

## SMJERNICE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA U JAVNOM SEKTORU U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE

Sarajevo, maj 2022. godine

### Sadržaj

1. UVOD
- Svrha Smjernica
2. VAŽNOST UPRAVLJANJA RIZICIMA
- 2.1. Šta su rizici i zašto je važno upravljati rizicima
- 2.2. Priroda rizika i faze u ciklusu upravljanja rizicima
- 2.3. Kategorije i potkategorije rizika
- 2.4 Vremenska dimenzija upravljanja rizikom
3. PROVOĐENJE UPRAVLJANJA RIZICIMA U ORGANIZACIJI
- 3.1. Obaveza rukovodioca organizacije
- 3.1.1. Interni akt o provođenju upravljanja rizicima u organizaciji
- 3.1.2. Pristup elektronskom registru rizika
- 3.1.3. Izveštavanje o upravljanju rizicima
- 3.1.4. Imenovanje osobe zadužene za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima
- 3.2. Obaveza rukovodilaca organizacionih jedinica u organizaciji
- 3.3. Obaveze internih revizora
4. KORACI U UPRAVLJANJU RIZICIMA U ORGANIZACIJI
- 4.1. Faza 1. Utvrđivanje rizika
- 4.2. Faza 2: Procjena rizika
- 4.3. Faza 3: Odgovori na rizik/mjere
5. PREGLEDI/AŽURIRANJE RIZIKA
6. ZAKLJUČAK

### 1. UVOD

#### Svrha Smjernica

Prve Smjernice za upravljanje rizicima u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine koje je Federalno ministarstvo finansija objavilo 2018. godine ("Službene novine Federacije BiH", broj 65/18), poslužile su kao temelj za uspostavu sistemskog upravljanja rizicima u organizacijama javnog sektora u Federaciji BiH. Ovim Smjernicama je detaljno razrađena metodologija procjene i upravljanja rizicima i date upute korisnicima kako da upravljanje rizicima ugrade u svakodnevni rad i poslovanje, a Centralna harmonizacijska jedinica Federalnog ministarstva finansija (u daljem tekstu: CHJ FMF) je u periodu koji je slijedio pratila realizaciju navedenih Smjernica i prikupljala povratne informacije od korisnika kako bi procijenila adekvatnost metodološkog akta i potrebe prakse za ažuriranjem, u skladu sa stepenom provođenja i razvoja procesa upravljanja rizicima kod korisnika.

Ažurirane Smjernice za upravljanje rizicima u javnom sektoru u Federaciji BiH (u daljem tekstu Smjernice), nastale su u svrhu daljnjeg unapređenja kvalitete upravljanja rizicima u organizacijama javnog sektora u Federaciji BiH, a služe kao operativno uputstvo kako organizovati i provoditi upravljanje rizicima, te dokumentirati ovaj proces u organizaciji.

Smjernice su namijenjene rukovodiocima organizacija i rukovodiocima osnovnih organizacionih jedinica u organizaciji, koji imaju primarnu odgovornost i zadaću u upravljanju rizicima. Smjernice su također namijenjene osobama zaduženim za koordinaciju aktivnosti u uspostavljanju procesa upravljanja rizicima, te osobama zaduženim za prikupljanje informacija o rizicima po pojedinim organizacionim jedinicama, kao i koordinatorima za finansijsko upravljanje i kontrolu.

Rizici procijenjeni u skladu sa ovim Smjernicama bit će od pomoći i internim revizorima prilikom njihove procjene rizika za potrebe planiranja interne revizije. Naime, procjena rizika i planiranje interne revizije provodi se u skladu sa Priručnikom za procjenu rizika i planiranje interne revizije u javnom sektoru u Federaciji BiH,<sup>1</sup> međutim postojeće registre rizika na nivou organizacije koje sačinjava rukovodstvo interni revizori moraju uzeti u obzir jer predstavljaju temelj od kojeg se polazi prilikom identifikovanja rizičnih procesa.

Ove Smjernice detaljnije uređuju:

- kako organizovati i provoditi upravljanje rizicima u organizaciji;
- koje analize provoditi i na koji način kako bi se utvrdili uzroci rizika, donijele odluke o načinu postupanja po rizicima, utvrdili indikatori za praćenje rizika i
- kako dokumentirati i pratiti proces upravljanja rizicima.

Registar rizika, čija je struktura i metodologija popunjavanja sastavni dio ovih Smjernica je informatizovan u okviru softverskog rješenja za javne interne finansijske kontrole u javnom sektoru Federacije BiH (Aplikacija PIFC). Pored registra rizika i svi drugi propisani obrasci koji treba da olakšaju unapređenje sistema internih kontrola su objedinjeni u novom softverskom rješenju, što će umnogome olakšati proces upravljanja rizicima u organizacijama u Federaciji BiH.

Objavom ovih smjernica prestaje primjena Smjernica za upravljanje rizicima u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine FBiH", broj: 65/18).

### 2. VAŽNOST UPRAVLJANJA RIZICIMA

#### 2.1. Šta su rizici i zašto je važno upravljati rizicima

Važnost procesa upravljanja rizicima u organizacijama javnog sektora u Federaciji BiH proizlazi iz definicije finansijskog upravljanja i kontrole u Zakonu o finansijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Zakon o FUK): "Finansijsko upravljanje i kontrola je sveobuhvatan sistem internih kontrola koji uspostavljaju i za koji su odgovorni rukovodioci korisnika javnih sredstava, a kojim se **upravljajući rizicima** osigurava razumno uvjerenje da će se u ostvarivanju ciljeva budžetska i druga sredstva koristiti pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno".<sup>2</sup>

Zakon o FUK definira **rizik** kao "mogućnost da će se desiti neki događaj koji može utjecati na ostvarivanje ciljeva organizacije, a karakterizira ga vjerovatnoća dešavanja događaja i rezultirajući utjecaj ukoliko se on desi".<sup>3</sup>

Rizici su konstantno prisutni u svakodnevnom obavljanju poslovnih aktivnosti i vršenju dodijeljenih zadataka. Vrlo često se bavimo rizicima i upravljamo njima, a da toga nismo ni svjesni. Kada razmišljamo o tome kako ostvariti neki od utvrđenih ciljeva organizacije, a prevladati ili izbjeći probleme koji predstavljaju prijetnju tome, mi ustvari upravljamo rizicima. Međutim, takav pristup upravljanju rizicima je ad hoc pristup, jer se ne odvija sistematično, po utvrđenoj metodologiji na nivou cijele organizacije. Naime, upravljanje rizicima je proces koji se odvija kontinuirano, zahtijeva angažovanje što većeg broja učesnika i njihovu profesionalnost i odgovornost, kao i primjenu propisane metodologije. Cilj ovog procesa je realizirati ciljeve organizacije, a rizike izbjeći, odnosno umanjiti njihov utjecaj, s obzirom da najveći broj rizika nije moguće u potpunosti ukloniti. Pored navedenog, upravljanje rizicima u javnom sektoru ima za cilj smanjenje/otklanjanje rizika i posljedica i za građane, kao

<sup>1</sup> "Službene novine Federacije BiH", broj 106/14

<sup>2</sup> Član 3. tačka 6) Zakona o finansijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", broj 38/16)

<sup>3</sup> Član 3. tačka 19) Zakona o FUK

korisnike usluga i za poslovanje organizacije u smislu izgubljenih resursa i ostalih nepovoljnih učinaka.

**Rizike treba razmatrati isključivo kao buduće događaje koji su prijetnja ostvarenju ciljeva, programa ili pružanja kvalitetnih usluga građanima, međutim, rizici su također i propuštene prilike za poboljšanje poslovanja, prilagođavanje promijenjenim okolnostima i očekivanjima građana.**

U praksi rizici često ostaju sekundarno pitanje sve dok organizacija ne propusti neke prilike ili dok se pod utjecajem unutrašnjih ili vanjskih faktora ne aktiviraju potencijalni rizici i na vidjelo izđu neriješene slabosti u radu i poslovanju.

Pravovremeno uočiti rizike i poduzeti odgovarajuće mjere znači izbjeći i sve one negativne finansijske učinke koji će se javiti za saniranje problema aktiviranih rizika. Rukovodstvo koje ne upravlja rizicima plaća cijenu njihovih posljedica, a u javnom sektoru krajnju cijenu plaćaju i građani, kao porezni obveznici.

Zbog toga je neophodno o rizicima razmišljati blagovremeno i na sistematičan način upravljati njima uz aktivno učešće svih zaposlenih. Pritom ne smijemo zaboraviti bitnu vezu između upravljanja rizicima i planiranja – kvalitetnije upravljanje rizicima podrazumijeva kvalitetnije planove, a time i efikasnije ostvarivanje ciljeva organizacije.

## 2.2. Priroda rizika i faze u ciklusu upravljanja rizicima

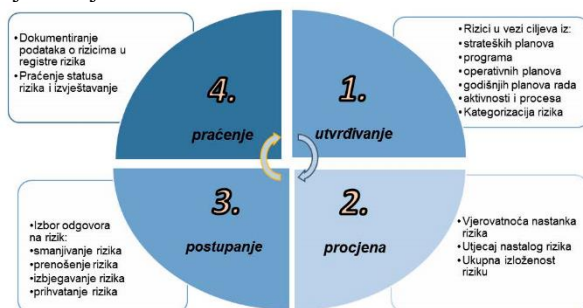
Svaki rizik obuhvata tri osnovna elementa: (1) događaj, (2) vjerovatnoću i (3) utjecaj.

**Rizični događaji** su budući događaji koji mogu ugroziti realizaciju ciljeva (strateških, operativnih, ciljeva programa, projekata, aktivnosti), dovesti do finansijskih gubitaka ili šteta, rezultirati zloupotrebom sredstava, neovlaštenim korištenjem ili otuđenjem imovine, dovesti do nezadovoljstva građana i drugih zainteresovanih strana (npr. partnerskih organizacija, kreditora) i slično.

**Vjerovatnoća** je vjerovatnoća nastanka ili procjena mogućnosti da se rizik dogodi. Može se iskazati kvalitativno (opisno) korištenjem skale (gotovo sigurno, vjerovatno, moguće, malo vjerovatno, gotovo sigurno se neće dogoditi) i kvantitativno (brojčano) korištenjem procenata ili drugog brojčanog izraza za iskazivanje mogućnosti pojave rizika (npr. vjerovatnoća je 50% da se rizik dogodi).

**Utjecaj rizika** su posljedice koje mogu nastati ako se rizik ostvari. Utjecaj se može iskazati kvalitativno (opisno) korištenjem skale (katastrofalan, velik, umjeren, mali, beznačajan) i kvantificirati (brojčano iskazati), na primjer: procjena finansijskih šteta, gubitaka, broj ljudskih žrtava i slično ako se rizik dogodi.

Upravljanje rizicima je cjelokupan proces koji se sastoji od četiri međusobno povezane faze: (1) utvrđivanje rizika, (2) procjena rizika, (3) postupanje po rizicima, (4) praćenje i izvještavanje o rizicima.



Slika 1 - Primjer ciklusa upravljanja rizicima

Dakle, kao što prethodna slika pokazuje, upravljanje rizicima treba posmatrati kao kontinuirani ciklični proces koji nikada u potpunosti ne završava iz razloga što su rizici dinamični po svojoj prirodi i podložni promjenama kroz vrijeme, a posljednja faza ponovno prethodi prvoj fazi, jer odgovorno rukovodstvo u kontinuitetu preispituje postojeće rizike i razmišlja o novima.

Proces upravljanja rizicima po svojoj prirodi nosi određeni nivo subjektivnosti zbog različitih pristupa pojedinaca prema rizicima. Upravo zbog toga, a u svrhu objektivnijeg pristupa, u tom je procesu potrebno učešće većeg broja zaposlenih i kvalitetni ulazni podaci sa pratećim analizama kako bi se utvrdili uzroci rizika, procijenila izloženost riziku, te odredile adekvatne mjere za postupanje po rizicima.

Analize raspoloživih podataka se provode putem brainstorminga ili nekog drugog vida razmjene informacija u organizaciji. Rezultati do kojih se dođe tokom navedene analize se mogu povezivati sa postojećim podacima ili npr. dokumentima u elektronskom obliku u Registru rizika. Analize podataka, raznih izvještaja, informacionih sistema, regulative i slično, na primjer izračuni za kvantifikaciju utjecaja rizika, mogu se raditi u Excel tabelama uz mogućnost povezivanja postojećih podataka ili dokumenata u elektronskom obliku.

Faze u procesu upravljanja rizicima, koraci i analize koje je potrebno provoditi, te dokumentiranje podataka u Registru rizika detaljno su objašnjeni u Poglavlju 4. ovih Smjernica.

## 2.3. Kategorije i potkategorije rizika

Postoje brojne kategorizacije rizika. Preporučena lista kategorija rizika koja je primjenjiva za sve organizacije u javnom sektoru u Federaciji BiH je sljedeća:

- **Strateški rizici** – rizici koji mogu značajno utjecati na ostvarivanje strateških ciljeva organizacije, odnosno dugoročnih i srednjoročnih ciljeva, strateških prioriteta organizacija, prioriteta pojedinih funkcija ili resora u skladu s odlukama vlada (npr. u području zdravstva, pravosuđa, stabilnosti javnih finansija i sl.). Strateški rizici usmjereni su na različite zainteresovane strane kao što su npr. kreditori, građani, poslovni subjekti i sl.
- **Pravni rizici** (rizici neusklađenosti) – rizici vezani uz usklađenost poslovanja sa zakonima i drugom regulativom, usklađenost regulative različitih nivoa vlasti, dosljednost u propisima, preciznost i jasnoću propisa, usklađenost domaćeg zakonodavstva sa međunarodnom pravnom praksom, poštivanje standarda (normi) u pružanju usluga i sl.
- **Operativni rizici** – rizici vezani za provođenje funkcija, procesa i aktivnosti u organizaciji, za kvalitetu pruženih usluga i zadovoljstvo krajnjih korisnika, administrativne postupke i njihovu funkcionalnost, adekvatnost procedura i rokova, funkcionalnost opreme koja se koristi u radu uključujući i IT sisteme, kvalitetu nabavljenih roba/radova/usluga; sposobnost i pouzdanost poslovnih partnera (dobavljača), profesionalizam, etičnost i kompetencije zaposlenih, zaštitu ljudi, imovine i drugih resursa od gubitaka, oštećenja, zloupotrebe i sl.
- **Finansijski rizici** – rizici vezani uz finansijsku stabilnost i likvidnost, te kvalitetu upravljanja prihodima i rashodima u budžetu/finansijskom planu organizacije.

Probrojane kategorije se mogu podijeliti u potkategorije.

Ispod su prikazani primjeri nekih rizika potkategorija u okviru najvažnijih navedenih kategorija, koji se najčešće javljaju u upravljanju rizicima u javnom sektoru u Federaciji BiH.

Табела 1. Најважније категорије ризика с поткатегијам<sup>1</sup>

Категорије и поткатегије ризика	Опис неких од примјера ризика који се већу уз категорију и поткатегију ризика
Стратешки ризичи	
Макроекономски	Помјене економских услова
Политички	Немогућност реализације политичких циљева и/или приоритета влада
Финансијска средства	Недостатак средстава за велике капиталне пројекте и/или повећане потребе одређених функција (transport, индустрија и сл.)
Помјене приоритета	Немогућност организација да правовремено одговоре на помјене у приоритетима пословања и одређеним трендовима који нису на vrijeme препознати (демографске помјене, помјене у порезном систему, климатске помјене и елементарне непогоде -поплаве, клизишта, суше; мигрантска криза, здравствена криза и сл.)
Конкуренцијска	Дјеловање конкурената или нових учесника на тржишту, онемогућавање развоја конкуренције на домаћем тржишту и учешћа привредних субјеката на међународном тржишту
Правни ризичи – ризичи неускладености	
Регулаторна ускладеност	Закони који се често мијенјају, нејасни и непрецизни закони
Етика и интегритет	Преvara, незаконите или неетичке радње
Правни спорови	Непридржавање закона, прописа и правила
Квалитета производа/услуге	Производња/испорука производа/услуга који не одговарају квалитету, не поштују се стандарди (норме)
Јавна набавка	Непоштовање законских одређби и других прописа, компликованост процедура, кашњења поступака, жалбе, повећање трошкова, није остварена "вриједност за новац"
Оперативни ризичи	
Клијенти (грађани)	Услуге грађанима и другим странам лоше квалитете, административна оптерећења, кашњења у обради захтева, неуспјех у задовољавању потреба клијената (грађана)
Ефикасност	Неефикасна реализација пословних процеса, пропуст да се тражи максимални исход с истим ресурсима, пуно ручне обраде података и пријеноса података
Околиш	Околишњи инциденти
Опрема	Квар опреме или лоша квалитета опреме
Здравље и сигурност	Здравствени и сигурносни инциденти који штете запосленицима
IT	Квар IT система или cyber-напад; губитак података, грешке и кашњења у обради података
Запосленици	Немогућност запошљавања или губитак квалификаног особља
Сигурност	Кршења сигурности на радном мјесту или у цијелом пословном простору организације, угрожавање живота и имовине
Добављачи/ванјски партнери	Недостатак приступа кључним материјалима, неуспјех добављача да испоруче услуге/робу/ радове на vrijeme у одговарајућој количини, квалитети и цијени; пад транспортне и логистичке мреже
Технологија	Развој/примјена нових технологија
Финансијски ризичи	
Кредит	Неуспјех клијената или партнера да изврше плаћање
Курс	Нестабилност девизних курсева
Каматна стопа	Помјенљивост каматних стопа
Улаганја	Нестабилност финансијског тржишта и utjecaj на ulaganja
Приходи	Смањење прогнозираних прихода; неефективно прикупљање прихода

Листа категорија ризика би требала помоћи да се истакну фактори ризика.

**Фактори ризика или покретачи ризика** су они елементи у пословању организације, окружењу, технологији и слично који узрокују појаву ризичних догађаја.

Фактори или узроци ризика утврђују се постављањем питања: **"Зашто може да се догоди eventualni негативан догађај?"**.

Табела 2. Примјери фактора или узрока ризика

Ризик	Фактори /покретачи или узроци
Приходи од такси и накнада нису у потпуности наплаћени (није наплаћено 20 % прихода)	Таксе и накнаде плаћају се након што се изда рјешење за лиценцу/дозволу Нема санкција за неплаћање Правилник о условима за издавање лиценци/дозвола не условљава издавање рјешења претходном уплатом накнаде и таксе
Вишеструко финансирање исте основе из грантова (cca 10 % укупно исплаћених грантова)	Касно се доносе одлуке владе за додјелу средстава па директор корисника већ реализира и финансира активности из других извора (властитих средстава или буџетских средстава са других нивоа и сл.) Не прате се подаци о финансирању корисника из буџета других нивоа власти

<sup>1</sup> Категорије ризика и поткатегије дају се као примјер који покрива јавни сектор и комерцијалне активности правних лица јавног сектора. Могу се мијенјати према потреби.

## 2.4 Времјенска димензија управљања ризиком

Управљање ризиком може се посматрати из двије времјенске димензије.

- **Краткорочно:** Суочавање с тренутним активностима и непосредном будућношћу до 12 мјесеци;
- **Дугорочно:** Суочавање с било чим дужијим од 12 мјесеци.

Краткорочна димензија управљања ризика односи на ризике који се могу јавити у краћем времјенском периоду, на примјер ризичи кварова dotrajale опреме (у здравству, полицији и слично). Ова димензија ризика односи се и на подузимање краткорочних мјера (брзих реакција) на ублажавање последица ризика. На примјер, краткорочна мјера за ризик заостатака у рјешавању другостепених предмета може бити запошљавање особа на одређено vrijeme да се убрза рјешавање предмета и избјегну додатни трошкови судских поступака и пресуда на терет буџета (при чему је трошак запошљавања на одређено vrijeme мањи од трошкова судских поступака и пресуда на терет буџета.) Дугорочна димензија управљања овим ризиком може укључити измјене и допуне закона и друге регулативе која због недоречености узрокује различита поступања и неускладеност због чега долази до жалби и gomilanja другостепених предмета.

Дугорочна димензија управљања ризиком може укључивати и утврђивање и процјену ризика који се могу јавити у дужијем времјенском периоду и мјере за њихово ублажавање (на примјер ризичи везани уз финансијску одрживост великих капиталних инвестиција у јавном сектору – изградња цеста, аутоцеста, спортских објеката; ризичи везани уз адекватност висине концесијских накнада у уговорима о концесијама склопљеним на дужи времјенски период и слично).

## 3. PROVOĐENJE UPRAVLJANJA RIZICIMA U ORGANIZACIJI

### 3.1. Обавеза руководиоца организације

Руководилац организације одговоран је за постављање и остваривање циљева организације, као и успостављање ефективног управљања ризиком који ће помоћи у остваривању постављених циљева организације на њеном циљу.

#### 3.1.1. Интерни акт о provođenju управљања ризиком у организацији

С обзиром на важност управљања ризиком у организацији, било би корисно да се у организацији донесе интерни акт о provođenju управљања ризиком којим ће се:

- задужити руководиоци/запослени у организационим јединицама у веzi с управљањем ризиком;
- задужити руководиоци/запослени који имају приступ Регистру ризика и обавезни су уносити податке у Регистар ризика;
- дефинирати рокови за извјештавање о статусу ризика;
- утврдити показатељи учинка и прихватљиви ниво ризика гдје је примјениво, те
- задужити особа за координацију активности на управљању ризиком у организацији, ако се процјени потребним.

#### 3.1.2. Приступ електронском регистру ризика

Руководилац организације у којој постоји електронски регистар ризика, одредит ће лице/лица у организацији које ће имати приступ електронском регистру ризика и обавезу уношења података. Број задужених особа зависиће од величине организације, броја запослених, организационе структуре у организацији и износа

odobrenog budžeta. Pristup elektronskom registru rizika mogu imati:

- svi rukovodioci osnovnih organizacionih jedinica;
- rukovodioci unutrašnjih organizacionih jedinica (npr. odsjeka) gdje se procijeni primjerenim;
- voditelji programa/velikih kapitalnih investicijskih projekata;
- interni revizori iz jedinice za internu reviziju koji su nadležni za tu organizaciju (sa mogućnošću uvida).

Upravljanje rizicima se provodi u svim organizacionim jedinicama i odnosi se na sve programske aktivnosti.

Na nivou svakog programa treba upravljati rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva programa, prikupljati podatke o utvrđenim rizicima na nivou programa i takve podatke unijeti u registar rizika.

Ovo je posebno važno kada aktivnosti programa prelaze okvire organizacione jedinice (npr. kada je više organizacionih jedinica uključeno u realizaciju određenog programa).

### 3.1.3. Izvještavanje o upravljanju rizicima

#### a) izvještavanje o upravljanju rizicima unutar organizacije

Rukovodilac organizacije treba biti blagovremeno obavještavan o upravljanju rizicima za rizike za koje je procijenjen najveći utjecaj na poslovanje organizacije (najznačajniji rizici), naročito kada nivo izloženosti takvim rizicima izlazi izvan prihvatljivog nivoa rizika.

Rukovodilac organizacije propisat će rokove izvještavanja. Minimalno, rukovodilac organizacije treba biti obaviješten najmanje jednom godišnje o upravljanju rizicima s najvećim utjecajem na poslovanje organizacije, a mogu se po potrebi odrediti i učestaliji intervali izvještavanja o upravljanju rizicima (mjesečno, kvartalno i sl.).

Izvjestaj o najznačajnijim rizicima <sup>1</sup> za rukovodioca organizacije sadrži minimalno podatke o:

- rizicima koji su procijenjeni s najvećim utjecajem na poslovanje organizacije
- uzrocima najznačajnijih rizika
- statusu provođenja mjera za smanjivanje najznačajnijih rizika
- nivou izloženosti rizicima i odstupanja od prihvatljivih nivoa rizika, gdje je primjenjivo.

Iako se izvještavanje o rizicima za rukovodioca treba vršiti najmanje jednom godišnje, o najznačajnijim rizicima i mjerama za njihovo rješavanje treba redovno razgovarati na kolegiju najvišeg upravljačkog nivoa.

#### b) izvještavanje o upravljanju rizicima prema CHJ FMF

Organizacije javnog sektora će o upravljanju rizicima izvještavati CHJ FMF u okviru Godišnjeg izvještaja o funkcioniranju sistema finansijskog upravljanja i kontrole koji korisnici dostavljaju CHJ FMF u skladu sa članom 14. Zakona o FUK.

### 3.1.4. Imenovanje osobe zadužene za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima

Rukovodilac organizacije može imenovati osobu zaduženu za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima na nivou organizacije. Za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima može se imenovati koordinator za FUK ili osoba zadužena za koordinaciju izrade srednjoročnih i godišnjih planova rada u organizaciji ili neka druga osoba koja je kompetentna za obavljanje ovih poslova.

Zadaci osobe zadužene za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima su:

- koordinacija procesa upravljanja rizicima u organizaciji u skladu sa Smjernicama,
- poticanje kulture upravljanja rizicima i davanje podrške rukovodiocima/zaposlenim u organizaciji u procesu upravljanja rizicima na nivou njihove organizacione jedinice,
- pratiti da li se registar rizika sačinjava i ažurira u skladu s propisanom metodologijom i utvrđenim rokovima,
- priprema po potrebi izvještaj o statusu najznačajnijih rizika za sastanke/kolegij i/ili rukovodioca organizacije,
- priprema objedinjeni izvještaj o upravljanju rizicima na nivou organizacije za rukovodioca organizacije.

Ukoliko je osoba odgovorna za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima u organizaciji ujedno i rukovodilac neke organizacione jedinice, bit će odgovorna za upravljanje rizicima i u svojoj organizacionoj jedinici u skladu s tačkom 3.3. ovog Poglavlja.

### 3.2. Obaveza rukovodilaca organizacionih jedinica u organizaciji

**Proces upravljanja rizicima (postavljanje ciljeva, utvrđivanje i procjena rizika, postupanje po rizicima, praćenje i izvještavanje o rizicima) je odgovornost rukovodilaca na svim nivoima upravljanja.**

Rukovodioci na različitim nivoima upravljanja, u skladu sa Zakonom o FUK, te dodijeljenim ovlaštenjima i odgovornostima, odgovorni su za ispunjavanje ciljeva u okviru svojih nadležnosti, a time i za upravljanje rizicima koji mogu utjecati na ostvarivanje tih ciljeva.

Rukovodilac organizacije utvrđuje odgovornosti nižeg rukovodstva u procesu upravljanja rizicima. U tom smislu, rukovodioci organizacionih jedinica su odgovorni za:

- utvrđivanje rizika vezanih za ciljeve iz srednjoročnih planova, operativnih planova i poslovnih procesa koji su u nadležnosti organizacione jedinice kojom rukovode,
- analizu uzroka utvrđenih rizika i procjenu vjerovatnoće nastanka rizika i njihov utjecaj,
- utvrđivanje načina postupanja po rizicima i praćenje realizacije predloženih mjera,
- dokumentiranje podataka o rizicima u registar rizika,
- ažuriranje rizika,
- izvještavanje rukovodioca o statusu rizika u skladu s potrebama i rokovima za izvještavanje.

Rukovodioci organizacionih jedinica u kojima je interna revizija provela revizije i/ili pružila savjetodavne usluge, prilikom ažuriranja podataka u registru rizika, obavezni su uzeti u obzir:

- podatke o rizicima iz konačnih revizijskih izvještaja (utvrđeni rizici, uzroci rizika, nivo izloženosti rezidualnim rizicima, preporuke/mjere za smanjenje rizika, rokovi za provedbu) i
- podatke o provedenim revizorskim preporukama (provedene mjere/aktivnosti za smanjenje rizika, procjena izloženosti rizicima nakon provedenih mjera koja bi trebala biti manja).

### 3.3. Obaveze internih revizora

Po pitanju rizika, interna revizija ima ulogu da nezavisno i objektivno procjenjuje adekvatnost i efikasnost procesa upravljanja rizicima, kao i adekvatnost, efikasnost i efektivnost kontrolnih mehanizama kao odgovora na rizike.

Kada sačinjavaju strateške i godišnje planove rada interne revizije, interni revizori ih trebaju temeljiti na procjeni rizika

<sup>1</sup> Ukoliko korisnik registar rizika vodi u elektronskoj formi/aplikaciji, izvještaj se rukovodiocu dostavlja u formi izvoda iz registra koji sadrži navedene podatke.

rukovodstva. Međutim, treba napomenuti da, u odnosu na upravljanje rizicima koje ove Smjernice uređuju, interna revizija vrši vlastitu procjenu rizika za potrebe obavljanja internih revizija u organizaciji.

Interna revizija u organizacijama u kojima je uspostavljena ili u kojima vrši funkciju interne revizije, kod izrade strateških i godišnjih planova rada obavezna je uzeti u obzir podatke o rizicima iz registra rizika organizacije kako prilikom svoje dodatne, nezavisne procjene cjelokupnog procesa upravljanja rizicima u organizaciji, tako i kod vršenja pojedinačnih revizija i procjene funkcioniranja sistema internih kontrola, te davanje preporuka za uspostavljanje ili unapređenje postojećih kontrola, a u cilju smanjenja utvrđenih rizika.

Preporuke interne revizije sadržane u revizorskim izvještajima najčešće su usmjerene na jačanje postojećih kontrolnih mehanizama ili uvođenje novih kontrola, za čije je provođenje zadužena upravljačka struktura, zbog čega je veoma bitna saradnja interne revizije i rukovodstva radi određivanja sistema i procesa koji sa sobom nose najznačajnije rizike i koje je potrebno prioritarno revidirati. Zbog toga se preporučuje učesće predstavnika interne revizije na sastancima najvišeg upravljačkog nivoa u vezi sa upravljanjem rizicima, što omogućava da je interna revizija blagovremeno upoznata o rizicima i trendovima u poslovanju koji su od interesa rukovodstvu, te da usmjeri svoje resurse na prioritarna područja i pruži podršku rukovodstvu u procesu upravljanja rizicima.

Interna revizija na taj način pruža podršku rukovodstvu u uspostavljanju ili unapređenju procesa upravljanja rizicima, međutim uvijek treba imati u vidu da je rukovodstvo to koje je odgovorno za upravljanje rizicima na nivou organizacije. Iz tog razloga, **kada pomažu rukovodstvu pri uspostavljanju ili unapređenju procesa upravljanja rizikom, interni revizori moraju se suzdržati od preuzimanja bilo kakve rukovodeće odgovornosti za upravljanje rizikom.**

#### 4. KORACI U UPRAVLJANJU RIZICIMA U ORGANIZACIJI

##### 4.1. Faza 1. Utvrđivanje rizika

Utvrđivanje rizika					
PROCES	CILJ	RIZIK	KATEGORIJA RIZIKA	UZROK RIZIKA	UTJECAJ/POSljedica RIZIKA

##### Kratki opis faze

Utvrđivanje rizika uključuje utvrđivanje i opis rizičnog događaja, te analizu uzroka rizika. Rizične događaje treba razmatrati kao buduće događaje koji mogu:

- ugroziti ostvarenje strateških i/ili operativnih ciljeva, programa, projekata, aktivnosti;
- izazvati nezadovoljstvo građana i drugih zainteresovanih strana (partnerskih organizacija, kreditora, dobavljača i slično);
- dovesti do finansijskih gubitaka ili štete za organizaciju;
- rezultirati zloupotrebom sredstava, neovlaštenim korištenjem ili otuđenjem imovine;
- naštetiti ugledu organizacije i smanjiti povjerenje javnosti i slično.

Polazna osnova za utvrđivanje rizika su ciljevi sadržani u strategijama, srednjoročnim i godišnjim planovima rada/poslovanja, zatim budžetskim programima, programima kapitalnih investicija i slično. Za utvrđene rizike mora se provesti analiza njihovih uzroka (okolnosti, situacija, problema u poslovanju i okruženju koje mogu uzrokovati pojavu rizika).

Rizici su najčešće spoj više povezanih uzroka, često međusobno uslovljenih, a utvrđeni i dobro analizirani uzroci rizika omogućit će i bolju procjenu rizika i određivanje mjera za rješavanje rizika. Utvrđeni rizici, kratak opis uzroka i posljedica rizika evidentiraju se u Prilogu 1 ovih smjernica<sup>1</sup>, a analize uzroka rizika provode se izvan registra rizika.

##### Koraci za provođenje:

##### Korak 1.1. Odaberite cilj/proces/aktivnost/projekt

Prvi korak utvrđivanja rizika je utvrđivanje ili odabiranje procesa, aktivnosti ili projekta za koji se utvrđuju rizici. Aktivnosti iz ovog koraka će inicirati rukovodioci organizacionih jedinica uz saradnju sa osobama zaduženim za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima. Za određivanje ciljeva, procesa, aktivnosti i projekta mogu se koristiti planski dokumenti i mape poslovnih procesa.

##### Korak 1.2. Identifikujte ciljeve

Ciljevi se preuzimaju iz već usvojenih planskih dokumenta kao što su usvojene strategije, srednjoročni i godišnji planovi rada. Ciljevi se utvrđuju i za nivo programa iz budžetskih zahtjeva, kao i programa kapitalnih investicija i slično.

Pored toga, ciljevi se utvrđuju i u odnosu na poslovne procese koji se odvijaju u organizaciji. Za utvrđivanje ciljeva na nivou procesa koriste se utvrđeni ciljevi iz opisa i popisa poslovnih procesa, odnosno iz mape poslovnih procesa. Za utvrđivanje rizika se mogu koristiti ciljevi iz operativnih planskih dokumenata kao što su planovi nabavki, planovi investicijskog održavanja, planovi zapošljavanja, planovi stručnog usavršavanja, programi utroška i slično.

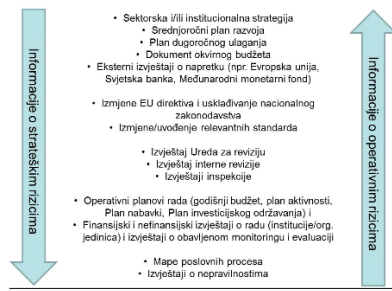
##### Korak 1.3. Utvrdite rizični događaj

Nakon što se utvrde ciljevi pojedinih organizacionih jedinica ili organizacije u cjelini, potrebno je utvrditi rizične događaje koji mogu ugroziti realizaciju identifikovanih ciljeva. To su događaji koji mogu: dovesti do finansijskih gubitaka ili štete za organizaciju; rezultirati zloupotrebom sredstava, neovlaštenim korištenjem ili otuđenjem imovine organizacije; dovesti do nezadovoljstva građana i drugih korisnika javnih usluga ili zainteresovanih strana (partnerskih organizacija, kreditora, dobavljača i slično); naštetiti ugledu organizacije i sl.

Za utvrđivanje rizika najčešće se koriste dva pristupa:

- a) pristup **odozgo prema dolje**, gdje se na najvišem rukovodećem nivou razmatraju strateški, pravni i finansijski rizici koji se onda spuštaju na rizike na nivou operativnih ciljeva.
- b) pristup **odozdo prema gore**, koji uključuje sve zaposlenike u organizacionoj jedinici i sve organizacione jedinice da bi se utvrdili operativni rizici vezani za njihove godišnje aktivnosti i poslovne procese.

<sup>1</sup> Navedene podatke potrebno je unijeti i u elektronski registar rizika u aplikaciji PIFC



Slika 2 - Primjeri izvora informacija (dokumenata) za potrebe utvrđivanje rizika

U praksi je poželjna kombinacija ova dva pristupa, jer olakšava utvrđivanje rizika na nivou cijele organizacije i njenih pojedinih dijelova. Na koji će se način vršiti utvrđivanje rizika zavisi od specifičnosti organizacione jedinice i strukture cijele organizacije:

- Za utvrđivanje rizika treba uzeti u obzir **prethodno iskustvo** - analizirati i podatke iz prethodnih perioda najčešće sadržane u raznim izvještajima kao što su izvještaji o realizaciji planskih dokumenata (srednjoročnih, operativnih i finansijskih planova), izvještaji interne revizije, izvještaji Ureda za reviziju institucija u Federaciji BiH i druge vrste vanjske revizije, kao i ostali izvještaji koji mogu biti korisni za utvrđivanje učestalosti javljanja i utjecaja nepoželjnih događaja;
- Za utvrđivanje rizika mogu se koristiti i **upitnici**. Rukovodioci osnovnih organizacionih jedinica zajedno sa svojim zaposlenima mogu pripremiti vlastite upitnike koristeći kategorije rizika i područja koja treba uzeti u obzir kada se utvrđuju potencijalni rizici, u skladu sa ovim Smjernicama. Prilikom pripreme upitnika, rukovodioci mogu koristiti informacije o problemima i rizicima sa kojima su se već suočavali. Ako se za utvrđivanje rizika koriste upitnici oni se moraju redovno ažurirati kako bi bilo primjenjivi za razmatrano područje poslovanja.
- Djelotvoran način razmjene informacija i mišljenja među različitim osobama i nivoima organizacije za utvrđivanja rizika može se postići organizacijom **zajedničkih radionica tzv. "brainstorming"**. Ovaj se pristup zasnovan na činjenici da osobe sa različitim iskustvom i znanjem pristupaju određenom problemu na drugačiji način. Standardni brainstorming odvija se usmeno i podstiče kreativnost učesnika, ali je neophodno bitna saznanja sa brainstorminga dokumentovati. Pri tome je važno da učesnici razmatraju rizike u odnosu na zajednički postavljeni cilj. Preporučuje se da se korištenjem prethodno navedenih metoda (analize podataka iz prethodnih perioda i upitnici) definišu najvažniji rizici o kojima će se raspraviti na zajedničkoj radionici.



Slika 3 - Pristupi i metode u postupku identifikacije rizika

## Korak 1.4. Opišite rizik – utvrdite uzroke rizičnog događaja

Utvrđene rizike je potrebno opisati. Važno je rizik opisati precizno kako bi se izbjegle situacije pogrešnog tumačenja ili nerazumijevanje rizika. Utvrđeni rizici se opisuju uzimajući u obzir uzroke rizika i potencijalne posljedice rizika, a potencijalne posljedice rizika su zapravo efekti koje rizični događaj može imati na realizaciju ciljeva, procesa ili aktivnosti u organizaciji. Kada se utvrđuju uzroci rizika potrebno je posebno obratiti pažnju na temeljni/glavni uzrok rizika, jer on pokreće druge uzroke. Opisu rizika prethodi analiza temeljnog/glavnog uzroka rizika, o čemu će biti više govora u nastavku.

### 1.4.1. Identifikacija i analiza temeljnog uzroka rizika

Na rizik se ne može adekvatno odgovoriti ukoliko se prethodno ne utvrdi temeljni uzrok i ne riješi efikasnim kontrolnim mjerama. Zbog toga je potrebno prepoznati i rješavati uzroke rizika. U tu svrhu treba provesti **analizu temeljnih uzroka rizika koja se vrši** postavljanjem niza pitanja kako bismo došli do odgovora zašto se neki rizični događaj može dogoditi, uslijed kojih okolnosti ili situacija i dr.

**Analiza temeljnog uzroka bavi se "uzrocima uzroka"**.

Cilj je kroz nekoliko koraka doći do temeljnih/glavnih uzroka rizika, koji se mogu posmatrati kao pokretači ostalih uzroka zbog kojih neki rizik može nastati. **Važno je da se utvrđivanje uzroka fokusira na glavni razlog zbog kojih mogu nastati rizici, a ne na njihove posljedice.** Za to će biti potrebno postavljati niz pitanja "zašto?" (metoda poznata kao 5x "zašto") da bi se mogli utvrditi "uzroci uzroka".

### Kako provesti analizu uzroka rizika?

**Prikupite podatke.** Mora se prikupiti što više podataka o rizičnim događajima i što ih može uzrokovati, odnosno koje okolnosti i situacije povećavaju vjerovatnoću pojave rizika. To se postiže razgovorima, raspravama i razmjenama ideja, te konzistentnim postavljanjem pitanja "zašto" se nešto može dogoditi kako bi se došlo do glavnih uzroka rizika. Prikupljanje podataka zahtijeva učešće većeg broja zaposlenih, koji su odgovorni ili učestvuju u realizaciji određenog cilja, kako bi se problem sagledao cjelovitije.

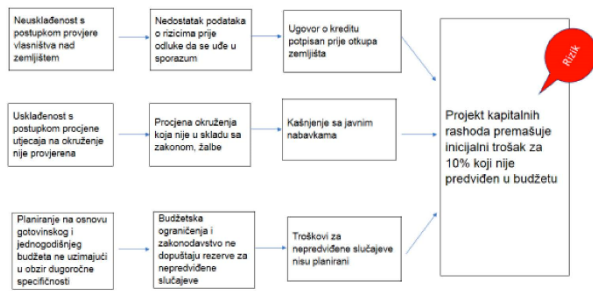
**Grafički/slikovito prikažite uzroke rizičnih događaja.**

Grafički prikaz uzroka rizika pomaže prikazati faktore koje rizik čini vjerovatnijim ili opasnijim. Više prikupljenih i analiziranih podataka osigurat će kvalitetniju analizu uzroka rizika, a grafički prikaz u obliku sekvencijalnog dijagrama koji odražava logiku između uzroka rizika i rizičnog događaja pomaže bolje razumjeti rizik i njegove uzroke. Grafički prikaz uzroka rizika započinje sa potencijalnim problemom (rizikom) s gornje ili desne strane i analizira uzroke prema dole ili lijevo dok se ne utvrde temeljni uzroci (vidi primjere dolje).

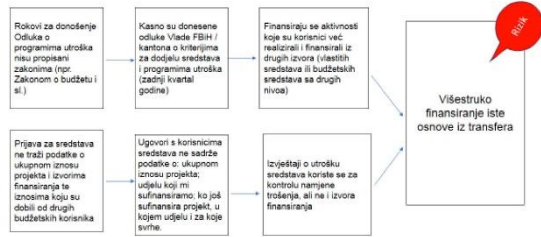
**Mapirajte uzroke** sve dok ne bude dovoljno detaljnih podataka da se utvrde temeljni uzroci rizika, koji su pokretači drugih uzroka. Lista uzroka rizika može se koristiti za razvoj kontrolnih listi, kreiranje preporučenih aktivnosti ili za uspostavljanje politike za smanjenje efekata rizičnog događaja od strane rukovodilaca i revizora. Informacije se mogu koristiti za raspravu o ključnim uzročnim faktorima, odnosima između glavnih uzroka i ostalih uzroka, te potencijalnim rješenjima. Budući da su informacije o uzrocima rizika posložene tako da odgovore na pitanja šta, kako i zašto dovodi do rizičnih događaja, postaje razumljivije i obrazloženo potrebe njihovog rješavanja.

**Primjeri analize uzroka rizika**

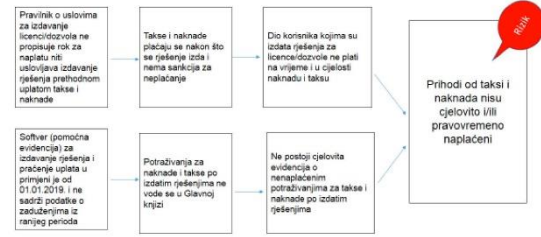
Primjer 1: Analiza uzroka za rizik većih kapitalnih rashoda od inicijalno planiranih



Primjer 2: Analiza uzroka za rizik višestrukog finansiranja iste osnove iz transfera



Primjer 3: Analiza uzroka za rizik nepotpuno naplaćenih prihoda



**1.4.2. Korištenje rezultata analize uzroka rizika i njena pouzdanost**

Analiza glavnih uzroka rizika pomoći će razjasniti okruženje rizika i odrediti pristupe za ublažavanje rizika, a pomoći će i reviziji internih kontrola i drugih mjera ublažavanja rizika u smislu njihove adekvatnosti.

Analiza glavnih uzroka je pouzdana onoliko koliko je dobra sposobnost zaposlenih da razaznaju stvarne uzročne faktore rizika. Ako oni znaju i mogu analizirati okruženje rizika i imaju

moćnost preciznog tumačenja uzroka rizika, onda je pouzdanost visoka. Da bi zaposleni imali ovakvu sposobnost potrebno je da dobro poznaju organizaciju, nadležnosti, poslovne procese i ciljeve svoje organizacione jedinice, odnosno organizacije.

Kvalitetna analiza glavnih uzroka osigurat će razumijevanje uzroka rizika i njihove međusobne povezanosti. Pouzdanost analize temeljnog uzroka raste kako se utvrđuje više temeljnih uzroka zbog veće vjerovatnoće identificiranja najznačajnijeg (ili pravog/pravih) uzroka.

Prednosti analize temeljnog uzroka su velike, jer se može provoditi na različitim nivoima u različito vrijeme tokom provođenja aktivnosti. Ona služi da se dodatno utvrde izvori rizika i poboljša skup opcija dostupnih za ublažavanje ili analizu.

**4.2. Faza 2: Procjena rizika**

OCJENA INHERENTNOG RIZIKA (Rizik ocijenjen u odsustvu bilo kakvih kontrola)				OCJENA REZIDUALNOG RIZIKA (uzimajući u obzir provedene interne kontrole / mjere za ublažavanje)					
OVJEROVATNOST (1-5)	UTJECAJ (1-5)	UKUPNO	OCJENA RIZIKA	POSTOJEĆE MJERE ZA UBLAŽAVANJE / KONTROLE	ADEKVATNOST POSTOJEĆIH MJERA ZA UBLAŽAVANJE / KONTROLE	VJEROVATNOST (1-5)	UTJECAJ (1-5)	UKUPNO	OCJENA RIZIKA

**Kratak opis faze**

Za utvrđene rizike potrebno je izvršiti procjenu utjecaja, vjerovatnoće nastanka i ukupne izloženosti riziku. Procjena rizika uključuje:

- a) **kvalificiranje rizika** – rangiranje rizika prema vjerovatnoći nastanka i utjecaja, odnosno rang u ukupne izloženosti riziku
- b) **kvantificiranje rizika** – procjena mjerljivih utjecaja rizika (najčešće to uključuje procjenu finansijskih učinaka šteta, gubitaka i sl.).

Razlikujemo **procjene dvije vrste rizika: inherentnog rizika i rezidualnog rizika.**

**Inherentni rizik** je rizik sa kojim bi se organizacija suočila da uopće nema uspostavljenih kontrola. Procjena inherentnog rizika služi da se pokaže ozbiljnost rizika u slučaju da nema kontrola i kritičnost postojećih kontrola.

**Rezidualni rizik** je rizik koji preostaje nakon primjene postojećih kontrola. Nivo izloženosti rezidualnom riziku zavisi o adekvatnosti i funkcionalnosti postojećih kontrola - što su one bolje, to će nivo izloženosti rezidualnom riziku biti manji i obrnuto.

Rizik	Inherentni rizik (bez postojanja ikakvih kontrola)			Postojeće kontrole	Adekvatnost postojećih kontrola	Rezidualni rizik (preostali rizik uz postojeće kontrole)		
	Vjerovatnoća	Utjecaj	Ukupno			Vjerovatnoća	Utjecaj	Ukupno
Višestruko finansiranje istih troškova iz transfera (izvršenje budžeta)	5	5	25 (kritičan nivo)	1. Prijave za apliciranje 2. Kriteriji za dodjelu sredstava 3. Ugovori o dodjeli sredstava sa korisnicima 4. Kontrole namjenskog trošenja	Zadovoljavajuća uz potrebu poboljšanja	3	3	9 (srednji nivo)
Nabavljena roba / radovi loše kvalitete (javna nabavka)	5	5	25 (kritičan nivo)	1. Detaljna specifikacija uslova kvalitete kod tenderske dokumentacije. 2. Evaluacija ponuda po jasnim kriterijima. 3. Ugovor sa dobavljačem – odredbe o uslovima kvalitete, garanciji i povratu novca za nekvatetnu isporuku.	Zadovoljavajuća, uz potrebu poboljšanja	3	3	9 (srednji nivo)
Nelegalna gradnja	5	5	25 (kritičan nivo)	1. Prostorni plan kantona 2. Izdavanje dozvola za gradnju sa prethodno prikupljenim mišljenjima i saglasnostima 3. Inspekcijски nadzor gradnje 4. Kazne za nelegalnu gradnju	Zadovoljavajuća, uz potrebu poboljšanja	3	3	9 (srednji nivo)

Korištenja službenih automobila za privatne svrhe	5	2	10 (srednji nivo)	1. Pravilnik o uslovima korištenja službenih automobila	Nezadovoljavajuća ne kontroliše se primjena Pravilnika	4	2	8 (srednji nivo)
---	---	---	-------------------	---	--	---	---	------------------

Npr. u slučaju da ne postoje nikakve kontrole kod dodjele transfera, postoji visok nivo inherentnog rizika da bi krajnji korisnici sredstava mogli s istim projektima aplicirati za dodjelu sredstava iz više budžeta i da sa istim troškovima pravdaju korištenje kod različitih izvora finansiranja (federalni budžet, kantonalni budžet, općinski budžet). Primjeri kontrola koje umanjuju taj rizik (postojeće kontrole) su: prijave za aplikaciju koje traže specifikaciju izvora finansiranja projekta; kriteriji za dodjelu sredstava koji isključuju mogućnosti višestrukog finansiranja istih troškova; ugovori o dodjeli sredstava koji sadrže odredbe o ukupnoj vrijednosti projekta, izvorima finansiranja i iznosima, te specifikacije troškova koji se finansiraju, odredbe o povratu sredstava ako se utvrdi nenamjensko trošenje i slično. Uz uslov da ove kontrole postoje i da su adekvatne, smanjuje se nivo inherentnog rizika, a rizik koji preostaje i uz funkcioniranje navedenih kontrola predstavlja rezidualni rizik.

### Procjena utjecaja rizika

Procjena utjecaja obuhvata procjenu eventualnih posljedica koje se mogu javiti ako se rizik ostvari i odgovara na pitanje: koje su posljedice ako dođe do pojave rizika?

Za procjenu i rangiranje utjecaja koristi se sljedeća skala:

Utjecaj	Bodovna skala	Kriteriji/primjeri
Katastrofalan	5	Veliki problem bez oporavka od njega. Značajna šteta kredibilitetu organizacije. Potpuni gubitak sposobnosti ostvarivanja ključnog programa.
Velik	4	Događaj za koji je potrebno veliko prilagođavanje načina pružanja usluge. Značajan događaj s dugim periodom oporavka. Neuspjeh u ispunjenju velike obaveze.
Umjeren	3	Za oporavak od događaja je potrebna saradnja među organizacionim jedinicama. Može izazvati medijsku pažnju.
Mali	2	Može se riješiti na nivou organizacione jedinice, ali zahtijeva da se obavijesti najviše rukovodstvo. Kašnjenje u finansiranju ili promjena kriterija finansiranja. Zainteresovana strana ili klijent bi to primijetili.
Beznačajan	1	Mogu se rješavati interno. Nema medijske pažnje. Nema interesa ili postoji upravljivi interes zainteresovanih strana ili klijenta.

### Procjena vjerovatnoće nastanka rizika

Procjena vjerovatnoće odnosi se na procjenu mogućnosti nastanka rizičnog događaja, odnosno procjenu da se neki rizik ostvari. Procjenjuje se koliko je vjerovatno da se neki rizik (u pravilu štetni događaj) ostvari.

Za procjenu i rangiranje vjerovatnoće koristi se sljedeća skala:

Vjerovatnoća	Bodovna skala	OPISNI POKAZATELJI
Gotovo sigurno	5	Očekuje se da će se dogoditi. Sigurno će se dogoditi ove fiskalne godine ili tokom sljedeće tri godine.
Vjerovatno	4	Očekujemo da će se to dogoditi. Bilo bi iznenađujuće da se to ne dogodi.
Moguće	3	Jednako vjerovatno da će se dogoditi i da neće. Ne očekuje se da će se dogoditi, ali postoji šansa.
Malo vjerovatno	2	Ne predviđa se. Nema zabrinutosti da će se to dogoditi.
Gotovo sigurno se neće dogoditi	1	Bilo bi iznenađujuće da se to dogodi. Morala bi se dogoditi kombinacija malo vjerovatnih događaja da bi se to moglo dogoditi.

### Procjena ukupne izloženosti riziku

Ukupna izloženost riziku dobije se množenjem procijenjenog nivoa utjecaja rizika i procijenjenog nivoa vjerovatnoće nastanka rizika, odnosno predstavlja umnožak ocjena dodijeljenih procijenjenim nivoima utjecaja i vjerovatnoće rizika.

Procjena ukupne izloženosti riziku prikazuje se u obliku matrice 5 x 5 kako je prikazano u nastavku:

		Matrica rangiranja rizika				
Vjerovatnoća	5 Nizak prioritet	Srednji prioritet	Visok prioritet	Kritičan prioritet	Kritičan prioritet	
	4 Nizak prioritet	Srednji prioritet	Visok prioritet	Visok prioritet	Kritičan prioritet	
	3 Nizak prioritet	Srednji prioritet	Srednji prioritet	Visok prioritet	Visok prioritet	
	2 Nizak prioritet	Nizak prioritet	Srednji prioritet	Srednji prioritet	Srednji prioritet	
	1 Nizak prioritet	Nizak prioritet	Nizak prioritet	Nizak prioritet	Nizak prioritet	
Utjecaj		1	2	3	4	5

Vjerovatnoća i utjecaj ne moraju obavezno imati istu važnost u matrici vjerovatnoća/utjecaj rizika. Pri korištenju ovog alata vjerovatnoća se može ocijeniti manje važnom od utjecaja (ili posljedice) da bi tako organizacija izrazila svoju zabrinutost zbog rizika koji imaju veliki utjecaj. **U procjeni rizika veći naglasak treba biti posvećen utjecaju.**

Za uspješnu kvalifikaciju rizika se moraju osigurati detaljniji i pouzdaniji podaci, procijeniti ukupna izloženost riziku i odrediti prioritete s obzirom na utjecaj rizika:

- Izvori podataka trebaju biti dovoljno validni da bi se ti podaci mogli uključiti u procjenu rizika. Detaljniji i pouzdaniji podaci povećavaju šanse da će kvalifikacija rizika biti validna.
- Kad se kvalificiraju rizici i kad više rizika ima jednak stepen utjecaja, među njima se moraju odrediti prioritete uzimajući u obzir rizike koji su najveća neposredna prijetnja i rizike koji će imati utjecaj mnogo kasnije.

Glavno pravilo: Procijenite utjecaj i odredite prioritete za djelovanje počevši od najvišeg rizika.

Procjena rizika evidentira se u Prilogu 2 ovih smjernica.

### Koraci za provođenje:

#### Korak 2.1. Procijenite inherentni rizik – početna procjena rizika

Procjena inherentnog rizika služi da se pokaže ozbiljnost rizika u slučaju da nema kontrola i kritičnosti postojećih kontrola. Kod procjene inherentnog rizika polazite od pretpostavke da kontrola uopće nema, odnosno radi se procjena izloženosti riziku u situaciji odsutnosti kontrola i mjera za ublažavanje rizika.

#### Korak 2.2. Utvrdite postojeće mjere za ublažavanje rizika

Nakon što se procijeni inherentni rizik, utvrđuje se što se sve u trenutnom poslovanju poduzima, koje mjere i kontrole se provode da se spriječi konkretan rizik i njegove posljedice. Ovo podrazumijeva postojanje jasnih internih procedura, uputstava, instrukcija kojima se propisuju zaduženja, odgovornosti, rokovi i kontrole koje se provode, postojanje kontrola integriranih u informacionim sistemima koji se koriste u poslovanju organizacije (na primjer: ISFU, BPMIS, COP, PIMIS) i slično.

#### Korak 2.3. Procijenite adekvatnost postojećih kontrola

Sljedeći korak je procjena adekvatnosti postojećih kontrola. Potrebno je procijeniti da li su sadašnje (postojeće) mjere i kontrole dovoljno adekvatne i funkcionalne u sprečavanju rizika i njegovih



posljedica. U procjeni adekvatnosti kontrola trebaju se uzeti u obzir utvrđeni uzroci rizika i procijeniti da li i kako postojeće kontrole djeluju na utvrđene uzroke rizika. Dobro provedene analize uzroka rizika omogućit će i lakšu procjenu postojećih kontrola u smislu njihove adekvatnosti i funkcionalnosti da spriječe pojavu rizika, tako da djeluju, odnosno eliminišu uzroke rizika.

**Korak 2.4. Procijenite rezidualni rizik**

**Rezidualni rizik** je rizik koji preostaje nakon primjene postojećih kontrola. Procjena rezidualnog rizika ovisi o procjeni adekvatnosti i funkcionalnosti postojećih kontrola. Procjena rezidualnog rizika, kao i inherentnog, uključuje procjenu utjecaja, vjerovatnoće i ukupne izloženosti riziku. U procjenu rezidualnog rizika potrebno je uključiti veći broj zaposlenih kako bi se izbjegla subjektivna procjena rizika.

**Korak 2.5. Kvantificirajte rizik - procijenite finansijske efekte visokih rizika**

Za rizike koji su na osnovu kvalifikacijske analize (procjene vjerovatnoće i utjecaja) rangirani kao rizici visokog prioriteta rješavanja provodi se i procjena kvantifikacije utjecaja rizika. To se najčešće odnosi na procjenu finansijskih šteta i gubitaka, dodatnih troškova, gubici prihoda i slično ako se rizici aktiviraju, a tu svrhu provodi se kvantitativna analiza.

**2.5.1. Kvantitativna analiza za procjenu utjecaja rizika**

Kvantitativna analiza provodi se postavljanjem pitanja "Šta ako se rizik dogodi?" i koristi se za procjenu šansi postizanja ciljeva sa što manje nepovoljnih učinaka i da se opravdaju dodatna sredstva koja mogu biti potrebna ako se rizici aktiviraju.

Podaci za kvantitativnu analizu utjecaja rizika uključuju podatke o troškovima, приходима, historijske podatke o prošlim događajima i bilo kakvu statistiku kojom organizacija raspolaže, a može pomoći u procjeni mjerljivih efekata rizika. Analize se provode kroz razgovore među zaposlenicima, procjene očekivane monetarne vrijednosti, analize više varijanti odluka koje se naslanjaju jedna na drugu (tzv. "stabla odluke"), evaluacije programa, izrade scenarij-analiza i slično.

**Primjeri za kvantificiranje rizika**

Tabela 3. Primjer kvantifikacije rizika većih troškova kapitalnog projekta od inicijalno planiranih

Rizik	Faktori rizika – uzroci	Vjerovatnoća	Finansijski utjecaj
Kapitalna investicija premašuje početni budžet za 10%	Kašnjenje u otkupu zemljišta za 2 godine	80% (na osnovu prošlog iskustva i pregleda)	Penali za neiskorištena kreditna sredstva 2% (2 mil. KM x 2% godišnje x 2 godine)= 80.000 KM
	Kašnjenje u javnoj nabavci šest mjeseci	70% (prosječni broj odgođenih javnih nabavki i prosječno kašnjenje za projekte izgradnje mostova)	2 mil. KM x 2% godišnje x 0,5 godine)= 20.000 KM
	Kašnjenje zbog klizišta i dodatnih radova tri mjeseca i 5% dodatnih troškova	50% na osnovu prijašnjeg iskustva	2 mil. KM x 5% = 100.000 KM
Ukupna procjena finansijskog utjecaja rizika			200.000 KM (10% početnog budžeta)

Tabela 4. Primjer kvantifikacije rizika višestrukog finansiranja iste osnove iz transfera

Rizik	Faktori rizika – uzroci	Vjerovatnoća	Finansijski utjecaj
Višestruko finansiranje iste osnove iz transfera	Finansiranje aktivnosti koje su korisnici već realizirali i finansirali iz drugih izvora (budžetskih sredstava sa drugih nivoa vlasti)	Gotovo sigurno	10 % od ukupno doznačenih sredstava za već finansirane aktivnosti 10 % x 1.500.000 KM*
Ukupna procjena finansijskog utjecaja rizika (gotovo je sigurno da ćemo dio troškova platiti korisnicima, a da su oni iste te troškove naplatili iz budžeta drugih)			150.000 KM

\*Izračun (iznosi su proizvoljno uzeti za primjer):

Na primjer, ukupna sredstva za transfere na godišnjem nivou u budžetu Ministarstva XY iznose 5.000.000 KM. Prema prethodnim iskustvima 30% od navedenog iznosa dodijeli se korisnicima koji su već realizirali i finansirali aktivnosti dijelom iz vlastitih sredstava, a dijelom iz budžeta drugih nivoa vlasti. U okviru 30 % navedenog iznosa, prema prethodno obavljenim naknadnim kontrolama, proizlazi da 10% troškova koje refundiramo korisnicima, oni iste te troškove već naplate iz budžeta drugih nivoa vlasti. Dakle, u ovom proizvoljnom primjeru, možemo zaključiti da je gotovo sigurno da ćemo imati slučajeve višestrukog finansiranja istog osnova iz transfera (vjerovatnoća je gotovo sigurna), a finansijski utjecaj ovog rizika procjenjuje se na 150.000 KM (10 % od 1.500.000 KM)

Izračun finansijskog utjecaja:

Ukupna sredstava za transfere na godišnjem nivou = 5.000.000 KM

30 % ukupnih sredstava za transfere dodijeli se korisnicima za već realizirane i finansirane aktivnosti = 5.000.000 KM x 30 % = 1.500.000 KM

10 % troškova koje smo refundirali korisnicima, oni su iste već naplatili iz budžeta drugih nivoa vlasti = 1.500.000 KM x 10 % = 150.000 KM

Ovakva procjena rizika argumentovano pokazuje potrebe za jačanjem sistema kontrola i prethodnih i naknadnih da bi se ovaj gotovo siguran rizik izbjegao i njegove finansijske posljedice.

Tabela 5. Primjer kvantifikacije rizika nenaplaćenih prihoda i naknada

Rizik	Faktori rizika – uzroci	Vjerovatnoća	Finansijski utjecaj
Prihodi od taksi i naknada nisu u potpunosti naplaćeni	Dio korisnika kojima su izdana rješenja za licence/dozvole ne plati naknade i takse	80% (na osnovu prošlih iskustva)	5% od ukupnih godišnjih prihoda od taksi i naknada 5% x 5.000.000 KM
Ukupna procjena finansijskog utjecaja rizika (iznos prihoda koji nećemo naplatiti – velika vjerovatnoća)			250.000 KM

**4.3. Faza 3: Odgovori na rizik/mjere**

MJERE/ODGOVORI ZA UBLAŽAVANJE REZIDUALNOG RIZIKA						
VRSTA ODGOVORA NA RIZIK	DODATNE MJERE ZA UBLAŽAVANJE	REZULTAT MJERE	POTREBNI RESURSI	VLASNIK ZADATKA	ROK	VEZA S DRUGIM ORGANIZACIONIM JEDINICAMA / ORGANIZACIJAMA
						PRIORITET

**Kratak opis faze**

Cilj upravljanja rizicima je smanjiti vjerovatnoću nastupanja potencijalnog rizičnog događaja i njegov negativan utjecaj na ostvarivanje ciljeva organizacije. To se postiže izborom odgovarajućeg odgovora na rizik.

Postoje četiri načina reagovanja na rizike, odnosno odgovora na rizike. Rizici se mogu: **smanjiti (ublažiti), prenijeti, izbjeći i prihvatiti.**

Kada postoji nekoliko alternativnih načina kao odgovora na rizike, ova faza uključuje i analizu za odlučivanje o izboru mjera koje će biti optimalan ili najprikladniji način odgovora.

### **Сmanjivanje/ublažavanje rizika**

Postupci smanjivanja/ublažavanja rizika smatraju se uobičajenim odgovorom na rizike, što znači da se poduzimaju aktivnosti i donose odluke kako bi se smanjila vjerovatnoća nastanka i/ili utjecaj rizika. Aktivnosti koje organizacija poduzima radi smanjivanja odnosno ublažavanja rizika su kontrolne aktivnosti. Svrha ublažavanja rizika je da se omogući nastavak obavljanja aktivnosti u kojoj se javlja rizik, uz istovremeno poduzimanje mjera (kontrola) radi zadržavanja rizika na prihvatljivom nivou.

### **Прenošenje rizika**

Прenošenje rizika podrazumijeva prijenos rizika trećoj strani ili dijeljenje rizika s trećom stranom, a karakteristično je za rizike povezane s imovinom ili ljudima. U javnom sektoru se ne primjenjuje često, uglavnom su to slučajevi npr. osiguranja imovine od rizika oštećenja (na primjer osiguranje automobila od šteta kod osiguravajućih društava ili prenošenje rizika u vezi IT sigurnosti na vanjskog pružaoca IT usluga i sl.). Прenošenje rizika na treću stranu je odluka koju treba donijeti uz prethodno razumijevanje prirode takvog rizika, pravilnog odabira partnera (npr. osiguravajuće kuće) koji je najsposobniji njime učinkovito upravljati, te analize troškova prenošenja rizika (npr. troškovi premije osiguranja). U slučaju kada obavljanje određenih usluga povjerimo trećoj strani (outsourcing) treba naglasiti da, iako je upravljanje rizikom preneseno, organizacija i dalje ostaje odgovorna za rizik. Takve se aktivnosti ugovaraju zato što unutar organizacije ne postoje potrebna sredstva, vještine i stručnost za upravljanje rizikom.

### **Izbjegavanje rizika**

Izbjegavanje rizika bi bilo najbolji odgovor na rizik, međutim najčešće ga nije moguće primijeniti. Neki se rizici mogu djelimično ili potpuno izbjeći modifikovanjem ili ukidanjem aktivnosti, odnosno poslovnih procesa. Međutim, to je u javnom sektoru ograničeno, jer poslovni procesi i aktivnosti proizlaze iz nadležnosti organizacija i utvrđeni su propisima, pravilnicima o unutrašnjoj organizaciji, statutima i dr.

### **Приhvatanje rizika**

Jedan od odgovora na rizike može biti prihvatanje rizika bez poduzimanja dodatnih mjera. Dodatne aktivnosti u smislu kontrolnih mjera se ne poduzimaju kada su njihovi troškovi nesrazmjerni u odnosu na moguće koristi. U takvim slučajevima odgovor može biti prihvatanje postojećeg nivoa rizika pri čemu organizacija priprema plan aktivnosti za rješavanje efekata koji mogu nastati u slučaju ostvarenja rizika. Ovaj vid odgovora na rizik se primjenjuje u slučajevima kada je ocjena ukupne izloženosti riziku niska.

Mjere za ublažavanje rizika evidentiraju se u Prilogu 3 ovih smjernica.

### **Koraci za provođenje:**

#### **Korak 3.1. Utvrdite i opišite dodatne mjere za ublažavanje rizika**

Utvrdite dodatne mjere koje će se poduzeti za rješavanje preostalog - rezidualnog rizika. Najčešći odgovor na rizike bit će smanjenje ili ublažavanje rizika što će zahtijevati uvođenje novih ili izmjenu postojećih kontrola, nadogradnju ili izmjenu informacionih sistema, automatizaciju kontrola, donošenje nove ili izmjenu postojeće regulative (zakona, pravilnika, odluka,

procedura rada), izmjene i dopune izvještaja, uvođenje novih ili integriranje postojećih baza podataka/evidencija i druge mjere. **Dodatne mjere trebaju biti usmjerene na uzroke rizika i konkretno opisane tako da je razumljivo na koji način će smanjiti ili riješiti uzroke rizika.** Dodatne mjere moraju biti srazmjerne riziku, odnosno ne smiju koštati više od koristi zbog njihovog uvođenja. Kontrolnim mjerama se ne treba usložnjavati i dodatno komplikovati provođenje internih kontrola tako da uzima dosta vremena ili košta puno, a da su koristi od toga male ili neznatne.

#### **Korak 3.2. Navedite izlazni rezultat dodatnih mjera za ublažavanja rizika**

Ukratko navedite što će biti izlazni rezultat dodatnih mjera za ublažavanje rizika, odnosno na koji način će se materijalizirati provedba mjere (automatizacija kontrola, novi izvještaj, izmijenjen zakon, vanjska usluga, nabavka funkcionalnije opreme i sl.). Npr. dodatna mjera može biti izmjena ili dopuna odredbe u nekom zakonu, u prethodnom koraku detaljno ćete opisati sadržaj izmjene zakona, odnosno što se konkretno i kako predlaže izmijeniti, a u ovom koraku dovoljno je kratko napisati "izmjena zakona" jer to će biti izlazni rezultat predložene mjere.

#### **Korak 3.3. Procijenite potrebne resurse**

Važno je procijeniti da li su potrebna dodatna sredstva i ukoliko jesu, koliko je to sredstava za provođenje novih planiranih kontrolnih aktivnosti i mjera za ublažavanje rizika. Procjena se odnosi na ljudske resurse i finansijska sredstava. Potrebno je uporediti i analizirati iznos dodatnih troškova i korist od uvođenja novih kontrolnih mjera kako bi se procijenila opravdanost uvođenja novih mjera.

#### **Korak 3.4. Odredite ko je zadužen za realizaciju mjere**

Odredite organizacionu jedinicu i rukovodioca organizacione jedinice zadužene i odgovorne za provođenje mjera. Odgovornost za provođenje kontrolnih aktivnosti i mjera se utvrđuje internim procedurama ili nekim drugim internim aktom. Internim aktom se određuje organizaciona jedinica u kojoj će se odvijati kontrolne aktivnosti, ali se u isto vrijeme dodjeljuju odgovornosti svakom radnom mjestu za pojedine kontrolne aktivnosti. Za realizaciju i dosljednu primjenu kontrolnih mjera odgovoran je rukovodilac osnovne organizacione jedinice.

#### **Korak 3.5. Odredite rok**

Odredite rok za provođenje mjere. Svaka mjera i aktivnost koja se provodi s ciljem ublažavanja rizika mora imati utvrđen rok ili dinamiku provođenja, a rokovi moraju biti razumni i usklađeni.

#### **Korak 3.6. Navedite povezane sisteme, organizacione jedinice**

Provođenje mjera za ublažavanje rizika može biti vezana aktivnost ili uvjetovana sa aktivnostima u drugim poslovnim sistemima i procesima u više organizacionih jedinica u organizaciji ili izvan organizacije, koje o tome trebaju biti upoznate. U takvim slučajevima potrebno je u registru rizika navesti povezane procese i sisteme, te organizacione jedinice u čijoj su nadležnosti. Rukovodilac organizacione jedinice zadužene za provođenje mjere treba osigurati da su rukovodioci organizacionih jedinica povezanih sa provođenjem mjere na vrijeme upoznati i s njima koordinirati aktivnosti na realizaciji mjera za ublažavanje rizika.

#### **Korak 3.7. Odredite prioritet u smislu hitnosti provedbe mjere**

Prioritet u smislu hitnosti provedbe mjera određuje se u odnosu na procjenu ukupne izloženosti riziku i u odnosu na ostale identificirane rizike i procjenu njihove ukupne izloženosti. Odgovori na rizike koji su ocijenjeni sa višom ocjenom ukupne izloženosti riziku bi u pravilu trebalo da imaju prioritet u odnosu na druge rizike.

### 3.7.1 Analiza za odlučivanje

Analiza za odlučivanje koristi se kada postoji nekoliko alternativnih načina kao odgovora na rizike i neizvjestan trend budućih događaja. Organizacije sa velikim bazama podataka i koje donose odluke s dugoročnim utjecajem na troškove i prihode imaju na raspolaganju klasične analize očekivane monetarne vrijednosti (OMV – eng. EMV Expected Monetary Value).

Metoda OMV provodi se kroz nekoliko koraka:

- definirajte problem;
- utvrdite alternativne načine rješavanja koje trebate razmotriti;
- identificirajte relevantne buduće događaje koji bi se mogli dogoditi i izvan su kontrole donosilaca odluke;
- izračunajte očekivanu monetarnu vrijednost za svaku alternativu;
- odaberite alternativu s najboljom očekivanom monetarnom vrijednošću.

#### Primjer:

Smanjenje troškova je uvijek jedan od glavnih ciljeva u javnom sektoru. Međutim taj cilj nosi rizik da se kod nabavke nove opreme fokusiramo samo na najnižu nabavnu cijenu, ne analizirajući i sagledavajući buduće troškove. Posljedica ovog rizika može biti da ono što se činilo kao najpovoljnija opcija (najniža nabavna cijena) na kraju, kada se uzmu u obzir svi budući troškovi bude najskuplja varijanta. Da bi se izbjegao takav rizik ili da bi se procijenio utjecaj takvih rizika, organizacije moraju prethodno provesti analize dostupnih podataka.

Npr. u slučaju nabavke novih automobila organizacije mogu provesti dodatne analize kako bi u okviru uslova nabavke i korištenja automobila propisanih važećim propisima i internim aktima, utvrdile optimalne kombinacije kod nabavke automobila, poštujući maksimalno određen broj automobila po korisniku i maksimalne nabavne cijene po klasama vozila. Organizacije trebaju utvrditi optimalnu kombinaciju automobila za što trebaju analizirati nabavne cijene, vrijednost vozila nakon proteka vijeka korištenja (vrijednost po kojoj se vozilo može prodati i nakon proteka vijeka korištenja), godišnje troškove amortizacije, troškove održavanja, troškove dodatnih popravaka, troškove osiguranja, odnosno analizirati puni raspon troškova, te rasporede korištenja, učestalost ad hoc putovanja, neiskorišteno vrijeme u garaži i slično.

Red. br.	Opis	Automobil	
		Opcija A (u KM)	Opcija B (u KM)
1.	Jedinična nabavna cijena automobila	20.000	25.000
2.	Preostala vrijednost automobila nakon proteka vijeka korištenja (prodajna vrijednost automobila nakon vijeka korištenja)	2.500	5.000
3.	Godišnji trošak amortizacije (linearna metoda - stopa amortizacije 20 % X nabavna vrijednost)	4.000	5.000
4.	Godišnji trošak održavanja (procjena)	3.000	1.000
5.	Godišnji troškovi popravaka (procjena)	2.000	2.000
6.	Godišnji trošak osiguranja (procjena)	1.000	1.000
7.	Godišnje pokriće troškova iz osiguranje (procjena)	-400	-500
8.	Ukupni godišnji trošak (red. br. 3+4+5+6-7)	9.600	8.500
9.	Ukupni troškovi za vijek korištenja (red.br.8 X 5 godina)	48.000	42.500
10.	Ukupni troškovi za vijek korištenja umanjeni za prodajnu vrijednost nakon proteka vijeka korištenja (red.br. 9 – 2)	45.500	37.500
11.	Razlika u ukupnim troškovima umanjnim za prodajnu vrijednost (45.500 KM – 37.500 KM)	8.000	

Scenarij	Broj automobila	Prosječno vrijeme u upotrebi	Ukupni troškovi Marka A (u KM)	Ukupni troškovi Marka B (u KM)	Razlika ukupnog troška za vijek korištenja (u KM)	Godišnja razlika ukupnog troška
1	5	70%	227.500 (5 X 45.500)	187.500 (5 X 37.500)	40.000	8.000

Scenarij	Broj automobila	Prosječno vrijeme u upotrebi	Ukupni troškovi Marka A (u KM)	Ukupni troškovi Marka B (u KM)	Razlika ukupnog troška za automobila (u KM)	Razlika ukupnog troška za 5 auta Marka A i 4 auta Marka B za vijek korištenja (u KM)	Godišnja razlika (ušteda)
2	4	80%	182.000 (4 X 45.500)	150.000 (4 X 37.500)	32.000 (182.000-150.000)	77.500 (5x45.000 – (4x37.500))	15.500 (77.500 / 5)

U ovom hipotetskom primjeru organizacija ima u budžetu 100.000 KM za nabavku novih automobila i za taj iznos može kupiti 5 automobila -Opcija A (jedinična nabavna vrijednost je 20.000 KM) ili 4 automobila -Opcija B (jedinična nabavna vrijednost je 25.000 KM).

Ako kupi 4 automobila iz Opcije B umjesto 5 automobila iz Opcije A, godišnja ušteda na ukupnim troškovima iznosi 15.500 KM, što pomnoženo sa 5 godina koliko se procjenjuje vijek korištenja automobila daje ukupnu uštedu troškova u iznosu od 77.500 KM.

S obzirom na procijenjenu uštedu ukupnih troškova za vijek korištenja automobila, iz analize proizlazi da je bolje kupiti 4 automobila iz Opcije B nego 5 automobila iz Opcije A, premda je nabavna vrijednost automobila iz Opcije A manja od nabavne vrijednosti automobila iz Opcije B.

#### 4.4. Faza 4: Praćenje i izvještavanje o rizicima

IZVJEŠTAVANJE, PRAĆENJE, KONTROLE				PROCJENA REZIDUALNOG RIZIKA NAKON PROVOĐENJA MJERA ZA UBLAŽAVANJE			PRIHVATLJIVI NIVO RIZIKA
NAPREDAK (%)	KOMENTARIJI I PROBLEMI	PREOSTALE AKTIVNOSTI	OČEKIVANI DATUM ZAVRŠETKA	VJEROVATNOĆA (1-5)	UTJECAJ (1-5)	UKUPNO	OČJENANA RIZIKA
							MAKSIMUM RIZIKA KOJI JE ORGANIZACIJA SPREMNDA DA PREUZME

#### Kratak opis faze

Praćenje i izvještavanje o rizicima uključuje praćenje provedbe mjera za smanjenje rizika i praćenje izloženosti riziku. Izloženost riziku može biti smanjena, povećana ili nepromijenjena, ovisno o tome da li su mjere adekvatne, da li su provedene i koliko cjelovito, te da li su nastale nove okolnosti koje utječu na rizike i traže nove preglede rizika i nove procjene.

Ova faza uključuje i praćenje stanja i trendova izloženosti riziku u odnosu na nivo prihvatljivog rizika za funkcije i procese za koje su prethodno uspostavljeni pokazatelji učinka, njihove ciljane vrijednosti i rasponi vrijednosti te odstupanja koja jesu ili nisu prihvatljiva. Izvještavanje o rizicima uključuje izvještavanje o provedenim mjerama i statusu izloženosti riziku koje se priprema za rukovodstvo. Izvještaj o rizicima može biti sastavni dio redovnih kolegija rukovodstva. Određivanje prihvatljivog nivoa rizika predstavlja određivanje prihvatljivih vrijednosti i/ili raspona odstupanja od postavljenih ili ciljanih vrijednosti pokazatelja učinka.

Praćenje rizika evidentira se u Prilogu 4 ovih smjernica.

#### Koraci za provođenje:

##### Korak 4.1. Procijenite napredak aktivnosti na ublažavanju rizika

Prvi korak je procjena postotka realizacije mjere planirane za ublažavanje rizika (npr. 100 % za mjeru koja je u potpunosti provedena) u vrijeme izrade izvještaja i njen utjecaj na smanjenje rizika.

Procjenu realizacije mjere provodi organizaciona jedinica zadužena za provedbu mjere na način da utvrđuje da li se mjera provela u cijelosti (100 %) ili parcijalno i u kojem procentu od ukupno planirane realizacije.

#### **Korak 4.2. Navedite komentare i obrazložite probleme u realizaciji mjera**

Za mjere koje nisu provedene u cijelosti ili čije provođenje kasni, potrebno je navesti i obrazložiti razloge neprovođenja ili kašnjenja u provođenju.

#### **Korak 4.3. Navedite preostale aktivnosti**

Navesti i opisati koje su preostale aktivnosti za provođenje mjera za ublažavanje ili smanjivanje rizika.

#### **Korak 4.4. Navedite očekivani datum završetka**

Navesti očekivani datum završetka za preostale aktivnosti, odnosno datum do kada se planiraju završiti mjere s čijim se provođenjem kasni. Ako se radi o mjerama koje je potrebno provoditi kontinuirano, to je potrebno navesti.

#### **Korak 4.5. Procijenite rezidualni rizik nakon provođenja mjera za ublažavanje rizika**

Procijeniti rezidualni rizik (vjerovatnoću, utjecaj, ukupnu izloženost riziku) nakon što su provedene mjere za ublažavanje rizika. Ukoliko su mjere bile adekvatne i provedene u potpunosti, ukupna izloženost riziku trebala bi biti niža.

#### **Korak 4.6. Usporedite sa nivoom rizika koje je organizacija spremna prihvatiti**

**Prihvatljivi nivo rizika je nivo rizika kojeg rukovodstvo može i spremno je prihvatiti.** Prihvatljiv nivo rizika određuje se za aktivnosti i procese za koje su prethodno uspostavljeni mjerljivi pokazatelji učinka i njihove ciljane vrijednosti ili rasponi vrijednosti. Rezidualni rizik nakon provođenja mjera za ublažavanje rizika je potrebno uporediti sa ranije utvrđenim prihvatljivim nivoom rizika. Na taj način utvrđujemo efikasnost utvrđenih i provedenih mjera.

##### **4.6.1. Određivanje prihvatljivog nivoa rizika i praćenje pokazatelja učinaka**

Određivanje prihvatljivog nivoa rizika predstavlja određivanje prihvatljivih raspona odstupanja od postavljenih ili ciljanih vrijednosti pokazatelja učinka. Rukovodioci organizacionih jedinica i zaposlenici trebaju usaglasiti i razumjeti odabrane pokazatelje učinka, utvrđene raspone prihvatljivih odstupanja i njihov značaj kako bi se omogućilo brzo korektivno djelovanje. Konačnu potvrdu i saglasnost na odabrane pokazatelje učinka i predložene raspone prihvatljivih odstupanja rukovodioci osnovnih organizacionih jedinica trebaju dobiti od strane rukovodioca organizacije.

Pokazatelji učinka trebaju se temeljiti na poslovnim ciljevima i planovima. Svaki pokazatelj treba imati jasan cilj, odnosno razlog zašto je odabran i u koju svrhu se koristi. Treba odrediti metode za izračunavanje, mjerenje ili posmatranje vrijednosti svakog pokazatelja i izvora podataka na osnovu kojih se izračunava. Svaki pokazatelj treba imati unaprijed određene projekcije vrijednosti ili raspona vrijednosti na koje se cilja, zadane kriterije za upozorenja kada vrijednosti izlaze iz okvira prihvatljivih i postupak koji slijedi kada se upozorenja aktiviraju i ukazuju da se problem razvija. Odstupanja izvan zadanih kriterija (ciljanih ili prihvatljivih vrijednosti) mogu se u izvještajima označiti uz pomoć boja, na primjer crvena za područja visokog rizika, žuta za područja srednjeg rizika, a zelena za područja niskog rizika kako bi se bolje signalizirala ozbiljnost problema.

Procjena rizika i praćenje pokazatelja učinka pružaju informacije za pokretanje aktivnosti na ispravljanju potencijalnih problema. Rano bavljenje problemima omogućava rukovodiocu da poduzme mjere kako bi spriječio neuspjeh ili barem ublažio rizik.

Registar rizika omogućava korisnicima da prate vrijednosti pokazatelja učinka i uspoređuju ih sa prihvatljivim nivoima rizika. Praćenje prihvatljivih nivoa rizika korisno je i za izvještavanje o uspjehnosti upravljanja rizicima.

Primjeri pokazatelja učinka i rasponi prihvatljivog nivoa rizika mogu se odrediti npr. za sljedeća područja:

- (1) planiranje i izvršavanje rashoda za plaće
- (2) upravljanje potraživanjima i zalihama
- (3) pravovremenost transfera
- (4) vremenski raspored i pokriće obaveza (obračunati rashodi) u odnosu na isplate.

Tabela 6. Primjeri ključnih pokazatelja učinka:

Ključni pokazatelj učinka - KPU	Formula:	Tumačenje
Plaće i lični troškovi	Postotak prvobitno odobrenog budžeta/prijavljenih rashoda	Osigurati planiranje rashoda za zaposlene u skladu sa stvarnim potrebama, spriječiti prenamijene sredstva planiranih na plaćama na druge kategorije rashoda.
Efikasnost upravljanja gotovinom	Obaveze prema dobavljačima, potraživanja	Održavanje optimalnog nivoa zaliha, sprječavanje zaostalih potraživanja i ograničavanje potraživanja.
Pravovremenost transfera	Kvartalna plaćanja/godišnji budžetirani prijenosi	Osiguravanje nesmetanog obavljanja javnih usluga.
Pravovremeno izvršavanje obaveza	Tromjesečni novčani odljev/obaveze (obračunati rashodi)	Obaveze i obračunati rashodi moraju biti plaćeni unutar budžetske godine.

Primjer 1: Prihvatljivi nivo rizika za rashode za zaposlene

Npr. pokazatelj odstupanja izvršenja rashoda za zaposlene u odnosu na originalni plan ne bi trebao biti veći/manji (+/-) 5% u odnosu na prvobitno usvojeni budžet za plaće. Prihvatljivi nivo rizika je odstupanje za dodatnih +/- 1% u opravdanim slučajevima, a sve što izlazi izvan tog okvira smatra se neprihvatljivim rizikom.

Primjer 2: Prihvatljivi nivo rizika za pravovremenost realizacije rashoda za transfere

Npr. korisnik postavlja cilj da se 90% ukupnih rashoda za kapitalne transfere izvrši u prva tri kvartala godine, a preostalih 10% u zadnjem kvartalu godine. Prihvatljivi nivo rizika je (+/-) 5% odstupanja od ciljanog postotka od 10% izvršenja kapitalnih transfera u zadnjem kvartalu godine.

Praćenje vrijednosti obaveznih pokazatelja učinka i uspoređivanje sa prihvatljivim nivoom rizika podržava kvalitetniju pripremu i izvršavanje budžeta, pruža osnovu za poređenja, kontinuirano nadgledanje poslovanja, omogućava pravovremeno utvrđivanje odstupanja i poduzimanje korektivnih radnji.

Korisnici za svoje specifične funkcije i procese mogu odrediti i posebne pokazatelje učinka po istoj metodologiji odnosno prema sljedećim koracima:

1. uspostaviti/definirati posebne pokazatelje;
2. odrediti pravila za prikupljanje i procjenu podataka i
3. odrediti ciljane vrijednosti pokazatelja i prihvatljive raspone (toleranciju rizika ili prihvatljivi nivo rizika).

## **5. PREGLEDI/AŽURIRANJE RIZIKA**

**Ključno za svaki kvalitetan pregled rizika je da se prihvati da se radi o sveobuhvatnom ispitivanju, a ne pregledu pojedinog izolovanog rizičnog događaja. Cilj pregleda rizika je ponovna evaluacija okruženja rizika, rizičnih događaja i njihove relativne vjerovatnoće i utjecaja.**

Pregledi rizika se provode u redovnim intervalima, ali i kada se planiraju promjene ili se promjene dogode. Promjene u poslovanju ili u okruženju u kojem se poslovanje organizacija odvija ne moraju biti dramatične, već samo dovoljne za promjenu klime u kojoj se događaju rizici. Što se tiče redovnih intervala oni su vezani uz redovan ciklus izvještavanja o rizicima, što može zavisiti i o rasporedu provođenja i obimu aktivnosti/projekata.

Pregledi rizika najčešće uključuju provođenje sastanka unutar organizacije sa rukovodstvom i zaposlenicima, a po potrebi i sa vanjskim zainteresovanim stranama vezanim za rizik (kao što su banke i druge kreditne organizacije, dobavljači/izvođači kapitalnih investicija/projekata, donatori sredstava i slično).

Promjene u okruženju i poslovanju organizacija su stalne, pa pregledi rizika služe da organizacije pregledaju rizike u svjetlu novih informacija, promjena u okruženju i proteka vremena u kojem su se promijenili uslovi u odnosu na koje su rizici početno procijenjeni.

Pregledi rizika provode se i nakon provedenih internih revizija i izrađenih finalnih revizijskih izvještaja u kojima su sadržane informacije o rizicima, procjeni izloženosti rizicima, te preporuke i prijedlozi mjera za smanjivanje rizika.

Pregledi rizika pomažu organizacijama kod:

- donošenja odluka o novim planovima, jer daju smjernice koje su odluke kod prethodnih planova bile efektivne;
- procjene adekvatnosti postojećih odgovora na rizike i utvrđivanja novih prikladnijih za nove okolnosti i buduće aktivnosti i
- analiza i donošenja odluka o preraspodjeli finansijskih sredstava, izradi srednjoročnih projekcija budžeta/finansijskog plana i slično.

Pregledi rizika polaze od ranije utvrđenih lista rizičnih događaja, procjene vjerovatnoće i utjecaja. Rezultat pregleda rizika su ažurirani podaci o rizicima, uključujući sve promjene rizičnih događaja, promjene u procjeni vjerovatnoće i utjecaja, te odgovora na rizike.

#### **Koraci za provođenje:**

Koraci u pregledu rizika u najvećoj mjeri predstavljaju proces upravljanja rizikom smanjenog obima i uključuju ponovnu identifikaciju rizika, ponovno kvalificiranje i kvantificiranje, te ponovnu procjenu odgovora na rizike.

##### **Korak 5.1. Identificirajte rizike**

Ponovno identificirajte rizike pomoću "brainstorminga" razmjene ideja među rukovodstvom i zaposlenicima, te na osnovu dosadašnjih iskustava, analize relevantne dokumentacije i slično. Pregled rizika može uključivati i evaluaciju efektivnosti izvornog procesa za identifikaciju rizika.

##### **Korak 5.2. Procijenite rizike**

- **Kvalificirajte** rizike. Procijenite vjerovatnoću i utjecaj za svaki novootkriveni rizični događaj, kao i za rizike utvrđene u prethodnim pregledima ili tokom izvornog postupka identifikacije rizika. Pregled rizika može uključivati i evaluaciju efektivnosti kvalificiranja rizika u prethodnim postupcima.
- **Kvantificirajte** rizike. Za visokorangirane novootkrivenne rizike procijenite njihov potencijalni finansijski utjecaj. Takve će informacije pomoći za planiranje finansijskih sredstava za nepredviđene okolnosti, te za planiranje sredstava za provođenje mjera/odgovora da se rizici smanje. Kod pregleda rizika, ako se utvrdi potreba, može se pregledati i validnost kvantifikacije visokorangiranih rizika utvrđenih i kvantificiranih u prethodnim postupcima.

##### **Korak 5.3. Procijenite dosadašnje odgovore na rizik i odredite nove kada je potrebno**

Ovo je najobimniji korak u pregledu rizika, jer uključuje analizu i ispitivanje svakog dosadašnjeg odgovora na rizik koji je identificiran u prethodnom periodu i utvrđivanje nivoa uspjeha, potencijala za budući uspjeh i bilo kakvih posljedica povezanih s provođenjem odgovora, odnosno mjera za rizik. U skladu s

rezultatima analize dosadašnjih mjera/odgovora na rizike, treba predložiti nove ili modificirati postojeće, te ažurirati ili izraditi nove planove za provođenje.

##### **Korak 5.4. Izvijestite o ažuriranom statusu rizika**

Informacije o novootkrivenim rizicima moraju se prenijeti odgovornim osobama koje po tome trebaju donijeti odluke i unijeti podatke u registar rizika. Informacije o novootkrivenim rizicima i ažuriranom statusu ranije utvrđenih rizika moraju se prenijeti onima kojima su potrebne i koji ih mogu primijeniti, kako bi se promijenili prioriteta i načini odgovora na rizike. Oni koji su odgovorni za provođenje trebaju biti svjesni onoga što je planirano i kako se promijenio pristup rizicima zbog nastalih promjena ili promjena koje će tek uslijediti.

##### **Pouzdanost pregleda rizika**

Pouzdanost pregleda rizika zavisi od pouzdanosti cjelokupnog procesa upravljanja rizikom i bit će visoka samo ako se primjenjuje konzistentno. Ako se pregledi provode u redovnim intervalima i ako se provode konzistentno kako se promjene dešavaju ili planiraju, tada će njihova pouzdanost biti visoka. Ako se, međutim, provode ad hoc, tada će postojati značajno niži nivo pouzdanosti.

Pregledi rizika zasnivaju se na mnogo većem skupu podataka nego što je to slučaj sa početnim ili izvornim procjenama rizika, a rukovodstvu i zaposlenicima je proces poznatiji pa su time osigurani i određeni preduslovi za kvalitetnije podatke. Također, što je izvorna analiza rizika detaljnija, to će na kraju biti i obimniji pregled rizika.

#### **6. ZAKLJUČAK**

Da bi upravljanje rizicima bilo efikasan alat za organizacije javnog sektora, ono ne smije biti svedeno na ad hoc razmišljanje o pojedinim rizicima u povremenim situacijama, već treba biti "podignuto" na nivo cijele organizacije i obuhvatati sve organizacione jedinice. Upravljanje rizicima je kontinuirani proces koji se kroz faze stalno razvija i unaprjeđuje i kao takav treba biti sastavni dio rada i poslovanja organizacije. Zbog toga je neophodan jedinstveni sistematski pristup njegovom razvoju, kako na nivou cijelog javnog sektora u Federaciji BiH tako i na nivou pojedinačnog korisnika. Cilj je da se na osnovu jedinstvenog metodološkog akta i prateće aplikacije PIFC razvije kultura upravljanja rizicima kod korisnika i poveća stepen kvalitete planiranja i donošenja odluka u organizaciji i unaprijedi ostvarivanje ciljeva organizacije.

Upravljanje rizicima za korisnike jeste zakonska obaveza, ali je istovremeno i koristan alat, za koji je neophodno adekvatno radno okruženje i stjecanje i razvoj vještina za upravljanje rizicima kod rukovodilaca i zaposlenih, kao i kontinuirana komunikacija o rizicima u organizaciji. Za razumijevanje značaja upravljanja rizicima treba shvatiti nužnost korelacije sa ostalim segmentima COSO: upravljanje rizicima u organizaciji se nadovezuje na razvijeno kontrolno okruženje i postojeće mape poslovnih procesa, a produkt dobrog upravljanja rizicima vidljiv je u poboljšanim kontrolnim aktivnostima. S druge strane, njegova veza sa segmentom informacija i komunikacija ogleda se u potrebi za stalnom formalnom i neformalnom razmjenom informacija o rizicima, a sve je u konačnici predmet preispitivanja interne revizije i drugih oblika procjene i praćenja koji pokazuju da li se kod korisnika proces upravljanja rizicima odvija na sistematičan i produktivan način.

Broj 10-45-1-3524/22  
20. maja 2022. godine  
Sarajevo

Ministrica  
**Jelka Milićević, s. r.**









