



Agencija za sprječavanje korupcije

PRIRUČNIK ZA MENADŽERE INTEGRITETA



PODRŠKA
IMPLEMENTACIJI
MJERA INTEGRITETA



Projekat finansira
Evropska unija

INDEKS

DIO I – PRAVNI OKVIR

POGLAVLJE I – SPRJEČAVANJE KORUPCIJE	3
POGLAVLJE II – MENADŽER INTEGRITETA	3
Ko je menadžer integriteta?	3
Koji su njegovi/njeni zadaci?	3
Koje su njegove/njene odgovornosti?	4

DIO II – KAKO IZRADITI PLAN INTEGRITETA

POGLAVLJE III	ANALIZA KONTEKSTA	5
III.1	EKSTERNI KONTEKST	5
III.2	INTERNI KONTEKST	7
POGLAVLJE IV	PROCJENA RIZIKA	13
IV.1	IDENTIFIKACIJA RIZIKA	13
IV.2	ANALIZA RIZIKA	15
IV.3	OCJENA RIZIKA	18
POGLAVLJE V	UPRAVLJANJE RIZIKOM	22

DIO III – PRAĆENJE I TRANSPARENTNOST

POGLAVLJE VI – PRAĆENJE I TRANSPARENTNOST	31
---	----

UVODNA RIJEČ

Ovaj priručnik, koncipiran kao knjiga sa instrukcijama, namijenjen je poboljšanju kvaliteta rada koji obavljaju menadžeri integriteta. Štaviše, u priručniku su date osnovne instrukcije kako da se izradi i implementira plan integriteta, kao i kako da se vrši nadzor nad njegovim sprovođenjem.

POGLAVLJE I – SPRJEČAVANJE KORUPCIJE

Prilikom pisanja i sprovođenja plana integriteta, potrebno je uzeti u obzir sljedeće pravne akte:

- Zakon o sprječavanju korupcije (Službeni list Crne Gore br. 53, od 19. decembra 2014. godine) dio IV, članovi 71-77;
- Pravila za izradu i sprovođenje plana integriteta ("Službeni list CG", br. 78/2015);
- Godišnje izvještaje o usvajanju i sprovođenju planova integriteta;
- Zvanične preporuke (opšte i posebne za instituciju);
- Etički kodeks državnih službenika i namještenika;
- Rezultate Upitnika za procjenu efikasnosti i efektivnosti planova integriteta.

Potrebno je razmotriti i opšte odredbe iz svih relevantnih dokumenata specifičnih za svaki organ vlasti zasebno.

POGLAVLJE II – MENADŽER INTEGRITETA

Ko je menadžer integriteta?

Lice odgovorno za IZRADU, SPROVOĐENJE i REVIDIRANJE plana integriteta.

- jedan od već zaposlenih službenika, kojeg postavlja direktor institucije;
- koje raspolaže dovoljnim iskustvom u pogledu funkcionisanja organa vlasti;
- po pravilu, jedan od rukovodećih službenika;
- vođa radne grupe za izradu plana integriteta.

Ref: Pravila za izradu i sprovođenje plana integriteta (Čl. 24)

Koji su njegovi/njeni zadaci?

1. Zadaci u vezi sa izradom plana integriteta:

- obavješćavanje zaposlenih, na zajedničkom sastanku ili nekim drugim odgovarajućim putem, o planiranim aktivnostima u smislu izrade plana integriteta, i pozivanje zaposlenih da dostave predloge za izradu plana integriteta (putem mejla, na radnim sastancima, itd.)
- zadaci vezani za radnu grupu koje zajedno izvršavaju menadžer integriteta i članovi radne grupe, kako je to predviđeno Pravilima, koji se mogu sažeti u sljedećem:
 - Prikupljanje relevantnih podataka i upravljanje istima (Čl. 8, 9);
 - Početna procjena stanja (Čl. 10, 11, 12);
 - Upravljanje rizikom i procjena rizika (Čl. 13 - 19);
 - Reagovanje na rizik (Čl. 20).

2. Zadaci vezani za sprovođenje plana integriteta:

- Podnošenje plana integriteta odgovornom licu u organu vlasti (Čl.22);
- Praćenje sprovođenja plana integriteta (Čl. 23);
- Priprema godišnjeg izvještaja o sprovođenju plana integriteta za dostavu Agenciji (Čl. 25).

3. Zadaci vezani za revidiranje plana integriteta:

- Procjena efikasnosti i efektivnosti plana integriteta i izmjene i dopune (Čl. 26);
- Revidiranje postojećeg plana integriteta na osnovu tačke 1.
- Razmatranje preporuka datih od strane ASK (bilo posebnih ili opštih - Godišnji izvještaj).

4. Zadaci vezani za veb aplikaciju za plan integriteta:

- Unošenje informacija iz plana integriteta koje se tiču registra rizika i mjera u veb aplikaciju ASK shodno Uputstvu za korisnike (Čl. 27.2 Pravila; Uputstvo ASK);
- Unošenje informacija iz plana integriteta koje se tiču izvještavanja o sprovođenju u veb aplikaciju ASK shodno Uputstvu za korisnike (Čl. 26.2 Pravila; Uputstvo ASK).

Koje su njegove/njene odgovornosti?

Menadžer integriteta odgovoran je starješini organa vlasti za sljedeće:

- kontinuirano praćenje;
- periodične kontrole rizika;
- ažuriranje mjera;
- povezane aktivnosti;
- podnošenje izvještaja o sprovođenju plana integriteta minimum jednom godišnje starješini institucije.

Ref: Pravila za izradu i sprovođenje plana integriteta (Čl. 24.3; 24.7)

KAKO IZRADITI PLAN INTEGRITETA

Uvodna riječ

Izrada plana integriteta predstavlja rezultat procesa aktivnosti. Stoga, ono se definiše kao “proces upravljanja rizikom”. S obzirom na to da postoji nekoliko međunarodnih standarda kako sprovesti “proces upravljanja rizikom”, može se predložiti da se koristi jedan od njih. Štaviše, kao nešto što se pokazalo najboljom praksom u EU, predlaže se da se razmotre principi, tehničke procedure, i instrumenti definisani međunarodnim ISO standardom 31000:2009, koje je razvio tehnički komitet za “Upravljanje rizikom” ISO/TMB.

POGLAVLJE III – ANALIZA KONTEKSTA

U ovom poglavlju date su instrukcije za sprovođenje zadataka vezanih za prikupljanje relevantnih podataka i upravljanje istim (Čl. 8, 9), i početnu procjenu stanja (Čl. 10,11, i 12).

Objе vrste zadataka vezane su za „ANALIZU KONTEKSTA” koja se može podijeliti na dvije glavne osobine: Analizu EKSTERNOG KONTEKSTA i analizu INTERNOG KONTEKSTA.

Prema **Standardu ISO 31000:2009** uspostavljanjem konteksta omogućava se definisanje osnovnih parametara za upravljanje rizikom i uspostavljaju se opseg i kriterijumi za ostatak procesa. Uspostavljanje konteksta podrazumijeva uzimanje u obzir internih i eksternih parametara važnih za organizaciju u cjelini, kao i pozadine određenog rizika koji se procjenjuje.

III.1 EKSTERNI KONTEKST

Definicija: svi oni faktori koji imaju poseban uticaj na relevantno okruženje organa vlasti, počev od **kulturoloških, političkih, pravnih, regulatornih i socijalnih varijabli, kao i varijabli u smislu finansijskih i krivičnih djela u privrednom poslovanju.**

Zašto je važno analizirati eksterni kontekst: kako bi se razumjelo kako okruženje u kom funkcioniše organ vlasti može da utiče na rizike od korupcije u okviru tog organa vlasti.

Instrumenti:

Analiza eksternog konteksta može se sprovesti na sljedeći način:

- putem **sakupljanja i posmatranja relevantnih subjektivnih i objektivnih podataka**, koji su vezani za pitanja bezbjednosti, zakonitosti i korupcije
- putem **identifikacije liste relevantnih interesnih strana (stejkholdera)** organa vlasti i vrste odnosa između njih i tog organa

Tabela 1 - Instrument za analizu eksternog konteksta

Sakupljanje podataka	Kako dobiti relevantne podatke	Kako koristiti relevantne podatke
Identifikacija relevantnih interesnih strana		

Tabela 2 - PRIMJERI za analizu eksternog konteksta

Sakupljanje podataka	- Na primjer, za lokalne organe vlasti, geografska lokacija, teritorijalne karakteristike i/ili tipovi lokalnog biznisa (poput turizma, poljoprivrede ili industrije) mogli bi imati odlučujući uticaj; - Ostale varijable mogle bi na sličan način biti značajne, uključujući, na primjer, vrste “tipičnih” krivičnih djela na određenoj teritoriji, percepciju korupcije od strane lokalnog stanovništva, kao i povjerenje javnosti u organe na lokalnom nivou.			Slučajevi (ukoliko je moguće – uopšteno)
Relevantne interesne strane	Interesne strane	Vrsta odnosa		Tip elementa okruženja
		ULAZNI ELEMENTI	IZLAZNI ELEMENTI	
	institucije	radne grupe	akti (izvještaji; smjernice)	socijalni i ekonomski
	organi vlasti	informacije	nadzor	teritorijalni
	građani	izvještaji	akti	socijalno – teritorijalni
	pružaoci usluga	potrebe	ugovori	ekonomski

III.2 INTERNI KONTEKST

Definicija: shodno **standardu ISO 31000:2009**, analiza internog konteksta podrazumijeva razumijevanje sljedećih elemenata:

- sposobnosti organizacije u smislu resursa i znanja;
- protok informacija i procesi donošenja odluka;
- interne interesne strane;
- ciljevi i strategije koji su uspostavljeni radi postizanja istih;
- percepcija, vrijednosti i kultura;
- politike i procesi, standardi i referentni modeli koje je usvojila organizacija;
- strukture (npr. upravljanje, uloge i odgovornosti).

U naročitom, potrebno je kao relevantni dio internog konteksta razmotriti **mapiranje procesa**, koje se sastoji iz **identifikacije, opisa i predstavljanja** organizacionih procesa u njihovoj međusobnoj vezi sa ostalim procesima i u svojim internim komponentama, kroz upotrebu definisanih tehnika i metoda.

Prisjetite se da se u Zakonu o sprječavanju korupcije (Čl. 71) predviđa da organ vlasti treba da usvoji plan integriteta na osnovu procjene podložnosti određenih radnih mjesta i radnih procesa za nastanak i razvoj korupcije.

Zbog čega je mapiranje procesa značajno: Putem mapiranja procesa, moguće je kompleksnu organizaciju razdvojiti na setove elementarnih aktivnosti, rekonstruišući veze između njih kako bi se dobila sinteza aktivnosti, identifikovale različite aktivnosti koje čine procese, objasnila međusobna zavisnost pojedinih aktivnosti (čak i ako ih izvode razdvojene strukture organizacije), razjasnilo kako se resursi (ljudski, instrumentalni, finansijski) koriste u okviru organizacije, kao i odgovornosti prilikom izvođenja tih aktivnosti, identifikovale “ključne” kontrolne tačke, te da bi se razumjelo da li se sada (“kako je trenutno”) proces izvodi efikasno i efektivno, da bi se dala ocjena bilo kakvih pojednostavljenja i promjena (“kako bi trebalo da bude”). Drugim riječima, to je korisno sredstvo za organizaciju koja može da odgovori većini ciljeva, uključujući i poboljšanje kontrolnih aktivnosti planiranja i upravljanja, te redefinisanja organizacionih modela, uloga u okviru organizacije i raspodjele radnog opterećenja.

U cilju sprečavanja korupcije, mapiranje procesa omogućava da se shvati način na koji organizacija funkcioniše (u smislu detalja aktivnosti) i sprovodi svoje nadležnosti. U suštini, način funkcionisanja organizacije može da utiče na rizik od korupcije u okviru samog organa vlasti.

Instrumenti:

Kako bi se prepoznali najkorisniji instrumenti za sprovođenje mapiranja procesa, predlog je da se počne od šeme potrebnih relevantnih informacija, kako je prikazano u ovoj tabeli:

Tabela 3 - PRIMJERI za analizu eksternog konteksta

OBLAST RIZIKA (0)		
PROCES (1)		
Opis procesa		
Ulazni elementi		
Izlazni elementi		
VLASNIK PROCESA (2)		
FAZE (3)	AKTIVNOSTI (4)	ODGOVORNOSTI (5)

- (0) **OBLAST RIZIKA:** Određeni broj homogenih procesa vezanih za oblast aktivnosti određenog organa vlasti (To može biti jedna od oblasti rizika iz plana integriteta).
- (1) **PROCES:** Prema standardu **ISO 9001**, proces predstavlja set međusobno povezanih ili međudjelujućih aktivnosti koje koriste ulazne elemente da bi se proizveli željeni rezultati.

Ulazni i izlazni elementi mogu biti opipljivi (npr. materijali, komponente ili oprema) ili neopipljivi (npr. podaci, informacije ili znanje). Slijedi grafički prikaz PROCESA, shodno datoj definiciji.

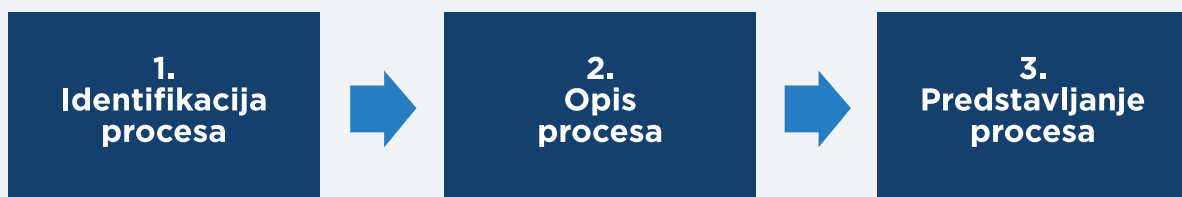
Slika 1 – Grafički prikaz procesa



- (2) **VLASNIK PROCESA:** Lice koje ima krajnju odgovornost za izvođenje procesa i ostvarenje ciljeva procesa.
- (3) **FAZA:** Dio procesa koji podrazumijeva homogenu radnju ili aktivnosti.
- (4) **AKTIVNOSTI:** Ono što se izvodi u okviru određene faze.
- (5) **ODGOVORNOSTI:** Lice/a koja su zadužena za izvođenje aktivnosti procesa.

Gorepomenute informacije mogu se sakupiti prolaskom kroz tri ključna KORAKA.

Slika 2 – Mapiranje procesa: koraci



KORAK 1 – IDENTIFIKACIJA PROCESA

Očekivani rezultat ovog prvog koraka jeste identifikacija kompletne i iscrpne liste procesa koje organ vlasti sprovodi, u vezi sa specifičnim izlaznim elementom koji se dobija, počevši od prepoznavanja i klasifikacije svih internih aktivnosti: „Lista procesa”.

Kako bi se identifikovali procesi, predlaže se sljedeće:

- Da se počne od administrativnih procedura (ako se prepoznaju) i nastavi sa pravilnim grupisanjem tih elemenata u procese, u slučaju da nekoliko procedura ima za cilj dobijanje istih rezultata.
- ili
- Da se počne od detaljnog dokumenta sa dodjelom zadataka ili funkcija (npr. dijagram funkcija, ako postoji) i identifikacijom djelova aktivnosti koje su vezane za isti cilj/rezultat ili streme ostvarenju istog cilja/rezultata.

Izvori identifikacije procesa:

- Analiza postojeće dokumentacije organizacije koja prikazuje ciljeve aktivnosti (npr. opis posla za poziciju koja je uključena u određeni proces, propise, itd.);
- Analiza modela procesa koji su tipični za organizacije sa sličnim ciljevima (benčmarking);
- Ranije izvršeno mapiranje određenih procesa;
- Intervjui sa svim ljudima koji, u okviru organa vlasti, imaju relevantne informacije vezane za razvoj procesa;
- Organizovanje sastanaka sa rukovodiocima kako bi se prepoznale aktivnosti koje se u stvari izvode i klasifikovale se u procese.

Tabela 4 – PRIMJER. Identifikacija jednog ili više procesa za svaku oblast rizika

OBLAST RIZIKA	PROCES
Oblast rizika (a) Planiranje i upravljanje finansijama	Proces 1.a Planiranje i izvršavanje budžeta
	Proces 2.a Planiranje i sprovođenje postupaka u javnim nabavkama
	...
Oblast rizika (b) Kadrovska politika, etično i profesionalno ponašanje zaposlenih	Proces 1.b Oglašavanje radnih mjesta
	Proces 2.b Donošenje odluka o zapošljavanju
	Proces 3.b Izrada i sprovođenje Plana obuka
	...

KORAK II – OPIS PROCESA

Opis jedinstvenog procesa na efikasan i iscrpan način.

Radi efikasnog i iscrpnog opisa, savjetuje se da se omogući makar nešto od sljedećih elemenata:

- Izvor procesa - "ulazni elementi";
- Očekivani rezultati procesa - "izlazni elementi";
- Redosljed aktivnosti kojim se postiže rezultat – faze;
- Odgovornosti povezane sa ispravnim sprovođenjem procesa;
- Vrijeme, ograničenja, resursi i međusobni odnosi između procesa;
- Kritične tačke.

Izvori opisa procesa

- Isti izvori koji se koriste za identifikaciju procesa;
- Fokus grupe.

Tabela 5 – PRIMJER. Identifikacija jednog ili više procesa za svaku oblast rizika

PROCES	AKTIVNOST
Proces 1.a Planiranje i izvršavanje budžeta	Aktivnost 1.a.1 Analiza potreba organizacionih jedinica za realizaciju planiranih i očekivanih aktivnosti
	Aktivnost 1.a.2 Prikupljanje i analiza prijedloga organizacionih jedinica
	Aktivnost 1.a.3 Sačinjavanje Prijedloga budžeta
Proces 2.a Planiranje i sprovođenje postupaka u javnim nabavkama	Aktivnost 2.a.1 Donošenje Plana javnih nabavki
	Aktivnost 2.a.2 Sastavljanje tenderske dokumentacije i tehničke specifikacije
	Aktivnost 2.a.3 Sprovođenje postupka javne nabavke

Tabela 6 – PRIMJER čitavog opisa procesa

Naziv procesa		Upravljanje prigovorima
Cilj (kratki opis) procesa		Cilj procesa je da upravlja i omogućava odgovore na formalne prigovore koje građani upućuju, a koji se tiču usluga koje određeni organ pruža
Vlasnik procesa		Službenik za odnose s javnošću
Ulazni element		Dostavljeni prigovor
Izlazni element		Dati odgovor
Ograničenja		Propis za upravljanje prigovorima određenog organa
Resursi		Kompjuter
Broj zaposlenih/ljudskih resursa koji na tome rade		3
Vrijeme		7 dana ukupno
Primalac (lice kome je namijenjeno) procesa		Građanin
Interakcija sa ostalim procesima		Služba za odnose s javnošću i službe koje upravljaju uslugama koje su predmet prigovora
Kritična pitanja		Svi procesi vezani za davanje usluga građanima
Aktivnosti	Vremenski okvir	Odgovornost
1. Evidencija i klasifikacija prigovora	U roku od 24 sata od pristizanja	Zaposleni u službi za odnose s javnošću
2. Slanje nadležnoj službi	U roku od 24 sata od pristizanja	Zaposleni u službi za odnose s javnošću
3. Identifikacija ovlaštenog službenika za rješavanje po prigovoru	U roku od 24 sata	Rukovodilac nadležne službe
4. Priprema odgovora na prigovor	U roku od 5 dana od prijema	Zaposleni u nadležnoj službi
5. Slanje odgovora građaninu	U roku od 7 dana od prijema	Zaposleni u službi za odnose s javnošću
6. Evidencija i klasifikacija prigovora	U roku od 24 sata od pristizanja	Zaposleni u službi za odnose s javnošću
Ostale informacije		...

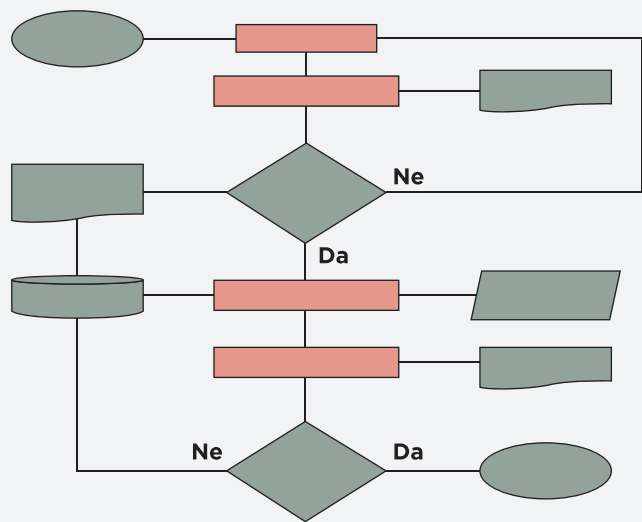
(**SAVJET:** Primjer sadrži sve informacije koje se dobiju iz opisa procesa. Međutim, opisu procesa se može prići sa različitih aspekata. Stoga je prilikom opisivanja procesa na samom menadžeru integriteta da odabere i u tabelu stavi informacije koje su relevantne, a da ostale izostavi.)

KORAK III – PREDSTAVLJANJE PROCESA

Grafički prikaz procesa se može izvesti kroz dijagrame ili tabele, kao što je prikazano na sljedećoj slici.

Slika 3 – Primjeri predstavljanja procesa

PRIMJER DIJAGRAMA



PRIMJER TABELE

PROCES	FAZE	AKTIVNOSTI	SLUŽBA

Dijagram se može koristiti da se prikaže (pa samim tim i razumije) tok procesa. Tabela se može smatrati osnovnim radnim instrumentom, kako bi se dobio sveukupni opis ili da se relevantni proces razmotri za plan integriteta.

Tabela 7 – VJEŽBA mapiranje procesa

VJEŽBA 1	(simulacija)
	Na osnovu informacija datih u Poglavlju II.2, odradite sljedeću vježbu kroz: 1. Odabir jedne od oblasti rizika naznačenih u vašem planu integriteta; 2. Definiciju liste procesa za odabranu oblast rizika; 3. Odabir jednog ili više procesa za analizu, obraćajući pažnju na proces koji dobro poznajete (koji se, samim im, tiče vaših dnevnih aktivnosti); 4. Analizu procesa koja ukazuje: 1. Na izvor (ulazne elemente) i rezultat (izlazne elemente) procesa; 2. Na vlasnika procesa (ko je odgovoran za cijeli proces); 3. Na faze i aktivnosti procesa; 4. Na aktere koji sprovode aktivnost Upišite gorepomenute informacije u dio 'PREDSTAVLJANJE PROCESA'

POGLAVLJE IV – PROCJENA RIZIKA

Važno je imati na umu da se u trenutnoj crnogorskoj metodologiji pravi razlika između osnovnih i rezidualnih rizika, kako je definisano u članovima 16, 17 i 18 Pravila.

Ovo je u skladu sa međunarodnim standardom predstavljenim niže, imajući u vidu da rizici kojima će se upravljati shodno metodologiji predstavljenoj u Priručniku jesu rezidualni rizici, dok je moguće smatrati osnovne rizike kao definisane tipove rizika.

Shodno **ISO 31000:2009 standardu**, procjena rizika podrazumijeva:

- Identifikaciju rizika, što predstavlja proces pronalaženja, prepoznavanja i evidentiranja rizika. Svrha identifikacije rizika je u tome da se identifikuje šta se može dogoditi ili koja situacija može postojati i može uticati na postizanje ciljeva određenog sistema ili organizacije;
- Analizu rizika, što predstavlja razvijanje razumijevanja rizika. Njome se omogućavaju ulazni elementi za procjenu rizika i za donošenje odluka da li rizikom treba upravljati, te koje bi bile najprikladnije strategije i metode za upravljanje rizikom;
- Ocjenu rizika, koja podrazumijeva poređenje procijenjenih nivoa rizika sa kriterijumima rizika definisanim u okviru uspostavljenog konteksta, kako bi se utvrdio značaj nivoa i vrste rizika.

IV.1 IDENTIFIKACIJA RIZIKA

Definicija i izlazni elementi.

Shodno ISO 31000 standardu, identifikacija rizika je **proces pronalaženja, prepoznavanja i evidentiranja rizika**.

Svrha identifikacije rizika je ***u tome da se identifikuje šta se može dogoditi ili koja situacija može postojati i može uticati na postizanje ciljeva određenog sistema ili organizacije***. Kada se rizik prepozna, organizacija treba da identifikuje sve postojeće kontrole, kao što su karakteristike organizacije, ljudi, procesi i sistemi.

Izlazni element ove faze je **“Registar rizika”** (Registar rizičnih događaja)

Izvori/Tehnike

Registar nastaje korišćenjem brojnih informacionih izvora, uključujući:

- Razmjena mišljenja i ideja (tzv. Brejnstorming)
- Postojeće liste rizika
- Kontrolna lista
- Radionica/intervjui
- Anketa/upitnik

Tabela 8 – PRIMJER identifikacije rizika

AKTIVNOST	RIZIK
Donošenje Plana javnih nabavki	■ nepoštovanje procedura usvajanja Plana javnih nabavki ■ nepoštovanje rokova definisanih Zakonom o javnim nabavkama
Sastavljanje tenderske dokumentacije i tehničke specifikacije	■ davanje prednosti određenoj firmi u procesu javne nabavke, na način da se tehnička specifikacija prilagođava za određenu firmu ■ curenje informacija o uslovima učešća na tenderu
Sprovođenje postupka javne nabavke	■ nepoštovanje principa transparentnosti ■ prihvatanje neispravnih ponuda ■ donošenje nezakonite odluke o izboru najpovoljnije ponude.

Tabela 9 – VJEŽBA za identifikaciju rizika

VJEŽBA 2	(simulacija)
	Identifikujte rizične događaje (ukoliko ih ima) koji se mogu dogoditi tokom sprovođenja aktivnosti opisane u vježbi 1.

IV.2 ANALIZA RIZIKA

Neophodno je razjasniti unaprijed da se u postojećoj metodologiji koja se koristi u Crnoj Gori uzrok rizika (dakle onaj faktor koji omogućava da se rizik pojavi) smatra dijelom identifikacije rizika. To je ispravno iz perspektive opisivanja, ali je takođe neophodno istaći da je identifikacija i razumijevanje uzroka rizika takođe dio analize rizika. Iz tog razloga, u ovom priručniku je identifikacija uzroka (faktora koji omogućavaju pojavu rizika) rizika dio analize rizika.

Definicija i izlazni element

Prema ISO 31000:2009 standardu, analiza rizika tiče se razvoja **razumijevanja rizika** (posljedica i vjerovatnoće). Time se omogućavaju ulazni elementi za procjenu rizika i za donošenje odluka da li rizikom treba upravljati, te koje bi bile najprikladnije strategije i metode za upravljanje rizikom.

Analiza rizika podrazumijeva uzimanje sljedećih elemenata u obzir:

- Uzroka i izvora rizika;
- Vjerovatnoće pojave rizika u određenom vremenskom intervalu;
- Posljedica rizika.

Tehnike analize rizika:

- **Analiza početnog uzroka**, tj. tehnika analize koja ima za cilj sprečavanje ponavljanja ozbiljnih gubitaka, ali se može koristiti i za uopšteniju analizu fenomena gubitka i grešaka, kako bi se na taj način identifikovale potencijalne aktivnosti za poboljšanje. Cilj je da se prepozna inicijalni uzrok, umjesto da se direktni evidentni simptomi rješavaju. Proces analize, razvijen od strane tima eksperata, podrazumijeva sakupljanje i analizu podataka i dokaza koji su vezani za gubitak ili grešku, da bi se definisao početni uzrok, i podrazumijeva kasnije određivanje rješenja. Korektivne aktivnosti ne moraju uvijek biti u potpunosti učinkovite, i može se dogoditi da je potrebno konstantno unapređivanje.

Prednosti: Rad u timu eksperata; dokumentovanje rezultata; izrada konačnih preporuka.

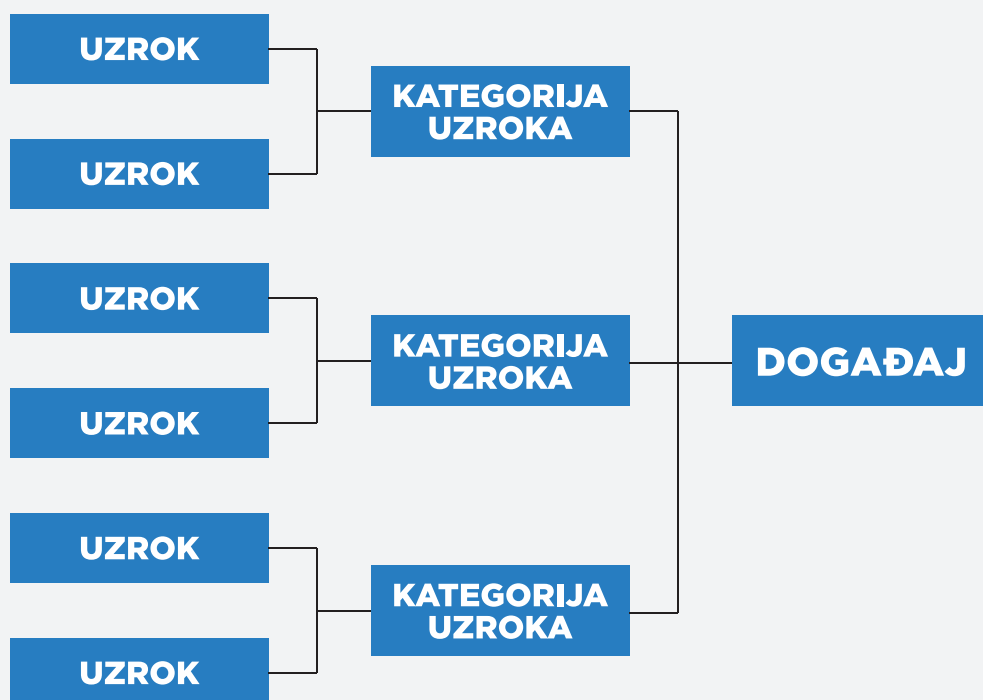
Nedostaci: Podrazumijeva se prisustvo eksperata, a oni nijesu uvijek dostupni; dokazi i podaci nijesu uvijek dostupni; može se desiti da se preporuke ne mogu uvijek primijeniti.

- **Uzrok - posljedica**, jeste strukturirana metoda koja se koristi za identifikaciju mogućih uzroka neželjenih događaja ili specifičnog pozitivnog ili negativnog efekta, u zavisnosti od konteksta. Njome se organizuju mogući faktori kako bi se sve moguće hipoteze razmotrile, koje za cilj imaju stvarne dokaze i empirijski test hipoteza; Informacije su organizovane po izboru u dijagramu riblja kost (engl: fishbone diagram, poznat još i kao Ishikawa), a nekad u dijagramu drveta (engl: tree diagram, kako je prikazano niže). Osnovni koraci su: a) odrediti efekte koji će se testirati i staviti ih u šemu; b) odrediti osnovne kategorije uzroka koji su predstavljeni u kutijama u okviru dijagrama riblja kost; c) popuniti moguće uzroke za svaku glavnu kategoriju sa granama i pod-granama kojima se opisuje veza između njih; konstantno postavljanje pitanja "Zašto?" ili "Šta je uzrok ovome?" kako bi se uzroci povezali; d) pregledati sve grane kako bi se provjerila konzistentnost i potpunost, te osigurati da su svi uzroci povezani sa "glavnim efektom", e) identifikovati najvjerovatniji uzrok na osnovu mišljenja tima za analizu i dostupnih dokaza.

Prednosti: Rad u timu eksperata; ispitivanje svih mogućih hipoteza; grafički prikaz rezultata.

Nedostaci: Podrazumijeva se prisustvo eksperata, koji nijesu uvijek dostupni; Podjela na makro kategorije na početku analize može ograničiti mogućnost da se razmotre interakcije između uzroka.

Slika 4 – Primjer dijagrama drveta



Praktične instrukcije:

U ovoj fazi daje se odgovor na pitanje: koji su mogući uslovi kojima se omogućava pojava identifikovanih rizičnih događaja?

Za svaki rizični događaj koji je identifikovan u prethodnoj fazi, organ vlasti mora identifikovati njihove povezane "uzroke" ili "faktore koji omogućavaju pojavu".

Uzroci mogu biti različite prirode: individualni, organizacioni ili oni koji zavise od okruženja.

Zašto je analiza rizika važna?

Njom se omogućava da se razumiju uzroci pojave koruptivnih događaja, te, samim tim, identifikuju najbolji načini da se isti spriječe (stvaranjem uslova za prepoznavanjem najpogodnijih preventivnih mjera).

Tabela 10 – PRIMJER uzroka rizika

PRIMJER	Moguća lista uzroka (primjer LISTE UZROKA – Izvor: Nacionalni plan Italije za antikorupciju)
	■ Nedostatak kontrole ■ Nedostatak transparentnosti ■ Prenormiranost, kompleksnost i nejasno relevantno zakonodavstvo ■ Produženo obavljanje i ekskluzivna odgovornost za proces od strane nekoliko ili pak samo jednog subjekta (monopol moći) ■ Slaba interna odgovornost ■ Neadekvatnost ili nedostatak vještina osoblja koje je uključeno u svaki proces ponaosob ■ Nedovoljan razvoj kulture poštovanja zakona ■ Onemogućavanje uticaja politike na rad organa vlasti

Tabela 11 – VJEŽBA za analizu rizika

VJEŽBA 3	(simulacija)
	Za svaki od rizičnih događaja datih u VJEŽBI 2, identifikujte moguće uzroke, čak uzimajući ih iz onih koji su gore izlistani.

IV.3 OCJENA RIZIKA

Definicija i izlazni elementi

Ocjena rizika podrazumijeva poređenje procijenjenih nivoa rizika sa kriterijumima rizika definisanim u okviru uspostavljenog konteksta, kako bi se utvrdio značaj nivoa i vrste rizika.

U ocjeni rizika koristi se **razumijevanje rizika dobijenog tokom analize rizika** kako bi se **donijele odluke o budućim radnjama**. Ulazni elementi za donošenje odluke su i uzimanje u obzir etičkih, pravnih, finansijskih i ostalih okolnosti, uključujući i percepciju rizika.

Odluke mogu da podrazumijevaju sljedeće:

- da li je potrebno upravljati rizikom;
- koji su prioriteti za upravljanje rizikom;
- da li je potrebno preduzeti neku aktivnost;
- koje putanje treba pratiti.

Prema međunarodnom standardu, pristup koji treba zauzeti prilikom ocjene rizika jeste da se rizik razdvoji u tri grupe:

 Gornja grupa (koja odgovara “Riziku visokog intenziteta”, prema opisu iz Aneksa 3 Pravila) u kojoj je visok nivo rizika, a koji se stoga ne tolerišu, kakve god benefite da određena aktivnost donosi, a upravljanje rizikom je od ključnog značaja, bez obzira na troškove koje iziskuje; odluka o tome da li će se i na koji način rizikom upravljati može da zavisi od troškova i benefita preuzimanja rizika i od troškova i benefita sprovođenja poboljšanih kontrola;

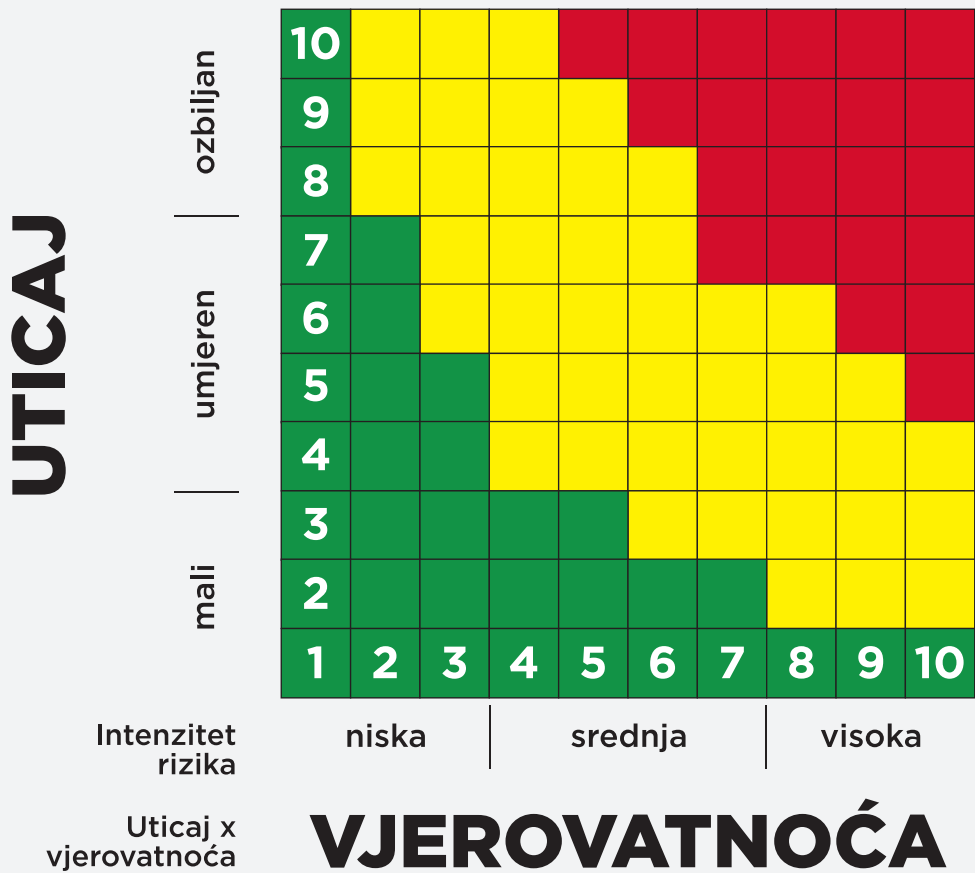
 Srednja grupa ili ‘siva’ zona (koja odgovara “Riziku srednjeg intenziteta” prema opisu iz Aneksa 3 Pravila) gdje se razmatraju troškovi i benefiti, a prilike vagaju u odnosu na potencijalne posljedice;

 Niža grupa (koja odgovara “Riziku nižeg intenziteta” prema opisu iz Aneksa 3 Pravila) gdje se nivo rizika posmatra kao zanemarljiv, ili isuviše mali tako da nema potrebe za mjerama upravljanja rizikom, ili organ te mjere ne mora smatrati prioritetnim.

Glavni standardi za upravljanje rizicima predlažu da se procijeni vjerovatnoća i uticaj/posljedice. Ovo je u skladu sa onim što je ilustrovano u tački 8 Metodološkog uputstva za popunjavanje obrasca plana integriteta, Prilog 2 Pravilima.

Štaviše, prema crnogorskom sistemu (opisanom u Pravilima) ocjena rizika – što podrazumijeva identifikovanje nivoa rizika – dobija se kada se uticaj pomnoži sa vjerovatnoćom, uz upotrebu matrice rizika “uticaj (1-10) puta vjerovatnoća (1-10)”. Ovo znači da klasifikacija rizika podrazumijeva presjek između posljedice i vjerovatnoće rizika, prema “temperaturnoj mapi” kako je prikazano niže.

Slika 5 – Temperaturna mapa



Detaljno posmatrano, ocjene se kreću na skali od 1 do 100, a ocjene od 1 do 15 predstavljaju “minimalnu vjerovatnoću” pojave korupcije ili drugih oblika povrede integriteta sa “manjim” posljedicama (rizik niskog intenziteta), ocjene na skali od 16 do 48 predstavljaju “srednju vjerovatnoću” pojave korupcije ili drugih oblika povrede integriteta sa “umjerenim” posljedicama (rizik srednjeg intenziteta), dok ocjene na skali od 49 do 100 podrazumijevaju “gotovo zasigurnu” pojavu korupcije i drugih oblika povrede integriteta sa “veoma ozbiljnim” posljedicama (rizik visokog intenziteta).

Procjena rizika	Nizak	Srednji	Visok
	1-15	16-48	49-100

Tabela 12 – PRIMJER ocjene rizika

Primjer mjerenja vjerovatnoće rizika

Rangiranje	Vjerovatnoća	Opis
8-10	Visoka	Npr. Događaj se može desiti u tekućoj godini odnosno mjesecu i više puta ponoviti (npr. mjesečno, sedmično...).
4-7	Srednja	Npr. Događaj se može desiti u sljedećih 5 godina i više puta ponoviti (više od 5 puta).
1-3	Niska	Npr. Događaj se još nije desio odnosno desio se samo jednom prije više godina.

Primjer mjerenja posljedice rizika

Rangiranje	Posljedica rizika	Opis
8-10	Ozbiljna	Veoma značajne (teške) posljedice, potrebna je intervencija u osnovnim radnjama i aktivnostima, potrebna su velika finansijska sredstva i drugi veoma značajni napori za sanaciju štete.
4-7	Umjerena	Posljedice su značajne, potrebna je reorganizacija problematične aktivnosti i sanacija štete.
1-3	Manja	Posljedice nisu ozbiljne, za otklanjanje nastanka događaja potrebne su manje (lakše) mjere.

Za ocjenu izloženosti koruptivnom riziku, potrebno je na ispravan način identifikovati kriterijume za ocjenjivanje.

Bilo bi korisno uzeti u razmatranje sljedeće:

Za vjerovatnoću:

- Diskreciono pravo;
- Eksterna relevantnost;
- Kompleksnost;
- Ekonomska vrijednost;
- Kontrole;
- Broj prijava podnijetih od strane zviždača;
- Broj disciplinskih postupaka;
- Broj sudskih/ građanskih/ administrativnih postupaka;
- Podaci (podaci o percepciji tj. zadovoljstvo korisnika; statistika koja prikazuje kvalitet usluge; indeks percepcije korupcije; žalbe).

Za uticaj:

- Kontrole;
- Ekonomski uticaj;
- Reputacioni uticaj (na primjer putem vijesti kroz lokalne ili nacionalne medije);
- Organizacioni i ekonomski uticaj, te uticaj na ugled.

POGLAVLJE V – UPRAVLJANJE RIZIKOM

Definicije i izlazni elementi

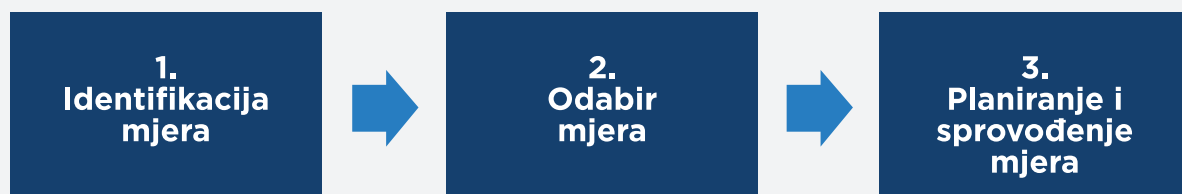
Shodno **ISO 31000:2009 standardu**, upravljanje rizikom odnosi se na donošenje sljedećih odluka:

- Da se prihvati rizik;
- Da se smanji vjerovatnoća i uticaj;
- Da se prenese rizik;
- Da se izbjegne rizik.

To podrazumijeva donošenje odluka o identifikaciji adekvatnih mjera za sprečavanje rizika i planiranje istih.

Konkretno, upravljanje rizicima podrazumijeva sljedeće korake.

Slika 7 – Upravljanje rizicima: koraci



KORAK I – IDENTIFIKACIJA MJERA

Očekivani rezultat ovog prvog koraka jeste identifikacija liste mjera koje se mogu uključiti u plan integriteta određenog organa.

Kako bi se mjere identifikovale, potrebno je početi od identifikacije i procjene postojećih mjera, a potom preći na identifikaciju daljih mjera ukoliko postojeće nijesu učinkovite u smislu uticaja na uzroke rizika.

Primjeri pitanja koja su korisna radi procjene postojećih mjera:

- U poređenju sa uzrocima rizika, postoje li formalne ili neformalne mjere koje su već preduzete?
- Da li je takvim mjerama moguće uticati na uzroke na način da se “nezakonito / protivpravno” ponašanje spriječi ili smanji u smislu vjerovatnoće?
- Da li je mjera efikasna?
- Da li je mjera dovoljna?

Primjeri pitanja koji mogu biti korisni radi identifikacije potrebe za uvođenjem daljih mjera:

- Ukoliko postojećim mjerama nije moguće uticati na faktore rizika, postoje li neke druge poznate mjere koje se mogu sprovesti da bi se spriječilo ili umanjilo nezakonito ponašanje?
- Ukoliko postojećim mjerama nije moguće uticati na faktore rizika, postoje li još neke mjere do kojih se može doći da se spriječi ili umanja nezakonito ponašanje?

Izlazni elementi

Izlazni element ovog koraka jeste da se napravi lista (vezana za procese/aktivnosti, rizike i njihove uzroke) postojećih i novih mjera koje se potencijalno mogu sprovesti.

SAVJET: Kod ovog koraka, moguće je navesti više od jedne mjere za svaki rizični događaj – moguće je navesti sve mjere vezane za rizični događaj.

Tabela 13 – PRIMJER identifikacije mogućih mjera vezanih za određeni proces (javne nabavke)

Proces	Aktivnost	Odgovornost	Rizik	Uzroci	Postojeće mjere	Nove mjere
Javne nabavke	Odabir ponuđača	Služba X	Favorizovanje određene firme	Nedostatak transparentnosti	NEMA	1. Objava javnog poziva
						2. Definisanje kriterijuma za odabir
				Nedostatak kontrole	NEMA	3. Razvoj procedura za ex ante kontrole
						4. Razvoj procedura za ex post kontrole
				Nedostatak kompetencija	Procedure za obuku	5. Ciljane obuke

U odabranom procesu koji je opisan, moguće je identifikovati samo jednu postojeću mjeru (Procedura za obuku).

Imajući u vidu da se procjenom rizika koja je ranije sprovedena (vidjeti prethodno Poglavlje – III – Procjena rizika) ukazalo na postojanje makar tri moguća uzroka rizika, postojeća mjera ne smatra se dovoljnom.

Štaviše, i procjena postojećih mjera pokazuje da ona nije dovoljna i da se može poboljšati.

Stoga je moguće razmišljati o drugim mogućim mjerama (5 je navedeno u primjeru) koje se vezuju za određene uzroke. Imajte na umu da peta mjera (u crvenoj boji) predstavlja poboljšanje već postojeće mjere.

KORAK II – ODABIR MJERA

Kada se mjera identifikuje, neophodno je odabrati one mjere koje najviše odgovaraju organu vlasti, u smislu efikasnosti i izvodljivosti.

Tehnike za procjenu efikasnosti i izvodljivosti mjera mogu se opisati na sljedeći način.

Tabela 14 – PRIMJER tehnika za odabir mjera

	EFIKASNOST		IZVODLJIVOST	
Tehnika	ANALIZA ISPLATIVOSTI (troškova i koristi)		ANALIZA IZVODLJIVOSTI	
Opis	Analiza sljedećih uslova: Koristi: ■ Efikasnost mjere za sprečavanje rizika od korupcije ■ Indirektni efekti Troškovi: ■ Inicijalna investicija (osmišljavanje i sprovođenje) ■ Održavanje i upravljanje ■ Gubici kod učinkovitosti ■ Indirektni efekti		Analiza uslova za sprovođenje identifikovanih mjera: ■ Regulatorni uslovi ■ Organizacioni / proceduralni uslovi ■ Vrijeme ■ Resursi ■ Vještine Primjer: Da li se sa mjerom može otpočeti u prikladno vrijeme? Da li su troškovi sprovođenja razumni u odnosu na očekivanu učinkovitost? Da li se mjera može realizovati uz vještine koje postoje ili se potencijalno mogu steći u odgovarajućem vremenskom periodu?	

Tabela 15 – PRIMJER odabira mjere vezane za identifikaciju koja je sprovedena u okviru prethodnog PRIMJERA (tabela 13)

Proces		Javne nabavke		
Nivo izloženosti rizika		Visok		
Faza/aktivnost		Odabir ponuđača		
Rizični događaj		Favorizovanje određene firme		
Postojeće mjere		Procedure za obuku		
Lista mogućih ostalih mjera	Povezanost sa uzrokom rizičnog događaja	Analiza isplativosti (troškovi i koristi)	Analiza izvodljivosti	Odabrana mjera
1. Objava javnog poziva	(DA) Nedostatak transparentnosti	TROŠKOVI: niski troškovi KORISTI: velika korist za sprečavanje korupcije, zbog povećanja transparentnosti procedure	Sa mjerom se može početi u prikladnom vremenskom roku Trošak je razuman u poređenju sa rezultatom Organ/služba ima dovoljne vještine da sprovede mjeru	DA
2. Definisanje kriterijuma za odabir	(DA) Nedostatak transparentnosti	TROŠKOVI: srednji, uzimajući u obzir zaposlene koji su uključeni u definisanje kriterijuma (indirektni uticaj: privremeno smanjenje radne snage za obične zadatke koje obavlja služba) KORISTI: velika korist za sprečavanje korupcije zbog povećanja objektivnosti i transparentnosti procedure	Sa mjerom se može početi u prikladnom vremenskom roku Trošak je razuman u poređenju sa rezultatom Organ/služba ima dovoljne vještine da sprovede mjeru	DA
3. Razvoj procedura za ex ante kontrole	(DA) Nedostatak kontrole	TROŠKOVI: visoki u smislu ljudskih resursa koji su tu uključeni i visokog nivoa vještina koje se traže. Rizik od komplikovanja procedura i usporavanja KORISTI: velika korist za sprečavanje korupcije zbog pojačanih kontrola	Sa mjerom se ne može početi u prikladnom vremenskom roku	NE

Lista mogućih ostalih mjera	Povezanost sa uzrokom rizičnog događaja	Analiza isplativosti (troškovi i koristi)	Analiza izvodljivosti	Odabrana mjera
4. Razvoj procedura za ex post kontrole	(DA) Nedostatak kontrole	TROŠKOVI: visoki u smislu ljudskih resursa koji su tu uključeni i visokog nivoa vještina koje se traže. Rizik od komplikovanja procedura i usporavanja KORISTI: velika korist za sprečavanje korupcije zbog pojačanih kontrola	Sa mjerom se ne može početi u prikladnom vremenskom roku	NE
5. Ciljane obuke	(DA) Nedostatak kompetencija	TROŠKOVI: visoki, zbog potrebe angažovanja trenera; (indirektni uticaj veliki broj ljudskih resursa koji su uključeni) KORISTI: velika korist za sprečavanje korupcije zbog povećanja kompetencija	Sa mjerom se može početi u prikladnom vremenskom roku Troškovi su visoki ali prihvatljivi, kada se uporede sa rezultatima Organ/sluzba ima dovoljne vještine da sprovede mjeru (tj. može odabrati odgovarajuće trenere)	DA

U odabranom procesu koji je ovdje opisan, prikazano je da izlazni elementi/rezultati analize isplativosti i izvodljivosti mogu da dovedu do toga da se sprovede samo dio identifikovanih mjera na osnovu efikasnih kapaciteta određenog organa. Stoga, samo se odabrane mjere uključuju u plan integriteta, uz odgovarajuće planiranje.

KORAK III – PLANIRANJE I SPROVOĐENJE MJERA

Planiranje i sprovođenje mjera podrazumijeva:

- Postavljanje ciljeva (šta se mjerom želi postići)
- Pitanje: Koji cilj namjeravam da postignem u smislu rizičnog događaja (ponašanja/faktora koji dovode do toga) uz sprovođenje ove mjere?
- Plan mjere (način na koji mjera treba da bude sprovedena)
- Izvršno planiranje (identifikovanje odgovornosti i vremenskih okvira za sprovođenje mjere)

Tabela 16 – PRIMJER tabele izvršnog planiranja

Mjera	Vrijeme	Odgovornosti	Pokazatelji uspjeha ¹

- Sprovođenje (usvajanje mjera i njihovo izvršavanje)

¹ Za pokazatelje vidjeti Poglavlje V

Tabela 17 – PRIMJER planiranja mjera

MJERA: Ciljane obuke			
FAZA	VRIJEME	ODGOVORNOSTI	POKAZATELJI USPJEHA
Analiza potreba za obukom (Identifikacija službenika – u smisu vještina i broja – koji će biti uključeni u obuku)	Od... Do... ²	Načelnik službe za ljudske resurse	Analiza potreba za obukom odobrena
Definisanje programa obuke	Od... Do...	Načelnik službe za ljudske resurse; služba koja treba da prođe obuku	Dokument koji sadrži program obuke
Odabir trenera	Od... Do...	Načelnik službe za ljudske resurse; Načelnik službe za javne nabavke	Objavljivanje javnog poziva za odabir; Objavljivanje rezultata odabira u očekivanom vremenskom roku
Obuka	Od... Do...	Načelnik službe za ljudske resurse (nadzor); Trener	Broj službenika koji su uključeni u obuku
Evaluacija obuke	Od... Do...	Načelnik službe za ljudske resurse	Broj uspješnih testova nakon obuke; Broj pozitivnih ocjena o treneru od strane učesnika na obuci
Evaluacija efikasnosti mjere	Od... Do...	Menadžer integriteta	Broj (ili procenat) žalbi protiv procedura javnih nabavki u određenom organu

Tabela 18 – VJEŽBA za upravljanje rizikom

VJEŽBA 4	(simulacija)
	Na osnovu prethodne vježbe, osmislite listu mogućih antikorupcijskih mjera za svaki analizirani proces, uz identifikovanje izvodljivosti i isplativosti. Za svaku identifikovanu mjeru predložite planiranje iste.

² Važno je postaviti inicijalni i (još važnije) krajnji datum za svaku fazu mjere, kako bi se kasnije mogli koristiti pokazatelji za ocjenu kvaliteta sprovođenja.

PREVENTIVNA SREDSTVA – MJERE

Ovdje je namjera da se daju neki primjeri preventivnih sredstava koja se najviše koriste.

Kako bi se pojednostavilo čitanje i razumijevanje, preventivna sredstva mogu se klasifikovati na sljedeći način:

Sredstva za kulturološki kontekst: Sredstva za promovisanje kulture etike, integriteta i zakonitosti u okviru i van organa vlasti, što ima za cilj obezbjeđivanje efikasnosti strategija za sprečavanje korupcije.

Sredstva za podršku: Sredstva koja daju neophodnu informaciju za ispravno sprovođenje drugih sredstava za sprečavanje korupcije

Sredstva za upravljanje specifičnim rizicima: Sredstva za borbu protiv rizika od korupcije unutar nekih specifičnih aktivnosti i procedura.

KATEGORIJA	PRIMJER SREDSTAVA
Sredstva za kulturološki kontekst	Kodeks ponašanja / Etički kodeks Transparentnost Edukacija / Obuka za javnu etiku
Sredstva za podršku	Zviždači
Sredstva za upravljanje specifičnim rizicima	Sporazumi o integritetu

Štaviše, važno je zapamtiti da se preventivna sredstva (MJERE) mogu grupisati u OPŠTE MJERE i POSEBNE MJERE.

OPŠTE MJERE: korisne za uticanje na ukupni sistem sprečavanja korupcije, koje imaju dejstvo nad čitavim organom vlasti.

POSEBNE MJERE: koje utiču na posebne probleme koji su identifikovani kroz proces analize rizika.

Tabela 20 – PRIMJER opšte mjere u poređenju sa posebnom

PRIMJER	MJERA: OBUKA/EDUKACIJA
Opšta mjera	Obuka o antikorupciji koja se organizuje za sve državne službenike (odabranog) organa vlasti
Posebna mjera	Na osnovu rezultata analize rizika (uzroka) obuka o antikorupciji se organizuje za posebnu službu i/ili posebno odabranu ciljnu grupu službenika

Lista mogućih vrsta mjera³:

- Mjere kontrole
- Mjere transparentnosti
- Mjere za definisanje i promovisanje etike i standarda ponašanja
- Regulatorne mjere
- Mjere pojednostavljenja
- Mjere obuke
- Mjere aktivacije i učešća
- Mjere rotacije
- Mjere za izvještavanje i zaštitu
- Mjere za sprječavanje sukoba interesa

³ Izvor: italijanski Nacionalni plan za antikorupciju iz 2015. godine

PRAĆENJE I TRANSPARENTNOST

POGLAVLJE VI - PRAĆENJE I TRANSPARENTNOST

Ovaj dio vezan je za zadatke menadžera integriteta koji se tiču praćenja sprovođenja plana integriteta kako je navedeno u članovima 76 i 77 Zakona o sprječavanju korupcije i članu 23 Pravila.

Ovaj dio tiče se i transparentnosti planova integriteta, shodno članu 75 Zakona o sprječavanju korupcije.

Shodno članovima 25 i 26 Pravila, praćenje i ocjenjivanje plana integriteta trebalo bi da omogući verifikaciju mjera (in-iterum i ex-post), naročito ukoliko su one:

- preduzete
- efikasne i
- ukoliko teže očekivanom rezultatu

Praćenje se izvodi kroz definisanje **statusa rizika** što je procjena promjene u intenzitetu rezidualnog rizika, nakon ocjene implementacije mjera iz plana integriteta, te je obilježena relevantnim simbolom (↔ bez promjene, ↑ povećani rizik, ↓ smanjeni rizik), kako je naznačeno u tabeli niže.

Slika 8 - Praćenje: status rizika

PROMJENA STATUSA RIZIKA OD PRETHODNE KONTROLE	BEZ PROMJENE	POVEĆANJE RIZIKA	SMANJENJE RIZIKA
	↔	↑	↓

Treba imati na umu da je sistem za ponovno ocjenjivanje izloženosti riziku i izvještaj o statusu rizika kompjuterizovan, pa je stoga zadatak menadžera integriteta da ispuni IT aplikaciju svake godine na način što unosi novu procjenu rizika.

Praćenje takođe treba da se vrši uz upotrebu **pokazatelja uspjeha**.

Pokazatelji uspjeha su sredstva koja omogućavaju specifičnu informaciju o stanju sprovođenja, kao i efikasnosti i efektivnosti predloženih mjera.

Stoga, za efikasno praćenje neophodno je identifikovati:

- Pokazatelje uspjeha (koji treba da budu naznačeni u planiranju mjera)
- Cilj koji treba dostići

Umrežavanje/neformalna mreža

Ključno je razmotriti da, pored radne grupe, menadžer integriteta može da razvije mrežu unutar i van organa.

U pogledu unutrašnje mreže, može se uključiti sljedeće:

- Organi vlasti zaduženi za donošenje politika;
- Službenici zaduženi za aktivnosti vezane za sprečavanje korupcije
- Rukovodioci;
- Nezavisni organi za procjenu rizika;
- Službenici;
- Saradnici organa vlasti

U smislu interne i eksterne mreže, predlaže se umrežavanje sa ostalim menadžerima integriteta, kako bi se razmijenili problemi i iskustva, a za manje organe vlasti se predlaže:

- a)** promovisanje oblika saradnje između manjih, srodnih organa vlasti kako bi se:
 - 1. Dostigla prikladnost resursa i sredstava;
 - 2. Osigurao kontrast korupcije, ne samo lokalno, već više teritorijalno i unitarno;
- b)** Kad se uspostavi saradnja --> pojednostavljenje obaveza;
- c)** Opis periodične izmjene plana integriteta i aktivnosti menadžera integriteta u uspostavljanju saradnje sa drugim organima;
- d)** Uspostavljanje zajedničke IT platforme.



PRIRUČNIK ZA MENADŽERE INTEGRITETA



PODRŠKA
IMPLEMENTACIJI
MJERA INTEGRITETA



Projekat finansira
Evropska unija