

BOSNA I HERCEGOVINA
MINISTARSTVO FINANSIJA/
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 PROVOĐENJE PROCESA UPRAVLJANJA
RIZICIMA U INSTITUCIJAMA BiH***

Sarajevo, mart 2015. godine

Sadržaj

Predgovor	3
1. Uvod	4
1.1. Svrha Smjernica	5
2. Upravljanje rizicima kao dio sistema internih finansijskih kontrola	7
2.1. Pojam rizika i svrha upravljanja rizicima	7
2.2. Upravljanje rizicima – odgovornost upravljačke strukture	9
3. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA	12
3.1. Postavljanje ciljeva	12
3.2. Utvrđivanje rizika	14
3.2.1. Pristup za utvrđivanje rizika	15
3.2.2. Metode utvrđivanja rizika	16
3.2.3. Opis rizika	16
3.3. Procjena rizika	17
3.3.1. Procjena uticaja rizika	18
3.3.2. Procjena vjerovatnoće rizika	18
3.3.3. Procjena ukupne izloženosti riziku	19
3.3.4. Prihvatanje rizika	21
3.4. Postupanje po rizicima/odgovor na rizike	21
3.4.1. Kontrolne aktivnosti	22
3.4.2. Provođenje akcionih planova	23
3.4.3. Dokumentovanje rizika	24
3.5. Praćenje rizika i izvještavanje o rizicima	25
4. Zaključak	27

DODACI UZ SMJERNICE

Dodatak 1: Pregled pojmova korištenih u Smjernicama

Dodatak 2: Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Dodatak 3: Obrazac - registar rizika

Dodatak 4: Upitnik za utvrđivanje rizika

Predgovor

Zakon o finansiranju institucija BiH između ostalog propisuje da se sistem finansijskog upravljanja i kontrole zasniva na upravljanju rizicima i daje razumno uvjeravanje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način.

Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora BiH je u skladu sa članom 33b., 33f. stav (2) tačka (b), a u vezi sa članom 33i. stav (2) Zakona o finansiranju institucija BiH u obavezi da izvrši detaljniju razradu komponenti standarda interne kontrole donošenjem podzakonskih akata iz ove oblasti. S tim u vezi, Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora BiH je do sada objavila Standarde interne kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine koji su zasnovani na aktuelnim INTOSAI Smjernicama i Standardima interne kontrole Evropske Komisije, kao i Priručnik za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama Bosne i Hercegovine u kojem su standardi interne kontrole razrađeni kroz komponente COSO okvira.

Obzirom da se sistem finansijskog upravljanja i kontrole zasniva na upravljanju rizikom, Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora BiH donosi Odluku o objavljivanju Smjernica za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine, koja će biti objavljena u Službenom glasniku BiH, dok će Smjernice biti objavljene na web stranici Ministarstva finansija i trezora BiH www.mft.gov.ba.

Institucije se u svom poslovanju suočavaju sa brojnim rizicima koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva. S obzirom da nije moguće u potpunosti ukloniti rizike iz poslovanja, naglasak se treba staviti na upravljanje rizikom u smislu odgovora na rizik i ublažavanja nepovoljnih uticaja rizika. Glavni cilj je da se ili smanji vjerovatnoća i/ili uticaj rizika ili da se osigura spremnost na rizike koji se ne mogu lako kontrolisati.

Upravljanjem rizicima će se: smanjiti vjerovatnoća potencijalnih „iznenađenja“ i pomoći u pripremi odgovora na neželjene događaje i ishode, poboljšati planiranje, pomoći u pogledu informisanja, osigurati da se svi poznati rizici prate i/ili da se njima upravlja, ojačati odgovornost svih učesnika u procesu upravljanja rizicima.

Upravljanje rizicima vodi kvalitetnijem odlučivanju, zasnovanom na blagovremeno prikupljenim i ažuriranim informacijama što stvara dobre preduslove za uspješno ostvarenje postavljenih ciljeva.

Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine u skladu sa Priručnikom za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama Bosne i Hercegovine objavljuje Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine u kojima je detaljno razrađena metodologija procjene i upravljanja rizicima. Smjernice će se redovno ažurirati u skladu sa stepenom provođenja i razvoja procesa upravljanja rizicima u institucijama.

1. Uvod

Upravljanje rizicima je alat koji rukovodstvu pomaže da predvidi izmijenjene okolnosti u ekonomskom, društvenom i političkom okruženju i reaguje na njih, te čini sastavni dio procesa upravljanja.

Upravljanje rizicima omogućava da se:

- predvide nepovoljne okolnosti ili događaji koji bi mogli spriječiti ostvarenje ciljeva institucije
- usmjere postupci interne kontrole i ograničeni resursi prema ključnim područjima djelatnosti i sa njima povezanim rizicima.

Upravljanje rizicima pruža najvišem rukovodstvu efikasan mehanizam kojim se postiže usmjerenost rukovodilaca svih nivoa na ostvarivanje ciljeva. Stoga je važno da upravljanje rizicima postane sastavni dio procesa upravljanja, prije svega procesa planiranja i donošenja odluka.

To ne znači da upravljačka struktura do sada nije bila svjesna postojanja rizika, ali upravljanje rizikom nije bilo sistemsko i kao takvo ne ispunjava zahtjeve koje postavlja sistem internih finansijskih kontrola u skladu sa međunarodnim standardima za internu kontrolu.

Upravljanje rizicima treba sagledati kao sistemski i kontinuiran proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve institucije, te preduzimanja potrebnih radnji, posebno putem sistema finansijskog upravljanja i kontrola.

Zahtijeva se određena „profesionalizacija” procesa upravljanja rizicima, koja se prije svega ogleda u jasno utvrđenoj metodologiji upravljanja rizicima, dokumentovanju informacija o rizicima, njihovoj vrsti, vjerovatnoći nastanka i procjeni uticaja, uspostavljanju registra rizika, uvođenju sistema izvještavanja o rizicima, zaduživanju osoba odgovornih za praćenje rizika, izradi strategija upravljanja rizicima i slično.

Upravljanje rizicima vodi kvalitetnijem odlučivanju, zasnovanom na blagovremeno prikupljenim i ažuriranim informacijama što stvara dobre preuslove za uspješno ostvarenje postavljenih ciljeva.

1.1. Svrha Smjernica

Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH (u daljem tekstu: Smjernice) podrška su uspostavljanju sistematskog upravljanja rizicima.

Smjernice su namijenjene najvišem rukovodstvu institucija, kao i ostalim rukovodiocima i zaposlenicima, s obzirom da se ovaj proces, u većoj ili manjoj mjeri, odnosi na svakog pojedinca u instituciji.

Cilj Smjernica je ujednačiti praksu upravljanja rizicima i postaviti okvir unutar kojeg će svaka institucija ugraditi i razvijati upravljanje rizicima prilagođeno svojim specifičnostima. Efektivnim upravljanjem rizicima žele se ojačati postojeće strukture upravljanja, te u procese planiranja i donošenja odluka ugraditi upravljanje rizicima kao standard.

Smjernice obuhvataju sljedeće:

- upravljanje rizicima kao dio sistema internih finansijskih kontrola, sa posebnim osvrtom na:
 - pojam rizika i svrhu upravljanja rizicima
 - odgovornost rukovodioca institucije i ostalih rukovodilaca za upravljanje rizicima
- ključne korake u procesu upravljanja rizicima.

Efikasno upravljanje rizicima stvara dobre pretpostavke za:

- bolje odlučivanje
- povećanje efikasnosti poslovanja
- bolje planiranje
- optimiziranje raspoloživih resursa i
- jačanje povjerenja u upravljački sistem.

Smjernicama se naglašava da je upravljanje rizicima odgovornost upravljačke strukture, pri čemu upravljačka struktura uključuje rukovodioce institucija i rukovodioce na različitim nivoima upravljanja.

Smjernice daju prikaz ključnih koraka za uspostavljanje upravljanja rizicima u institucijama koji se zasnivaju na COSO okviru, različite pristupe i opcije u njihovoj razradi prilikom uspostavljanja upravljanja rizicima kako bi svaka institucija mogla odabrati način i metode koje su za njih najprihvatljivije.

Posebno je značajno dokumentovanje procesa upravljanja rizicima, pa će s tim u vezi institucije biti obavezne voditi registre rizika po organizacionim jedinicama. Registre rizika je potrebno ažurirati najmanje jednom godišnje i redovno izvještavati o rizicima.

Centralna harmonizacijska jedinica izradila je pregled pojmova koji se koriste u Smjernicama (Dodatak 1 Smjernica), a kojima će se služiti sve institucije kako bi se dosljedno koristila terminologija u području upravljanja rizicima.

Unutar postavljenog metodološkog okvira, institucije imaju mogućnost dalje razrađivati pojedine korake. To se odnosi na:

- izbor različitih pristupa i metoda za utvrđivanje rizika, što obuhvata i izradu posebnih upitnika za utvrđivanje rizika,
- određivanje kritičnih, odnosno neprihvatljivih rizika za instituciju,
- modele izvještavanja,
- pregled glavnih grupa rizika i
- područja koja treba uzeti u obzir kad se utvrđuju potencijalni rizici.

Tokom uvođenja sistemskog pristupa upravljanju rizicima, rukovodioci su u obavezi da utvrde ciljeve i sprovedu cjelovitu procjenu rizika sa kojom moraju biti upoznati svi rukovodioci organizacionih jedinica kako bi se unaprijedio kvalitet i efikasnost upravljanja institucijama.

2. Upravljanje rizicima kao dio sistema internih finansijskih kontrola

Razvoj sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH podstiče i razvoj upravljanja rizicima.

Sistem internih finansijskih kontrola određen je kao cjelokupan sistem finansijskih i drugih kontrola uspostavljen od strane rukovodioca institucije sa ciljem uspješnog upravljanja i ostvarenja zadataka. Sistem obuhvata tri komponente: finansijsko upravljanje i kontrolu, internu reviziju i Centralnu harmonizacijsku jedinicu.

U skladu sa odredbama Zakona o finansiranju institucija BiH, **finansijsko upravljanje i kontrola** je sveobuhvatan sistem politika, procedura i aktivnosti koji uspostavlja i za koji je odgovoran rukovodilac institucije, a kojim se, **upravljavajući rizicima**, osigurava razumno uvjerenje da će se u ostvarivanju ciljeva budžetska i druga sredstva koristiti pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno.

Finansijsko upravljanje i kontrola provodi se putem međusobno povezanih komponenti koje su utvrđene u skladu sa INTOSAI Smjernicama za standarde interne kontrole za javni sektor, a koje se zasnivaju na COSO modelu interne kontrole¹.

Standardi interne kontrole strukturirani su tako da uključuju pet sljedećih komponenti:

- kontrolno okruženje
- upravljanje rizicima
- kontrolne aktivnosti
- informacije i komunikacije
- praćenje i procjenu.

2.1. Pojam rizika i svrha upravljanja rizicima

Zakon o finansiranju institucija BiH definiše rizik kao vjerovatnoću da će se desiti neki događaj, koji može da utiče na ostvarivanje ciljeva organizacije.

Rizik se također može definisati i kao prijetnja ostvarenju ciljeva, programa ili pružanja usluga građanima.

Osim posmatranja rizika u negativnom smislu, potrebno je razmotriti prilike za iskorištavanje pozitivnog učinka pojave određenog rizika. Ovaj tip rizika odnosi se na razvoj i modernizaciju institucija i njihovih aktivnosti, koja zahtjeva prilagođavanje novim okolnostima i očekivanjima.

Institucije se suočavaju sa brojnim rizicima, koji se mogu odnositi na:

- sve ono što može ugroziti ugled institucije i smanjiti povjerenje javnosti,
- nepravilno i nezakonito poslovanje, ali i neekonomično, neefikasno ili neefektivno upravljanje javnim sredstvima,

¹ Interna kontrola – integrisani okvir (1992), Komitet sponzorskih organizacija Treadway komisije (eng. Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission).

- nepouzdana izvještanje,
- nesposobnost reagovanja na promijenjene okolnosti na način da se spriječi ili smanji nepovoljni učinak na poslovanje institucije.

Upravljanje rizicima je cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve institucije, te preduzimanja potrebnih radnji u svrhu smanjenja rizika kroz primjenu sistema finansijskog upravljanja i kontrola.

Ako institucije nemaju efektivan način upravljanja rizicima, troškovi otklanjanja posljedica su visoki.

Prednosti provođenja upravljanja rizicima su:

Bolje odlučivanje

- Sve odluke nose sa sobom određeni nivo neizvjesnosti, bez obzira da li se odnose na uobičajene zadatke ili na nove ideje i mogućnosti. Upravljanje rizicima pomaže rukovodiocima da svoje odluke usklade sa procjenom predviđenih i nepredviđenih ishoda.

Povećanje efikasnosti

- Prihvatanjem pristupa zasnovanog na rizicima, institucija može bolje odlučivati o načinu unapređenja sistema, raspoređivanju sredstava i postizanju ravnoteže između prihvatljivog nivoa rizika i troškova kontrole.

Bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava

- Utvrđivanjem ključnih rizika sa kojima se institucija suočava omogućava se bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava na način da se izbjegnu nepotrebni troškovi postupanja po utvrđenim rizicima (npr. kod uvođenja novih informacionih sistema).

Jačanje povjerenja u upravljački sistem

- Upravljanje rizicima važan je dio upravljačkog procesa u svakoj instituciji kojim se unapređuje proces planiranja time što se ističu ključni procesi, uz osiguranje kontinuiteta poslovanja.

Razvoj kulture upravljanja rizicima

- Razvijanje svijesti zaposlenih o potrebi upravljanja rizicima.

Efektivno upravljanje rizicima pruža rukovodiocu institucije razumno uvjerenje da će se ciljevi institucije ostvariti.

Nakon što se pokrene proces upravljanja rizicima, uspostavi kultura upravljanja rizicima i dokumentuju najznačajniji rizici, rukovodilac institucije može donijeti strategiju upravljanja rizicima.

2.2. Upravljanje rizicima – odgovornost upravljačke strukture

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

Rukovodioci na različitim nivoima upravljanja, u skladu sa dodijeljenim ovlaštenjima i odgovornostima, odgovorni su za ispunjavanje ciljeva u okviru svojih nadležnosti, a time i za upravljanje rizicima.

Potrebno je uspostaviti sistemski pristup upravljanju rizicima na nivou institucije kao pomoć u blagovremenom reagovanju na rizike koji mogu spriječiti ili otežati ostvarenje ciljeva institucije.

Sistemski pristup uključuje:

- osobe zadužene za koordinaciju aktivnosti u uspostavljanju procesa upravljanja rizicima, te osobe zadužene za prikupljanje informacija o rizicima po pojedinim organizacionim jedinicama,
- obavezu dokumentovanja podataka u vezi sa utvrđenim rizicima,
- uspostavljanje modela izvještavanja o rizicima.

Da bi uspostavio adekvatan sistem upravljanja rizicima, rukovodilac treba odrediti **osobu odgovornu za koordinaciju uspostavljanja procesa upravljanja rizicima na nivou institucije.**

S obzirom na to da je upravljanje rizicima dio planiranih aktivnosti vezanih za uspostavljanje finansijskog upravljanja i kontrole, **koordinacija aktivnosti za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima može se povjeriti osobama ovlaštenim za finansijsko upravljanje i kontrolu.**

Od osobe odgovorne za koordinaciju aktivnosti za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima očekuje se:

- da u saradnji sa Centralnom harmonizacijskom jedinicom upozna ostale rukovodioce o potrebi uvođenja upravljanja rizicima u svojoj instituciji, sa posebnim osvrtom na Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima,
- da razvija kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovodiocima za efektivno upravljanje rizicima jačanjem svijesti višeg rukovodstva o potrebi sistemskog upravljanja rizicima,
- da u saradnji sa rukovodiocima organizacionih jedinica pokrene aktivnosti na uvođenju procesa upravljanja rizicima i odredi rokove za pojedine aktivnosti,
- da pripremi objedinjeni izvještaj o upravljanju rizicima na nivou institucije.

Centralna harmonizacijska jedinica pruža podršku institucijama kroz organizaciju i koordinaciju programa obuke i seminara iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole, a nadležna je za procjenu sistema finansijskog upravljanja i kontrola.

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

Ukoliko je osoba odgovorna za koordinaciju uspostavljanja procesa upravljanja rizicima u instituciji ujedno i rukovodilac neke organizacione jedinice, bit će odgovorna za upravljanje rizicima i u svojoj organizacionoj jedinici.

Da bi se upravljanje rizicima povezal na strateškom i operativnom nivou institucije, glavnu ulogu imaju organizacione jedinice, koje su zadužene za povezivanje strateških i operativnih ciljeva institucije.

Rukovodioci organizacionih jedinica (sektora, službi na nivou svojih organizacionih jedinica) trebaju osigurati uspostavljanje sistemskog upravljanja rizicima na način da se:

- utvrde rizici vezani za ciljeve iz srednjoročnih planova, operativnih planova i poslovnih procesa koji su u nadležnosti organizacione jedinice,
- procijeni vjerovatnoća nastanka rizika i njihov uticaj,
- utvrde načini postupanja po rizicima koji su neprihvatljivi,
- dokumentuju podaci o rizicima u registre rizika,
- osigura izvještavanje o rizicima.

Za potrebe uvođenja sistemskog upravljanja rizicima, rukovodioci organizacionih jedinica u saradnji sa drugim rukovodiocima unutar svoje organizacione jedinice trebaju:

- zadužiti osobe za prikupljanje podataka o utvrđenim rizicima i njihovo evidentiranje u registar rizika (osobe zadužene za koordinaciju upravljanja rizicima)
- uspostaviti proces vođenja registra rizika.

Broj zaduženih osoba i nivoa organizacione jedinice na kojoj će se formirati registri rizika zavisiće od veličine organizacione jedinice i broja zaposlenih. Rukovodioci organizacione jedinice u saradnji sa rukovodiocima unutar svoje organizacione jedinice (rukovodioci odsjeka, odjeljenja) mogu odlučiti da se registar rizika formira:

- samo na nivou organizacione jedinice (npr. sektora)
- na nivou nižih organizacionih jedinica (npr. odsjeka).

Primjer registra rizika i njegov sadržaj je sastavni dio ovih Smjernica.

Važno je istaći potrebu redovnog izvještavanja o rizicima. O najznačajnijim rizicima treba razgovarati na kolegiju najvišeg upravljačkog nivoa.

Godišnji izvještaj o upravljanju rizicima na nivou institucije izrađuje se na osnovu godišnjih izvještaja o aktivnostima vezanim za upravljanje rizicima na nivou organizacionih jedinica. Određeni segmenti ovog izvještaja će biti sastavni dio Godišnjeg izvještaja o sistemu internih finansijskih kontrola koji institucija dostavlja Centralnoj harmonizacionoj jedinici Ministarstva finansija i trezora BiH.

Osim uspostavljanja upravljanja rizicima na nivou organizacionih jedinica, važno je sistemski pristup upravljanju rizicima osigurati i u programskom planiranju.

Na nivou svakog programa treba upravljati rizicima koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva programa, prikupljati podatke o utvrđenim rizicima na nivou programa i voditi registre rizika za određeni program.

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

Potrebno je naglasiti i važnost interne revizije čija je uloga nezavisna i objektivna procjena adekvatnosti i efikasnosti procesa upravljanja rizicima i primjena internih kontrola kao odgovora na rizike. Interna revizija, prilikom obavljanja revizija, procjenjuje efikasnost i efektivnost procesa upravljanja rizicima, posebno efikasnost kontrolnih mehanizama.

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.

Prilikom izrade svojih srednjoročnih i godišnjih planova interna revizija saraduje sa upravljačkom strukturom radi određivanja sistema i procesa koji sa sobom nose određene rizike i koje je potrebno prioritetno revidirati. Interna revizija na taj način pruža podršku upravljačkoj strukturi u procesu upravljanja rizicima, ali je **upravljačka struktura ta koja je odgovorna 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.

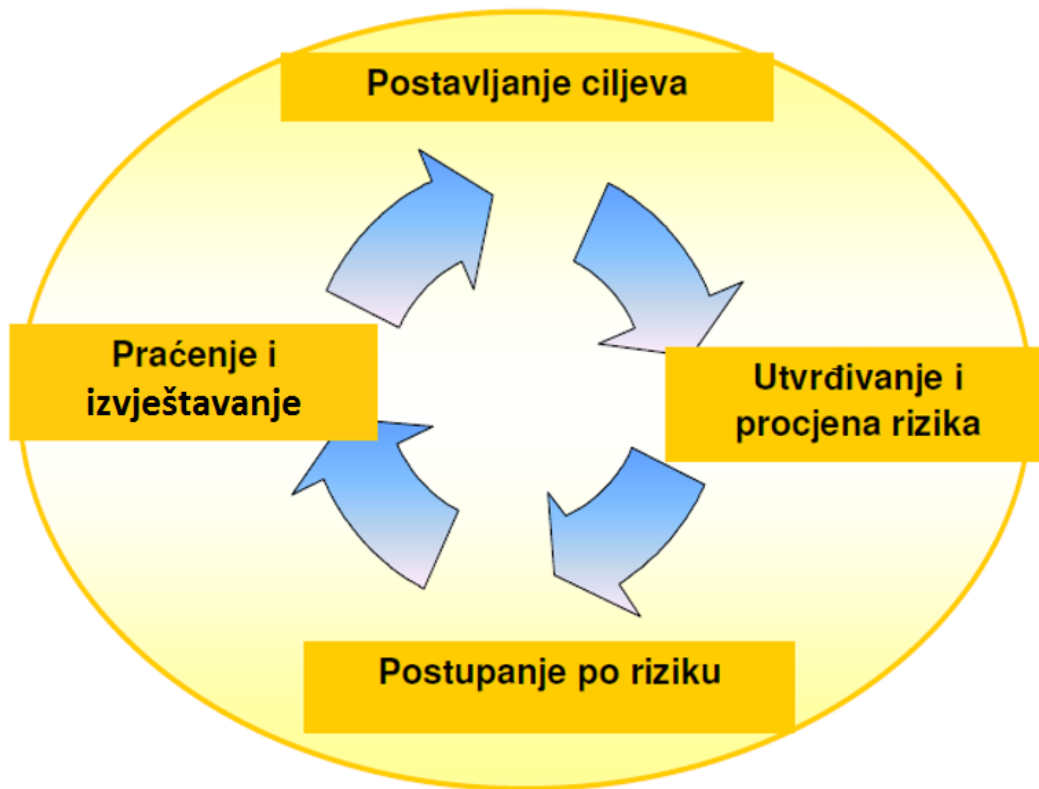
Interna revizija, za potrebe vršenja revizije, treba imati pravo pristupa registrima rizika kako bi mogla procijeniti funkcionisanje cjelokupnog sistema internih kontrola, a preporučuje se i učešće predstavnika interne revizije na sastancima najvišeg upravljačkog nivoa u vezi sa upravljanjem rizicima.

To je garancija da će se resursi interne revizije usmjeriti prema procjeni upravljanja najznačajnijim rizicima i da će interna revizija pružati podršku naporima rukovodstva u unapređivanju okvira upravljanja rizicima.

3. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA

U skladu sa COSO okvirom za upravljanje rizicima, ciklus upravljanja rizicima sastoji se od sljedećih elemenata, odnosno aktivnosti:

- postavljanje ciljeva
- utvrđivanje i procjena rizika
- postupanje po riziku
- praćenje i izvještavanje



3.1. Postavljanje ciljeva

Osnovni preduslov za upravljanje rizicima je postojanje ciljeva. Cilj je rezultat koji institucija želi ostvariti, odnosno željeno buduće stanje čije se ostvarenje očekuje u određenom periodu.

Na osnovu utvrđenih ciljeva rukovodstvo razmatra događaje koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva, te preuzima određene radnje za upravljanje rizicima. Zato je važno da su ciljevi jasni i jednoznačni.

Ciljevi se mogu podijeliti na različite načine, a jedna od podjela može biti podjela na strateške ciljeve (na nivou institucija to su opšti i posebni ciljevi) i na operativne ciljeve vezane za programe, operativne planove rada i poslovne procese.

- **Strateški ciljevi** – izvode se iz misije institucija, te se postavljaju tokom procesa srednjoročnog planiranja. Ovi ciljevi postavljaju se na period od nekoliko godina (obično 3-5) za instituciju u cjelini.
- **Operativni ciljevi** – su kratkoročni (obično na godinu dana, nakon čega se ažuriraju) i specifični. Sadržani su u okviru programa, projekata, operativnih planova rada i u okviru poslovnih procesa.

Postavljanje ciljeva na strateškom nivou

Obaveza donošenja trogodišnjih srednjoročnih planova u institucijama BiH definisana je Odlukom o postupku srednjoročnog planiranja, programiranja i izvještavanja u institucijama BiH koju je donijelo Vijeće ministara BiH.

Kroz proces srednjoročnog planiranja institucije BiH utvrđuju svoje ciljeve, prioritete i strategije, te definišu mjere za procjenu uspješnosti ostvarenja tih ciljeva.

Srednjoročno planiranje se definiše kao proces koji obuhvata utvrđivanje vizije, misije, strateških ciljeva, načine ispunjavanja ciljeva, mjere procjene rezultata i sistem praćenja rezultata.

Za potrebe srednjoročnog planiranja utvrđuju se opšti i posebni ciljevi.

Opšti ciljevi – utvrđuju se na nivou institucije. To su izjave o tome šta institucija namjerava postići u naredne tri godine, kako bi ostvarila svoju viziju i misiju.

Dobro postavljeni opšti ciljevi trebaju biti realni i fokusirani na rezultate.

Za potrebe srednjoročnog planiranja opšti ciljevi utvrđuju se na osnovu objavljenih strateških dokumenata i ostalih akata planiranja.

Posebni ciljevi – očekivani rezultati koji su posljedica niza specifičnih aktivnosti usmjerenih prema postizanju određenog opšteg cilja. Detaljniji su od opšteg cilja, vremenski okvir za provođenje im je kraći, te pomažu u definisanju njihovog načina ostvarivanja. Dakle, posebni ciljevi proizilaze iz opšteg cilja i upućuju na prioritete pri alokaciji resursa.

Postavljanje ciljeva na operativnom nivou

Ciljevi srednjoročnih planova razrađuju se dalje putem programa, aktivnosti i projekata i ostvaruju se kroz poslovne procese. Potrebno je utvrditi ciljeve programa koji se realizuju, ciljeve poslovnih procesa pomoću kojih se oni provode kao i ciljeve na nivou operativnih planova (npr. plan nabavki, zapošljavanja, obuke).

Operativni ciljevi sadržani su u godišnjim planovima aktivnosti institucije odnosno organizacionih jedinica, a utvrđuju ih rukovodioci organizacionih jedinica sa šefovima odjeljenja/odsjecka.

Ostvarenje strateških ciljeva provodi se kroz poslovne procese, pa je stoga važno razmotriti ciljeve na nivou poslovnih procesa i rizike vezane za njih.

Nakon što institucija utvrdi svoje strateške ciljeve, potrebno je razmotriti ključne procese koji će doprinijeti ostvarenju strateških ciljeva. Kao dio aktivnosti za provođenje finansijskog upravljanja i kontrole, institucije utvrđuju najvažnije poslovne procese. Zadužuju se osobe odgovorne za odvijanje procesa na propisani način, koje prate ostvarenje ciljeva poslovnih procesa i upravljaju rizicima koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva.

3.2. Utvrđivanje rizika

Proces upravljanja rizicima treba postati sastavni dio srednjoročnog i godišnjeg planiranja pri čemu je potrebno sagledati sve moguće rizike.

Interni i eksterni faktori utiču na pojavu rizika koji može prijetiti uspješnom ostvarivanju ciljeva. Da bi se olakšalo prepoznavanje rizika i da bi se osigurala pokrivenost svih područja rizika, može se koristiti podjela na pet glavnih tipova rizika iz sljedećih područja:

- 1) Eksterno okruženje
- 2) Planiranje, procesi i sistemi
- 3) Zaposleni i organizacija
- 4) Zakonitost i ispravnost
- 5) Komunikacije i informacije.

Ovakva podjela rizika obuhvata eksterno i interno okruženje² i predstavlja alat koji se može upotrijebiti u fazi utvrđivanja rizika, a uzima u obzir sve aspekte rizika i sva potencijalna područja rizika. Podjela na tipove rizika je korisna pri analizi rizika, grupisanju rizika i izvještavanju o rizicima.

U nastavku se daje pregled glavnih tipova rizika i područja koja se mogu uzeti u obzir prilikom utvrđivanja potencijalnih rizika. Svaka institucija može prilagoditi ovakvu podjelu svom radnom okruženju i specifičnim aktivnostima.

² Rizici navedeni pod brojem 2, 3, 4 i 5 predstavljaju rizike u internom okruženju.

Tipologija rizika	
Glavni tipovi rizika	
	Područja koja treba uzeti u obzir kada se utvrđuju potencijalni rizici
Eksterni	1. Rizici koji se odnose na eksterno okruženje/ izvan institucije - rizici makro okruženja (geopolitički, ekonomski, prirodne katastrofe i slično) - političke odluke i prioritete izvan institucije (Parlamentarna skupština BiH, Vijeće ministara BiH, Evropska komisija i slično) - vanjski partneri (građani, druge institucije, davaoci usluga, konsultanti, mediji i slično)
Interni	2. Rizici koji se odnose na planiranje, procese i sisteme - strategija, planiranje i politike, uključujući interne političke odluke - operativni procesi (struktura i opis procesa) - finansijski procesi i dodjela sredstava - IT i ostali sistemi podrške
	3. Rizici koji se odnose na zaposlene i organizaciju - zaposlenici, kompetentnost - etika i ponašanje organizacije („ton s vrha“, prevara, sukob interesa i slično) - interna organizacija (upravljanje, uloge i odgovornosti, delegiranje itd.) - sigurnost zaposlenika, objekata i opreme
	4. Rizici sa aspekta zakonitosti i ispravnosti - jasnoća, prikladnost i jedinstvenost postojećih zakona, propisa i pravila - ostali mogući ishodi koji se odnose na zakonitost i pravilnost
	5. Rizici koji se odnose na komunikaciju i informisanje - metode i kanali komuniciranja - kvalitet i blagovremenost informacija

3.2.1. Pristup za utvrđivanje rizika

Za utvrđivanje rizika najčešće se koriste dva pristupa:

Prvi je pristup *odozgo prema dolje*, gdje se na najvišem hijerarhijskom nivou razmatraju rizici vezani za strateške ciljeve (opšti i posebni ciljevi).

Drugi je pristup *odozdo prema gore*, koji uključuje sve organizacione jedinice institucije koje vrše procjenu rizika vezano za njihove godišnje aktivnosti i poslovne procese.

Navedeni pristupi se uzajamno ne isključuju, već je njihova kombinacija u procesu utvrđivanja rizika poželjna, jer olakšava utvrđivanje rizika na nivou cijele institucije i njenih organizacionih jedinica. Na koji će se način vršiti utvrđivanje rizika zavisi od specifičnosti institucije.

Pri tome treba uzeti u obzir da će većina institucija, razvijajući sistem finansijskog upravljanja i kontrola, sastaviti popis ključnih poslovnih procesa po organizacionim jedinicama sa definisanim ciljevima u skladu sa usvojenim srednjoročnim planovima.

Popisani poslovni procesi i usvojeni strateški dokumenti, te programi odnosno ciljevi sadržani u tim dokumentima mogu poslužiti kao polazna osnova za utvrđivanje rizika.

3.2.2. Metode utvrđivanja rizika

Postoje različite metode utvrđivanja rizika, a najčešće se koriste podaci iz prethodnih perioda, zajedničke radionice, posebni upitnici i intervjui.

Korištenje podataka iz prethodnih perioda/analiza od strane rukovodilaca

Podaci iz prethodnih perioda sa kojima raspolažu rukovodioci ili podaci koje dobijaju iz drugih izvora dragocjeni su za utvrđivanje učestalosti javljanja i uticaja nepoželjnih događaja. To uključuje podatke i analize o realizaciji planskih dokumenata (srednjoročnih, operativnih i finansijskih planova), te izvještaje interne revizije, Ureda za reviziju institucija BiH i druge izvještaje u kojima se detaljnije obrazlažu razlozi odstupanja od planova ili neizvršenja planova.

Upitnici

Ovo je tipična metoda samoprocjene kojom se svaki rizik razmatra prema unaprijed pripremljenom upitniku. Rukovodioci organizacionih jedinica, zajedno sa ostalim rukovodiocima unutar svojih organizacionih jedinica, mogu pripremiti vlastite upitnike koristeći pregled glavnih tipova rizika i područja koja treba uzeti u obzir kada se utvrđuju potencijalni rizici, u skladu sa Smjernicama. Prilikom pripreme navedenog upitnika, rukovodioci mogu koristiti informacije o problemima i rizicima sa kojima su se već suočavali. Ako se za utvrđivanje rizika koriste pripremljeni upitnici, oni se moraju redovno ažurirati kako bi i dalje bili primjenjivi na razmatrano područje poslovanja.

Održavanje zajedničkih radionica/*brainstorming*

Ova metoda se provodi organizovanjem radionica na svim nivoima institucije. Pristup se zasniva na činjenici da osobe sa 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. Ova metoda vrlo je djelotvorna u smislu razmjene informacija i mišljenja među različitim osobama i nivoima institucije, kako bi se došlo do najboljih rješenja. Preporučuje se da se korištenjem gore navedenih metoda za utvrđivanje rizika definišu najvažniji rizici o kojima će se raspraviti na zajedničkoj radionici.

3.2.3. Opis rizika

Opis rizika je završetak procesa utvrđivanja rizika i početak procesa procjene rizika.

Prije procjene rizika potrebno je jasno formulisati odnosno opisati utvrđeni rizik uzimajući u obzir glavni uzrok rizika (definisati osnovni problem) i potencijalne posljedice rizika (efekat koji ima na ciljeve/aktivnosti).

Primjer³ cilja sa različitim opisom rizika:

Aktivnost/cilj: „Implementirati novi IT sistem za praćenje rezultata naknadnih kontrola do kraja 2010.“	
Opis rizika	Komentar
“Neizvršavanje implementacije novog IT sistema za praćenje rezultata naknadnih kontrola do kraja 2010. godine“	NIJE U REDU: Formulacija je jednostavno suprotna od cilja.
“Nedostatak zaposlenika.”	NIJE U REDU: Ne pruža nikakve informacije o potencijalnom uticaju na aktivnosti/ciljeve ili o tačnom uzroku rizika.
“Nedostatak kompetentnog osoblja može uzrokovati kašnjenja u implementaciji“.	BOLJE: Spomenut je uticaj na cilj, ali nije dovoljno jasan. Međutim, nema informacija o uzroku rizika.
„Nedostatak osposobljenih osoba može dovesti do značajnog kašnjenja pri uvođenju projekta (po procjeni oko 10-12 mjeseci). To je djelimično zbog nedovoljne edukacije osoblja.“	IDEALNO: Postoji kvantificirana procjena potencijalnog uticaja na cilj i identifikovan je uzrok.

3.3. Procjena rizika

Nakon što se utvrde, rizike je potrebno procijeniti kako bi se rangirali, utvrdili prioriteta i pružile informacije za donošenje odluka o rizicima na koje se treba usmjeriti. Rizici se procjenjuju na osnovu uticaja i vjerovatnoće.

Procjena rizika se bavi sljedećim pitanjima koja se odnose na identifikovane rizike:

- Koja je vjerovatnoća da će doći do pojave rizika ili koja je očekivana učestalost takve pojave?
- Koje su posljedice ako dođe do pojave rizika?
- Postoje li uspostavljene mjere, odnosno kontrole čijom primjenom se umanjuju posljedice ili vjerovatnoća pojave utvrđenih rizika?
- Koliko su te mjere pouzdane? Šta će se desiti ukoliko one ne budu efikasne?

Faktori rizika koji se mogu uzeti u obzir prilikom procjene vjerovatnoće i učestalosti su:

- Dosadašnja iskustva
- Uvođenje novog procesa ili sistema
- Nivo neizvjesnosti u okruženju
- Raspolaganje pouzdanim informacijama i podacima
- Adekvatnost nadzora ili praćenja
- Kadrovska popunjenost u smislu broja zaposlenih i njihovih kompetencija
- Složenost poslovanja (ili tehnologije), obima poslovanja, odnosno transakcija
- Prepreke efikasnoj komunikaciji
- Kvalitet infrastrukture

³ Primjer je preuzet iz dokumenta Evropske komisije: „Risk management in the Commission“, april 2008

3.3.1. Procjena uticaja rizika

Procjena uticaja obuhvata procjenu posljedica ako se rizik ostvari. Znači, procjena uticaja ne uzima u obzir vjerovatnoću, nego samo odgovara na pitanje šta će se dogoditi ako se određeni događaj ostvari. Uticaj se može rangirati (ocijeniti): od jedan (1) do tri (3), gdje jedan (1) znači procjenu da će taj događaj imati nizak uticaj, dok (3) znači da će događaj imati visok uticaj na instituciju. Osim bodovanja, može se dati opisna procjena uticaja, pa tako uticaj može biti nizak, umjeren ili visok.

U tabeli u nastavku daje se prijedlog za procjenu uticaja rangiranjem odnosno opisom.

Uticaj	Ocjena	Opis
Visok	3	<ul style="list-style-type: none">▪ Prekid osnovnih programa/usluga▪ Značajan gubitak imovine▪ Ozbiljne štete po okolinu▪ Smrt▪ Ozbiljna prijetnja po ugled i povjerenje javnosti▪ Pritisak javnosti za smjenu rukovodioca
Umjeren	2	<ul style="list-style-type: none">▪ Prekid nekih osnovnih programa/usluga▪ Gubitak imovine▪ Izvjesne štetne posljedice na okolinu▪ Teške ozljede▪ Određeni gubitak povjerenja javnosti▪ Negativna medijska pažnja
Nizak	1	<ul style="list-style-type: none">▪ Kašnjenja u rokovima kod manje značajnih projekata/usluga▪ Gubitak imovine (male vrijednosti)▪ Privremene štetne posljedice na okolinu▪ Lakše ozljede▪ Slabo sticanje povjerenja▪ Određena nepovoljna medijska pažnja

U ovoj fazi se procjenjuje inherentni rizik, ne uzimajući u obzir postojanje bilo kakvih oblika kontrole.

3.3.2. Procjena vjerovatnoće rizika

Nakon procjene uticaja odnosno posljedica, procjenjuje se vjerovatnoća nastanka nekog događaja. Znači, procjenjuje se koliko je vjerovatno da se neki rizik, u pravilu štetni događaj, ostvari. Vjerovatnoća se, poput uticaja, može rangirati (ocijeniti) ili procijeniti opisno kao velika, srednja i mala. Najniža ocjena znači malu vjerovatnoću, a to znači da nastanak događaja nije vjerovatan, dok najveća ocjena znači da se očekuje pojava događaja u većini slučajeva.

U tabeli u nastavku daje se prijedlog ocjene vjerovatnoće.

Vjerovatnoća	Ocjena	Opis
Velika	3	Očekuje se da će se ovaj događaj javiti u većini slučajeva
Srednja	2	Događaj se ponekad može dogoditi
Mala	1	Nastanak događaja nije vjerovatan

U slučajevima u kojima su potpuno različito procijenjeni rizici u odnosu na vjerovatnoću ili uticaj zahtijeva se uključivanje svih aktera u raspravu kako bi se postigao zajednički stav o procjeni rizika.

U dodatku 2 ovih smjernica daje se obrazac koji se može koristiti prilikom utvrđivanja i procjene rizika.

3.3.3. Procjena ukupne izloženosti riziku

Iz procjene uticaja i vjerovatnoće proizlazi procjena ukupne izloženosti riziku koja je potrebna kako bi se utvrdili prioriteti, odnosno najznačajniji rizici kojima treba upravljati. Ukupna izloženost riziku dobija se množenjem ocjene uticaja sa ocjenom vjerovatnoće. Tako se rizik sa najvećim uticajem i vjerovatnoćom koji rangiramo ocjenom tri može procijeniti sa najviše devet bodova.

Izloženost riziku najčešće se prikazuje pomoću matrice u kojoj se povezuju uticaj i vjerovatnoća, a koja je prikazana u nastavku.

UTICAJ	Visok			Neprihvatljivi rizici
	Umjeren			
	Nizak	Prihvatljivi rizici		
		Mala	Srednja	Velika
		VJEROVATNOĆA		

U većini slučajeva rizici se ne mogu potpuno ukloniti i svaka aktivnost u sebi sadrži mogući rizik.

Razlikujemo dvije vrste rizika: inherentni i rezidualni rizik.

Inherentni rizik je rizik ili skup rizika sa kojima se suočava institucija ne uzimajući u obzir uspostavljene kontrole. To je vrsta rizika kod kojeg ne postoje kontrole i faktori koji ublažavaju rizike. Ovi rizici nastaju usljed uobičajenih okolnosti i vrsta aktivnosti koje se provode, a mogu biti interni i eksterni.

Rezidualni rizik je vrsta rizika kod kojeg se uzimaju u obzir postojeće kontrole koje ublažavaju rizik. Dakle, nakon preduzimanja određenih radnji, rizik i dalje postoji, što ukazuje na to da se rizik ne može potpuno ukloniti.

Nakon što se procijene inherentni rizici i dobije lista najznačajnijih rizika, potrebno je odrediti rezidualnu veličinu rizika. Pri tome se mora uzeti u obzir efikasnost i efektivnost postojećih kontrola. Rukovodilac procjenjuje efikasnost postojećih kontrola putem stalnog praćenja, izvještaja interne revizije i sl. Pri tome se može utvrditi da nema odgovarajuće kontrole, da kontrole nisu efikasne u praksi ili da su potpuno efikasne.

Za određivanje rezidualnog rizika može se koristiti sljedeća matrica.

Inherentni rizik	Ozbiljan			Ozbiljan rezidualni rizik
	Umjeren			
	Manji	Manji rezidualni rizik		
		Niska	Srednja	Visoka
		Efikasnost kontrola		

Rukovodstvo će na osnovu trenutnog rezidualnog rizika i svoje odluke o prihvatanju rizika odlučiti da li su potrebne dodatne mjere za dalje smanjenje izloženosti riziku.

3.3.4. Prihvatanje rizika

Prihvatanje rizika odnosi se na granicu prihvatljivosti rizika koji ne ometa kontinuirano poslovanje institucije (dodatne mjere na ublažavanju rizika bi uzrokovale pretjerane troškove).

Inherentni rizici - kontrole/mjere = rezidualni rizici
→ Rezidualni rizici ≤ prihvatanje rizika

U pojedinim slučajevima moguće je unaprijed utvrditi i izmjeriti prihvatljiv nivo rizika, na primjer kod finansijskog efekta. Rukovodstvo odlučuje o neprihvatanju finansijskog gubitka koji je veći od određenog iznosa budžeta opredijeljenog za specifični program.

Pristup za procjenu rizika baziran na uticaju i vjerovatnoći treba koristiti na jednostavan način. Budući da se procjena uglavnom zasniva na subjektivnoj procjeni, ovaj pristup treba shvatiti više kao način pokretanja rasprave o rizicima, a ne kao sredstvo za uspostavljanje preciznog "nivoa rizika". Važno je da se razumiju razlozi koji se kriju iza ocijenjenog rizika i da se na osnovu te informacije utvrdi da li su potrebna dalja istraživanja.

Da bismo postigli efektivno upravljanje rizicima, a dokumentaciju i izvještavanje o rizicima sveli na razumnu mjeru, potrebno je da se usmjeri na kritične rizike.

Na primjer, rizik se može smatrati kritičnim u sljedećim situacijama:

- ako može ugroziti ostvarenje ključnih ciljeva institucije,
- ako može uzrokovati znatnu štetu interesnim grupama (građanima, Vijeću ministara BiH, i drugim institucijama, itd.),
- ako je posljedica rizika povreda zakona i propisa,
- ako može uzrokovati značajne finansijske gubitke,
- ako dovodi u pitanje sigurnost zaposlenika institucije, ili
- ako u bilo kojem slučaju ozbiljno utiče na ugled institucije.

Svaka institucija može odrediti rizike koji će se smatrati kritičnim odnosno neprihvatljivim.

3.4. Postupanje po rizicima/odgovor na rizike

Cilj upravljanja rizicima je smanjiti vjerovatnoću nastupanja potencijalnog događaja i njegov negativan uticaj. Vjerovatnoća i uticaj smanjit će se izborom odgovarajućeg odgovora na rizik.

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

Izbjegavanje rizika

Neki se rizici mogu djelimično ili potpuno izbjeći modifikovanjem aktivnosti, odnosno procesa, pri čemu treba istaći da je ukidanje određene aktivnosti ograničeno u javnom sektoru, jer su poslovi i aktivnosti od značaja za javni interes.

Prenošenje rizika

Najbolji odgovor na pojedine rizike može biti njihovo prenošenje na treću stranu ili dijeljenje rizika sa trećom stranom. Ova je opcija posebno dobra za ublažavanje finansijskih rizika ili rizika po imovinu. Tipičan primjer prenosa rizika je korištenje osiguravajućeg društva kojem možemo platiti preuzimanje rizika. Međutim, u slučaju kada obavljanje određenih usluga povjerimo trećoj strani (*outsourcing*) treba naglasiti da, iako je upravljanje rizikom prenijeto, institucija i dalje ostaje odgovorna za rizik. Takve se aktivnosti ugovaraju zato što unutar određene organizacione jedinice institucije ne postoje potrebna sredstva, vještine i stručnost za upravljanje rizikom.

Prihvatanje rizika

Jedan od odgovora na rizike može biti prihvatanje rizika bez preduzimanja dodatnih mjera. Dodatne aktivnosti se ne preduzimaju 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.

Smanjivanje/ublažavanje rizika

Postupci smanjivanja/ublažavanja rizika smatraju se uobičajenim odgovorom na rizike, što znači da se preduzimaju aktivnosti i donose odluke kako bi se smanjila vjerovatnoća nastanka i/ili uticaj rizika.

Aktivnosti koje institucija preduzima 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 preduzimanje mjera (kontrola) radi zadržavanja rizika na prihvatljivom nivou. Uz odgovor na rizike, potrebno je razmotriti da li se pri tome javljaju prilike za iskorištavanje pozitivnog uticaja.

3.4.1. Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti zasnivaju se na pisanim pravilima i principima, postupcima i drugim mjerama koje se uspostavljaju radi ostvarenja ciljeva institucije smanjenjem rizika na prihvatljiv nivo.

Jedna od podjela kontrolnih aktivnosti u kontekstu upravljanja rizicima je sljedeća:

- **Direktivne kontrole**

Ove kontrole osiguravaju ostvarenje cilja koji se želi postići (zakoni i drugi propisi, planovi, procedure i postupci, resursi potrebni za ostvarenje cilja). Primjeri ovih kontrola su jasna definicija politika, postavljanje specifičnih ciljeva, te odgovarajuća obuka za osposobljavanje zaposlenih.

- **Preventivne kontrole**

Ove kontrole ograničavaju mogućnost nastanka neželjenog događaja. Primjeri preventivnih kontrola uključuju podjelu dužnosti ili dodjelu ovlaštenja (odobrenje komunikacije sa medijima dato je samo stručnim i ovlaštenim osobama).

- **Detektivne kontrole**

Detektivne kontrole služe za otkrivanje i utvrđivanje slučajeva u kojima su se pojavili nepoželjni događaji. Primjeri detektivnih kontrola uključuju provjeru zaliha ili imovine (čime se otkriva da li su zalihe ili imovina neovlašteno korištene), poravnanja sa bankarskim računom (čime se mogu otkriti neovlaštene transakcije), pregledi nakon provedene aktivnosti.

- **Korektivne kontrole**

Korektivne kontrole služe za ispravljanje neželjenih događaja koji su već nastali. Primjer korektivnih kontrola je definisanje procedura kojima se omogućava povrat više uplaćenih sredstava.

Planiranje postupanja u nepredviđenim okolnostima važan je element korektivne kontrole, kojim institucije osiguravaju kontinuitet poslovanja i otklanjanje štetnih posljedica događaja na koji nisu mogli uticati. Osiguranje imovine smatra se korektivnom kontrolom.

Prilikom odlučivanja koje će se kontrole primijeniti važno je da uspostavljena kontrola bude srazmjerna riziku i da troškovi kontrole ne premašuju dobivene koristi. Svrha kontrola je spriječiti mogućnost nastanka rizika, odnosno ublažiti uticaj nastalog rizika, jer ga nije moguće u cijelosti ukloniti.

3.4.2. Provođenje akcionih planova

Nakon što se utvrde rizici po kojima je potrebno postupati i odrede adekvatni načini postupanja, potrebno je donijeti planove za smanjivanje odnosno ublažavanje rizika.

Planovi se donose i provode zato da bi se osiguralo efektivno postupanje po rizicima.

Radi donošenja efikasnih akcionih planova, treba u potpunosti analizirati i razumjeti uzrok rizika (ustanoviti šta je osnovni problem).

Planovi u osnovi trebaju sadržavati opis rizika, ciljeve koji se žele postići akcionim planom, radnje koje treba preduzeti, zadužene osobe i rokove za provođenje. Akcioni plan može sadržavati i druge značajne informacije, kao što su sredstva potrebna za provođenje planova i načine njihovog praćenja.

Praćenje je veoma važna faza u procesu upravljanja rizicima. Stoga je rukovodilac dužan provjeriti funkcionišu li predložene kontrolne aktivnosti u praksi i da li sprečavaju odnosno ublažavaju određeni rizik.

3.4.3. Dokumentovanje rizika

Dokumentovanje je ključni element u efektivnom upravljanju rizicima i obuhvata sljedeće:

- evidentiranje usaglašenih ciljeva na svakom nivou upravljanja,
- obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika,
- registar rizika,
- kratke informacije koje se dostavljaju rukovodstvu.

Rezultat provođenja upravljanja rizicima potrebno je dokumentovati. Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika i registar rizika sadrže podatke o rizicima.

Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika sadrži detaljne podatke o svim rizicima (procjenu inherentnog rizika, procjenu efikasnosti postojećih kontrola, procjenu rezidualnog rizika) i nalazi se u dodatku 2 Smjernica.

U **registar rizika** upisuju se oni rizici za koje je nivo rezidualnog rizika procijenjen kao neprihvatljiv, te se predlaže uvođenje dodatnih kontrolnih mehanizama, jer postojeće kontrole nisu dovoljno efikasne za postupanje po takvim rizicima.

Podaci iz registra rizika koriste se za izradu izvještaja i kratkih informacija koji se dostavljaju rukovodstvu institucije.

Registar rizika je interni dokument svake institucije, a između ostalog sadrži sljedeće elemente:

- cilj programa, poslovnog procesa, planiranih godišnjih aktivnosti,
- kratak opis rizika,
- procjenu nivoa rezidualnog rizika,
- kratak pregled odabranih odgovora na rizik, te
- osobe zadužene za provođenje potrebnih aktivnosti i rokove za njihovo izvršenje.

Institucije zbog specifičnosti poslovanja mogu proširiti registar rizika sa dodatnim podacima (datum unosa podataka u registar, područje na koje se rizik odnosi, i sl.)

Registar rizika je dokument koji se ažurira po potrebi, a najmanje jednom godišnje, kako bi se provjerilo jesu li planirane mjere za ublažavanje rizika preduzete i da li su postigle očekivane rezultate.

Osim kritičnih rizika, u registru rizika mogu biti navedeni i ostali značajni rizici koji zahtijevaju praćenje, te mogu biti od pomoći pri redovnom izvještavanju.

Pojedinačni rizici koje institucija utvrđuje nisu nezavisni jedni od drugih i obično se grupišu. Na primjer, možda postoji više rizika koji se mogu grupisati kao „rizici u području resursa“ i drugi rizici koji se mogu grupisati kao rizici sa aspekta „zakovitosti i ispravnosti“.

Neki rizici se odnose na više ciljeva institucije. Kao pomoć za grupisanje rizika može poslužiti tipologija rizika.

Ovakvim grupisanjem se dobijaju oblasti rizika koje se dodjeljuju nadležnim rukovodiocima, a oni prate svoju oblast, nadgledaju razvoj odgovarajućeg kontrolnog okruženja i o tome izvještavaju.

Na taj način će se unaprijediti komunikacija za svaku vrstu rizika. Sve navedeno može biti osnova za izradu strategije upravljanja rizicima institucije. Registar rizika se vodi na nivou organizacione jedinice.

U daljem razvoju procesa upravljanja rizicima i u zavisnosti od potreba institucije može se uvesti jedinstveni registar rizika na nivou institucije. Na nivou institucije zadužuje se osoba za vođenje i ažuriranje registra rizika.

Ciljevi dokumentovanja aktivnosti procjene rizika i upravljanja rizicima su:

- pružiti polaznu tačku i olakšati naredne aktivnosti upravljanja rizicima
- osigurati evidenciju o uzrocima rizika i potencijalnim posljedicama
- pokazati da je proces adekvatno proveden
- staviti naglasak na odluke ili procese koje treba pregledati
- pružiti evidenciju o rizicima
- staviti na raspolaganje plan upravljanja rizicima donosiocima odluka radi odobrenja i kasnije realizacije
- razmijeniti informacije
- omogućiti kontinuirano praćenje i pregled.

Obrazac registra rizika dat je u dodatku 3 Smjernica.

3.5. Praćenje rizika i izvještavanje o rizicima

Upravljanje rizicima je kontinuirani proces koji obuhvata praćenje utvrđenih rizika kako bi se blagovremeno uočile sve promjene vezane za rizike (npr. pojava novih rizika i mogućih prilika koje se javljaju uz rizike). Obzirom da se poslovno, ekonomsko i zakonodavno okruženje neprestano mijenja, dolazi do promjene rizika i prioriternih ciljeva. Zbog navedenog, rizike treba redovno razmatrati i revidirati kako bi se zadržala efikasnost odgovora na rizik.

Također je potrebno obavljati stalne preglede kako bismo osigurali da su svi rizici povezani sa ciljevima i da su svi ciljevi uzeti u obzir pri utvrđivanju i ažuriranju rizika.

Procijenjene rizike treba razmatrati i o tome izvještavati kako bi se stekla sigurnost o efektivnosti upravljanja rizicima i utvrdile situacije u kojima su potrebne druge mjere.

Svaka institucija treba da razvije postupke izvještavanja o rezultatima praćenja. To uključuje definisanje učestalosti izvještavanja, zaduživanje osoba za pripremu izvještaja, određivanje kome se izvještaj dostavlja, sadržaj izvještaja i drugo.

Rukovodioci organizacionih jedinica dužni su izvještavati o aktivnostima upravljanja rizicima u svojoj organizacionoj jedinici.

Na kolegiju najvišeg upravljačkog nivoa rukovodioci organizacionih jedinica izvještavaju o aktivnostima preduzetim na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima, najznačajnijim rizicima i novonastalim rizicima koji su se pojavili nakon redovnog ažuriranja registra rizika. To su slučajevi kada dolazi do značajnih promjena u izloženosti rizicima, na primjer pri pojavi novih ili izmjeni postojećih aktivnosti i ciljeva, promjeni strukture uprave ili sistema, ili promjeni u vanjskom radnom okruženju.

Rukovodioci organizacionih jedinica izrađuju **godišnji izvještaj o aktivnostima vezanim za upravljanje rizicima** i dostavljaju osobi zaduženoj za finansijsko upravljanje i kontrolu, koja na zahtjev rukovodioca priprema objedinjeni izvještaj o upravljanju rizicima na nivou institucije. U izvještaju se daje:

- pregled značajnih rizika i njihov uticaj na ostvarenje ciljeva,
- informacija o preduzetim aktivnostima na sprečavanju odnosno ublažavanju rizika i
- informacija o rizicima na koje se nije moglo djelovati na planirani način.

Objedinjeni izvještaj sadrži pregled preduzetih aktivnosti u procesu upravljanja rizicima i pregled najznačajnijih rizika iz registara rizika organizacionih jedinica institucije.

Dio objedinjenog izvještaja koji se odnosi na aktivnosti koje su preduzete na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima sastavni je dio **Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrola** koji se dostavlja Centralnoj harmonizacijskoj jedinici, dok sve ostale informacije, uključujući informacije o najznačajnijim rizicima, ostaju u instituciji.

Također je potrebno utvrditi načine komuniciranja i razmjene informacija o utvrđenim rizicima na svim nivoima i među svim zaposlenicima unutar institucije.

4. Zaključak

Upravljanje rizicima je kontinuirani proces u redovnom poslovanju i sastavni dio svakodnevnog upravljanja. Ovaj proces je potrebno sistemski razvijati u smislu jedinstvenog pristupa na nivou svih institucija BiH, uvođenja upravljanja rizicima u proces planiranja i donošenja odluka, praćenja akcionih planova, te razvijanja kulture upravljanja rizicima.

Kako bi se osiguralo uspješno provođenje upravljanja rizicima u institucijama, moraju se preduzeti mjere za:

- osiguranje radnog okruženja koje će davati podršku uspostavljanju procesa upravljanja rizicima,
- sticanje i poboljšanje vještine upravljanja rizicima,
- uspostavljanje efikasne komunikacije o rizicima i aktivnostima koje se u tu svrhu preduzimaju.

Za efikasno upravljanje rizicima potrebno je stvoriti i održavati radno okruženje koje pruža podršku u cilju:

- osiguranja jake podrške najvišeg nivoa upravljanja,
- stvaranja organizacione kulture u kojoj će se izvještavanje o rizicima smatrati pozitivnim,
- podizanja svijesti i razvijanja vještina upravljanja rizicima.

Centralna harmonizacijska jedinica će u saradnji sa institucijama održavati radionice o upravljanju rizicima kojima je cilj razvijanje vještina upravljanja rizicima.

Nakon što se pokrene proces upravljanja rizicima i ojača svijest o važnosti upravljanja rizicima, rukovodilac institucije može donijeti strategiju upravljanja rizicima.

Dodatna pojašnjenja pojmova koji se koriste u Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH

Pojam	Definicija
B	
Brainstorming/radionice	Metoda nekritičkog prikupljanja mišljenja različitih grupa unutar institucije, koja se često koristi kod utvrđivanja i procjene rizika na nivou jedne organizacione jedinice.
C	
Ciklus upravljanja rizicima	Sastoji se od sljedećih koraka: <ul style="list-style-type: none"> - postavljanje ciljeva - utvrđivanje i procjena rizika - postupanje po riziku - praćenje i izvještavanje
Cilj	Rezultat koji institucija želi ostvariti, odnosno željeno buduće stanje čije se ostvarenje očekuje u određenom periodu. Jedna od podjela može biti na strateške ciljeve i operativne ciljeve vezane za operativne planove rada, programe i poslovne procese.
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission</i> - Komitet sponzorskih organizacija Treadway komisije (Američka Nacionalna komisija za izvještavanje o finansijskim prevarama). Komitet je izradio izvještaj "Interna kontrola - Integrisani okvir" koji je poznat pod nazivom "COSO model za internu kontrolu". COSO je opšteprihvaćeni međunarodni model za uspostavljanje, vođenje i procjenu sistema internih kontrola, kojeg čini pet međusobno povezanih komponenti: kontrolno okruženje, procjena rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacije, praćenje i procjena.
F	
Finansijsko upravljanje i kontrola	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 uvjerenje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način. Ovaj sistem obuhvata sve poslovne transakcije, a posebno one koje su vezane za prihode/primitke, rashode/izdatke, postupke nabavke i ugovaranja, povrate pogrešno uplaćenih iznosa, imovinu i obaveze.
I	
Inherentni rizik	Nivo rizika u slučaju nepostojanja kontrola i faktora koji ublažavaju rizike.

Interna revizija	Nezavisna aktivnost koja procjenjuje sisteme internih kontrola, daje nezavisno i objektivno stručno mišljenje i savjete za unapređenje poslovanja; pomaže instituciji u ostvarenju ciljeva primjenom sistemskog i disciplinarnog pristupa vrednovanju i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrola i procesa upravljanja.
Izbjegavanje rizika	Poslovna odluka o povlačenju iz rizične situacije
Izjava o Misiji	Dokument kojim se navodi glavni razlog postojanja i djelovanja institucije, a sastoji se od područja djelovanja, organizacionih vrijednosti i ciljeva.
K	
Kontrola	Aktivnosti rukovodstva usmjerene na izbjegavanje ili smanjenje rizika koji imaju negativan uticaj na ostvarenje ciljeva organizacije.
Kontrolne aktivnosti	Zasnivaju se na pisanim pravilima i principima, postupcima i drugim mjerama koje se uspostavljaju radi ostvarenja ciljeva institucije smanjenjem rizika na prihvatljiv nivo
Kritični rizici	Rizik koji institucija smatra neprihvatljivim, na primjer, ako može ugroziti ostvarenje ključnih ciljeva institucije, ako može pruzrokovati znatnu štetu interesnim grupama, ako je posljedica rizika povreda zakona i propisa, ako može dovesti do značajnih finansijskih gubitaka, ako dovodi u pitanje sigurnost zaposlenika institucije, ili ako u bilo kojem slučaju ozbiljno utiče na ugled institucije.
M	
Metode utvrđivanja rizika	Utvrđivanje rizika može se provoditi na različite načine: korištenjem podataka iz prethodnih perioda, održavanjem radionica, pomoću posebnih upitnika, te provođenjem intervjua.
O	
Oblast rizika	Evidencija grupe rizika koji se pojavljuju ili se mogu pojaviti u instituciji tokom poslovanja.
Opis rizika	Kraj procesa utvrđivanja rizika i početak procesa procjene rizika. Prije procjene rizika potrebno je jasno formulisati odnosno opisati utvrđeni rizik uzimajući u obzir glavni uzrok rizika i potencijalne posljedice rizika.
P	
PIFC (<i>Public Internal Financial Control</i>)	Predstavlja cjelokupan sistem finansijskih i drugih kontrola koje uspostavlja rukovodilac institucije sa ciljem da se osigura zakonito, transparentno, ekonomično, efikasno i efektivno upravljanje javnim sredstvima.
Planiranje u nepredviđenim situacijama, (engl. Contingency planning)	Plan djelovanja u slučaju nastanka nepovoljnog događaja niskog nivoa vjerovatnoće i ozbiljnog uticaja na poslovanje institucije.
Poslovni proces	Skup povezanih aktivnosti za čije se provođenje koriste javna sredstva, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba i zahtjeva poreskih obaveznika za uslugama odgovarajućeg kvaliteta u određenom vremenskom periodu.

Postupanje po rizicima/odgovor na rizike	Razmatranje mogućih mjera kojima se može uticati na prihvatljivost rizika, što uključuje: izbjegavanje rizika, prenošenje rizika i prihvatanje odnosno ublažavanje rizika uvođenjem kontrolnih aktivnosti.
Praćenje rizika	Dio ciklusa upravljanja rizicima u kojem se provjerava da li u praksi funkcionišu predložene kontrolne aktivnosti i da li sprečavaju odnosno ublažavaju određeni rizik.
Prenošenje rizika	Aktivnost čija je svrha prenos uticaja rizika sa vlasnika na treću stranu.
Prihvatanje rizika	Aktivnost kojom prihvatamo trošak uticaja rizika ako se pojavi u budućnosti.
Procjena rizika	Postupak kojim se na sistemski način obavlja procjena i određuje vjerovatnoća i uticaj nepovoljnih uslova i/ili događaja na ostvarenje cilja.
R	
Registar rizika	Pregled utvrđenih rizika, procjene rizika na osnovu uticaja i vjerovatnoće, potrebnih aktivnosti, odnosno kontrola koje će smanjiti posljedice rizika, osoba koje su zadužene za provođenje određenih aktivnosti kao i rokova za njihovo izvršenje. To je interni dokument svake institucije.
Rizik	Vjerovatnoća da će se desiti neki događaj koji može nepovoljno uticati na ostvarivanje ciljeva institucije.
Rizik prilike	Mogućnost nekorištenja šanse za poboljšanje poslovnog djelovanja.
Rezidualni rizik	Rizik koji ostaje nakon preduzimanja radnji za smanjenje uticaja i vjerovatnoće nepovoljnog događaja, uključujući kontrolne aktivnosti u smislu reagovanja na rizik.
S	
Smanjenje/ublažavanje rizika	Proces izbora i provođenja aktivnosti za ublažavanje rizika. Pod ublažavanjem rizika smatra se uspostavljanje odgovarajućih kontrolnih aktivnosti.
Srednjoročno planiranje	Upravljački proces kojim institucija određuje smjer razvoja, te u skladu s tim donosi odluke o raspoređivanju finansijskih, materijalnih i ljudskih resursa. Kao rezultat planiranja donosi se srednjoročni plan - dokument koji sadrži viziju, misiju, strateške ciljeve, načine ispunjavanja ciljeva (akte planiranja), mjere procjene rezultata i sistem praćenja postizanja rezultata.
T	
Tipologija rizika	Podjela na pet glavnih tipova rizika: 1) Vanjsko okruženje 2) Planiranje, procesi i sistemi 3) Zaposlenici i organizacija 4) Zakonitost i ispravnost 5) Informacije i komunikacije
U	
Ublažavanje rizika	Aktivnosti preduzete u svrhu smanjenja vjerovatnoće ostvarenja rizika i negativnih posljedica povezanih sa rizikom.

Upravljanje rizicima	Proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve institucije, te preduzimanja potrebnih aktivnosti, posebno kroz primjenu finansijskog upravljanja i kontrole, a u svrhu smanjenja rizika.
Uticao	Kvantitativna mjera posljedica nastanka događaja. Obično se iskazuje kao visok, umjeren ili nizak uticaj.
Utvrdivanje rizika	Proces identifikacije događaja i određivanje ključnih rizika koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva institucije.
V	
Vjerovatnoća	Kvantitativna mjera mogućnosti nastanka događaja. Obično se iskazuje kao velika, srednja ili mala vjerovatnoća.

Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Cilj:							
Rizik i kratak opis rizika (glavni uzrok rizika i potencijalne posljedice)	Procjena nivoa inherentnog rizika			Pregled postojećih kontrola (mjera) vezanih za rizik	Procjena nivoa rezidualnog (preostalog) rizika		
	Uticao (1-3)	Vjerovatnoća (1-3)	Ukupno		Uticao (1-3)	Vjerovatnoća (1-3)	Ukupno
			0				0
			0				0
			0				0
			0				0

Registar rizika

Cilj	Rizik (kratak opis rizika sa uzrokom i potencijalnim posljedicama)	Pregled postojećih kontrolnih mehanizama za utvrđeni rizik	Nivo rezidualnog rizika			Kratak pregled odgovora na rizik Pregled planiranih aktivnosti (smanjiti, prenijeti ili izbjeći rizik)**	Rok za izvršenje planiranih aktivnosti	Odgovorna osoba
			uticaj	vjerovatnoća	ukupno			
					0			
					0			
					0			
					0			
					0			

* ako se registar rizika radi za određeni program koji se odvija u više organizacionih jedinica, umjesto naziva organizacione jedinice može se navesti naziv programa

** u slučaju da je rizik prihvaćen (u cijelosti ili djelimično) objasniti zašto je prihvaćen

*** po potrebi registar rizika se može proširiti dodatnim kolonama (datum unosa, područje na koje se rizik odnosi, jesu li planirane aktivnosti izvršene i sl.)

UPITNIK ZA UTVRĐIVANJE RIZIKA U INSTITUCIJAMA BIH

Upitnik je zasnovan na tipologiji rizika koja je predstavljena u Smjernicama i služi kao vodič prilikom utvrđivanja rizika po poslovanje institucije. Glavni cilj upitnika je pomoći rukovodstvu i zaposlenicima da sagledaju sve aspekte i područja pri utvrđivanju rizika. Svaka institucija može ovaj upitnik prilagoditi svojim specifičnostima.

1. Rizici koji se odnose na vanjsko okruženje/izvan institucije

1.1. Makro okruženje:

Mogu li se identifikovati potencijalni rizici ili problemi vezani za geopolitičke, makroekonomske i društvene sredine u kojoj djeluje vaša institucija i koji mogu uticati na bilo koju djelatnost/cilj (npr. politička nestabilnost, socijalni nemiri, finansijska kriza, itd.)?

Postoje li rizici vezani za okolinu, koji mogu imati uticaja na djelatnost/ciljeve vaše institucije (elementarne nepogode, bolesti, itd.)?

1.2. Političke odluke i prioriteta:

Ukoliko je jedan od ciljeva/aktivnosti vaše institucije direktno zavisian od političkih prioriteta i odluka donesenih izvan institucije (npr. Parlamentarna skupština BiH, Vijeće ministara BiH, druge institucije itd.), mogu li se prepoznati rizici koji bi mogli uticati na ostvarenje ciljeva u ovom kontekstu (npr. izostanak dogovora o budžetu, postavljanje ciljeva koji nemaju punu političku podršku, odbijanje zakonodavnih prijedloga, itd.)?

1.3. Vanjski partneri:

Da li realizacija ciljeva/aktivnosti vaše institucije zavisi od vanjskih partnera (npr. druge institucije, agencije, izvršitelji usluga, konsultanti, itd.)? Da li postoje problemi u saradnji sa vanjskim partnerima ili davaocima usluga?

Kako se to odražava na ciljeve/aktivnosti vaše institucije? (npr. kašnjenje u pripremi ili provođenju određenog programa ili projekta zbog neadekvatnog izvršavanja aktivnosti davaoca usluga/radova, itd.)

2. Rizici koji se odnose na područje planiranja, procesa i sistema

2.1. Strategija, planiranje i politike:

Mogu li se identifikovati problemi ili potencijalni rizici vezani za strategiju i godišnje planiranje, a koji bi mogli uticati na poslovanje i postizanje cilja institucije (npr. provođenje pod uticajem nejasne strategije ili ciljeva, odnosno nerealnih ili precijenjenih ciljeva, nedovoljno planiranje i priprema, nerealna očekivanja različitih aktera, nedostatak konzistentnosti, izmjena dugoročne strategije i godišnjih ciljeva, itd.)

2.2. Procesi:

Koji su glavni procesi i postupci u nadležnosti vaše institucije? Postoje li problemi vezani za procese koji bi mogli uticati na ciljeve/aktivnosti institucije (npr. „uska grla“ u procesu, nepostojanje pisanih procedura, nejasne procedure, itd.)?

2.3. Finansijski procesi i dodjela sredstava:

Mogu li se prepoznati problemi ili mogući rizici u vezi sa finansijskim procedurama i budžetskim sredstvima, koji bi mogli uticati na ostvarenje ciljeva vaše institucije (npr. nekoherentnost između ciljeva i raspoloživog budžeta, nepouzdanost bitnih finansijskih podataka, itd.)?

2.4. Informacioni sistemi i ostali sistemi podrške:

Koji su glavni sistemi u vašoj instituciji? Postoje li problemi vezani za sisteme koji bi mogli uticati na aktivnosti/ciljeve vaše institucije (npr. zastarjeli sistemi, sigurnosni problemi podataka i sistema, prekidi sistema, problemi zaštite podataka, itd.)?

3. Rizici koji se odnose na zaposlenike i organizaciju

3.1. Ljudski resursi:

Mogu li se navesti problemi ili prepoznati mogući rizici vezani za ljudske resurse koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva/aktivnosti vaše institucije (npr. nedovoljan ili prekomjeran broj zaposlenika, manjak znanja i stručnosti, prekomjerna zavisnost o zaposlenima na određeno vrijeme, nedostatak motivacije zaposlenika, itd.)?

3.2. Etika i ponašanje organizacije:

Mogu li se identifikovati problemi ili mogući rizici vezani za etičko ponašanje u vašoj organizacionoj jedinici, koji bi mogli uticati na vašu instituciju i indirektno na ciljeve/aktivnosti (npr. sukob interesa, diskriminacija, ponašanje koje nije u skladu sa etičkim smjernicama, itd.)?

3.3. Unutrašnja organizacija:

Mogu li se identifikovati problemi ili mogući rizici vezani za unutrašnju organizaciju koji mogu uticati na djelatnosti/ciljeve institucije (npr. izostanak jasne linije izvještavanja, neprimjerena podjela dužnosti, neadekvatna struktura upravljanja i mehanizmi nadzora, neadekvatno delegiranje ovlaštenja, itd.)?

3.4. Sigurnost zaposlenika, objekata i opreme:

Mogu li se identifikovati problemi ili mogući rizici vezani za sigurnost zaposlenika, objekata i opreme (npr. kontrola pristupa objektima i opremi, nedovoljna zaštita od požara, nepostojanje planova vezanih za sigurnost, itd.)

4. Rizici sa aspekta zakonitosti i pravilnosti

4.1. Jasnoća, primjenljivost i jedinstvenost postojećih zakona, propisa i pravila:

Koji su glavni propisi i pravila koji se odnose na ciljeve/aktivnosti vaše institucije? Mogu li se identifikovati specifični problemi ili mogući rizici povezani sa njima, a koji mogu uticati na ostvarivanje ciljeva vaše institucije (npr. nejasna pravila i propisi, pretjerano složeni propisi, zastarjela i nedosljedna pravila, itd.)?

5. Rizici koji se odnose na komunikaciju i informisanje

5.1. Metode i kanali komuniciranja

Metode i kanali komuniciranja u vašoj organizacionoj jedinici su efikasni ili postoje određeni problemi odnosno potencijalni rizici koji bi mogli uticati na poslovanje ili izvršenje ciljeva vaše institucije (npr. neefikasna komunikacija sa vanjskim partnerima u pogledu ostvarenja ciljeva, nedovoljna komunikacija između institucija, nedjelotvorna komunikacija unutar institucije odnosno unutar organizacione jedinice, narušena reputacija institucije zbog propusta u informisanju javnosti, itd.)?

5.2. Kvalitet i dostupnost informacija:

Koje su najvažnije informacije koje su potrebne za obavljanje poslovanja i postizanje ciljeva vaše institucije? Da li su te informacije pouzdane i blagovremene? Mogu li se identifikovati određeni rizici u ovom području (npr. informacije dobijate sa zakašnjenjem, informacije su nepotpune, netačne ili nepouzdate, itd.)?

TIPOLOGIJA RIZIKA

Tipologija rizika		
Glavni tipovi rizika		Područja koja treba uzeti u obzir kada se utvrđuju potencijalni rizici
Eksterni	1. Rizici koji se odnose na eksterno okruženje/ izvan institucije	<ul style="list-style-type: none"> - rizici makro okruženja (geopolitički, ekonomski, prirodne katastrofe i slično) - političke odluke i prioritete izvan institucije (Parlamentarna skupština BiH, Vijeće ministara BiH, Evropska komisija i slično) - vanjski partneri (građani, druge institucije, izvršioc i usluga, konsultanti, mediji i slično)
Interni	2. Rizici koji se odnose na planiranje, procese i sisteme	<ul style="list-style-type: none"> - strategija, planiranje i politike, uključujući interne političke odluke - operativni procesi (struktura i opis procesa) - finansijski procesi i dodjela sredstava - IT i ostali sistemi podrške
	3. Rizici koji se odnose na zaposlene i organizaciju	<ul style="list-style-type: none"> - zaposlenici, kompetentnost - etika i ponašanje organizacije („ton s vrha“, prevara, sukob interesa i slično) - interna organizacija (upravljanje, uloge i odgovornosti, delegiranje itd.) - sigurnost zaposlenika, objekata i opreme
	4. Rizici sa aspekta zakonitosti i ispravnosti	<ul style="list-style-type: none"> - jasnoća, adekvatnost i jedinstvenost postojećih zakona, propisa i pravila - ostali mogući ishodi koji se odnose na zakonitost i pravilnost
	5. Rizici koji se odnose na komunikaciju i informisanje	<ul style="list-style-type: none"> - metode i kanali komuniciranja - kvalitet i blagovremenost informacija