioriteta i ciljeva Vlade Građani, drugi subjekti, konsultanti, mediji Prirodne katastrofe, geopolitički, 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	Usklađenost, jasnoća i primjenljivost zakonske regulative Poštovanje propisa
Zaštita ljudi/imovine i drugih resursa	Sigurnost ljudi Krađa, neovlašćeni pristup, otuđenje, požar, neracionalno postupanje
Reputacioni	Ugled i gubljenje povjerenja građana

Prilikom identifikacije rizika potrebno je analizirati jake i slabe strane subjekta, koje mogućnosti, ali i prijetnje postoje za subjekat.

### Pristupi za identifikaciju rizika

Za identifikaciju rizika najčešće se koriste dva pristupa:

- **odozgo prema dolje**, koji se koristi za identifikaciju rizika vezanih za realizaciju strateških ciljeva, prioriteta u poslovanju, ključnih programa, kapitalnih investicionih projekata i slično; i
- **odozdo prema gore**, koji se koristi za identifikaciju operativnih rizika, odnosno rizika vezanih za poslovne procese, funkcije, projekte, aktivnosti.

Dva pristupa uzajamno se ne isključuju.

Svaka organizaciona jedinica u subjektu treba da u okviru svojih poslovnih procesa prepozna rizike sa kojima se suočava.

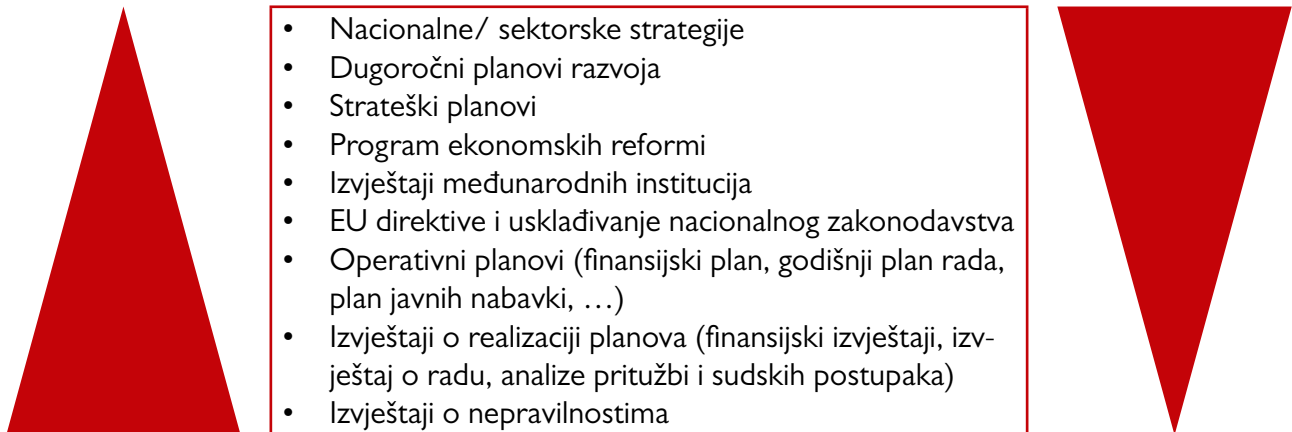
Rukovodilac subjekta treba da obezbijedi dobijanje informacija o operativnim rizicima koji mogu uticati na realizaciju strateških ciljeva i prioriteta, odnosno čiji kumulativni uticaj može prouzrokovati strateške rizike i/ili uticati na njihov veći učinak.



Dodatno, rukovodioci organizacionih jedinica moraju biti informisani o strateškim rizicima subjekta, kako bi prepoznali i procijenili u kojoj su mjeri operativni rizici iz njihove nadležnosti povezani i/ili međusobno uslovljeni strateškim rizicima.

Usvojeni strateški dokumenti i ciljevi sadržani u njima mogu da posluže kao polazna osnova za identifikaciju rizika.

Primjeri dokumenata koji se mogu koristiti kao izvori informacija za utvrđivanje strateških i operativnih ciljeva prikazani su na sljedećoj slici.



### 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.

Informacije moraju biti pouzdane i sveobuhvatne (npr. podaci i analize o realizaciji strateških i operativnih planova, izvještaji nacionalnih i međunarodnih institucija koji ukazuju na promjene/trendove u područjima koja su relevantna za subjekat, izvještaji DRI i unutrašnje revizije).

Za identifikovanje strateških rizika mogu se koristiti podaci iz strateških dokumenata (analiza postojećeg stanja, utvrđene slabosti i nedostaci).

Ukoliko u njima nijesu identifikovani strateški rizici, onda su strateški ciljevi i prioriteta iz takvih dokumenata polazna osnova za identifikaciju strateških rizika.

- **Korišćenje upitnika za samoprocjenu**

Rukovodioci organizacionih jedinica pripremaju upitnike za samoprocjenu, koristeći pregled glavnih grupa rizika i područja koja treba uzeti u obzir prilikom identifikovanja rizika.

Svaki rizik se razmatra u odnosu na prethodno pripremljenu kontrolnu listu/upitnik. Poznavanje problema i rizika sa kojima su se već suočavali u poslovanju rukovodiocima može pomoći prilikom pripreme upitnika.

Upitnike je potrebno redovno ažurirati, kako bi bili primjenjivi na razmatrano područje.

- **Zajedničke radionice - “Brainstorming”**

Identifikovanje rizika se sprovodi organizovanjem radionica (otvorena diskusija), gdje zaposleni i rukovodioci sa različitim iskustvom i znanjem određenom problemu različito pristupaju i razmjenjuju mišljenja.

Zaposleni i rukovodioci razmatraju rizike u odnosu na zajednički postavljen cilj.

### **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.

Identifikovani rizik ne može biti opisan na način da bude različito shvaćen.

Međutim, problemi koji se mogu javiti kod opisa rizika odnose se na:

- nemogućnost razlikovanja rizika i njegovih uzroka i posljedica
- nejasno definisanje rizika.

Ključne karakteristike identifikacije 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 (rizik nije “nedostatak zaposlenih”, već je rizik “odlazak službenika zbog boljih uslova rada, što može imati za posledicu kašnjenje u obradi zahtijeva”);
- Izbjegavati **navođenje da neka kontrolna mjera ne postoji**, npr. “zbog nedostatka informacionog sistema...” - uzrok rizika nije informacioni sistem, već nepouzdana i neažurna 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.

U procesu identifikovanja i opisa rizika subjekti mogu kreirati **Podregistar za identifikaciju i opis rizika** koji obuhvata:

- Osnovne procese/funkcije
- Cilj
- Slabe strane /Uzroci
- Rizici
- Posljedice

Tabela 5: Primjer podregistra rizika

PODREGISTAR ZA IDENTIFIKOVANJE I OPIS RIZIKA				
Osnovni procesi/funkcije	Cilj	Slabe strane/ Uzroci	Rizici	Posljedice
Planiranje budžeta	Planiranje sredstava za kontinuirano finansiranje planiranih aktivnosti	Neučestvovanje svih rukovodilaca u procesu planiranja budžeta	Kašnjenje u pripremi budžeta Greške u planiranju pojedinih programa Neusaglašenost budžeta sa realnim prioritetima	Nemogućnost finansiranja planiranih aktivnosti Nezadovoljstvo gradana (izgubljen ugled)

Detaljnije informacije o uzrocima i posljedicama omogućavaju kvalitetniju i objektivniju procjenu rizika, kao i utvrđivanje mjera za ublažavanje rizika.

U Aneksu ovih Smjernica dati su primjeri opisa rizika (Anex I).

#### 4.2. Procjena rizika

Identifikovane rizike je neophodno procijeniti kako bi se oni rangirali, utvrdili prioriteti i rukovodiocima pružile informacije za donošenje odluka o rizicima na koje se treba usmjeriti.

Osnovu za procjenu rizika predstavlja kvalitetan opis rizika, sa mogućim uzrocima i posljedicama, kao i mogućim faktorima rizičnosti i pokazateljima rizika.

Sveobuhvatne analize pružaju osnovu za objektivniju procjenu rizika i određivanje adekvatnih mjera za postupanje po rizicima.

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.

Tabela 6: Primjer mjerenja uticaja rizika

Ocjena	Uticao	Opis
5	Veoma značajan	U slučaju pojave rizika skoro je nevjerovatno da će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 1-29%).
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 je vjerovatno da 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 je vjerovatno da će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 90-100%).

**Vjerovatnoća** je procjena mogućnosti nastanka određenog događaja, uključujući i učestalost (npr. tokom jedne godine).

Na primjer, relativno je mala vjerovatnoća da će se desiti veliko oštećenje na nekoj zgradi, ali bi to imalo veliki uticaj na kontinuitet poslovanja. Nasuprot tome, velika je vjerovatnoća da će se desiti povremeni pad kompjuterskog sistema, ali to obično nema veliki uticaj na poslovanje.

Tabela 7: Primjer mjerenja vjerovatnoće nastanka rizika

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 pojaviti su 1 - 29%

**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 njihovih kompetencija, složenost poslovanja, obim poslovanja, odnosno transakcija, prepreke efikasnoj komunikaciji, kvalitet infrastrukture).

**Pokazateljima rizika** mogu se smatrati detalji koji ukazuju, odnosno upozoravaju na postojanje rizika.

Pokazatelji rizika su:

- Pokazatelji rizika za finansije i budžet (npr. pad broja korisnika usluga, pad prihoda, kretanje troškova zaduživanja, % kašnjenja izvršenja pojedinih programa/ugovora, iznos obaveza prenesenih iz prethodnog 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 javne nabavke).

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).

### Rangiranje rizika

Rangiranje rizika je potrebno kako bi se utvrdili prioriteti, odnosno najznačajniji rizici kojima treba upravljati.

Rangiranje rizika je rezultat množenja ocjena uticaja i vjerojatnoće nastanka identifikovanog rizika.

Rangiranje rizika se prikazuje pomoću matrice u kojoj se unose uticaj i vjerovatnoća, a koja je data u nastavku:

U	5	5	10	15	20	25
T	4	4	8	12	16	20
I	3	3	6	9	12	15
C	2	2	4	6	8	10
A	1	1	2	3	4	5
J		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		VJEROVATNOĆA				

Rezultati iz matrice rizika ukazuju na oblasti koje se smatraju visokim, srednjim ili malim rizikom i predstavljaju osnovu za određivanje prioriteta.

Tabela 8: Primjer ranga rizika sa opisom

Interval	Rang rizika	Opis rizika (primjeri)
15-25	Visok	Prekid svih osnovnih programa/usluga Gubitak imovine velike vrijednosti Ozbiljne štete za životnu sredinu Značajan gubitak povjerenja javnosti
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 - Djelimično negativni stav javnosti u medijima

**U Registar rizika i podregistar potrebno je i opisno navesti rang rizika,** kako bi rukovodioci znali da li se radi o visokom, srednjem ili niskim riziku.

Nakon rangiranja rizika potrebno je odrediti prioritet rješavanja.

Tabela 9: Primjer prioriteta rješavanja

Interval	Rang rizika	Prioritet rješavanja
15-25	Visok rizik	Hitna priprema i primjena korektivnih mjera
6-12	Srednji rizik	Poboljšanje nekih postojećih kontrola
1-5	Nizak rizik	Potvrđivanje i optimalizacija kontrole, kao i praćenje

Broj prioriteta rizika kojima se bavi rukovodstvo treba svesti na razumnu mjeru.

Rukovodioci subjekta treba da razmatraju strateške rizike, operativne rizike koji utiču na nastanak strateških rizika, rizike od prevara i nepravilnosti, kao i rizike koji zahtijevaju međusektorski pristup.

Rukovodioci organizacionih jedinica treba da razmatraju operativne rizike u njihovoj nadležnosti.

### **4.3. Reagovanje na rizik**

Mjere koje će se preduzeti u vezi postupanja po rizicima prvenstveno zavise od vrste i utvrđenih uzroka rizika.

Reagovanje na rizik je razmatranje granice do koje je rizik prihvatljiv, a da ne ometa kontinuirano poslovanje subjekta.

Svrha reagovanja na rizik je ograničavanje prijetnji i korišćenje pruženih prilika.

Odluku o reagovanju na rizik donose rukovodioci.

Vjerovatnoća i uticaj smanjiće će se izborom odgovarajućeg načina reagovanja na rizike.

Načini reagovanja na rizik su:

#### **Prihvatanje ili tolerisanje rizika**

Izloženost riziku može se tolerisati bez preduzimanja bilo kakvih mjera.

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**

Rukovodioci reaguju na rizike preduzimajući mjere u cilju smanjenja vjerovatnoće nastanka ili/i uticaja rizika.

Svrha ublažavanja rizika je nastavak obavljanja aktivnosti u kojoj se javlja rizik, uz istovremeno preduzimanje mjera (kontrola) radi smanjivanja, odnosno svođenja 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.

Prenošenjem rizika ne isključuje se odgovornost subjekta 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 poslovanje subjekta.

Mogućnost da se određene aktivnosti u javnom sektoru ukinu je ograničena.

Izuzetno, mogućnost da se određene aktivnosti u javnom sektoru ukinu može se koristiti u upravljanju projektima.

## **Registar rizika**

Rezultat toka upravljanja rizicima potrebno je strukturirano unositi u registar rizika.

Registar rizika predstavlja dokumentovanje rezultata upravljanja rizicima i praćenje predloženih mjera.

Registar rizika se ažurira po potrebi, a najmanje jednom godišnje.

### **4.4. Praćenje rizika i izvještavanje o rizicima**

Praćenje utvrđenih rizika obuhvata i praćenje sprovođenja mjera za smanjenje rizika.

Praćenje se sprovodi kako bi se utvrdilo da li je došlo 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.

Subjekti u javnom sektoru treba da utvrde način i učestalost izvještavanja o rizicima.

Dodatno, rukovodioci organizacionih jedinica su obavezni da pripreme izvještaj o aktivnostima vezanim za upravljanje rizicima iz svoje nadležnosti i dostave ga licu zaduženom za kordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima u subjektu.

Na osnovu dostavljenih izvještaja priprema se konsolidovani izvještaj o rizicima na nivou subjekta.

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.

Izvještaj treba da bude sažet, a u tome može pomoći grupisanje rizika po vrstama.

Izvještaj o upravljanju rizicima priprema se najmanje jednom godišnje.