

BOSNA I HERCEGOVINA
MINISTARSTVO FINANCIJA/
FINANSIJA I TREZORA



БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
И ТРЕЗОРА

BOSNIA AND HERCEGOVINA

MINISTRY OF FINANCE
AND TREASURY

CENTRALNA/SREDIŠNJA HARMONIZACIJSKA JEDINICA
ЦЕНТРАЛНА ХАРМОНИЗАЦИЈСКА ЈЕДИНИЦА

***SMJERNICE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA U
INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE-
Verzija 2***

Sarajevo, decembar 2020. godine

Broj: 03-1-02-2-273-2/20

Sadržaj

1. UVOD	2
1.1. Svrha Smjernica	2
1.2. Registar rizika – softverska aplikacija	2
2. VAŽNOST UPRAVLJANJA RIZICIMA	3
2.1. Šta su rizici i zašto je važno upravljati rizicima	3
2.2. Priroda rizika i faze u ciklusu upravljanja rizicima	3
2.3. Kategorije i potkategorije rizika	4
2.4 Vremenska dimenzija upravljanja rizikom	6
3. ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA U INSTITUCIJI	6
3.1. Obaveze rukovodioca institucije	6
3.1.1. Odluka o provođenju upravljanja rizicima u instituciji.....	6
3.1.2. Pristup Registru rizika.....	7
3.1.3. Izveštavanje o upravljanju rizicima.....	7
3.2. Obaveze osobe zadužene za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima	8
3.3. Obaveze rukovodilaca organizacionih jedinica u instituciji	8
3.4. Obaveze internih revizora	9
4. OPERATIVNO UPUTSTVO ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA I DOKUMENTIRANJE PROCESA U REGISTRU RIZIKA	10
4.1. Faza 1. Utvrđivanje rizika (Registar rizika, kolone 1 - 6)	10
4.2. Faza 2: Procjena rizika (Registar rizika, 7-16)	15
4.3. Faza 3: Odgovori/mjere na rizik (Registar rizika, kolone 17- 24)	20
4.4. Faza 4: Praćenje i izvještavanje o rizicima (Registar rizika, kolone 25 – 33)	24
5. PREGLEDI/AŽURIRANJE RIZIKA	27

1. UVOD

1.1. Svrha Smjernica

Prve smjernice za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine, koje je Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora BiH objavila 2015. godine („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, broj 29/15), služile su za kao podrška za uspostavu sistemskog upravljanja rizicima u institucijama BiH. Ovim, Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH, detaljno je razrađena metodologija procjene i upravljanja rizicima, kao i obaveza Centralne harmonizacijske jedinice Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine da ih redovno ažurira u skladu sa stepenom provođenja i razvoja procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH.

Ažurirane Smjernice za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu Smjernice) nastale su u svrhu daljnjeg unapređenja kvalitete upravljanja rizicima u institucijama BiH. Smjernice služe kao operativno upustvo kako organizirati i provoditi upravljanje rizicima, te dokumentirati ovaj proces u obrascu Registar rizika u softverskoj aplikaciji koju su u obavezi primjenjivati sve institucije BIH.

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

Smjernice su namijenjene i internim revizorima za potrebe funkcije interne revizije.

Ove Smjernice detaljnije uređuju:

- kako organizirati i provoditi upravljanje rizicima u instituciji
- 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
- kako dokumentirati i pratiti proces upravljanja rizicima u softverskoj aplikaciji

1.2. Registar rizika – softverska aplikacija

Registar rizika, čija je struktura i metodologija popunjavanja sastavni dio ovih Smjernica, bit će informatiziran u okviru softverskog rješenja za izvještavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine. Registar rizika, kao i svi drugi propisani obrasci koji trebaju olakšati unapređenje sistema internih kontrola, bit će objedinjeni u novom softverskom rješenju. Ovo će umnogome olakšati proces upravljanja rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine.

2. VAŽNOST UPRAVLJANJA RIZICIMA

2.1. Šta su rizici i zašto je važno upravljati rizicima

Važnost procesa upravljanja rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine proizlazi iz definicije finansijskog upravljanja i kontrole u Zakonu o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine: „Finansijsko upravljanje i kontrola je sveobuhvatan sistem politika, procedura i aktivnosti koji uspostavlja i za koji je odgovoran rukovodilac institucije. **Sistem finansijskog upravljanja i kontrole zasniva se na upravljanju rizicima** i daje razumno uvjeravanje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način”.

Dalje, Zakon o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine definira rizik kao vjerovatnoću da će se desiti neki događaj, koji može uticati na ostvarivanje ciljeva organizacije.

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 institucije, a prevazići ili izbjeći probleme koji predstavljaju prijetnju tome, mi, ustvari, upravljamo rizicima. Međutim, pristup upravljanju rizicima ne odražava kulturu i profesionalizam u ovom procesu, jer se ne vrši po utvrđenoj metodologiji. Upravljanje rizicima je proces koji se odvija kontinuirano, zahtijeva angažiranje što većeg broj učesnika i primjenu propisane metodologije. Cilj ovog procesa jeste realizirati ciljeve institucije, a rizike izbjeći ili umanjiti njihov uticaj. Nažalost, najveći broj rizika nije moguće u potpunosti ukloniti. Zato je potrebno procesu upravljanja rizicima pristupiti profesionalno, sistemski i s maksimalnom odgovornošću svih učesnika u ovom procesu.

Upravljanje rizicima u institucijama BiH ima za cilj smanjenje rizika i posljedica za građane i za poslovanje u smislu izgubljenih resursa i ostalih nepovoljnih učinaka. Upravljanje rizicima je krajnji dokaz odgovornosti rukovodioca i zahtijeva zajedničke napore cijele rukovodeće strukture u instituciji.

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

Rizici često ostaju sekundarno pitanje sve dok institucija ne propusti neke prilike ili dok se pod uticajem unutrašnjih ili vanjskih faktora ne aktiviraju potencijalni rizici i na vidjelo izađu neriješene slabosti u poslovanju.

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

2.2. Priroda rizika i faze u ciklusu upravljanja rizicima

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

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.

Proces upravljanja rizicima po svojoj prirodi nosi određeni nivo subjektivnosti zbog različitih pristupa pojedinaca prema rizicima. Upravo stoga, a u svrhu osiguravanja objektivnijeg pristupa, potrebno je da u tom procesu učestvuje veći broj zaposlenih, potrebni su kvalitetni ulazni podaci i analize tih podataka kako bi se utvrdili uzroci rizika, procijenila izloženost riziku te odredile adekvatne mjere za postupanje po rizicima.

Analize se provode putem brainstorminga ili nekog drugog vida komunikacije u instituciji. Rezultati ili nalazi do kojih se dođe tokom analize mogu se povezivati s postojećim podacima ili dokumentima u elektronskom obliku u Registru rizika. Analize podataka, raznih izvještaja, informacionih sistema, regulative i slično provode se izvan Registra rizika. Na primjer, izračuni za kvantifikaciju uticaja 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 ¹

Postoje mnoge kategorizacije rizika. Preporučena lista kategorija rizika koja je primjenjiva za sve institucije BiH je sljedeća:

- **Strateški rizici** - rizici koji mogu značajno uticati na ostvarivanje strateških ciljeva institucije, odnosno dugoročnih i srednjoročnih ciljeva, strateških prioriteta institucija, prioriteta pojedinih funkcija ili resora u skladu s odlukama Vijeća ministara BiH (npr. u području zdravstva, pravosuđa, stabilnost javnih finansija, sigurnosti i sl.). Strateški rizici usmjereni su na različite zainteresirane strane npr.: kreditore), građane, poslovne subjekte i slično.
- **Pravni rizici (usklađenost)** – rizici u vezi s usklađenosti poslovanja sa zakonima i drugom regulativom, usklađenost regulative različitih nivoa vlasti, dosljednost u propisima, preciznost i jasnoću propisa, usklađenost domaćeg zakonodavstva s međunarodnom pravnom praksom, poštivanje standarda (normi) u pružanju usluga i slično.
- **Operativni rizici** – rizici vezani za provođenje funkcija, procesa i aktivnosti u instituciji, kvalitet 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, kvalitet 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 slično.
- **Finansijski rizici** – rizici u vezi s finansijskom stabilnosti i likvidnosti, te kvalitetom upravljanja prihodima i rashodima u budžetu institucija BiH.

Pobrojane kategorije mogu se podijeliti u potkategorije. Ispod su prikazani primjeri nekih potkategorija rizika u okviru najvažnijih navedenih kategorija, koji se najčešće javljaju u upravljanju rizicima u institucijama BiH.

Tabela 1. Najvažnije kategorije rizika s potkategorijama²

¹ Kategorije rizika objašnjavaju se korištenjem najbolje prakse i podataka s praktične obuke na radnom mjestu o upravljanju rizicima u BiH

² Kategorije rizika i potkategorije daju se kao primjer koji pokriva javni sektor i komercijalne aktivnosti pravnih osoba javnog sektora. Mogu se mijenjati prema potrebi.

Kategorije i potkategorije rizika	Opis nekih od primjera rizika koji se vežu uz kategoriju i potkategoriju rizika
Strateški rizici	
Makroekonomski	Promjene ekonomskih uslova
Politički	Nemogućnost realizacije političkih ciljeva i/ili prioriteta Vijeća ministara BiH
Finansijska sredstva	Nedostatak sredstava za velike kapitalne projekte ili povećane potrebe određenih funkcija (transport, sigurnost i sl.)
Promjene prioriteta	Nemogućnost institucija da pravovremeno odgovore na promjene u prioritetima poslovanja i određenim trendovima koji nisu na vrijeme prepoznati (demografske promjene, promjene u poreznom sistemu, klimatske promjene i elementarne nepogode -poplave, klizišta, suše; migrantska kriza, zdravstvena kriza i sl.)
Konkurentnost	Djelovanje konkurenata ili novih učesnika na tržištu, onemogućavanje razvoja konkurencije na domaćem tržištu i učešća privrednih subjekata iz BiH na međunarodnom tržištu
Usklađenost	
Regulatorna usklađenost	Zakoni koji se često mijenjaju, nejasni i neprecizni zakoni
Etika i integritet	Prevara, nezakonite ili neetičke radnje
Pravni sporovi	Nepridržavanje zakona, propisa i pravila
Kvaliteta proizvoda/usluge	Proizvodnja/ispоруka proizvoda/usluga koji ne odgovaraju kvaliteti, ne poštuju se standardi (norme)
Javna nabavka	Nepoštivanje zakonskih odredbi i drugih propisa, kompliciranost procedura, kašnjenja postupaka, žalbe, povećanje troškova, nije ostvarena „vrijednost za novac“
Operativni:	
Klijenti (građani)	Usluge građanima i drugim stranama loše kvalitete, administrativna opterećenja, kašnjenja u obradi zahtjeva, neuspjeh u zadovoljavanju potreba klijenata (građana)
Efikasnost	Neefikasna realizacija poslovnih procesa, propust da se traži maksimalni ishod s istim resursima, puno ručne obrade podataka i prenosa podataka
Okoliš	Okolišni incidenti
Oprema	Kvar opreme ili loša kvaliteta opreme
Zdravlje i sigurnost	Zdravstveni i sigurnosni incidenti koji štete zaposlenicima
IT	Kvar IT sistema ili cyber-napad; gubitak podataka, greške i kašnjenja u obradi podataka kroz IT sistem
Zaposlenici	Nemogućnost zapošljavanja ili gubitak kvalificiranog osoblja
Sigurnost	Kršenja sigurnosti na radnom mjestu ili u cijelom poslovnom prostoru institucije, ugrožavanje života i imovine
Dobavljači/vanjski partneri	Nedostatak pristupa ključnim materijalima, neuspjeh dobavljača da isporuče usluge/robu/radove na vrijeme u odgovarajućoj količini, kvaliteti i cijeni; pad transportne i logističke mreže
Tehnologija	Razvoj/primjena novih tehnologija
Finansije:	
Kredit	Neuspjeh klijenata ili partnera da izvrše plaćanje
Kurs	Promjenjivost deviznih kurseva
Kamatna stopa	Promjenjivost kamatnih stopa
Ulaganja	Promjenjivost finansijskog tržišta i uticaj na ulaganja
Prihodi	Smanjenje prognoziranih prihoda; neefektivno prikupljanje prihoda

Lista kategorija rizika trebala bi pomoći da se naglase faktori rizika. Faktori rizika ili pokretači rizika su oni elementi u poslovanju institucije, okruženju, tehnologiji i slično koji uzrokuju pojavu rizičnih događaja. Faktore ili uzroke rizika utvrđuje se postavljanjem pitanja “zašto” se može dogoditi eventualni negativan događaj.

Tabela 2. Primjeri faktora ili uzroka rizika

Rizik	Faktori /pokretači ili uzroci
Prihodi od taksi i naknada nisu u potpunosti naplaćeni (nije naplaćeno 20 % prihoda)	Takse i naknade plaćaju se nakon što se izda rješenje za licencu/dozvolu Nema sankcija za neplaćanje Pravilnik o uvjetima za izdavanje licenci/dozvola ne uvjetuje izdavanje rješenja prethodnom uplatom naknade i takse
Višestruko finansiranje iste osnove iz grantova (cca 10 % ukupno isplaćenih grantova)	Kasno se donose odluke Vijeća ministara BiH za dodjelu sredstava pa dio korisnika već realizira i finansira aktivnosti iz drugih izvora (vlastitih sredstava ili budžetskih sredstava s drugih nivoa) Ne prate se podaci o finansiranju korisnika iz budžeta drugih nivoa vlasti

2.4 Vremenska dimenzija upravljanja rizikom

Upravljanje rizikom mora se posmatrati iz dvije vremenske dimenzije.

- **Kratkoročno:** suočavanje s trenutnim aktivnostima i neposrednom budućnošću do 12 mjeseci;
- **Dugoročno:** suočavanje s bilo čim dugoročnijim od 12 mjeseci.

3. ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA U INSTITUCIJI

3.1. Obaveze rukovodioca institucije

Rukovodilac institucije odgovoran je za postavljanje i ostvarivanje ciljeva, i uspostavljanje efektivnog upravljanja rizicima koji će pomoći u ostvarivanju postavljenih ciljeva.

3.1.1. Odluka o provođenju upravljanja rizicima u instituciji

Rukovodilac institucije ima obavezu donijeti odluku ili neki drugi interni akt o provođenju upravljanja rizicima u instituciji kojom će:

- imenovati i zadužiti rukovodioca/zaposlene u organizacionim jedinicama u vezi s upravljanjem rizicima
- imenovati i zadužiti rukovodioca/zaposlene koji imaju pristup Registru rizika i obavezni su unositi podatke u Registar rizika
- definirati rokove za izvještavanje o statusu rizika
- utvrditi pokazatelje učinka i prihvatljivi nivo rizika, gdje je primjenjivo
- imenovati osobu zaduženu za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima u instituciji, ako se procijeni potrebnim

3.1.2. Pristup Registru rizika

Rukovodilac institucije odlukom iz tačke 3.1.1. odredit će broj osoba u instituciji koje će imati pristup Registru rizika i obavezu unošenja podataka. Broj zaduženih osoba zavisit će od veličine institucije, broja zaposlenih, organizacione strukture institucije i iznosa odobrenog budžeta. Pristup Registru rizika mogu imati:

- svi rukovodioci osnovnih organizacionih jedinica
- rukovodioci unutrašnjih organizacionih jedinica (npr. odsjeka) gdje se procijeni potrebnim
- voditelji programa/velikih kapitalnih investicijskih projekata
- interni revizori iz jedinice interne revizije koji su nadležni za tu instituciju, ali samo s mogućnošću uvida u Registar rizika

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

Na nivou svakog programa treba upravljati rizicima koji mogu uticati 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 institucije

Rukovodilac institucije treba biti blagovremeno obaviješten o upravljanju rizicima za one rizike za koje je procijenjeno da su s najvećim uticajem na poslovanje institucije (najznačajniji rizici), posebno kad izloženost takvim rizicima izlazi izvan prihvatljivog nivoa rizika. Minimalno, rukovodilac institucije treba biti obaviješten dva puta godišnje (polugodišnje i godišnje) o upravljanju rizicima s najvećim uticajem na poslovanje institucije.

Izvještaj o najznačajnijim rizicima za rukovodioca institucije priprema se u formi ispisa iz Registra rizika i sadrži minimalno podatke o:

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

Rukovodilac institucije Odlukom iz tačke 3.1.1. propisat će rokove izvještavanja, najmanje dva puta godišnje, a može odrediti i učestalije intervale izvještavanja o upravljanju rizicima ako procijeni potrebnim (sedmično, mjesečno, kvartalno).

O najznačajnijim rizicima i mjerama za njihovo rješavanje treba redovno razgovarati na kolegiju najvišeg upravljačkog nivoa.

b) izvještavanje o upravljanju rizicima prema Centralnoj harmonizacijskoj jedinici MFiT BiH

Institucije će o upravljanju rizicima izvještavati Centralnu harmonizacijsku jedinicu Ministarstva finansija i trezora BiH u okviru Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanje i kontrole koji institucije dostavljaju Centralnoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva finansija i trezora BiH.

3.2. Obaveze osobe zadužene za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima

Rukovodilac institucije može odlukom iz tačke 3.1.1. imenovati osobu zaduženu za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima na nivou institucije. Za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima može se imenovati koordinator za finansijsko upravljanje i kontrolu, ili osoba zadužena za koordinaciju izrade srednjoročnih i godišnjih planova rada u instituciji, ili neka druga osoba koja je kompetentna za obavljanje ovih poslova. Rukovodilac institucije odlukom iz tačke 3.1.1. navedenu osobu može imenovati na određeni period, npr. na jednu godinu.

Zadaci osobe zadužene za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima su:

- koordinirati procesom upravljanja rizicima u instituciji u skladu s metodologijom propisanom ovim Smjernicama,
- da podstiče kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovodiocima/zaposlenim u instituciji kojima su dodijeljena ovlaštenja i odgovornosti za provođenje procesa upravljanja rizicima,
- u saradnji s Centralnom harmonizacijskom jedinicom MFiT BiH upoznati osobe koji će imati obavezu unosa podataka u Registre rizika o svim operativnim detaljima
- pratiti da li osobe zadužene za unos podataka u Registar rizika unose te podatke i da li ih ažuriraju u skladu s propisanom metodologijom i dogovorenim rokovima
- koordinirati izradu izvještaja o statusu najznačajnijih rizika za sastanke/kolegije rukovodstva institucije
- pripremiti objedinjeni izvještaj o upravljanju rizicima na nivou institucije iz tačke 3.1.3.a).

Ako je osoba odgovorna za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima u instituciji 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.

3.3. Obaveze rukovodilaca organizacionih jedinica u instituciji

Rukovodioci na različitim nivoima upravljanja, u skladu s Odlukom o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta³, te dodijeljenim ovlaštenjima i odgovornostima, odgovorni su za ispunjavanje ciljeva u okviru svojih nadležnosti, a time i za upravljanje rizicima koji mogu uticati na ostvarivanje tih ciljeva.

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

Rukovodilac institucije odlukom iz tačke 3.1.1. dodjeljuje ovlaštenja rukovodiocima organizacionih jedinica u instituciji zaduženim za upravljanje rizicima i u odluci navodi njihove odgovornosti.

Rukovodioci organizacionih jedinica odgovorni su za:

- utvrđivanje rizika vezanih za ciljeve iz srednjoročnih planova, operativnih planova i poslovnih procesa koji su u nadležnosti organizacione jedinice kojom rukovode,

³ "Službeni glasnik BiH" br. 30/03, 42/03, 81/06, 76/07, 81/07, 94/07, 24/08 i 51/18

- analizu uzroka utvrđenih rizika,
- procjenu vjerovatnoće nastanka rizika i njihov uticaj,
- utvrđivanje načina postupanja po rizicima koji su neprihvatljivi i provođenje analize za odlučivanje o izboru mjera,
- dokumentiranje podataka o rizicima u Registar rizika,
- praćenje realizacije predloženih mjera, vršenje pregleda rizika i ponovne procjene u slučaju novonastalih okolnosti koje mogu uticati na izloženost rizicima,
- izvještavanje nadređenih, rukovodioca institucije o statusu rizika u skladu s potrebama i rokovima za izvještavanje.

Rukovodoci organizacionih jedinica u kojima je interna revizija provela revizije i/ili pružila savjetodavne usluge imaju obavezu ažurirati podatke u Registru rizika na osnovu:

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

3.4. Obaveze internih revizora

Interna revizija ima ulogu nezavisne i objektivne procjene adekvatnosti i efikasnosti procesa upravljanja rizicima te adekvatnosti, efikasnosti i efektivnosti kontrolnih mehanizama kao odgovora na rizike.

Strateški i godišnji planovi rada interne revizije moraju se bazirati na procjeni rizika.

Interna revizija u institucijama u kojima je uspostavljena ili u kojima vrši funkciju interne revizije ima sljedeće obaveze:

- kod izrade strateških i godišnjih planova rada preuzimati podatke o rizicima iz Registra rizika institucije i raditi svoje dodatne, nezavisne procjene cjelokupnog procesa upravljanja rizicima i podataka o pojedinačnim rizicima;
- kod vršenja pojedinačnih revizija uzimati i koristiti podatke iz Registra rizika institucije i na osnovu metodologije rada interne revizije procijeniti funkcioniranje sistema internih kontrola, te dati preporuke za uspostavljanje ili unapređenje postojećih kontrola, a u cilju smanjenja 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.

Bitna je saradnja interne revizije i rukovodstva radi određivanja sistema i procesa koji sa sobom nose najznačajnije rizike i koje je potrebno prioritarno revidirati. Preporučuje se i učešće predstavnika interne revizije na sastancima najvišeg upravljačkog nivoa u vezi s upravljanjem rizicima. To će omogućiti da interna revizija bude 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, ali je rukovodstvo to koje je odgovorno za upravljanje rizicima.

Kada pomažu rukovodstvu u uspostavljanju ili unapređenju procesa upravljanja rizikom, interni revizori moraju se suzdržati od preuzimanja bilo kakve rukovodeće odgovornosti za upravljanje rizikom.

4. OPERATIVNO UPUTSTVO ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA I DOKUMENTIRANJE PROCESA U REGISTRU RIZIKA

4.1. Faza 1. Utvrđivanje rizika (Registar rizika, kolone 1 - 6)

Utvrđivanje rizika					
Procesi	CILJ	RIZIČNI DOGAĐAJ	UZROK RIZIKA	Kategorija rizika	UTICAJ/POS LJEDICA
1	2	3	4	5	6

Kratak 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 zainteresiranih strana (partnerskih institucija, kreditora, dobavljača i slično)
- dovesti do finansijskih gubitaka ili šteta za instituciju
- rezultirati zloupotrebom sredstava, neovlaštenim korištenjem ili otuđenjem imovine
- naštetiti ugledu institucije i smanjiti povjerenje javnosti i slično

Polazna osnova za utvrđivanje rizika su ciljevi sadržani u strategijama, srednjoročnim i godišnjim planovima rada, 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 uvjetovanih, 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 Registru rizika, kolone od rednog br. 2 do 6, 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 inicirat će rukovodioci organizacionih jedinica uz saradnju s 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. Identificirajte 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 instituciji. Za utvrđivanje ciljeva na nivou procesa koriste se utvrđeni ciljevi iz opisa i popisa poslovnih procesa, odnosno iz Mape poslovnih procesa. Za utvrđivanje rizika mogu se 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 institucije u cjelini, potrebno je utvrditi rizične događaje koji mogu ugroziti realizaciju identificiranih ciljeva. To su događaji koji mogu: dovesti do nezadovoljstva građana i drugih korisnika javnih usluga ili zainteresiranih strana (partnerskih institucija, kreditora, dobavljača i slično); dovesti do finansijskih gubitaka ili šteta za instituciju; rezultirati zloupotrebom sredstava, neovlaštenim korištenjem ili otuđenjem imovine; naštetiti ugledu institucije i slično.

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 u vezi s njihovim godišnjim aktivnostima i poslovnim procesima.

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

Za utvrđivanje rizika treba 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, Ureda za reviziju institucija BiH i drugi izvještaji koji mogu biti korisni za utvrđivanje učestalosti javljanja i uticaja nepoželjnih događaja.

Za utvrđivanje rizika mogu se koristiti upitnici. Rukovodioci organizacionih jedinica s ostalim rukovodiocima unutar svojih organizacionih jedinica mogu pripremiti vlastite upitnike koristeći kategorije rizika i područja koja treba uzeti u obzir kada se utvrđuju potencijalni rizici, u skladu s ovim Smjernicama. Prilikom pripreme upitnika, rukovodioci mogu koristiti informacije o problemima i rizicima s 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 institucije za utvrđivanja rizika može se postići organizacijom zajedničkih radionica/brainstorming. Ovaj se pristup zasniva na činjenici da osobe s različitim iskustvom i znanjem pristupaju određenom problemu na drugačiji način. Standardni *brainstorming* odvija se usmeno i podstiče kreativnost učesnika. 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) definiraju najvažniji rizici o kojima će se raspraviti na zajedničkoj radionici.

- **Korak 1.4. Opišite rizik – utvrdite uzroke rizičnog događaja**

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

1.4.1. Identifikacija i analiza osnovnog uzroka rizika

Na rizik se ne može adekvatno odgovoriti ako se ne utvrdi osnovni uzrok i ne riješi efikasnim kontrolnim mjerama. Zbog toga je potrebno prepoznati i rješavati uzroke rizika. U tu svrhu treba provesti **analizu osnovnih uzroka rizika koja se vrši** postavljanjem niza pitanja “ZAŠTO” se neki rizični događaj može dogoditi, usljed kojih okolnosti ili situacija.

Analiza osnovnog uzroka bavi se “uzrocima uzroka uzroka”. Cilj je kroz nekoliko koraka doći do osnovnih/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 5 x zašto?) da bi se mogli utvrditi “uzroci uzroka”.

Koraci u provođenju analize uzroka rizika:

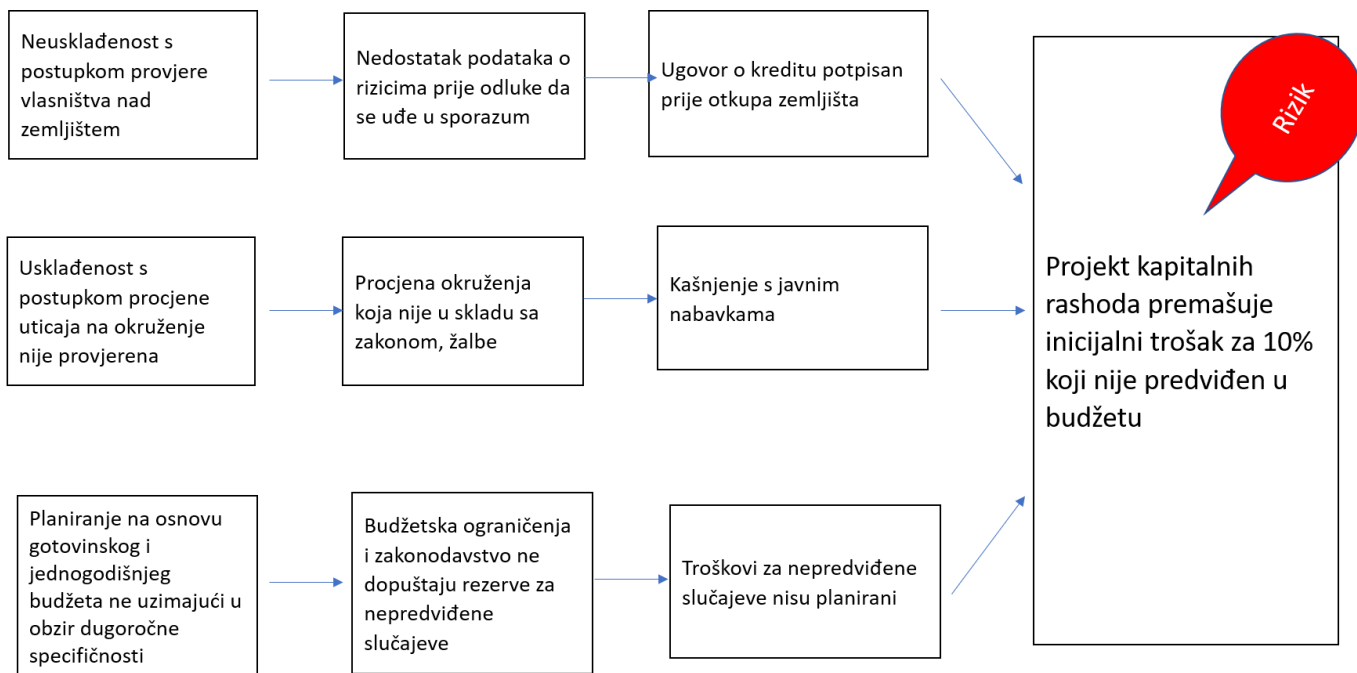
Prikupite podatke. Mora se prikupiti što više podataka o rizičnim događajima i o tome šta ih može uzrokovati, odnosno koje okolnosti i situacije povećavaju vjerovatnoću pojave rizika. To se postiže razgovorima, raspravama i razmjenama ideja, te konzistentnim postavljanjem pitanja „zašto“ se nešto može 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.

Iscrtajte uzroke rizičnih događaja. Grafički prikaz uzroka rizika pomaže prikazati faktore koji rizik čine 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 boljem razumijevanju rizika i njegovih uzroka. Grafički prikaz uzroka rizika započinje s potencijalnim problemom (rizikom) s gornje ili desne strane i analizira uzroke prema dolje ili lijevo dok se ne utvrde osnovni uzroci (vidi primjere dolje).

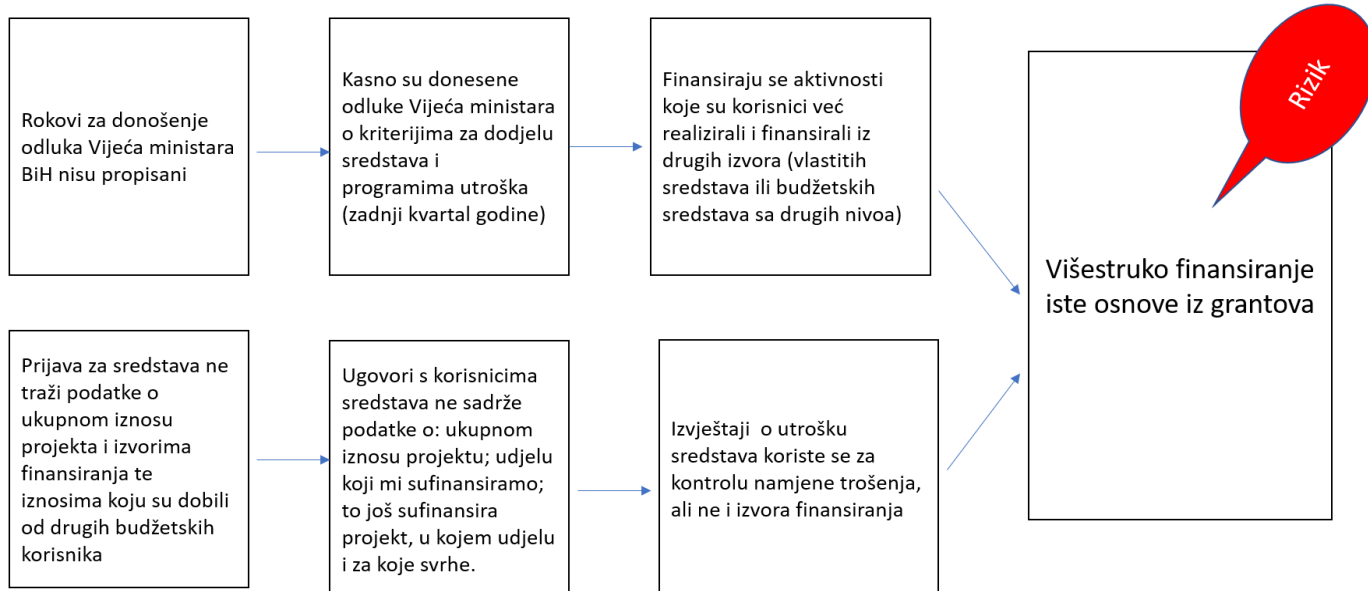
Mapirajte uzroke sve dok ne bude dovoljno detaljnih podataka da se utvrde osnovni uzroci rizika, koji su pokretači drugih uzroka. Lista uzroka rizika može se koristiti za razvoj kontrolnih listi, kreiranje preporučenih aktivnosti ili za uspostavljanje politike za smanjenje efekata rizičnog događaja od 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 obrazložene potrebe njihovog rješavanja.

Primjeri analize uzroka rizika

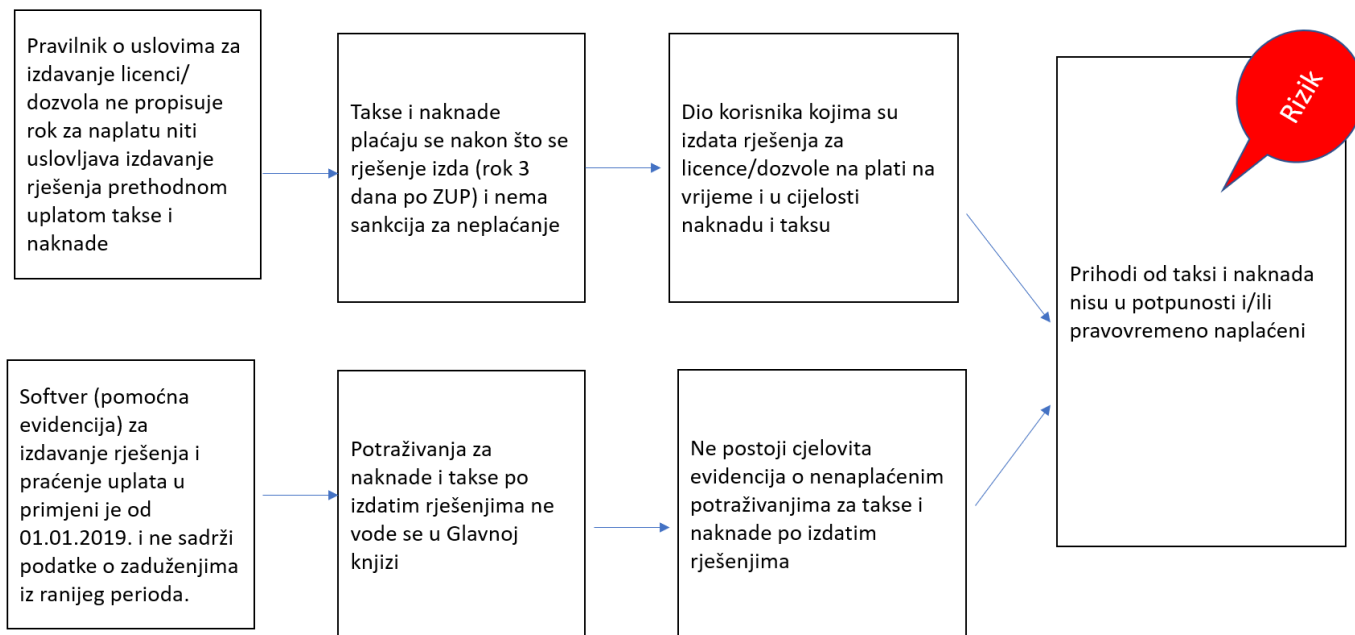
Primjer 1: Analiza uzroka za rizik većih kapitalnih rashoda od inicijalno planiranih



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



Primjer 3: Analiza uzroka za rizik nepotpuno naplaćenih prihoda



1.4.2. Korištenje rezultata analize uzroka rizika i njena pouzdanost

Analiza osnovnih uzroka rizika pomoći će da se razjasni okruženje rizika i odrede pristupi 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 za rizike. Ako oni znaju i mogu analizirati okruženje rizika i imaju mogućnost preciznog tumačenja uzroka rizika, onda je pouzdanost visoka. Da bi zaposleni imali ovakvu sposobnost, potrebno je da dobro poznaju organizaciju, mandat, poslovne procese i ciljeve svoje organizacione jedinice, odnosno institucije.

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

Prednosti analize osnovnog 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 (Registar rizika, 7-16)

OCJENA INHERENTNOG RIZIKA (Rizik ocijenjen u odsustvu bilo kakvih kontrola. Služi da prikaže ozbiljnost rizika, prije kontrola i kritičnost postojećih kontrola - od naročito interesa najvišem rukovodstvu i internoj reviziji)						OCJENA REZIDUALNOG RIZIKA (uzimajući u obzir sprovedene interne kontrole /mjere za ublažavanje)			
Vjerovatnoća	Uticaj (1-5)	Ukupno	OCJENA RIZIKA	POSTOJEĆE MJERE ZA UBLAŽAVANJE / KONTROLE	ADEKVATNOST POSTOJEĆIH MJERA ZA UBLAŽAVANJE	Vjerovatnoća (1-5)	Uticaj (1-5)	Ukupno	OCJENA RIZIKA
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

Kratak opis faze

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

- a) **kvalificiranje rizika** – rangiranje rizika prema vjerovatnoći nastanka i uticaju, odnosno rangu ukupne izloženosti riziku
- b) **kvantificiranje rizika** – procjena mjerljivih uticaja 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 suočila institucija 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.

Procjena uticaja rizika

Procjena uticaja 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 uticaja koristi se sljedeća skala:

Uticaj	Bodovna skala	Kriteriji/primjeri
Katastrofalan	5	Veliki problem bez oporavka od njega. Značajna šteta kredibilitetu institucije. Potpuni gubitak sposobnosti ostvarivanja kritičnog programa.
Veliki	4	Događaj za koji je potrebno veliko prilagođavanje načina pružanja usluge. Značajan događaj s dugim periodom oporavka. Neuspjeh u ispunjenju velike političke obaveze.
Umjeren	3	Za oporavak od događaja potrebna je saradnja među oragnizacionim jedinicama. Može generirati medijsku pažnju.
Mali	2	Može se riješiti na nivou organizacionih jedinica, ali zahtijeva da se obavijesti najviše rukovodstvo. Kašnjenje u finansiranju ili promjena kriterija finansiranja. Zainteresirana 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.	80% do 100%, ili jednom godišnje, ili češće
Vjerovatno	4	Očekujemo da će se to dogoditi. Bilo bi iznenađujuće da se to ne dogodi.	61% do 79%, ili jednom u 2 godine
Moguće	3	Jednako vjerovatno da će se dogoditi i da neće. Ne očekuje se da će se dogoditi, ali postoji šansa.	40% do 60%, ili jednom u 3 godine
Malo vjerovatno	2	Ne predviđa se. Nema zabrinutosti da će se to dogoditi.	11% do 39%, ili jednom u 5 godina
Gotovo je sigurno da se to neće dogoditi	1	Bilo bi iznenađujuće da se to dogodi. Morala bi se dogoditi kombinacija malo vjerovatnih događaja da bi se to moglo dogoditi.	0 do 10%, ili jednom u 10 godina

Procjena ukupne izloženosti riziku

Ukupna izloženost riziku dobije se množenjem procijenjenog nivoa uticaja rizika i procijenjenog nivoa vjerovatnoće nastanka rizika, odnosno predstavlja rezultat množenja ocjena dodijeljenih procijenjenim nivoima uticaja i vjerovatnoće nastanka 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	Visok prioritet
	4		Nizak prioritet	Srednji prioritet	Srednji prioritet	Visok prioritet
	3		Nizak prioritet	Nizak prioritet	Srednji prioritet	Srednji prioritet
	2			Nizak prioritet	Nizak prioritet	Nizak prioritet
	1					
		1	2	3	4	5
Uticaj						

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

Za uspješnu kvalifikaciju rizika moraju se osigurati detaljniji i pouzdaniji podaci, procijeniti ukupna izloženost riziku i odrediti prioritete s obzirom na uticaj 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 uticaja, među njima se moraju odrediti prioritete uzimajući u obzir rizike koji su najveća neposredna prijetnja i rizike koji će imati uticaj mnogo kasnije.

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

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 kritičnost 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 šta 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 institucije (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 eliminiraju 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 uticaja, 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 temeljem kvalifikacijske analize (procjene vjerovatnoće i uticaja) rangirani kao rizici visokog prioriteta rješavanja provodi se i procjena metrike uticaja rizika. To se najčešće odnosi na procjenu finansijskih šteta i gubitaka, dodatnih troškova, gubitke prihoda i slično ako se rizici aktiviraju, a tu svrhu provodi se kvantitativna analiza.

2.5.1. Kvantitativna analiza za procjenu uticaja 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 uticaja rizika uključuju podatke o troškovima, prihodima, historijske podatke o prošlim događajima i bilo kakvu statistiku kojom institucija 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 scenariora i slično.

Primjeri za kvantificiranje rizika.

Primjer 1. Kvantifikacija rizika većih troškova kapitalnog projekta od inicijalno planiranih

Tabela 6. Primjer kvantifikacije rizika Kapitalna investicija

Rizik	Faktori rizika – uzroci	Vjerovatnoća	Finansijski uticaj
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)= 80.000 KM
	Kašnjenje u javnoj nabavci 0,5 godina	70% (prosječni broj odgođenih JN i prosječno kašnjenje za projekte izgradnje mostova)	20.000 KM
	Kašnjenje zbog klizišta i dodatnih radova 0,4 godine i 5% dodatnih troškova	50% na osnovu prijašnjeg iskustva	100.000 KM
Ukupna procjena finansijskog uticaja rizika (dodatni trošak s velikom vjerovatnoćom da će nastati)			200.000 KM (10% početnog budžeta)

Primjer 2. Kvantifikacija rizika višestrukog finansiranja iste osnove iz grantova

Tabela 7. Primjer kvantifikacije rizika višestrukog finansiranja iste osnove iz grantova

Rizik	Faktori rizika – uzroci	Vjerovatnoća	Finansijski uticaj
Višestruko finansiranje iste osnove iz grantova	Finansiramo aktivnosti koje su korisnici već realizirali i finansirali iz drugih izvora (budžetskih sredstava s drugih nivoa vlasti)	70% (na osnovu prošlih iskustva)	10 % od ukupno doznačenih sredstava za već finansirane aktivnosti 10 % x 3.500.000 KM*
Ukupna procjena finansijskog uticaja rizika (velika je vjerovatnost da ćemo platiti korisnicima troškove koje su već naplatili iz budžeta drugih nivoa vlasti)			350.000 KM

*Izračun (iznosi su proizvoljno uzeti za primjer):

Na primjer, ukupna sredstva za grantove na godišnjem nivou u budžetu Ministarstva xy iznose 5.000.000 KM. Prema prethodnim iskustvima, 70 % od navedenog iznosa dodijeli se korisnicima koji su već realizirali i finansirali aktivnosti dijelom iz vlastitih sredstava, a dijelom iz budžeta drugih nivoa vlasti. Prema ranijim nasumično obavljenim kontrolama i nalazima Ureda za reviziju institucija BiH, proizlazi da 10% troškova koje refundiramo korisnicima, oni već naplate iz budžeta drugih nivoa vlasti.

Ukupna sredstva za grantove na godišnjem nivou = 5.000.000 KM

70 % ukupnih sredstava za grantove dodijeli se korisnicima za već realizirane i finansirane aktivnosti = 5.000.000 KM x 70 % = 3.500.000 KM

10 % troškova koje smo refundirali korisnicima, oni su iste već naplatili iz budžeta drugih nivoa vlasti = 3.500.000 KM x 10 % = 350.000 KM

Primjer 3. Kvantifikacija rizika nenaplaćih prihoda od taksi i naknada

Tabela 8. Primjer kvantifikacije rizika nenaplaćenih prihoda i naknada

Rizik	Faktori rizika – uzroci	Vjerovatnoća	Finansijski uticaj
Prihodi od taksi i naknada nisu u potpunosti naplaćeni	Dio korisnika kojima su izdata 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 uticaja rizika (iznos prihoda koji nećemo naplatiti – velika vjerovatnoća)			250.000 KM

4.3. Faza 3: Odgovori/mjere na rizik (Registar rizika, kolone 17- 24)

Mjere/odgovori za ublažavanje rezidualnog rizika							
KATEGORIJA AKTIVNOSTI	DODATNE MJERE ZA UBLAŽAVANJE	REZULTAT MJERE	POTREBNI RESURSI	VLASNIK ZADATKA	ROK	VEZA S DRUGIM ORGANIZACIONIM JEDINICAMA / INSTITUCIJAMA	PRIORITET
17	18	19	20	21	22	23	24

Kratak opis faze

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

Postoje četiri načina reagiranja, 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.

Smanjivanje/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 uticaj rizika. Aktivnosti koje institucija 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.

Prenošenje rizika

Prenošenje rizika podrazumijeva prenos rizika trećoj strani ili dijeljenje rizika s trećom stranom, a karakteristično je za rizike povezane s imovinom ili ljudima. U institucijama Bosne i Hercegovine rijetko se primjenjuje, eventualno u slučajevima osiguranja imovine od rizika oštećenja (na primjer, osiguranje automobila od šteta kod osiguravajćih društava). Prenošenje 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 efikasno 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, institucija i dalje ostaje odgovorna za rizik. Takve se aktivnosti ugovaraju zato što unutar institucija 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 modificiranjem ili ukidanjem aktivnosti, odnosno poslovnih procesa. Međutim, to je u javnom sektoru ograničeno, jer poslovni procesi i aktivnosti proizlaze iz mandata institucija i utvrđeni su propisima i pravilnicima o unutrašnjoj organizaciji institucija.

Prihvatanje rizika

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

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, dogradnju 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 komplicirati provođenje internih kontrola tako da uzimaju dosta vremena ili koštaju puno, a da su koristi od toga male ili neznatne.

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

Ukratko navedite šta će biti izlazni rezultat dodatnih mjera za ublažavanje rizika, odnosno na koji način će se materijalizirati provođenje mjere (automatizacija kontrola, novi izvještaj, izmijenjen zakon, vanjska usluga, nabavka funkcionalnije opreme i sl.). Na primjer, dodatna mjera može biti izmjena ili dopuna odredbe u nekom zakonu, u prethodnom koraku detaljno ćete opisati sadržaj izmjene zakona, odnosno šta 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, ako jesu, koliko je to sredstava za provođenje novih planiranih kontrolnih aktivnosti i mjera za ublažavanje rizika. Procjena se odnosi na ljudske resurse i finansijska sredstva. 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 utvrđuje se internim procedurama ili nekim drugim internim aktom. Internim aktom određuje se 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 organizacione jedinice.

- **Korak 3.5. Odredite rok**

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

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

Provođenje mjera za ublažavanje rizika može biti vezano ili uslovljeno aktivnostima u drugim poslovnim sistemima i procesima u više organizacionih jedinica u instituciji ili izvan institucije, 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 s provođenjem mjere na vrijeme upoznati i s njima koordinirati aktivnosti na realizaciji mjera za ublažavanje rizika.

- **Korak 3.7. Odredite prioritet u smislu hitnosti provođenja mjere**

Prioritet u smislu hitnosti provođenja 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 višom ocjenom ukupne izloženosti riziku trebalo bi da imaju prioritet u odnosu na druge rizike. Odluku o utvrđivanju prioriteta donosi rukovodilac institucije.

3.7.1 Analiza za odlučivanje

Analiza za odlučivanja koristi se kada postoji nekoliko alternativnih načina kao odgovora na rizike i neizvjestan trend budućih događaja. Institucije s velikim bazama podataka i koje donose odluke s dugoročnim uticajem na troškove i prihode potiču se da koriste 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 donositelja 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 kupovine/nabavke nove opreme fokusiramo samo na najnižu nabavnu cijenu i ne analiziramo, ne sagledamo buduće troškove. Posljedica ovog rizika može biti da na kraju ono što se činilo kao najpovoljnija opcija (najniža nabavna cijena), kada se sabiru svi budući troškovi, bude najskuplja varijanta. Da bi se izbjegao takav rizik ili da bi se procijenio uticaj takvih rizika, institucije moraju provesti analize dostupnih podataka.

Na primjer, u slučaju nabavke novih automobila institucije Bsrone i Hercegovine mogu provesti dodatne analize kako bi u okviru uslova nabavke i korištenja automobila propisanih Pravilnikom o uslovima nabavke i korištenja službenih automobila u institucijama BiH⁴ utvrdile optimalne kombinacije automobila poštujući maksimalno određen broj automobila po instituciji i maksimalne nabavne cijene po klasama vozila. Navedeno je posebno važno za institucije koje na osnovu ovog Pravilnika donose posebne pravilnike u vezi s nabavkom specijaliziranih vozila. Institucije trebaju utvrditi optimalnu kombinaciju automobila za što trebaju analizirati nabavne cijene, vrijednost vozila 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.

⁴ Službeni glasnik BiH broj 26/14

Analiza troškova kupovine i održavanja specijaliziranih automobila

Automobil	Nabavna cijena	Vrijednost nakon 5 god.	Godišnja amortizacija	Ugovoreni troškovi održavanja	Dodatne popravke	Trošak osiguranja	Pokriće osiguranjem	Godišnji trošak	Ukupno za vijek trajanja	Ukupno trošak nakon prodaje	Razlika u trošku nad ciklusom amortizacije
Marka A	20000	2500	4000	3000	2000	1000	-400	9600	48000	45500	
Marka B	25000	5000	5000	1000	2000	1000	-500	8500	42500	37500	8000
Dostupni budžet	Potrebno ako je 5 automobila marke B										
100000	125000										
Scenarij 1	Postojeći broj automobila	Prosječno vrijeme u upotrebi	Ukupan trošak u slučaju marke A	Ukupan trošak u slučaju marke B	Razlika						
	5	70%	227500	187500	40000						
Scenarij 2	Manji broj automobila	Prosječno vrijeme u upotrebi	Ukupan trošak u slučaju marke B	Ukupan trošak nakon prodaje automobila	Ukupan trošak za 4 auta marke B tokom životnog vijeka	Razlika ukupnog troška 5 auta marke A i 4 auta marke B	Godišnja ušteda				
	4	80%	182000	150000	32000	77500	15500				

Automobil marke A i marke B ulaze u nižu klasu putničkih vozila koja obuhvata vozila nabavne vrijednosti do 25.000 KM. Razmotrite odluku o tome da li kupiti automobile marke A ili marke B na osnovu stope kvarova automobila, vremena u garaži, troškova održavanja u prvoj godini rada i nabavne cijene.

4.4. Faza 4: Praćenje i izvještavanje o rizicima (Registar rizika, kolone 25 – 33)

Izvještavanje, praćenje, kontrole				Procjena rezidualnog rizika nakon sprovođenja mjera za ublažavanje				Prihvatljiva razina rizika
Napredak (%)	Komentari i problemi	Preostale aktivnosti	Očekivani datum završetka	V (1-5)	U (1-5)	UKUPNO	OCJENA RIZIKA	Maksimum rizika koje je organizacija spremna da preuzme
25	26	27	28	29	30	31	32	33

Kratak opis faze

Praćenje i izvještavanje o rizicima uključuje **praćenje provođenja 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 utiču 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.

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 uticaj na smanjenje rizika.

Procjenu realizacije mjere provodi organizaciona jedinica zadužena za provođenje mjere na način da utvrđuje da li je mjera provedena u cjelosti (100 %) ili parcijalno, i u kojem procentu od ukupno planirane realizacije.

- **Korak 4.2. Navedite komentare i obrazložite probleme u realizaciji mjere**

Za mjere koje nisu provedene u cjelosti 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 čije provođenje kasni. Ako je riječ o mjerama koje je potrebno provoditi kontinuirano, navesti to.

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

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

- **Korak 4.6. Uporedite s nivoom rizika koji je institucija spremna prihvatiti**

Prihvatljivi nivo rizika je nivo rizika koji rukovodstvo može i spremno je prihvatiti. Prihvatljivi 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 potrebno je uporediti s 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, te rukovodioci institucija trebaju usaglasiti i razumjeti odabrane pokazatelje učinka, utvrđene raspone prihvatljivih odstupanja i njihov značaj kako bi se omogućilo brzo korektivno djelovanje.

Pokazatelji učinka trebaju se zasnivati 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 zadatih 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 rješavanju potencijalnih problema. Rano bavljenje problemima omogućava rukovodiocu da poduzme mjere kako bi spriječio neuspjeh ili barem ublažio rizik.

Institucije BiH kroz Registar rizika pratit će vrijednosti pokazatelja učinka i upoređivati ih sa prihvatljivim nivoima rizika. Praćenje prihvatljivih nivoa rizika koristit će se i za izvještavanje o uspješnosti upravljanja rizicima.

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

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

Tabela 8. Primjeri ključnih pokazatelja učinka:

KPU	Formula:	Tumačenje
Plate i lični troškovi	Procenat prvobitno odobrenog budžeta/prijavljenih rashoda	Osigurati planiranje rashoda za zaposlene u skladu sa stvarnim potrebama, spriječiti prenamjene sredstava planiranih za plate na druge kategorije rashoda.
Efikasnost upravljanja gotovinom	Obaveze prema dobavljačima, potraživanja,	Održavanje optimalnog nivoa zaliha, sprečavanje zaostalih potraživanja i ograničavanje potraživanja.
Pravovremenost transfera	Kvartalna plaćanja/godišnji budžetirani prenosi	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

Na primjer, pokazatelj odstupanja izvršenja rashoda za zaposlene u odnosu na originalni plan ne bi trebao biti veći/manji (+/-) 5 % u odnosu na prvi/originalni usvojeni budžet za plate. 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

Na primjer, institucija 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 % odstupanje od ciljanog postotka od 10 % izvršenja kapitalnih transfera u zadnjem kvartalu godine.

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

Institucije BiH 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
3. odrediti ciljne vrijednosti pokazatelja i prihvatljive nivoe 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 izoliranog rizičnog događaja. Cilj pregleda rizika je ponovna evaluacija okruženja rizika, rizičnih događaja i njihove relativne vjerovatnoće i uticaja.

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

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

Promjene u okruženju i poslovanju institucija su stalne, pa pregledi rizika služe da institucije 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 revizorskih izvještaja u kojima su sadržane informacije o rizicima, procjeni izloženosti rizicima, te preporuke i prijedlozi mjera za smanjivanje rizika.

Pregledi rizika pomažu institucijama 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
- analiza i donošenja odluka o preraspodjeli budžetskih sredstava, izradi srednjoročnih projekcija budžeta i slično

Pregledi rizika polaze od ranije utvrđenih listi rizičnih događaja, procjene vjerovatnoće i uticaja. Rezultat pregleda rizika su ažurirani podaci o rizicima, uključujući sve promjene rizičnih događaja, promjene u procjeni vjerovatnoće i uticaja, te odgovore 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 uticaj 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 visoko rangirane novootkrivene rizike procijenite njihov potencijalni finansijski uticaj. Takve će informacije pomoći u planiranju 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 prioriteti 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 ovisi o pouzdanosti cjelokupnog procesa upravljanja rizikom i bit će visoka ako i 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 temelje se na mnogo većem skupu podataka nego što je to slučaj s 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.