

PRAVILA UPRAVLJANJA S TVEGANJI NA (V)...

1. POGLAVJE – UVODNA POJASNILA IN OPREDELITVE POJMOV

1.1 Pravne podlage upravljanja s tveganji na (v) ...

Pri upravljanju s tveganji na ... so upoštevane naslednje pravne podlage:

- Zakon o javnih financah – ZJF (Uradni list RS, št. 79/99, 124/00, 79/01, 30/02),
- Pravilnik o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ (Uradni list RS, št 72/02),
- Usmeritve za notranje kontrole (Ministrstvo za finance, Urad RS za nadzor proračuna, 2004),
- Usmeritve za državno notranje revidiranje (Ministrstvo za finance, Urad RS za nadzor proračuna, 2003),
- Navodilo o pripravi zaključnega računa državnega in občinskega proračuna ter metodologije za pripravo poročila o doseženih ciljih in rezultatih neposrednih in posrednih uporabnikov proračuna, 10. člen točka 8 in 16. člen točka 8 (Uradni list RS, št. 12/01, 10/06 in 8/07),
- Ocena notranjega nadzora javnih financ (kot sestavini del metodologije za pripravo poročila o doseženih ciljih in rezultatih neposrednih in posrednih uporabnikov proračuna).

1.2 Pomen tveganj za poslovanje ...

1.2.1 Poslovanje ... je usmerjeno k doseganju postavljenih ciljev s smotnim poslovanjem. Ne glede na cilje poslovanja, je ... pri svojem delovanju vedno izpostavljena različnim tveganjem, da cilji ne bodo doseženi. O poslovanju v razmerah tveganja govorimo, kadar izide odločitve in poslovanja predvidimo z določeno stopnjo verjetnosti.

1.2.2 Naloga poslovodnega organa ... je, da se na tveganja ustrezno odziva in tako povečuje verjetnost doseganja postavljenih ciljev.

1.2.3 Naloga upravljanja s tveganji je obvladovanje izpostavljenosti poslovanja tveganjem in omejevanje tveganj na sprejemljivi ravni.

1.2.4 Obvladovanje izpostavljenosti poslovanja tveganjem pomeni, da je treba opredeliti elemente izpostavljenosti tveganju, ugotovljena tveganja ovrednotiti in razvrstiti po verjetnosti in teži možnih posledic ter na podlagi takšne analize vzpostaviti primeren sistem za njihovo obvladovanje - t.j. sistem notranjih kontrol.

2. POGlavJE – KROG UPRAVLJNJA S TVEGANJI

Pri upravljanju s tveganji se ... poslužuje naslednjih prijemov:

2.1 Prepoznavanje tveganja – predstavlja verjetnost (ne)doseganja ciljev poslovanja, oziroma nezaželene odmike od načrtovanih aktivnosti ali ciljev, kot posledica negotovih ocen razvoja aktivnosti v prihodnosti ali spremenjenih pogojev poslovanja, na kar lahko vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki. Sprotno spremljanje in/ali predvidevanje nedoseganja ciljev poslovanja je zato osnova za prepoznavanje tveganj(a) na vseh ravneh delovanja Prepoznavanje tveganj zahteva pripravo celovitega pregleda: (1) izvorov dogodkov in njihovega možnega vpliva na (ne)doseganje ciljev ... in (2) predvidevanje *zakaj* in *kako* lahko pride do dogodkov, ki imajo vpliv na tveganje ter (3) določitev informacij za kakovostno prepoznavanje možnih tveganj.

2.2 Ocena/analiziranje tveganja – Predpogoj za oceno tveganja je (vz)postavitev jasnih ciljev, tako na ravni ... kot celote, kot tudi na posamičnih nižjih ravneh in/ali programskih področjih. Za vsako raven in/ali programsko področje se na osnovi njenih aktivnosti pregledajo in ocenijo možna tveganja ter razvrstijo v skupine, če izhajajo iz istega vira ali vodijo k istim posledicam.

Tveganja se razvrstijo *po pomembnosti* glede na:

- a. verjetnost, da želeni cilji ne bodo doseženi, če notranje kontrole niso prisotne in/ali če ne delujejo in
- b. vpliv (resnost posledice), v primeru ko zastavljeni cilji niso doseženi.

Pomembnost je ob upoštevanju teh meril razvrščena kot:

- Majhna = 1,
- Srednja = 2,
- Občutna = 3,
- Velika = 4.

Pri obravnavanju *verjetnosti* nastanka pojava se pomembnost označuje tudi kot:

- Nizka verjetnost nastanka pojava = 1 (majhna pomembnost),
- Srednja verjetnost nastanka pojava = 2 (srednja pomembnost),
- Dokaj velika verjetnost nastanek pojava = 3 (velika pomembnost),
- Pričakovana verjetnost nastanka pojava = 4 (zelo velika pomembnost),

Pri obravnavanju *vpliva/resnosti posledic* nastanka pojava se pomembnost označuje tudi kot:

- Minimalna resnost posledic/vpliv = 1 (majhna pomembnost),
- Zmerna resnost posledic/vpliv = 2 (srednja pomembnost) in
- Občutna resnost posledic/vpliva = 3 (občutna pomembnost),
- Katastrofalna resnost posledic/vpliva = (zelo velika pomembnost)

- c. Pri oceni tveganj praviloma najprej izhajamo iz možnih negativnih *vplivov in/ali posledic* na doseganje ciljev poslovanja, pri čimer:

(ca) *minimalen* vpliv tveganja pomeni, zanemarljive negativne učinke in posledice na doseganje ciljev,

(cb) *zmeren* vpliv tveganja pomeni majhne negativne učinke in posledice na doseganje le nekaterih ciljev, negativne učinke pa je možno zlahka odpraviti,

(cc) *občuten* vpliv pomeni precejšnje negativne učinke in posledice na doseganje znatnega števila ciljev (več kot polovice), negativne učinke pa je možno odpraviti le z večjim trudom,

(cd) *katastrofalni* vpliv tveganja pomeni, da večine pomembnejših ciljev ne bo možno doseči, negativne posledice na poslovanje bodo zelo težke.

d. V naslednjih korakih, ko se ocene nanašajo na *verjetnost*, da zeleni cilji ne bodo doseženi, če notranje kontrole niso prisotne in/ali če ne delujejo, se upošteva naslednje:

(da) *nizka* verjetnost pojave tveganja pomeni, da je govor o *kontrolni pomanjkljivosti*, ki označuje tisto stanje, ko *zasnova* ali *delovanje* kontrol poslovodstvu in/ali zaposlencem ne omogočata – v običajnih okoliščinah, potrebnih za izvajanje njihovih nalog, - da bi pravočasno preprečili ali odkrili pomanjkljivosti (napake). Pomanjkljivost pri *zasnovi* obstoja (ii) če manjka kontrola, s pomočjo katere se uresničuje kontrolni cilj ali (i) če obstoječa kontrola ni ustrezno zasnovana, tako da celo v primeru, ko deluje, kontrolni cilj ni vedno uresničen. Pomanjkljivost pri *delovanju* obstoja, ko ustrezno zasnovana kontrola ne deluje tako, kot je bila zasnovana, ali ko oseba, ki kontrolo izvaja, nima zadostnih pristojnosti ali usposobljenosti, da bi jo uspešno izvajala;

(db) *srednja* verjetnost pojave tveganja pomeni, da imamo opravka s *precejšnjo pomanjkljivostjo* v sistemu notranjih kontrol, ki jo predstavlja posamična ali kombinacija več pomanjkljivosti, ki neugodno vpliva na sposobnost ..., da bi zanesljivo inicirala, avtorizirala, beležila, izvajala in poročala o poslovnih dogodkih v skladu z organizacijskimi pravili in/ali zakoni (predpisi), s čimer se pojavlja manj kot daljno pričakovanje, da napačno izvajanje postopek, ki je pogostejši od neobičajnega, ne bo preprečen ali odkrit.

(dc) *dokaj velika* verjetnost pojave tveganja pomeni, da imamo opravka z *občutno pomanjkljivostjo* v sistemu notranjih kontrol, ki jo predstavlja posamična ali kombinacija več pomanjkljivosti, ki neugodno vpliva na sposobnost ..., da bi zanesljivo inicirala, avtorizirala, beležila, izvajala in poročala o poslovnih dogodkih v skladu z organizacijskimi pravili in/ali zakoni (predpisi), s čimer se pojavlja precejšnje pričakovanje, da napačno izvajanje postopek, ki je pogostejši od neobičajnega, ne bo preprečen ali odkrit.

(dd) *Pričakovana (zelo velika)* verjetnost pojave tveganja pomeni, da obstoja *pomembna oziroma bistvena slabost* v sistemu notranjih kontrol na ... in je tista občutna pomanjkljivost ali njih kombinacija, ki se *dejansko* odraža - ne le kot daljno pričakovanje – kot verjetnost, da napačni postopek pri izvajanju organizacijskih navodil ne bo preprečen ali odkrit.

2.3 Sprejemljivo tveganje – Predstavlja tisto stopnja oziroma količino tveganja, ki jo je ... pripravljena sprejeti, preden sprejme potrebne ukrepe za obvladovanje tveganj. V ta namen je potrebno:

a. narediti analizo stroškov in koristi, t.j. kolikšen strošek je še primeren za doseg določene stopnje obvladovanja določenega tveganja, pri čimer:

b. je potrebno upoštevati, da – razen v izjemnih primerih (n.pr. ogroženost življenja) - ni običajno, da se uporabijo za obvladovanje tveganja tolikšna sredstva, da je tveganje skoraj popolnoma obvladano, saj: (i) vsaka priložnost nosi tveganje, da je ... ne bo izkoristila, (ii) so sredstva za zmanjševanje tveganj omejena, (iii) so sredstva za obvladovanje tveganj sorazmerna tveganju in (iv) ni verjetno, da bi ... poslovala gospodarno, če bi poskušala popolnoma odpraviti vsa tveganja;

c. upoštevati, da je sprejemljiva stopnja tveganja je lahko zelo različna glede na posamezno tveganje, lahko pa se postavi enotno najvišjo sprejemljivo skupno stopnjo tveganja.

2.4 Model obvladovanja tveganj – predstavlja pripomoček za osredotočenje na področja tveganj, kjer bo potrebno ukrepati na različne načine, pri čemer kombinacije v spodnji Tabeli 3 pomenijo:

- MN in MS – brez ukrepanja,
- MD, MV, ZN - minimalno do zmernih motrenje tveganj in (le) občasno ukrepanje,
- ZS, ZD in ZV - blažitev tveganja z občasnimi/pogostimi/nadgrajenimi koraki,
- ON, OS in OD - obvladovanje in motrenje tveganja,
- UN, US in UD - obvladovanje tveganja z izdelanim (zelo podrobnim) načrtom izvajanja,
- OV in UV - prenos tveganja (outsourcing)

Kot glavna pripomočka za obvladovanje nam služita *Tabela 1* in *Tabela 2*, kjer so vrednostno prikazani možni učinki tveganj glede na njihovo verjetnost nastanka in resnost posledic ob njihovem nastanku, pri čimer »1« predstavlja najnižjo pomembnost, »4« pa najvišjo pomembnost.

Tabela 1

Verjetnost pojava	Nizka verjetnost (1)	Srednja verjetnost (2)	Dokaj velika verjetnost (3)	Zelo visoka verjetnost (4)
Resnost posledic/vpliv	Minimalna (1)	Zmerna (2)	Občutna (3)	Usodna (4)

Spodnja tabela kaže stopnjo sprejemljivosti tveganja:

Tabela 2

VERJETNOST POJAVA

RESNOST POSLEDIC/VPLIV	NIZKA (1)	SREDNJA (2)	DOKAJ VELIKA (3)	ZELO VISOKA (4)
MINIMALNA (1)	Znosno (2)	Znosno (3)	Znosno (4)	Nezaželeno (5)

ZMERNNA (2)	Znosno (2)	Nezaželeno (4)	Nezaželeno (5)	Nesprejemljivo (6)
OBČUTNA (3)	Nezaželeno (4)	Nezaželeno (5)	Nesprejemljivo (6)	Nesprejemljivo (7)
USODNA (4)	Nezaželeno (5)	Nesprejemljivo (6)	Nesprejemljivo (7)	Nesprejemljivo (8)

MODEL OBVLADOVANJA TVEGANJ

Tabela 3

VERJETNOST

	NIZKA (N) (1)	SREDNJA (S) (2)	DOKAJ VELIKA (D) (3)	ZELO VISOKA (V) (4)
V MINIMALEN (M) (1)	Brez ukrepanja (MN) (Nepomembno)	Brez ukrepanja (MS) (Nepomembno)	Minimalno motriti – minimalno ukrepati (MD) (Znosno)	Minimalno motriti – minimalno ukrepati (MV) (Znosno)
P ZMERN (Z) (2)	Zmerno motriti – občasno ukrepati (ZN) (Znosno)	Blažitev tveganja - občasni koraki (ZS) (Nezaželeno)	Blažitev tveganja - pogosti koraki (ZD) (Nezaželeno)	Blažitev tveganja – nadgraditev korakov (ZV) (Nezaželeno)
L OBČUTEN (O) (3)	Obvladovanje in motrenje tveganja – osnovni koraki (ON) (Nezaželeno)	Obvladovanje in motrenje tveganja – nadaljnji koraki (OS) (Nezaželeno)	Obvladovanje in motrenja tveganja – zahteva se pomemben napor (OD) (Nesprejemljivo)	Prenos tveganja (outsourcing) (OV) (Nesprejemljivo)
I USODEN (U) (4)	Obvladovanje tveganja – zahteva se velik napor in izdelan načrt (UN) (Nezaželeno)	Obvladovanje tveganja – zahteva se še nadaljnji napor in izdelan načrt (US) (Nesprejemljivo)	Obvladovanje tveganja - zahteva se maksimalen napor in zelo podroben načrt (UD) (Nesprejemljivo)	Prenos tveganja (outsourcing) (UV) (Nesprejemljivo)

2.5 Odziv na tveganja: ukrepi za obvladovanje tveganj - Rezultati opredelitev in ocene tveganj ter sprejemljivih stopenj tveganja smo zbrali in prikazali v *Registru tveganj* (glej:

Prilogo 1 – Register tveganj), ki je podlaga za ukrepanje. Prikaze v *Tabeli 3* moramo razumeti na način, da se bomo vedno odločili za *prevzem tveganja*, pri čemer bo naš odziv odvisen od kombinacije stopnje vpliva na in verjetnosti nastanka dogodka na (ne)doseganje ciljev naše organizacije. Izjema so poslovni dogodki, ki jih opredeljujeta: (1) zelo visoka verjetnost in občuten vpliv na (ne)doseganje ciljev in/ali (2) zelo visoka verjetnost in usoden vpliv na (ne)doseganje ciljev naše organizacije. Takrat bomo tveganja prenesli na zunanjega izvajalca, v primeru »višje sile« pa se sploh ne bomo mogli odzvati in neugodnih posledic preprečiti, nam bo pa zunanji izvajalec pripravil t.i. postkatastrofične ukrepe.

Možni odzivi/ukrepi na tveganja, ki se jih poslužujemo na ... so:

a. Prenos tveganja: s tem dosežemo, da tveganja prevzame druga oseba (stranka), na primer z zavarovanjem premoženja, z zunanjim izvajanje varnostnih ukrepov in/ali poslovnih procesov (t.i. outsourcing). Za prenos tveganja se (lahko) odločimo v primerih, ko – iz objektivnih razlogov - nimamo na voljo ustrezno usposobljenega osebja ali ko notranje »varovanje« sploh ni možno – v Modelu obvladovanja tveganj označeno z OV in UV.

b. Prevzem tveganja – brez ukrepanja: vpliv in verjetnost nastanka tveganja na (ne)doseganje ciljev ne zahtevata nobenih ukrepov – v Modelu obvladovanja tveganj označeno z MN in MS.

c. Prevzem tveganja – minimalno do zmerno motrenje in (le) občasno ukrepanje: preverjanje in ukrepanje na osnovi informacij o delovanju sta vpliv in verjetnost nastanka poslovnega dogodka na (ne)doseganje ciljev v Modelu obvladovanja tveganj označena z MD, MV in ZN.

d. Prevzem tveganja – blažitev tveganja z občasnimi/pogostimi/nadgrajenimi koraki: preverjanje in ukrepanje na osnovi informacij o delovanju sta vpliv in verjetnost nastanka poslovnega dogodka na (ne)doseganje ciljev v Modelu obvladovanja tveganj označena z ZS, ZD in ZV. Pod »blažitvijo tveganj« razumemo zahtevo po postavitvi osnovnih okvirjev notranjih kontrol, k(j)er še nimamo posebej določenih podrobnejših pravil in postopkov za njihovo izvajanje.

e. Prevzem tveganja – obvladovanje in motrenje tveganja: preverjanje in ukrepanje na osnovi informacij o delovanju sta vpliv in verjetnost nastanka poslovnega dogodka na (ne)doseganje ciljev v Modelu obvladovanja tveganj označena z ON, OS in OD. Pod »obvladovanjem tveganja« razumemo postavitev vseh glavnih točk in postopkov notranjih kontrol z istočasnim delegiranjem dolžnosti za njihovo izvajanje. Zahteva se pomemben napor za njihovo izvajanje.

f. Prevzem tveganja - obvladovanje tveganja z izdelanim (zelo podrobnim) načrtom izvajanja: preverjanje in ukrepanje na osnovi informacij o delovanju sta vpliv in verjetnost nastanka poslovnega dogodka na (ne)doseganje ciljev v Modelu obvladovanja tveganj označena z UN, US in UD. Obstoječe notranje kontrole pri spremljanju uresničevanja ciljev je potrebno zelo okrepiti ter imeti pripravljen podrobni načrt obvladovanja tveganj, ki ga morajo natančno poznati izvajalci, obstajati pa morajo stalne nadzorne kontrole izvajalcev sistema notranjih kontrol.

(Pojasnilo: nedoseganje ciljev lahko izrazimo kot »izgubo«, s čemer je najširše mišljeno: (1) doseganje manjših prihodkov od načrtovanih, (2) doseganje večjih odhodkov od načrtovanih ali (3) odstopanje od načrtovanih kazalnikov poslovanja, pomembnih za doseganje ciljev).

2.6 Preverjanje strukture tveganj: Ker se poslovno okolje in cilji ... spreminjajo mora tem spremembam slediti tudi opredeljevanje in ocenjevanje tveganj, da se zagotavlja posprotena struktura tveganj, kar dosežemo s *posprotenjem registra tveganj*. Ker so posamični cilji (cilji posameznih organizacijskih delov in ravni) sestavni deli skupnega cilja ... , se temu vzporedno – v registru tveganj - *delegira odgovornost* za obvladovanje tveganj.

2.7 Preverjanje učinkovitosti ukrepov: Potem, ko so bili sprejeti ukrepi za obvladovanje tveganj, ki jih mora zagotoviti uspešen sistem notranjih kontrol, se moramo prepričati, da kontrole delujejo na dejansko delujejo na zamišljeni način, kar pomeni, da so bili sprejeti ukrepi ustrezni in učinkoviti. V ta namen se poslužujemo:

1. sistema poročanja zaposlencev, ki omogoča prenos informacij od nižjih na višje ravni poslovanja (poslovođenja) tako, da ugotavlja kako se izvaja obvladovanje tveganj,
2. vzpostavljene dejavnosti notranje revizije kot neodvisnega in nepristranskega vira, ki vodstvu zagotavlja informacije o ustreznosti in učinkovitosti notranjih kontrol in daje priporočila za izboljšave.

3. POGLAVJE - PROCES UPRAVLJANJA S TVEGANJI

Proces upravljanja s tveganji se izvaja tako, da:

- se oblikuje kultura zavedanja o tveganjih, ko je vsak zaposlenec – skladno s pristojnostmi njegovega delovnega mesta – odgovoren za obvladovanje tveganj,
- se (vz)postavijo cilji obvladovanja tveganj in kazalnikov poslovanja,
- se (vz)postavi organizacijski okvir obvladovanja tveganj,
- se obvladovanje tveganj na ustrezen način sporoča zaposlencem, vključno z urjenjem za tovrstno delovanje,
- se podrobneje določi način uvajanja in izvajanja poslovodnih politik in strategij obvladovanja tveganj.

3.1 Oblikovanje kulture zavedanja o tveganjih – Je utemeljeno na jasno izraženi viziji, skupnih vrednotah in na načelih *etičnega obnašanja* vseh zaposlencev ..., pri čemer je poslovodstvo odgovorno, da se navedeni dejavniki in načela sprotno sporočajo vsem zaposlencem, z jasno zahtevo, da ne smejo biti ogrožene ali kršene ter je vzpostavljen proces spremljanja neoporečnosti delovanja zaposlencev v skladu s postavljenimi etičnimi vrednotami in standardi. Odmiki od postavljenih politik, usmeritev in drugih standardov vedenja se sproti ugotavljajo in rešujejo na ustreznih ravneh Poslovodstvo nenehno, z besedami in dejanji izkazuje predanost visokim etičnim standardom. Z doslednim spoštovanjem in zavezanosti viziji, skupnim vrednotam in etičnemu obnašanju se cilji in vrednote ... kot celote povezujejo z vsemi ravnmi izvajanja in izvajalci poslovnega procesa na šoli.

3.2 (Vz)postavitev ciljev obvladovanja tveganj in kazalnikov poslovanja – kar pomeni določitev hierarhije ciljev poslovanja, ki morajo biti povezani s tveganji za njihovo uresničevanje ter potrebnimi kontrolami, kot pomoč za ugotavljanje stopnje in obsega uresničevanja ciljev ter pripomoček za obvladovanje tveganj. Postavljen je integriran sistem: cilji-tveganja-kontrole. *Cilji* se izrazijo kot zahteve za *doseganje glavnih rezultatov* poslovanja/aktivnosti/programov/storitev in eni strani odražajo osnovno *vizijo* posamičnega programov/projektov/storitve/aktivnosti, kot tudi njihove osnovne *namene* temelječe na viziji,

na drugi strani. V registru tveganj so cilji prikazani v koloni (1), tveganja v kolonah (3) do (6), kontrole oz. kontrolni cilji pa v kolonah (3) in (8). Osnovno obliko vizije/cilja izrazimo na naslednji način:

Zahteva/namen:

[Identificiran je temeljni cilj (rezultat) programa/aktivnosti/projekta/aktivnosti/storitve in glavne negativne posledice, ki se jim bi bilo zaželeno izogniti]

Tako (na način), da:

[Identificiramo glavne oblike (poti) izvedbe programa/aktivnosti/projekta/storitve]

A. Primer določitve cilja pri urejanju zadev finančne službe občine:

Zahteva/namen:

[ažurno spremljanje in evidentiranje izdatkov in prejemkov občine]

Tako (na način), da:

[se izvaja sprotno poročanje in/ali preverjanje o izvajanju nalog evidentiranja tovrstnih poslovnih dogodkov]

B. Primer določitve cilja vključenosti staršev v izobraževalni proces v OŠ:

Zahteva/namen:

[Povečanje vključenosti/sodelovanja staršev v izobraževalnem procesu]

Tako (na način), da:

[se določi osebo/koordinatorja, ki odgovarja na njihova vprašanja/poizvedovanja; se izvajajo delavnice o izobraževalnem procesu; starši sodelujejo na sestankih in konferencah; se povečuje število obiskov staršev na šoli]

3.3 (Vz)postavitev organizacijskega okvirja obvladovanja tveganj – pomeni:

- a. določitev »lastništva« oz. odgovornosti za posamične cilje poslovanja po posameznih zaposlenih [v Registru tveganj povezanih z notranjim okoljem so odgovornosti za prevzem tveganj prikazane v koloni (7)]
- b. vključevanje in povezovanje procesa obvladovanja tveganj z načrtovanjem in izvajanjem poslovnega procesa in
- c. uveljavljanje in razvijanje sposobnosti za obvladovanje tveganj na način, ki zaposlence oskrbuje z orodji, s pomočjo katerih medsebojno povezujejo cilje, tveganja in kontrole.

3.4 Sporočanje o in urjenje zaposlencev za obvladovanje tveganj – (je potrebno predvsem iz razloga, ker je večina zaposlencev prepričana, da obvladovanje tveganj ne spada med njihove glavne odgovornosti). Sporočanje in urejenje, ki se izvaja v obliki programa, se nanaša na:

- povečevanje zavedanja o (pomembnosti) obvladovanja tveganj,
- sporočanje in pojasnjevanje pristopa k obvladovanju tveganj,
- uvajanje enotnega načina sporazumevanja o tveganjih,
- vzpostavitev dialoga o obvladovanju tveganj in
- razvijanje veščin za obvladovanje tveganj.

3.5 Uvedba in izvajanje poslovnih politik in strategij obvladovanja tveganj – pomeni nadaljevanje že vzpostavljenega organizacijskega okvirja in programa sporočanja ter urjenja, zahteva:

- a. *ocenjevanje kakovosti obvladovanja tveganj*, ugotavljanje slabosti in uvajanje izboljšav pri obvladovanju tveganj,
- b. *merjenje tveganj*, ki obsega (1) pridobivanje finančnih in drugih informacij, ki merijo delovanje glede na (ne)doseganje ciljev in (2) zapise in analize o okvarah sistema notranjih kontrol ter s tem povezanimi izgubami,
- c. *motrenje (monitoring) tveganj*, ki obsega:
 - preverjanje in ukrepanje na osnovi informacij o delovanju in tveganjih,
 - revidiranje in ocenjevanje na osnovi : (1) revidiranja notranjih kontrol in procesov, (2) revidiranja finančnega in poslovnega informacijskega sistema, (3) samoocenjevanja, (4) preizkušanja načrtov zaščite in varovanja ter (5) potrjevanja, da so slabosti notranjih kontrol odpravljene,
 - posprotenje informacij in predpostavk: (1) o načrtovanju in obvladovanju tveganj, (2) o merah za prepoznavanje tveganj, (3) spremembah v zunanjem okolju in (4) ustreznosti programov (za)varovanja.
- d. *poročanje o tveganjih*, ki obsega:
 - notranje poročanje poslovodstvu in zaposlencem (1) o uvedenem in spremljanem delovanju in tveganjih, (2) stanju pobud o tveganjih, ki so bile uvedene ali ugotovljene kot nujne,
 - poročanje organom upravljanja, ki se jih seznanja o napravljenih korakih o identificiranju in ocenjevanju tveganj ter o ukrepih za njihovo obvladovanje,
 - zunanje poročanje, ki se izvaja predvsem kot sestavni del letnega poročanja (t.i. Izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ ter Poročilo o doseženih ciljeh in rezultatih).

4. POGlavJE – NAČRT (PROGRAM) UPRAVLJANJA S TVEGANJI

Upoštevajoč opredelitve upravljanja s tveganji iz poglavij 1. do 3. ... izvaja *kontinuirani (stalni) program* upravljanja s tveganji, ki ga določajo:

4.1 Seznanjanje zaposlencev z osnovami ter odgovornostmi povezanimi s tveganji na posameznih delovnih mestih. Pri tem se poslužujemo:

- a. neposrednih predstavitev s strani zunanjih sodelavcev in/ali njihovih pisnih izdelkov,
- b. sestankov poslovodstva z zaposlenci ,
- c. strokovnih srečanj in seminarjev, na osnovi ocene o njihovi pomembnosti in korisnosti.

Odgovornost: poslovodstvo ...

4.2 Izdelava (in redno ažuriranje) predhodne ocene tveganj na ravni računovodskih izkazov, ki služi kot pripomoček za celovito (predhodno) ovrednotenje in oceno vrednostno izraženih tveganj in oceno možnega vpliva na resničnost in poštenost predstavitev in razkritij

v računovodskih izkazih ter na uresničevanje vrednostno izraženih ciljev v proračunu/finančnem načrtu

Odgovornost: računovodstvo in notranji revizor

4.3 Izvedba postopkov za celovito zajetje in ustrezno obdelavo tveganj (iz 2.1: Prepoznavanje tveganj). Za vsako prepoznano tveganje (povezano s **cilji** iz kolone (1) v *Registru tveganj*) ugotovimo in zabeležimo:

- a. opis tveganja: kaj se utegne zgoditi (dogodek)? kako se lahko zgodi? kaj se utegne zgoditi (posledice)? (3)
- b. opis obstoječih kontrol, (2)
- c. izvajanje obstoječih kontrol (uspešnost), (8) in (9)
- d. oceno verjetnosti in posledic tveganja, (4), (5) in (6)
- e. stopnjo (rang) tveganja,
- f. prioriteto obvladovanja spoznanega tveganja,
- g. zahtevo za obvladovanje tveganja (DA/NE),
- h. prevzemnik tveganja, (7)
- i. nadaljnje aktivnosti povezane s tveganjem (glej 4.4 spodaj).

Opomba: številke v oklepaju se nanašajo na pojavo in opis v *Registru tveganj*

Odgovornost: poslovodstvo/nosilci programov(projektov/aktivnosti)/računovodstvo;notranji revizor; postopek izvedbe določi poslovodstvo

4.4 Načrt in aktivnosti obvladovanja tveganj: uvaja(jo) *nove* postopke in kontrole, ki jih bo potrebno izvajati ter prikazuje(jo):

- a. aktivnosti, ki jih bo potrebno izvajati za prepoznana tveganja (iz 4.3) ter prikazane po prioriteti (iz 4.f);
- b. možnosti različnih opcij obvladovanja posamičnih tveganj ter najbolj priporočljive opcije,
- c. rezultate analize *stroški:koristi* pri uvedbi kontrol za obvladovanje tveganj (**A**: sprejeti uvedbo ukrepov/kontrol; **B**: zavrniti uvedbo ukrepov/kontrol); v kolikor opcija A vsled nerazpoložljivosti sredstev v (po) proračunu/finančnem načrtu ni možna, je potrebno organom upravljanja/ustanovitelju to dejstvo razkriti s pojasnilom, da sprejema(jo) tudi odgovornost za posledice neobvladovanih tveganj),
- d. sredstva potrebna za uvedbo *novih* in postopkov in kontrol obvladovanja tveganj (določitev razpoložljivosti v proračunu/ finančnem načrtu),
- e. odgovornosti za izvajanje načrta in aktivnosti obvladovanja tveganj, (7)
- f. časovni okvir (potek) uvedbe ukrepov/kontrol za obvladovanje tveganj,
- g. podrobnejše mehanizme in pogostost ažuriranja načrta obvladovanja tveganj,

Opomba: številka v oklepaju se nanašajo na pojavo in opis v *Registru tveganj*

Odgovornost: poslovodstvo/računovodstvo ... (točka 4.4 c), posredno pa še ustanovitelj (točka 4.4 c); notranji revizor (kot svetovalec o kontrolah)

4.5 Motrenje in revidiranje načrta in aktivnosti obvladovanja tveganj: se izkaže predvsem z naslednjo dokumentacijo:

- a. razvidom podrobnosti postopkov in pogostosti pregledov posamičnih tveganj in procesa obvladovanja tveganj kot celote,
- b. rezultati revidiranja in drugih postopkov motrenja,
- c. razvidom podrobnosti o uvedbi in spremljanju priporočil prejšnjih pregledov in notranjih revizij o obvladovanju tveganj.

Odgovornost: poslovodstvo, računovodstvo in notranji revizor.

4.6 Poročanje o obvladovanju tveganj: upoštevajo se zahteve iz točke 3.5 d :*Uvedba in izvajanje poslovodnih politik in strategij obvladovanja tveganj – Poročanje o tveganjih*, pri čemer (je):

- a. obliko in pogostost *notranjega poročanja* določi poslovodstvo, ki (naj) predstavlja analizo izvedenih aktivnosti iz načrta obvladovanja tveganj iz točke 4.4 zgoraj.
- b. obliko in pogostost *poročanja organom upravljanja* (svetu ...) določi poslovodstvo, s sodelovanjem notranjega revizorja in ob potrditvi na svetu ...; enak postopek velja za poročanjem ustanovitelju, ki se ga z načinom poročanja uradno seznanj,
- c. okvirna oblika in pogostost *zunanjega poročanja* določena s predpisi, poslovodstvo pa lahko okvirno obliko še dopolni, upoštevajoč naravo konkretne okoliščine delovanja
....

Odgovornost: poslovodstvo, računovodstvo in notranji revizor.

4.7 Hranjenje dokumentacije o obvladovanju tveganj: Pri hranjenju dokumentacije o obvladovanju tveganj je potrebno upoštevati naslednja načela:

- a. zagotovljena mora biti *revizijska sled* o tveganjih, ki omogoča pregled nad izvajanjem in opredelitev ključnih mest za vzpostavitev notranjih kontrol oziroma njihovo smotno uporabo brez podvajanja, revizorju pa hitro analiziranje sistema in opredelitev morebitnih šibkih področij, ki zahtevajo podrobnejši pregled,
- b. zagotovljen mora biti dostop do in pregled tiste dokumentacije in postopkov, ki predstavlja(jo) kakovostne značilnosti, obseg in rang pomembnosti tveganj,
- c. zagotovljen mora dostop do in pregled tiste dokumentacije in postopkov, ki predstavlja(jo) določitev odgovornosti prevzemnikov tveganj,
- d. zagotovljen mora dostop do in pregled tiste dokumentacije in postopkov, ki se nanašajo na načrt (program) upravljanja s tveganji.

Obliko, način in čas hranjenja določi poslovodstvo

Odgovornost: poslovodstvo in računovodstvo

5. POGLAVJE – PREHODNE IN KONČNE DOLOČBE

5.1 Povezanost Pravil o upravljanju s tveganji s Pravilnikom o notranjih kontrolah: Ker predstavljajo notranje kontrole temeljno sestavino upravljanja s tveganji, je delovanja sistema notranjih kontrol potrebno urediti s posebnim *Pravilnikom o notranjih kontrolah* ter naporaviti navzkrižne povezave med obema aktoma. Pravilnik o notranjih kontrolah bo poslovodstvo ... pripravilo do konca leta

5.2 Določitev prevzemnikov tveganj: Prevzemniki tveganj so določeni v koloni (7), ki je priloga in sestavni del teh *Pravil o upravljanju tveganji*. Do konca leta ..., se prevzemniki tveganj podrobneje opredelijo glede na določila točke 4.3 h. - *Izvedba postopkov za celovito zajetje in ustrezno obdelavo tveganj* in točke 4.4 e - *Načrt in aktivnosti obvladovanja tveganj* nakar se ta dokumentacija redno ažurira, v smislu uvodnih zahtev Poglavja 4 – Načrt (program) upravljanja s tveganji.

5.3 Ažuriranje in spremembe Pravil o upravljanju s tveganji: Ažuriranje in spremembe *Pravil o upravljanju s tveganji* se opravlja najmanj enkrat letno – po zaključku poslovnega leta. Posodobitve in spremembe morajo temeljiti na:

- a. analizi poslovne situacije oziroma sprememb v notranjem in zunanjem okolju,
- b. ugotovitvah notranje revizije o slabostih notranjih kontrol in povečanju skupnega tveganja – kolona (6) iz *Registra tveganj*,
- c. predlogih prevzemnikov tveganj, pri čemer je potrebno predhodno opraviti analizo iz točke 4.4 c teh *Pravil o upravljanju s tveganji* (*stroški:koristi* pri uvedbi kontrol za obvladovanje tveganj).