



Crna Gora
AGENCIJA ZA ELEKTRONSKE MEDIJE

Broj: 02 – 2436/3
Podgorica, 21.01.2016. godine

STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA U AGENCIJI ZA ELEKTRONSKE MEDIJE

Revizija	1
Redni broj primjerka:	1
Kontrolisana kopija:	DA

Direktor:



Menadžer za finansijsko
upravljanje i kontrole:



Sadržaj:

1. Uvod	2
1.1. Svrha uvođenja strategije upravljanja rizicima	3
1.2. Ciljevi za proces upravljanja rizicima	3
1.3. Opis mišljenja i stavova	4
2. Proces upravljanja rizicima	5
2.1. Identifikovanje rizika	6
2.1.1. Organizovanje identifikacije rizika	7
2.1.2. Metode za identifikovanje rizika	8
2.2. Procjena rizika	9
2.2.1. Vjerovatnoća rizika	10
2.2.2. Mjerenje učinka/štete rizika	10
2.2.3. Rangiranje rizika	11
2.3. Reagovanje na rizik	12
2.4. Uspostavljanje sistema za praćenje i izvještavanje o najznačajnijim rizicima	15
2.4.1. Kontrolne aktivnosti	15
2.4.2. Informacije i komunikacije	15
2.4.3. Praćenje i nadgledanje	16
3. Uloge, ovlašćenja i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima	17
4. Komunikacija i edukacija	19

Prilozi:

- Prilog 1 – Obrazac registra rizika
- Prilog 2 – Akcioni plan za otklanjanje rizika

1. Uvod

Zakon o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru¹ propisuje obavezu uspostavljanja sistema finansijskog upravljanja i kontrola kod nezavisnih regulatornih tijela, pa time i Agencije za elektronske medije.

Agencija za elektronske medije (u daljnjem tekstu: Agencija) je nezavisni regulatorni organ za oblast audiovizuelnih medijskih usluga (u daljem tekstu: AVM usluga), koji vrši ovlašćenja u skladu sa Zakonom o elektronskim medijima². Osnivač Agencije je država Crna Gora. Organi upravljanja i rukovođenja Agencijom su Savjet Agencije i direktor Agencije.

Agencija je odgovorna kako za vrstu i visinu ostvarenih troškova u odnosu na planirane, tako i za postignute rezultate, odnosno za realizaciju zakonskih nadležnosti, odnosno ciljeva iz planova i programa, u okviru usvojenih godišnjih finansijskih planova i planova rada.

Kako rizik ugrožava i dovodi u pitanje realizaciju ciljeva i rezultata, mora mu se pridati odgovarajući značaj. Upravljanje rizikom nije posebna aktivnost, već je dio uobičajene odgovornosti rukovodstva Agencije, odnosno rukovodioci su za ovu aktivnost odgovorni isto kao što su odgovorni za mnoge aspekte upravljanja finansijama i upravljanja ljudskim resursima. Proizilaze iz raznih razloga, najčešće zbog brzih, čestih ili neočekivanih promjena, zbog kojih opet dolazi do pojave neizvjesnosti pri odlučivanju.

Rizik je bilo koji događaj ili problem koji bi se mogao dogoditi i nepovoljno uticati na postizanje političkih, strateških i operativnih ciljeva Agencije. Rizik se može javiti u različitim oblicima, na primjer finansijski rizik, rizik vezan za projekte, rizik vezan za poslove i/ili aktivnosti koje obavlja, rizik vezan za određene zainteresovane strane (pružaoci AVM usluga, dobavljači), rizik od propuštenih prilika odnosno neispunjavanja politika, rizik vezan za reputaciju. Oni mogu da utiču na uspješnost (performanse), zainteresovane strane, dobavljače i ostalu javnost. Potrebno nam je jasno razumijevanje na koji način se može upravljati tim rizicima. To je centralni dio uspješnog planiranja i izbjegavanja neuspjeha, odnosno ostvarivanja ključnih ciljeva i zadataka, izgradnje povjerenja javnosti koja posmatra naš rad i ispunjavanja zahtjeva dobrog organizacionog upravljanja.

Upravljanje rizicima predstavlja zakonsku obavezu nezavisnih regulatornih tijela, predviđenu članom 6 stav 1 tačka 2 Zakona o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru. Shodno članu 8 navedenog Zakona, upravljanje rizicima se definiše kao postupak identifikovanja, procjene, praćenja i kontrole mogućih okolnosti, koje mogu nepovoljno uticati na ostvarivanje utvrđenih ciljeva subjekta i preduzimanje potrebnih mjera radi smanjenja rizika do nivoa razumne uvjerenosti da će ciljevi biti ostvareni.

Upravljanje rizicima središnji je dio strateškog upravljanja. To je alat koji rukovodiocima pomaže da predvide nepovoljne događaje i reaguju na njih, odnosno usmjere postupke unutrašnje kontrole i ograničene resurse prema ključnim funkcijama i s njima povezanim rizicima.

Strategijom upravljanja rizicima postavlja se okvir za uvođenje prakse upravljanja rizicima kao neophodnog elementa dobrog upravljanja, što je od izuzetne važnosti i za Agenciju.

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

Agencija se suočava s brojnim rizicima koji se mogu odnositi na:

- sve ono što može ugroziti ugled Agencije i smanjiti povjerenje javnosti u njen rad
- nepravilno i nezakonito poslovanje
- neekonomično ili neefikasno upravljanje finansijskim sredstvima

¹ „Sl. list CG“, br. 73/08, 20/11, 30/12 i 34/14.

² „Sl. list CG“, br. 46/10, 40/11, 53/11, 06/13 i 55/16.

- nepouzdana izvještavanja
- nedovoljno edukovane ili osposobljene zaposlene
- nemogućnost blagovremenog usvajanja savremenih informatičkih rješenja
- nesposobnost reagovanja na promijenjene okolnosti ili nesposobnost upravljanja u promijenjenim okolnostima na način koji sprječava ili maksimalno smanjuje nepovoljne efekte na pružanje usluga.

Strategija predstavlja sistemski okvir i strukturirani pristup utvrđivanju i upravljanju rizicima. Cilj uvođenja strategije upravljanja rizicima je opisati kako Agencija namjerava da implementira upravljanje rizicima na sistemski način, definišući uloge i odgovornosti, metodologiju procesa upravljanja rizicima, način upravljanja rizicima koji se odnose na povezane institucije ili subjekte, načine komunikacije o rizicima po različitim nivoima unutar organizacione strukture te edukaciju.

1.1. Svrha uvođenja strategije upravljanja rizicima

Svrha ove strategije je da se poboljša sposobnost ostvarivanja misije, vizije i ciljeva Agencije kroz upravljanje prijetnjama i prilikama, te stvaranje okruženja koje doprinosi većem kvalitetu, efikasnosti rezultatima u svim aktivnostima i na svim nivoima.

Ona treba da doprinese jačanju povjerenja u upravljanje Agencijom i njenu sposobnost da obavlja poslove iz njene nadležnosti na blagovremen, profesionalan i odgovoran način.

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

- svijest o značajnim rizicima sa rangiranjem prioriteta koji pomažu efikasnom planiranju resursa,
- jačanje svijesti za potrebom procjene i planiranja unutrašnje revizije,
- prepoznavanje dužnosti i odgovornosti,
- pomoć strateškom i poslovnom planiranju,
- identifikacija novih prilika,
- akcioni plan za efikasno upravljanje značajnim rizicima,
- bolje odlučivanje,
- povećanje uspješnosti,
- bolje predviđanje i optimizacija raspoloživih sredstava,
- jačanje povjerenja u upravljački sistem,
- razvoj pozitivne organizacione kulture.

1.2. Ciljevi za proces upravljanja rizicima

Cilj Strategije upravljanja rizicima je **identifikovanje i procjena** rizika kako bi se odlučilo koji je najbolji način **postupanja** sa rizikom. Uobičajeno rješenje je uvođenje odgovarajućih unutrašnjih kontrola radi minimiziranja pojavljivanja rizika. Ti koraci uključuju:

- razvijanje registra rizika u odnosu na ciljeve, koji će **identifikovati i procijeniti** sve značajne rizike sa kojima se suočava Agencija i tako pomoći ostvarenju misije i ciljeva Agencije;
- procjenjivanje vjerovatnoće nastanka rizika i njihovih učinaka/šteta;
- raspodjela jasnih uloga, odgovornosti i dužnosti za postupanje sa rizikom;
- **pregled** usklađenosti sa zakonima i regulativom, uključujući redovno **izvještavanje** o efektivnosti sistema unutrašnjih kontrola radi smanjenja rizika;

- povećanje nivoa svijesti o principima i koristima uključenosti u proces upravljanja rizicima i posvećenosti zaposlenih principima kontrole rizika,
- poboljšanje uspješnosti upravljanja rizicima na nivou Agencije,
- u potpunosti integrisanje upravljanja rizicima u etos organizacije,
- upravljanje rizicima kao standard u procesu planiranja i donošenja odluka,
- utvrđivanje načina postupanja po rizicima koji su neprihvatljivi,
- sigurnost da se okvir za utvrđivanje, procjenu, postupanje, praćenje i izvještavanje o rizicima razumije na svim nivoima organizacije,
- uspostavljanje koordinacije upravljanja rizicima u organizaciji,
- izvještavanje o najznačajnijim rizicima i aktivnostima u upravljanju rizicima,
- sigurnost da je upravljanje rizicima u skladu sa Zakonom o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru i Pravilnikom o načinu i postupku uspostavljanja i sprovođenja finansijskog upravljanja i kontrola.

1.3. Opis mišljenja i stavova

Sagledavajući važnost sprovođenja upravljanja rizicima, Agencija se zalaže za efikasno upravljanje rizicima, koji bi mogli biti prijetnja izvršavanju postavljenih ciljeva i zakonskih nadležnosti Agencije.

U skladu sa tim, stavovi Agencije prema rizicima su:

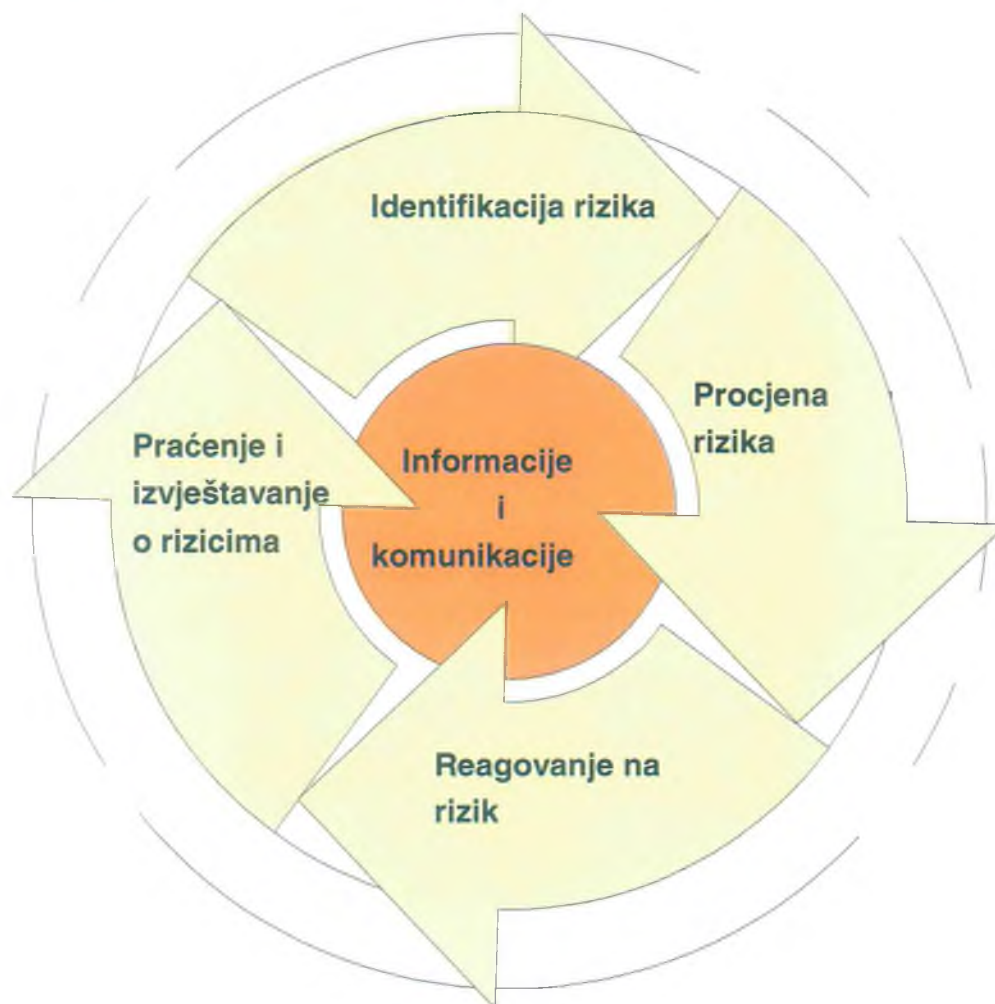
- sve aktivnosti, u svakom trenutku, treba da budu u skladu sa zakonodavnim okvirom koji reguliše prava i obaveze Agencije,
- sve aktivnosti koje Agencija sprovodi treba da su usmjerene na ostvarenje ciljeva, utvrđenih misijom i vizijom Agencije i usaglašene sa osnovnim načelima njenog rada, kao i godišnjim finansijskim i operativnim planovima,
- treba izbjegavati sve aktivnosti koje nose rizik značajnog štetnog publiciteta ili druge štete za ugled Agencije,
- svi rukovodioci i zaposleni koji donose odluke ili učestvuju u njihovoj pripremi, treba da budu svjesni odgovornosti i imaju jasna saznanja da će aktivnosti koje preduzimaju rezultirati koristima za Agenciju,
- upravljanje rizicima treba da postane sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka,
- sve aktivnosti i s njima povezani finansijski izdaci moraju biti obuhvaćeni finansijskim planom Agencije.

2. Proces upravljanja rizicima

Kroz strategiju upravljanja rizicima utvrđena je metodologija koja podrazumijeva dokumentovanje, informacije o rizicima, njihovoj vrsti, vjerovatnoći nastanka i procjeni učinaka, uspostavljanju registara rizika, uvođenju sistema izvještavanja o rizicima, imenovanju odgovornih osoba za praćenje rizika.

Proces upravljanja rizicima obuhvata sljedeće aktivnosti:

1. Identifikacija rizika
2. Procjene rizika (mjerjenje vjerovatnoće i učinka rizika, te njihovo rangiranje)
3. Određivanje aktivnosti za postupanje po rizicima
4. Uspostavljanje sistema za praćenje i izvještavanje o najznačajnijim rizicima



2.1. Identifikovanje rizika

Odgovorna osoba koja je zadužena za uočavanje i identifikovanje rizika jeste Lice zaduženo za finansijsko upravljanje i kontrolu (FMC menadžer)³.

FMC menadžer:

- utvrđuje potencijalni uticaj rizika na poslovanje Agencije u budućnosti i na efikasno upravljanje.
- je zadužen za identifikaciju rizika, njihovo upisivanje u registar i njihovo praćenje, odnosno ažuriranje registra rizika.
- je zadužen za cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, te za preduzimanje potrebnih radnji u svrhu smanjenja ili otklanjanja rizika kroz sistem finansijskog upravljanja i kontrola u Agenciji.

Tipični rizici s kojima se suočava Agencija ogledaju se kroz:

- sve što predstavlja prijetnju postizanju ciljeva Agencije i sprovođenje poslova iz njene nadležnosti, a prije svega u cilju obezbjeđenja sprovođenja prava i obaveza pružalaca AVM usluga,
- sve što može narušiti ugled Agencije ili smanjiti povjerenje javnosti u njen rad,
- propuste u smislu zaštite od nedoličnog ili nezakonitog poslovanja, rasipanja ili loše efikasnosti ili neefektivnosti,
- nepoštovanje propisa,
- nesposobnost reagovanja na promijenjene okolnosti ili nemogućnost upravljanja njima na način koji sprječava ili umanjuje nepovoljne učinke na obavljanje poslova iz nadležnosti Agencije.

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

- početna identifikacija rizika
- kontinuirana identifikacija rizika, koja je neophodna za identifikaciju:
 - novih rizika koji se ranije nijesu pojavljivali,
 - promjena u spoljašnjim rizicima ili
 - rizika koji su ranije postojali ali su prestali da budu značajni za Agenciju.

³ U skladu sa odredbama Zakona o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru, direktor Agencije je posebnim rješenjem imenovao menadžera za finansijsko upravljanje i kontrole (Rješenje broj 02-185 od 27.01.2016. godine).

2.1.1. Organizovanje identifikacije rizika

Identifikacija rizika uključuje identifikaciju potencijalnih rizika i uzrok rizika, kao i potencijalne posljedice rizika. Potrebno je obuhvatiti sve rizike koji bi se mogli dogoditi.

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

Kategorija rizika	
Kategorija rizika	Opis rizika
Spoljašnji rizik:	Subjekt ne može uticati na ove rizike, mogu se sprovesti kontrolne mjere
- politički	Promjena prioriteta, ciljeva, podrške
- budžetsko – finansijski	Raspoloživost resursa, zapošljavanje ...
- zakonodavni	Usvajanje pravnih akata koji utiču na poziciju, prava i obaveze Agencije, njenu misiju i nadležnosti
- posebni zadaci	Dodjela novih ili dodatnih neplaniranih zadataka i poslova, koji prevazilazi kapacitete ili ovlaštenja Agencije
Unutrašnji rizik:	Subjekt može uticati na rizike ili ih izbjeći utvrđivanjem ciljeva ili sprovođenjem kontrolnih mjera
- poštovanje rokova	Određeni zadaci i rokovi su pravno određeni ili uključeni u ugovore
- osiguranje kvaliteta	Agencija mora obezbijediti blagovremeno, profesionalno i odgovorno ispunjavanje svojih obaveza i zahtijevati isto od svojih dobavljača
- informacione tehnologije	Pouzdanost funkcionisanja sistema za prijem, obradu, ažuriranje i zaštitu informacija u posjedu Agencije ima ključni značaj za njen rad
- opšti	Usklađenost sa propisima, zaštita resursa, ekonomičnost, efektivnost, efikasnost, ugled

Rizici se utvrđuju i evidentiraju u registru rizika.

Registar rizika je pregled utvrđenih rizika, procjene rizika na osnovu učinka i vjerovatnoće, potrebnih aktivnosti, odnosno kontrola koje će smanjiti posljedice rizika, osoba zaduženih za sprovođenje određenih aktivnosti, kao i rokova za njihovo izvršenje.

Registar rizika vodi i ažurira FMC menadžer.

Registar rizika priređuje se na posebnom Obrascu registra rizika koji se nalazi u Prilogu 1. ove Strategije.

2.1.2. Metode za identifikovanje rizika

Polazna tačka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje o tome šta Agencija želi da postigne. Upravljanje rizicima je upravljanje prijetnjama koje mogu ometati ostvarenje ciljeva i maksimiziranje prilika koje će pomoći da se ciljevi ostvare. Stoga uspješno upravljanje rizikom treba da bude usmjereno prema strateškim i operativnim ciljevima.

Važno je pronaći probleme, a ne čekati da problemi pronađu organizaciju. Bolje je djelovati proaktivno nego retroaktivno.

U nastavku se opisuje nekoliko metoda za identifikovanje rizika koje će Agencija koristiti.

"Brainstorming"

Identifikovanje rizika može se uspješno obaviti primjenom metode "brainstorminga", kroz organizovanje sastanaka u Agenciji. Brainstorming je metoda za pronalaženje kreativnih rješenja za određene probleme. Sprovodi se na način što se učesnici koncentrišu na problem i nastoje da smisle što više ideja ili rješenja za određeni problem.

Generalno, to je prvi korak u procjeni rizika, koji može biti veoma dobar za prikupljanje informacija sa svih nivoa Agencije.

Pristup se temelji na činjenici da različite osobe s različitim iskustvom i znanjem određenom problemu različito pristupaju.

Standardni brainstorming odvija se usmeno i ne treba ograničavati kreativnost učesnika – svako mišljenje treba da doda nešto novo. U nekim situacijama zaposleni mogu biti stidljivi u pogledu davanja mišljenja, pa se bilježenjem ideja na papiru zaposleni mogu podstaći da daju svoje mišljenje.

Korišćenje kontrolnih lista

Svaki rizik se razmatra u odnosu na prethodno pripremljenu kontrolnu listu.

Uopšteno je teško sastaviti listu koja će obezbijediti parametre koji imaju široku upotrebu. Liste treba redovno provjeravati da bismo bili sigurni da su i dalje relevantne za operativna područja koja se razmatraju.

Upotreba kontrolnih lista je naročito relevantna za procjenu rizika.

Prethodno iskustvo

Podatke iz prethodnog perioda koje Agencija čuva ili su dostupni iz drugih izvora, dragocjeni su za utvrđivanje učestalosti javljanja i uticaja nepoželjnih događaja. Ove informacije moraju biti pouzdane i što je moguće obuhvatnije. To uključuje podatke i analize o realizaciji planova (strateških, operativnih i finansijskih dokumenata), kao i izvještaje unutrašnje revizije.

2.2. Procjena rizika

Da bi odlučili kako da se nosimo sa rizikom, osnovno je ne samo identifikovati da određena vrsta rizika postoji, već je takođe bitno procijeniti njegov uticaj i vjerovatnoću pojave rizičnog događaja.

Nakon što se identifikuju, rizike je potrebno procijeniti kako bi se rangirali, utvrdili prioriteta i pružile informacije za donošenje odluka o onim rizicima na koje se treba usmjeriti.

Rizici se procjenjuju na osnovu uticaja i vjerovatnoće.

$$R = V * S$$

R – Indeks rizika

V – Vjerovatnoća nastanka rizika

S – Uticaj / Ozbiljnost mogućih posljedica (severity)

Procjena rizika bavi se ocjenom vjerovatnoće i uticaja pojedinačnih rizika, uzimajući u obzir međuzavisnost ili druge faktore izvan uskog okvira koji se istražuje:

- Vjerovatnoća je ocjena mogućnosti određenog ishoda koji se stvarno dešava (uključujući i razmatranje učestalosti sa kojom do tog ishoda može da dođe). Na primjer, relativno je mala vjerovatnoća da će se desiti veliko oštećenje na zgradi, ali bi to imalo ogroman uticaj na kontinuitet poslovanja. Nasuprot tome, vrlo je vjerovatan povremeni pad kompjuterskog sistema, ali to obično nema veliki uticaj na poslovanje.
- Uticaj je procjena posljedica ili rezultat određenog ishoda koji se ustvari dešava. Uticaj bi u idealnom slučaju trebalo posmatrati preko sljedećih parametara:
 - vrijeme
 - kvalitet
 - korist
 - ljudi/resursi.

Metodologija analize rizika može da varira, u najvećoj mjeri zato što je mnoge rizike teško kvantifikovati (npr. rizike reputacije), dok je druge moguće numerički dijagnostifikovati (naročito finansijske rizike). Za prvu grupu je bolji subjektivan ugao posmatranja. U ovom smislu procjena rizika je više umjetnost nego nauka. Međutim, korišćenje sistematskog kriterijuma za procjenu nivoa rizika će ublažiti subjektivnost ovog procesa, obezbjeđujući da se okvir za procjenu napravi na dosljedan način.

Procjena rizika je objektivna ocjena rizika u kojoj su pretpostavke i nesigurnosti jasno razmatrane i predstavljene. Dio teškoća u upravljanju rizikom je što obje veličine koje se tiču procjene rizika – Uticaj (mogućeg gubitka) i Vjerovatnoća (da će se događaj desiti) - se mogu teško izmjeriti. Velika je mogućnost greške u mjerenju ova dva koncepta. Rizik sa velikim potencijalnim gubitkom i malom mogućnošću dešavanja često se tretira drugačije od onog sa malim potencijalnim gubitkom i velikom vjerovatnoćom dešavanja. U teoriji, oba su gotovo istog prioriteta za reagovanja, ali u praksi teško se može sprovesti, kada ste suočeni sa nedostatkom resursa, naročito vremena, u kojem treba izvršiti proces upravljanja rizikom.

Dakle, procjenom rizika obuhvatiće se određivanje ciljeva poslovanja, mogući rizici koji utiču na ostvarenje ciljeva, sprovede se njihovo ocjenjivanje u odnosu na vjerovatnoću nastanka i značajnost posljedice, i uspostaviće se odgovarajuće mjere za upravljanje rizicima.

2.2.1. Vjerovatnoća rizika

Identifikovani rizici se procjenjuju na način da im se dodjeljuju ocjene od 1 do 5 za vjerovatnoću pojavljivanja.

U tabeli koja je data u nastavku se definiše bodovni prag vrijednosti rizika, odnosno vjerovatnoća nastanka pojedinog događaja. Vjerovatnoću je potrebno odrediti kako bi se definisalo, predvidjelo u kojoj mjeri će se rizik pojavljivati.

Vjerovatnoću iskorišćavanja ranjivosti od strane određenih prijetnji najbolje je izraziti skalom vrlo visoki stepen, visoki stepen, srednji, niže srednji i niski stepen, pri čemu svaki od definisanih stepena ima svoj značaj.

Tablica prikazuje primjer jedne takve podjele i opisno pojašnjenje za svaki stepen.

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

2.2.2. Mjerenje uticaja/štete rizika

Kako bi se uticaj mogao izmjeriti, potrebno je postaviti bodovni prag uticaja. U tabeli koja je data u nastavku je određen bodovni prag za pojedine uticaje.

Uticaj/efekat nam pokazuje rezultat djelovanja rizika na pojedine segmente. Procjena uticaja obuhvata procjenu značajnosti posljedice ako se rizik ostvari. Procjenjuje se kakve bi mogle biti posljedice ako se rizik, u pravilu štetni događaj, ostvari.

Znači, procjena uticaja ne uzima u obzir vjerovatnoću, nego samo odgovara na pitanje šta će se dogoditi ako se određeni događaj ostvari. Uticaj se može bodovati.

Ocjenama od jedan (1) do pet (5), gdje ocjena jedan (1) znači procjenu da će taj događaj imati mali uticaj, dok najviša ocjena znači da će događaj imati velik uticaj na ostvarivanje cilja i sprovođenje procesa. Osim bodovanja, daje se opisna procjena uticaja, pa tako uticaj može biti mali, niže umjeren, umjeren, velik ili vrlo velik.

Rangiranje	Uticaj rangiranja	Opis
5	Vrlo velik	<ul style="list-style-type: none">- Prekid svih osnovnih aktivnosti- Značajan gubitak ili oštećenje imovine (velike vrijednosti)- Značajan gubitak povjerenja javnosti- Blokada u radu Agencije- Neusvajanje strategije- Odlučivanje mimo zakona i propisa- Nepravilno sprovođenje javne nabavke- Neotklanjanje utvrđenih nepravilnosti i dr.
4	Velik	<ul style="list-style-type: none">- Prekid većine osnovnih aktivnosti- Neredovno praćenje naplate- Nekontrolisanje planskih dokumenata- Nedostatak resursa i sl.
3	Umjeren	<ul style="list-style-type: none">- Prekid nekih osnovnih aktivnosti- Djelimičan gubitak povjerenja javnosti- Negativan stav javnosti u medijima

		- Neažurnost i nepotpunost dokumenta - Kašnjenja u protoku informacija - Nedovoljno prikupljeni podaci i dr.
2	Niže umjeren	- Prekid manjeg dijela osnovnih aktivnosti - Nevođenje evidencije ugovora odnosno realizacije - Nedostatak određenog profila kadrova - Propusti u tekstu konkursa itd.
1	Manji	- Kašnjenja u rokovima kod manje značajnih aktivnosti - Gubitak ili oštećenje imovine (manje vrijednosti) - Smanjenje nivoa povjerenja javnosti

2.2.3. Rangiranje rizika

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

Rangiranje rizika identifikovaće se praćenjem presjeka uticaja i vjerovatnoće. Rangiranje rizika predstavlja kombinaciju uticaja i vjerovatnoće, prema izabranoj metodi. Procjena i predložene aktivnosti donose sa na osnovu individualnog suda o datim okolnostima. Čisto matematičko izračunavanje bilo bi opasno pojednostavljivanje.

Rangiranje rizika u matrici 5x5 prikazano je u matrici rizika na sljedećoj slici.

Uticaj	Vrlo velik	5	10	15	20	25 neprihvatljiv i rizici
	Velik	4	8	12	16	20
	Umjeren	3	6	9	12	15
	Niže umjeren	2	4	6	8	10
	Malen	1 prihvatljivi rizici	2	3	4	5
		Niska	Niže srednja	Srednja	Visoka	Vrlo visoka
		Vjerovatnoća				

Ukupna izloženost riziku može biti:

- **niska** (ocjena 0-5),
- **srednja** (ocjena 6-16) i
- **visoka** (20-25).

Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika Agencija polazi od pristupa identifikacije i rangiranja prema datoj matrici odnosno bojama, pri čemu:

- zeleni rizici ne zahtijevaju dalje djelovanje,
- žute rizike treba nadzirati i upravljati njima sve dok ne uđu u kategoriji „zelenih“, ako je moguće,
- crveni rizici zahtijevaju trenutnu akciju.

Rizik se smatra **kritičnim** ako je ocijenjen najvišom ocjenom rizika (20 do 25) i to u sljedećim situacijama:

- ako predstavlja direktnu prijetnju uspješnom završetku projekta / aktivnosti,
- ako će izazvati značajnu štetu zainteresovanim licima za rad Agencije (pružaoci AVM usluga, građani, dobavljači, država itd),
- ako je posljedica rizika povreda zakona i drugih propisa,
- ako će doći do značajnih finansijskih gubitaka,
- ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenih,
- u bilo kojem slučaju ozbiljnog uticaja na ugled Agencije,

2.3. Reagovanje na rizik

Prilikom rangiranja rizika određeni su bodovni parametri, te je potrebno vršiti rangiranje rizika prema postavljenim parametrima, odnosno postaviti bodovni prag kojim će se odrediti na koje će rizike biti potrebno djelovati određenim mjerama.

Indeks rizika (V*S)	Opis rizika	Mjere
0 - 5	Gotovo zanemarljivi	<i>Ako je rizik procijenjen kao nizak, potrebno je utvrditi je li nužno sprovođenje sigurnosnih mjera ili se rizik može prihvatiti.</i>
6 - 16	Potrebno praćenje	<i>Ako je rizik procijenjen kao srednji, nužno je sprovođenje mjera za smanjenje rizika. Potrebno je sastaviti plan sprovođenja mjera kako bi se one izvršile u razumnom roku.</i>
20 - 25	Potrebno Preduzimanje mjera	<i>Ako je rizik procijenjen kao visok, nužno je hitno sprovođenje mjera za smanjenje rizika. Postojeći sistem može nastaviti sa radom, ali potrebno je u što kraćem roku sastaviti plan sprovođenja mjera te odrediti prioritete i rokove.</i>

Iz matrice rizika gdje su vrijednosti za vjerovatnoću i uticaj bodovno rangirane od vrijednosti jedan (1) do pet (5), jasno se može vidjeti koji rezultati će se uzeti u obzir, odnosno na kojim je vrijednostima procjene rizika potrebno vršiti određene mjere. Ovakav raspon vrijednosti je uzet jer se detaljnije mogu procijeniti određene vrijednosti inherentnih rizika te mjere koje je potrebno preduzeti.

Vjerovatnoća i uticaj rizika smanjuje se izborom prikladnog odgovora na rizik. Odluka zavisi o važnosti rizika, te o toleranciji i stavu prema riziku.

Svrha reagovanja na rizik je da se nesigurnost okrene u korist Agencije, ograničavanjem prijetnji i korišćenje pruženih prilika. Bilo koja aktivnost koju Agencija preduzima u pogledu reagovanja na rizik, predstavlja dio onoga što je poznato kao „unutrašnja kontrola“.

Rizici i njihovi oblici, s kojima se Agencija srijeće u svom poslovanju, mogu se umanjiti, izbjeći i prenijeti, kako bi se povećala sigurnost poslovanja. Takođe, veći rizik se može svjesno i prihvatiti te na taj način ostvariti veći učinak ili efekat.

Za svaki rizik treba izabrati jedan od sljedećih odgovora:

- Tolerisanje rizika

Izloženost riziku može se tolerisati bez preduzimanja bilo kakvih mjera. Čak i ako ih nije moguće tolerisati, mogućnost da se bilo šta učini u vezi sa nekim rizicima može biti ograničena ili bi troškovi preduzimanja određenih mjera mogli biti nesrazmjerni potencijalnoj koristi. U ovim slučajevima odgovor može biti da se toleriše postojeći nivo rizika. Ova opcija naravno, može se dopuniti planiranjem za slučaj nepredviđenih okolnosti odnosno rješavanje posljedica ukoliko se određeni rizik materijalizuje.

- Tretman rizika

Daleko najveći broj rizika rješava se na ovaj način. Svrha tretmana jeste da, iako će se određena aktivnost u Agenciji nastaviti sa rizikom, preduzeće se radnje (kontrolne) da se rizik ograniči na prihvatljiv nivo. Ovakve kontrole mogu se podijeliti prema svojoj pojedinačnoj svrsi.

- *Prenošenje rizika* - Za neke rizike najbolji odgovor bi bio njihovo prenošenje. Ovo se može uraditi putem konvencionalnog osiguranja ili plaćanjem trećem licu koje će preuzeti rizik na drugi način. Ova opcija je naročito dobra za ublažavanje finansijskih rizika ili rizika po imovinu.

Može se reći da prenošenje rizika umanjuje izloženost Agencije tom riziku ili da drugi subjekt posjeduje sposobnost da efektivno upravlja tim rizikom. Važno je napomenuti da se neki rizici ne mogu u potpunosti prenijeti – naročito nije moguće prenošenje rizika reputacije, čak i ukoliko se ugovori i pružanje usluge van kontrole Agencije.

Odnos sa trećom stranom, na koju je rizik prenijet, mora da bude pažljivo uspostavljen da bi se osigurao uspješan prenos rizika.

- *Iskorišćavanje prilike koju daje rizik* - Ova opcija nije alternativa prethodnim, već prije predstavlja opciju koju treba razmotriti uvijek kada se toleriše, prenosi ili tretira određeni rizik. Ovdje postoje dva aspekta. Prvi je, da li istovremeno sa ublažavanjem određenih prijetnji postoji prilika da se iskoristi neki pozitivan uticaj. Na primjer, ukoliko je ulaganje većeg iznosa kapitalnih sredstava u veliki projekat rizično, postoje li relevantne kontrole koje su dovoljno dobre da opravdaju povećavanje tog iznosa kako bi se ostvarila još veća korist? Drugi aspekt je, da li postoje okolnosti koje ne nose prijetnje već stvaraju pozitivne prilike?
- *Uklanjanje rizika* - Neke rizike je moguće tretirati ili svesti na prihvatljiv nivo samo ukoliko se određena aktivnost prekine. Treba napomenuti da opcija prekida aktivnosti može biti ozbiljno ograničena u javnom sektoru. Niz aktivnosti se sprovodi u javnom sektoru, iako su rizici toliko veliki, jer ne postoji drugi način da se ishod, odnosno rezultati neophodni za građane i ostvare. Ova opcija može da bude naročito važna u upravljanju projektima, ako je jasno da je odnos troškova i koristi određenog projekta neuravnotežen.
- *Prihvatanje rizika* - Rizike treba prihvatiti ako 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* – Ova opcija podrazumijeva preduzimanje mjera kako bi se smanjila vjerovatnoća ili uticaj rizika.

Treba razlikovati **inherentni rizik**, koji se definiše kao mogući rizik neostvarenja misije i ciljeva Agencije bez obzira na uspostavljenju kontrolu i faktore koji ublažavaju rizike.

Određena mjera rizika preostaje i nakon što se primijene mjere za smanjenje i obradu rizika. Odnosno, **rezidualni/preostali rizik** je rizik koji ostaje nakon implementacije novih ili poboljšanih

kontrola, što znači da nijedan sistem nije slobodan od rizika i sve implementirane kontrole ga ne mogu u potpunosti ukloniti.

Razmišljanje o riziku često se usredsređuje na rezidualni rizik. On će naravno, često morati da se ponovo procjenjuje – npr. ako se kontrola prilagođava. Procjena očekivanog rezidualnog rizika je neophodna za ocjenu predloženih kontrolnih aktivnosti.

Takođe, treba voditi računa da se zabilježe informacije o inherentnom riziku. Ako se ovo ne uradi, subjekat neće znati kakva će biti njegova izloženost ako kontrola ne uspije. Poznavanje inherentnog rizika takođe omogućava bolju upućenost u to da li postoji pretjerana kontrola. Ako je inherentni rizik u okviru apetita rizika, resurse možda ne treba širiti da bi se taj rizik kontrolisao.

Potreba za posjedovanjem znanja o inherentnom i rezidualnom riziku, znači da je procjena rizika faza u procesu upravljanja rizikom koja se ne može odvojiti od reagovanja na rizik.

Nivo do kojeg treba da se reaguje na rizik zavisi od informisanosti o inherentnom riziku, dok adekvatna sredstva izabrana da se reaguje na rizik mogu da se razmatraju tek nakon što je rezidualni rizik procijenjen.

Apetit za rizikom

Koncept „apetita rizika“ je važan za razumijevanje i postizanje efektivnog upravljanja rizikom i neophodno ga je razmotriti prije nego što se pređe na razmatranje kako bi se na rizike moglo reagovati. Ovaj koncept može se posmatrati na više načina, zavisno od toga da li je rizik (nesigurnost) koji se razmatra prijetnja ili prilika.

Kada se razmatraju prijetnje, koncept „apetita rizika“ obuhvata nivo izloženosti koji se smatra prihvatljivim i opravdanim ukoliko se realizuje. U ovom smislu radi se o poređenju troškova (finansijskih i drugih), ograničavanja rizika sa troškovima izloženosti, ukoliko izloženost postane realnost i pronalaženju odgovarajuće ravnoteže.

Kada se razmatraju prilike ovaj koncept uključuje razmatranje spremnosti da se aktivno izložimo riziku u cilju sticanja koristi od pružene prilike. U ovom smislu radi se o upoređivanju vrijednosti (finansijske i druge), potencijalne koristi sa gubicima koji mogu nastati (neki gubici mogu nastati sa i bez ostvarivanja koristi).

Treba napomenuti da je određeni rizik neizbježan i da subjekat nije u mogućnosti da ga u potpunosti dovede do prihvatljivog nivoa. U tom slučaju, neophodno je da se napravi plan o postupanju u vanrednim situacijama.

Neprihvatljiv rizik

Neprihvatljiv rizik u osnovi izaziva samo nepovoljne posljedice i njegovo ublažavanje u najvećem broju slučajeva oslanja se na planove o postupanju u vanrednim situacijama. Navođenje da neki događaji predstavljaju neprihvatljiv rizik je jak signal koje rukovodstvo šalje da bi se povećala budnost u odnosu na njih i ojačale kontrole. U tom slučaju apetit rizika je nula!

U bilo kom od ovih slučajeva apetit rizika najbolje će se izraziti kao serija granica, adekvatno odobrenih od strane rukovodstva, što daje svakom organizacionom nivou jasne smjernice o granicama rizika koji mogu da preuzmu, bilo da razmatraju prijetnju ili troškove kontrole ili priliku i troškove pokušaja da se ona iskoristi. Ovo znači da će se apetit rizika izražavati u istim terminima koji se koriste prilikom procjene rizika. Apetit rizika nije statičan. Rukovodstvo ima slobodu da odlučuje o količini rizika koji je spreman da preuzme u zavisnosti od okolnosti u datom trenutku.

Kada je jednom određen nivo apetita rizika, moguće je vršiti procjenu ako su resursi na odgovarajući način usmjereni. Ako rizik ne odgovara dogovorenem apetitu rizika, sredstva se mogu fokusirati na dovođenje na prihvatljiv nivo. Rizici koji su već u okviru dogovorenog prihvatljivog nivoa, mogu se procjenjivati da bi se vidjelo da li se resursi mogu prebaciti u rizičnije zone bez negativnih efekata.

Prikladni planovi postupanja koji odgovaraju odabranim odgovorima na rizik, treba da budu utvrđeni od strane direktora Agencije kako bi se osiguralo da će se, bez odlaganja, preduzeti konkretne radnje za postupanje s rizicima. Treba osigurati da je za svaku radnju (odgovor na rizik) odgovornost za izvršenje dodijeljena pojedincu, po imenu, uz naznaku rokova izvršenja. U određenim slučajevima u kojima se s rizikom može postupati odmah ili u kratkom roku, nije potreban razrađeni plan postupanja.

Svaka radnja koja se planira preduzeti, kao odgovor na rizik, mora biti proporcionalna riziku. Za svaki rizik potrebno je utvrditi njegovog vlasnika, koji može preduzimati potrebne radnje / mjere u unaprijed određenom vremenskom periodu. Vlasnik rizika utvrđuje se u registru rizika.

Rezultat rasprave o rizicima je Akcioni plan za otklanjanje rizika (Prilog 2. Strategije).

2.4. Uspostavljanje sistema za praćenje i izvještavanje o najznačajnijim rizicima

2.4.1. Kontrolne aktivnosti

Da bi se rizici kontrolisali na prihvatljivom nivou, direktor Agencije preduzima mjere u obliku uputstava, procedura, procesa, aktivnosti.

Unutrašnja kontrola se zasniva na pisanim procedurama, korišćenjem kontrolnih spiskova, detaljnim opisom procedura i zadataka, prikladno raspoređenim radnim mjestima, kontinuitetom aktivnosti, dvostrukih potpisa, odvajanjem obaveza, identifikacijom i supervizijom kritičnih radnih mjesta, rotacijom osoblja, fizičkom zaštitom, delegacijom zaduženja u pisanom obliku, evidentiranjem i izvještavanjem o nestandardnim procedurama, itd.

Za praćenje efikasnosti procesa upravljanja rizicima, pratiće se sljedeći pokazatelji uspješnosti:

- na godišnjem nivou, registar rizika je u potpunosti pregledan i dogovoreno je upravljanje rizicima,
- mjere iz Akcionog plana sprovode se u okviru rokova utvrđenih za izvršenje i sve nove mjere ažurirane su u registru rizika, a na godišnjem nivou su identifikovane potrebe za obuku o upravljanju rizicima i 50% onih koji su određeni da učestvuju u obuci su to učinili,
- upravljanje rizikom je redovna tačka na sastancima Kolegijuma Agencije, kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta,
- ključni pokazatelji uspješnosti biće pregledani godišnje.

2.4.2. Informacije i komunikacije

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

Komunikacija unutar Agencije o pitanjima rizika je važna budući da je:

- potrebno osigurati da svi razumiju, na način koji odgovara njihovoj ulozi, šta je strategija, šta su prioritetni rizici, te kako se njihove odgovornosti u Agenciji uklapaju u taj okvir rada (ako se to ne postigne, prikladno i dosljedno integrisanje upravljanja rizicima u kulturu organizacije, neće se postići i prioritetni rizici neće se dosljedno rješavati);
- potrebno osigurati da se naučene lekcije i iskustvo mogu prenijeti i saopštiti onima koji mogu imati koristi od njih (npr. ako se jedan dio Agencije susretne s novim rizikom i smisli najbolji način nadzora nad njime, takvo rješenje treba saopštiti i svima drugima, koji takođe mogu susresti taj rizik);
- potrebno osigurati da svaki nivo upravljanja aktivno traži i prima odgovarajuće informacije o upravljanju rizicima u okviru svog raspona kontrole koje će im omogućiti da planiraju radnje u odnosu na rizike čiji nivo nije prihvatljiv, kao i uvjerenje da su rizici koji se smatraju prihvatljivim pod kontrolom.

2.4.3. Praćenje i nadgledanje

Direktor mora obezbijediti stalnu procjenu unutrašnjih kontrola. Unutrašnja kontrola se procjenjuje putem samoprocjene, izvještavanja o nepravilnostima, procjena od strane drugih subjekata i institucija i drugih razmjena informacija.

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

Svaki postupak praćenja i provjere takođe treba utvrditi:

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

FMC menadžer osigurava revidiranje procesa upravljanja rizicima na godišnjem nivou i prema potrebi ažurirati strategiju upravljanja rizicima i odgovarajuća uputstva. Rezultate praćenja i provjere FMC menadžer prezentiraće direktoru kroz godišnje izvještaje o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola i rukovodstvu kroz godišnje izvještaje o pokazateljima uspješnosti sprovođenja strategije upravljanja rizicima.

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

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

Proces treba uspostaviti da bi se razmotrilo da li rizici još postoje, da li su se pojavili novi rizici, da li su se vjerovatnoća i uticaj rizika promijenili i da bi se izvještavalo o značajnim promjenama kojima se prilagođavaju 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. Pregled rizika i pregled procesa upravljanja rizikom su procesi koji se međusobno razlikuju i jedan ne može da služi kao zamjena za drugi.

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

- Nakon što su određeni strateški ciljevi i ključni procesi s kojima će se oni postići, a zatim utvrđeni rizici koji mogu ugroziti postizanje tih ciljeva, ali i date mjere za iste, određuju se i nosioci istaknutih i opisanih poslovnih procesa koji će se brinuti o odvijanju procesa na predviđeni način. Dakle, nosioci poslovnih procesa zaduženi su za praćenje ostvarivanja ciljeva i upravljanje najvažnijim rizicima koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva. Cilj upravljanja je održavanje rizika na prihvatljivom nivou.
- Sastanci Kolegijuma radi pregleda i diskusije u kojoj mjeri su preduzete radnje bile efikasne, razmatranja procjene uticaja i vjerovatnoće, nakon što su radnje u vezi tretiranja rizika okončane, određivanja da li su potrebne dalje akcije radi dostizanja prihvatljivog nivoa rizika.
- Najmanje godišnje, i to do 30. juna za prethodnu godinu, FMC menadžer izrađuje izvještaj o upravljanju rizicima i dostavlja ga direktoru Agencije.

3. Uloge, ovlaštenja i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima

Svi u Agenciji su uključeni u upravljanje rizicima i treba da budu svjesni svoje odgovornosti u identifikovanju i upravljanju rizikom. Međutim, krajnja odgovornost za upravljanje rizikom leži na:

- direktoru Agencije
- rukovodiocima sektora u skladu sa dodijeljenim ovlaštenjima i odgovornostima
- savjetnicima direktora.

Ova lica čine Kolegijum.

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

Uloge	Ovlaštenja i odgovornosti
Direktor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ da odredi strateški smjer i stvori uslove za nesmetano sprovođenje svih aktivnosti u vezi sa upravljanjem rizicima ▪ da osigura najviši nivo predanosti i podrške za upravljanje rizicima ▪ da donese strategiju upravljanja rizicima i odgovarajuća uputstva ▪ da osigura da je Registar rizika usvojen i da se redovno prati
Kolegijum	<ul style="list-style-type: none"> ▪ da osigura uspješno upravljanje rizicima kroz organizaciju ▪ da osigura da se strategija upravljanja rizicima ocjenjuje najmanje jednom godišnje kako bi se osiguralo da ostane prikladna i aktuelna ▪ da stvori uslove za uspješnu komunikaciju o rizicima sa zaposlenima i svim učesnicima, unutar i izvan organizacije ▪ da donese završnu procjenu otkrivenih rizika na nivou aktivnosti ▪ da osigura da se Registar rizika pregleda najmanje jednom godišnje
Rukovodioci sektora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ da osiguraju svakodnevno upravljanje rizicima ▪ da osiguraju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti sprovodi u skladu sa strategijom upravljanja rizicima ▪ da osiguraju da su zaposleni svjesni ključnih ciljeva, prioriteta i glavnih rizika sa kojima se suočava njihov dio organizacije i organizacija u cjelini, ▪ da podstiču zaposlene i da ih osposobljavaju za sistemsko prepoznavanje i rješavanje rizika koji prijete njihovim aktivnostima i iskorišćavanje prilika kojima će se bolje ostvarivati ciljevi i poboljšati rezultati ▪ da otvaraju pitanja u vezi sa rizicima čak i kad bi to moglo biti shvaćeno kao loša vijest ▪ da utvrđuju nove metode rada i da budu inovativni
Zaposleni (uopšteno)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ da uspješno koriste uputstva za upravljanje rizicima ▪ da osiguraju da su identifikovani rizici koji bi mogli rezultirati neispunjenjem ključnih ciljeva ili zadataka ▪ da svaki novi rizik ili neodgovarajuće postojeće mjere kontrole prijave FMC menadžeru
FMC menadžer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ da osigura i pruža pomoć zaposlenima pri izradi popisa i opisa poslovnih procesa, procjeni rizika i uspostavljanju unutrašnjih kontrola

- da osigura ažuriranje dokumentacije vezane za knjigu poslovnih procesa i registre rizika
- da priprema izvještaje o sprovođenju plana uspostavljanja finansijskog upravljanja i kontrole
- da obavlja poslove nadzora nad sprovođenjem procesa upravljanja rizicima i postavljenih kontrola kao odgovora na rizike
- da preispita sve aspekte procesa upravljanja rizicima barem jednom godišnje i o tome izvijesti direktora Agencije
- da koordinira implementacijom procesa upravljanja rizicima kroz Agenciju
- da osigura da su svi rukovodioci upoznati s potrebom uvođenja upravljanja rizicima i sa uputstvima za upravljanje rizicima
- da podstiče kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovodiocima u efikasnom upravljanju rizicima, jačanjem svijesti rukovodstva o potrebi sistemskog upravljanja rizicima
- da osigura izradu i ažuriranje strategije upravljanja rizicima i odgovarajućih uputstava u skladu sa stepenom sprovođenja i razvoja procesa upravljanja rizicima
- da za direktora Agencije priprema godišnji izvještaj o preduzetim aktivnostima na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima
- da za direktora Agencije priprema godišnji izvještaj o pokazateljima uspješnosti sprovođenja strategije upravljanja rizicima

4. Komunikacija i edukacija

Komunikacija unutar Agencije o pitanjima rizika je važna, jer je:

- potrebno osigurati da svako razumije na način koji odgovara njegovoj/njenoj ulozi šta je strategija, što su prioritetni rizici, te kako se njihove odgovornosti uklapaju u okvire rada
- potrebno osigurati da se naučene lekcije i iskustvo mogu prenijeti i saopštiti zaposlenima koji mogu imati koristi od njih
- potrebno osigurati da svaki nivo upravljanja aktivno traži i prima odgovarajuće informacije o upravljanju rizicima u okviru svog raspona kontrole koje će im omogućiti da planiraju radnje u odnosu na rizike čiji nivo nije prihvatljiv, kao i uvjerenje da su rizici koji se smatraju prihvatljivim pod kontrolom.

Na području edukacije obezbijediće se sljedeće:

- upoznavanje sa strategijom upravljanja rizicima svih zaposlenih u Agenciji
- djelovanje u smjeru stalnog jačanja svijesti i obuke zaposlenih o važnosti upravljanja i otklanjanja rizicima
- konsultativni sastanci u vezi utvrđivanja rizika prilikom izrade strateških dokumenata.



Crna Gora
AGENCIJA ZA ELEKTRONSKE MEDIJE

Broj: 02 – _____
Podgorica, _____. godine

Prilog 1 – Obrazac registra rizika

Šifra rizika	Opis rizika	Vlasnik rizika	Analiza rizika			Tretman (odgovor na rizik) Sažetak planiranih radnji (smanjiti, prenijeti ili izbjeci rizik)**	Odgovorna osoba	Rok za izvršenje planiranih radnji
			Uticaj	Vjerovatnoća	Indeks rizika (uticaj X vjerovatnoća)			

FMC Menadžer



Crna Gora
AGENCIJA ZA ELEKTRONSKE MEDIJE

Broj: 02 – _____
Podgorica, _____. godine

Prilog 2 – Akcioni plan za otklanjanje rizika

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

FMC menadžer
