

BOSNA I HERCEGOVINA
MINISTARSTVO FINANCIJA/
FINANCIJA 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 PROVEDBU PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA U INSTITUCIJAMA BiH

Sarajevo, ožujak 2015. godine

Sadržaj

Predgovor	3
1. Uvod	4
1.1. Svrha Smjernica	5
2. Upravljanje rizicima kao dio sustava unutarnjih financijskih 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 utjecaja rizika.....	18
3.3.2. Procjena vjerojatnosti rizika	18
3.3.3. Procjena ukupne izloženosti riziku	19
3.3.4. Prihvaćanje rizika.....	21
3.4. Postupanje po rizicima/odgovor na rizike.....	21
3.4.1. Kontrolne aktivnosti	22
3.4.2. Provedba akcijskih planova	23
3.4.3. Dokumentiranje rizika	24
3.5. Praćenje rizika i izvješćivanje 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 financiranju institucija BiH između ostalog propisuje da se sustav financijskog upravljanja i kontrole temelji na upravljanju rizicima i daje razumno uvjeravanje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način.

Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora BiH je sukladno članku 33b., 33f. stavak (2) točka (b), a u vezi s člankom 33i. stavak (2) Zakona o financiranju institucija BiH u obvezi izvršiti detaljniju razradu komponenti standarda unutarnje kontrole donošenjem podzakonskih akata iz ove oblasti. S tim u vezi, Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora BiH je do sada objavila Standarde unutarnje kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine koji su utemeljeni na aktualnim INTOSAI Smjernicama i Standardima unutarnje kontrole Europske Komisije, kao i Priručnik za financijsko upravljanje i kontrolu u institucijama Bosne i Hercegovine u kojem su standardi unutarnje kontrole razrađeni kroz komponente COSO okvira.

Obzirom da se sustav financijskog upravljanja i kontrole temelji na upravljanju rizikom, Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora BiH donosi Odluku o objavljivanju Smjernica za provedbu 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 financija i trezora BiH www.mft.gov.ba.

Institucije se u svom poslovanju suočavaju sa brojnim rizicima koji mogu utjecati 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 utjecaja rizika. Glavni cilj je da se ili smanji vjerojatnost i/ili utjecaj rizika ili da se osigura spremnost na rizike koji se ne mogu lako kontrolirati.

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

Upravljanje rizicima vodi kvalitetnijem odlučivanju, utemeljenom na pravovremeno prikupljenim i ažuriranim informacijama što stvara dobre preduvjete za uspješno ostvarenje postavljenih ciljeva.

Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine sukladno Priručniku za financijsko upravljanje i kontrolu u institucijama Bosne i Hercegovine objavljuje Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine u kojima je detaljno razrađena metodologija procjene i upravljanja rizicima. Smjernice će se redovito ažurirati sukladno stupnju provedbe 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 reagira 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 unutarnje kontrole i ograničeni resursi prema ključnim područjima djelatnosti i sa njima povezanim rizicima.

Upravljanje rizicima pruža najvišem rukovodstvu efikasan mehanizam kojim se postiže usmjerenost rukovoditelja svih razina 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 sustavno i kao takvo ne ispunjava zahtjeve koje postavlja sustav unutarnjih financijskih kontrola sukladno međunarodnim standardima za unutarnju kontrolu.

Upravljanje rizicima treba sagledati kao sustavan i kontinuiran proces utvrđivanja, procjene i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve institucije, te poduzimanja potrebnih radnji, posebno putem sustava financijskog upravljanja i kontrola.

Zahtijeva se određena „profesionalizacija” procesa upravljanja rizicima, koja se prije svega ogleda u jasno utvrđenoj metodologiji upravljanja rizicima, dokumentiranju informacija o rizicima, njihovoj vrsti, vjerojatnosti nastanka i procjeni utjecaja, uspostavi registra rizika, uvođenju sustava izvješćivanja o rizicima, zaduživanju osoba odgovornih za praćenje rizika, izradi strategija upravljanja rizicima i slično.

Upravljanje rizicima vodi kvalitetnijem odlučivanju, utemeljenom na pravovremeno prikupljenim i ažuriranim informacijama što stvara dobre preduvjete za uspješno ostvarenje postavljenih ciljeva.

1.1. Svrha Smjernica

Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH (u daljnjem tekstu: Smjernice) podrška su uspostavi sustavnog upravljanja rizicima.

Smjernice su namijenjene najvišem rukovodstvu institucija, kao i ostalim rukovoditeljima 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 sustava unutarnjih finansijskih kontrola, sa posebnim osvrtom na:
 - pojam rizika i svrhu upravljanja rizicima
 - odgovornost rukovoditelja institucije i ostalih rukovoditelja 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 sustav.

Smjericama se naglašava da je upravljanje rizicima odgovornost upravljačke strukture, pri čemu upravljačka struktura uključuje rukovoditelje institucija i rukovoditelje na različitim razinama upravljanja.

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

Osobitom je značajno dokumentiranje procesa upravljanja rizicima pa će s tim u vezi institucije biti obvezne voditi registre rizika po ustrojstvenim jedinicama. Registre rizika je potrebno ažurirati najmanje jednom godišnje i redovito izvješćivati o rizicima.

Središnja 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 izvješćivanja,
- pregled glavnih grupa rizika i
- područja koja treba uzeti u obzir kad se utvrđuju potencijalni rizici.

Tijekom uvođenja sustavnog pristupa upravljanju rizicima, rukovoditelji su u obvezi utvrditi ciljeve i provesti cjelovitu procjenu rizika sa kojom moraju biti upoznati svi rukovoditelji ustrojstvenih jedinica kako bi se unaprijedio kvalitet i efikasnost upravljanja institucijama.

2. Upravljanje rizicima kao dio sustava unutarnjih finansijskih kontrola

Razvoj sustava unutarnjih finansijskih kontrola u institucijama BiH podstiče i razvoj upravljanja rizicima.

Sustav unutarnjih finansijskih kontrola određen je kao cjelokupan sustav finansijskih i drugih kontrola uspostavljen od strane rukovoditelja institucije sa ciljem uspješnog upravljanja i ostvarenja zadataka. Sustav obuhvata tri komponente: finansijsko upravljanje i kontrolu, unutarnju reviziju i Središnju harmonizacijsku jedinicu.

Sukladno odredbama Zakona o financiranju institucija BiH, **finansijsko upravljanje i kontrola** je sveobuhvatan sustav politika, procedura i aktivnosti koji uspostavlja i za koji je odgovoran rukovoditelj institucije, a kojim se, **upravljavajući rizicima**, osigurava razumno uvjeravanje da će se u ostvarivanju ciljeva proračunska 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 unutarnje kontrole za javni sektor, a koje se temelje na COSO modelu unutarnje kontrole¹.

Standardi unutarnje 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 financiranju institucija BiH definira rizik kao vjerojatnost da će se desiti neki događaj koji može da utječe na ostvarivanje ciljeva organizacije.

Rizik se također može definirati 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 – integrirani okvir (1992), Komitet sponzorskih organizacija Treadway komisije (eng. Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission).

- nepouzđano izvješćivanje,
- nesposobnost reagiranja 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 poduzimanja potrebnih radnji u svrhu smanjenja rizika kroz primjenu sustava financijskog upravljanja i kontrola.

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

Prednosti provedbe upravljanja rizicima su:

Bolje odlučivanje

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

Povećanje efikasnosti

- Prihvatanjem pristupa utemeljenog na rizicima, institucija može bolje odlučivati o načinu unapređenja sustava, raspoređivanju sredstava i postizanju ravnoteže između prihvatljive razine 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 informacijskih sustava).

Jačanje povjerenja u upravljački sustav

- 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 rukovoditelju institucije razumno uvjerenje da će se ciljevi institucije ostvariti.

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

2.2. Upravljanje rizicima – odgovornost upravljačke strukture

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

Rukovoditelji na različitim razinama upravljanja, sukladno dodijeljenim ovlaštenjima i odgovornostima, odgovorni su za ispunjavanje ciljeva u okviru svojih nadležnosti, a time i za upravljanje rizicima.

Potrebno je uspostaviti sustavan pristup upravljanju rizicima na razini institucije kao pomoć u pravovremenom reagiranju na rizike koji mogu spriječiti ili otežati ostvarenje ciljeva institucije.

Sustavni pristup uključuje:

- osobe zadužene za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima, te osobe zadužene za prikupljanje informacija o rizicima po pojedinim ustrojstvenim jedinicama,
- obvezu dokumentiranja podataka u vezi sa utvrđenim rizicima,
- uspostavu modela izvješćivanja o rizicima.

Da bi uspostavio adekvatan sustav upravljanja rizicima, rukovoditelj treba odrediti **osobu odgovornu za koordinaciju uspostave procesa upravljanja rizicima na razini institucije**.

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

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

- da u suradnji sa Središnjom harmonizacijskom jedinicom upozna ostale rukovoditelje o potrebi uvođenja upravljanja rizicima u svojoj instituciji, sa posebnim osvrtom na Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima,
- da razvija kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovoditeljima za efektivno upravljanje rizicima jačanjem svijesti višeg rukovodstva o potrebi sustavnog upravljanja rizicima,
- da u suradnji s rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica pokrene aktivnosti na uvođenju procesa upravljanja rizicima i odredi rokove za pojedine aktivnosti,
- da pripremi objedinjeno izvješće o upravljanju rizicima na razini institucije.

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

Proces upravljanja rizicima (postavljanje ciljeva, utvrđivanje i procjena rizika, postupanje po rizicima, praćenje i izvješćivanje o rizicima) je odgovornost rukovoditelja na svim razinama upravljanja.

Ukoliko je osoba odgovorna za koordinaciju uspostavljanja procesa upravljanja rizicima u instituciji ujedno i rukovoditelj neke ustrojstvene jedinice, bit će odgovorna za upravljanje rizicima i u svojoj ustrojstvenoj jedinici.

Da bi se upravljanje rizicima povezal na strateškoj i operativnoj razini institucije, glavnu ulogu imaju ustrojstvene jedinice, koje su zadužene za povezivanje strateških i operativnih ciljeva institucije.

Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica (sektora, službi na razini svojih ustrojstvenih jedinica) trebaju osigurati uspostavu sustavnog upravljanja rizicima na način da se:

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

Za potrebe uvođenja sustavnog upravljanja rizicima, rukovoditelji ustrojstvenih jedinica u suradnji s drugim rukovoditeljima unutar svoje ustrojstvene 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 razine ustrojstvene jedinice na kojoj će se formirati registri rizika zavisit će od veličine ustrojstvene jedinice i broja zaposlenih. Rukovoditelji ustrojstvene jedinice u suradnji s rukovoditeljima unutar svoje ustrojstvene jedinice (rukovoditelji odsjeka, odjela) mogu odlučiti da se registar rizika formira:

- samo na razini ustrojstvene jedinice (npr. sektora)
- na razini nižih ustrojstvenih jedinica (npr. odsjeka).

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

Važno je istaći potrebu redovitog izvješćivanja o rizicima. O najznačajnijim rizicima treba razgovarati na kolegiju najviše upravljačk razine.

Godišnje izvješće o upravljanju rizicima na razini institucije izrađuje se na temelju godišnjih izvješća o aktivnostima vezanim za upravljanje rizicima na razini ustrojstvenih jedinica. Određeni segmenti ovog izvješća će biti sastavni dio Godišnjeg izvješća o sustavu unutarnjih financijskih kontrola koji institucija dostavlja Središnjoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva financija i trezora BiH.

Osim uspostave upravljanja rizicima na razini ustrojstvenih jedinica, važno je sustavni pristup upravljanju rizicima osigurati i u programskom planiranju.

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

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

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

Preporuke unutarnje revizije sadržane u revizijskim izvješćima najčešće su usmjerene na jačanje postojećih kontrolnih mehanizama ili uvođenje novih kontrola, za čiju je provedbu zadužena upravljačka struktura.

Prilikom izrade svojih srednjoročnih i godišnjih planova unutarnja revizija surađuje sa upravljačkom strukturom radi određivanja sustava i procesa koji sa sobom nose određene rizike i koje je potrebno prioritetno revidirati. Unutarnja 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 uspostavi ili unapređenju procesa upravljanja rizikom, unutarnji revizori moraju se suzdržati od preuzimanja bilo kakve rukovodeće odgovornosti za upravljanje rizikom.

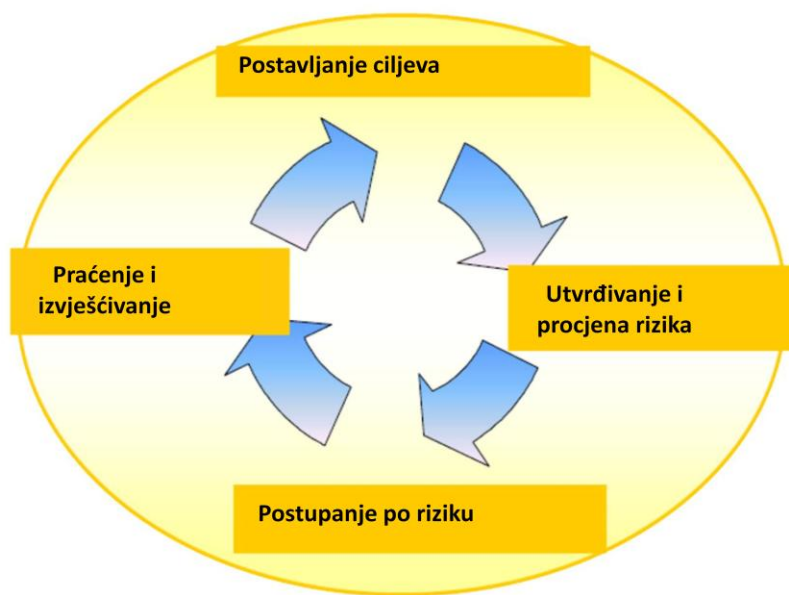
Unutarnja revizija, za potrebe vršenja revizije, treba imati pravo pristupa registrima rizika kako bi mogla procijeniti funkcioniranje cjelokupnog sustava unutarnjih kontrola, a preporučuje se i sudjelovanje predstavnika unutarnje revizije na sastancima najviše upravljačke razine u vezi sa upravljanjem rizicima.

To je garancija da će se resursi unutarnje revizije usmjeriti prema procjeni upravljanja najznačajnijim rizicima i da će unutarnja 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 izvješćivanje.



3.1. Postavljanje ciljeva

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

Na temelju utvrđenih ciljeva rukovodstvo razmatra događaje koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva, te poduzima 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 razini institucija to su opći 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 tijekom 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 strateškoj razini

Obveza donošenja trogodišnjih srednjoročnih planova u institucijama BiH definirana je Odlukom o postupku srednjoročnog planiranja, programiranja i izvješćivanja u institucijama BiH koju je donijelo Vijeće ministara BiH.

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

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

Za potrebe srednjoročnog planiranja utvrđuju se opći i posebni ciljevi.

Opći 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 opći ciljevi trebaju biti realni i fokusirani na rezultate.

Za potrebe srednjoročnog planiranja opći ciljevi utvrđuju se na temelju objavljenih strateških dokumenata i ostalih akata planiranja.

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

Postavljanje ciljeva na operativnoj razini

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

Operativni ciljevi sadržani su u godišnjim planovima aktivnosti institucije odnosno ustrojstvenih jedinica, a utvrđuju ih rukovoditelji ustrojstvenih jedinica sa šefovima odjela/odsjeka.

Ostvarenje strateških ciljeva provodi se kroz poslovne procese, pa je stoga važno razmotriti ciljeve na razini 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 provedbu financijskog 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 utjecati 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.

Unutarnji i vanjski faktori utječu 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) Vanjsko okruženje
- 2) Planiranje, procesi i sustavi
- 3) Zaposleni i organizacija
- 4) Zakonitost i ispravnost
- 5) Komunikacije i informacije.

Ovakva podjela rizika obuhvaća vanjsko i unutarnje 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, grupiranju rizika i izvješćivanju 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 unutarnjem okruženju.

Tipologija rizika		
Glavni tipovi rizika		Područja koja treba uzeti u obzir kada se utvrđuju potencijalni rizici
Vanjski	1. Rizici koji se odnose na vanjsko okruženje/ izvan institucije	- rizici makro okruženja (geopolitički, ekonomski, prirodne katastrofe i slično) - političke odluke i prioriteti izvan institucije (Parlamentarna skupština BiH, Vijeće ministara BiH, Evropska komisija i slično) - vanjski partneri (građani, druge institucije, davatelji usluga, konzultanti, mediji i slično)
Unutarnji	2. Rizici koji se odnose na planiranje, procese i sustave	- strategija, planiranje i politike, uključujući unutarnje političke odluke - operativni procesi (struktura i opis procesa) - finansijski procesi i dodjela sredstava - IT i ostali sustavi podrške
	3. Rizici koji se odnose na zaposlene i organizaciju	- zaposlenici, kompetentnost - etika i ponašanje organizacije („ton s vrha“, prijevara, sukob interesa i slično) - unutarnja 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 informiranje	- metode i kanali komuniciranja - kvalitet i pravovremenost 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 najvišoj hijerarhijskoj razini razmatraju rizici vezani za strateške ciljeve (opći i posebni ciljevi).

Drugi je pristup *odozdo prema gore*, koji uključuje sve ustrojstvene 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 razini cijele institucije i njenih ustrojstvenih jedinica. Na koji će se način vršiti utvrđivanje rizika zavisi od specifičnosti institucije.

Pri tome treba uzeti u obzir da će većina institucija, razvijajući sustav finansijskog upravljanja i kontrola, sastaviti popis ključnih poslovnih procesa po ustrojstvenim jedinicama sa definiranim ciljevima sukladno 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 razdoblja, zajedničke radionice, posebni upitnici i intervjui.

Korištenje podataka iz prethodnih razdoblja/analiza od strane rukovoditelja

Podaci iz prethodnih razdoblja sa kojima raspolažu rukovoditelji ili podaci koje dobivaju iz drugih izvora dragocjeni su za utvrđivanje učestalosti javljanja i utjecaja nepoželjnih događaja. To uključuje podatke i analize o realizaciji planskih dokumenata (srednjoročnih, operativnih i financijskih planova), te izvješća unutarnje revizije, Ureda za reviziju institucija BiH i druga izvješća 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. Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica, zajedno s ostalim rukovoditeljima unutar svojih ustrojstvenih jedinica, mogu pripremiti vlastite upitnike koristeći pregled glavnih tipova rizika i područja koja treba uzeti u obzir kada se utvrđuju potencijalni rizici, sukladno Smjernicama. Prilikom pripreme navedenog upitnika, rukovoditelji mogu koristiti informacije o problemima i rizicima sa kojima su se već suočavali. Ako se za utvrđivanje rizika koriste pripremljeni upitnici, oni se moraju redovito ažurirati kako bi i dalje bili primjenjivi na razmatrano područje poslovanja.

Održavanje zajedničkih radionica/*brainstorming*

Ova metoda se provodi organiziranjem radionica na svim razinama institucije. Pristup se temelji na činjenici da osobe sa različitim iskustvom i znanjem pristupaju određenom problemu na drugačiji način. Standardni *brainstorming* odvija se usmeno i podstiče kreativnost sudionika. Pri tome je važno da sudionici razmatraju rizike u odnosu na zajednički postavljeni cilj. Ova metoda vrlo je djelotvorna u smislu razmjene informacija i mišljenja među različitim osobama i razinama institucije, kako bi se došlo do najboljih rješenja. Preporučuje se da se korištenjem gore navedenih metoda za utvrđivanje rizika definiraju 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 formulirati odnosno opisati utvrđeni rizik uzimajući u obzir glavni uzrok rizika (definirati osnovni problem) i potencijalne posljedice rizika (efekt koji ima na ciljeve/aktivnosti).

Primjer³ cilja sa različitim opisom rizika:

Aktivnost/cilj: „Implementirati novi IT sustav za praćenje rezultata naknadnih kontrola do kraja 2010.“	
Opis rizika	Komentar
“Neizvršavanje implementacije novog IT sustava za praćenje rezultata naknadnih kontrola do kraja 2010.“	NIJE U REDU: Formulacija je jednostavno suprotna od cilja.
“Nedostatak zaposlenika.”	NIJE U REDU: Ne pruža nikakve informacije o potencijalnom utjecaju na aktivnosti/ciljeve ili o točnom uzroku rizika.
“Nedostatak kompetentnog osoblja može uzrokovati kašnjenja u implementaciji“.	BOLJE: Spomenut je utjecaj 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 djelomično zbog nedovoljne edukacije osoblja.“	IDEALNO: Postoji kvantificirana procjena potencijalnog utjecaja na cilj i identificiran je uzrok.

3.3. Procjena rizika

Nakon što se utvrde, rizike je potrebno procijeniti kako bi se rangirali, utvrdili prioriteti i pružile informacije za donošenje odluka o rizicima na koje se treba usmjeriti. Rizici se procjenjuju na temelju utjecaja i vjerojatnosti.

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

- Koja je vjerojatnost 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 vjerojatnost pojave utvrđenih rizika?
- Koliko su te mjere pouzdane? Što će se desiti ukoliko one ne budu efikasne?

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

- Dosadašnja iskustva
- Uvođenje novog procesa ili sustava
- Razina 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

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

- Kvalitet infrastrukture

3.3.1. Procjena utjecaja rizika

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

U tablici u nastavku daje se prijedlog za procjenu utjecaja rangiranjem odnosno opisom.

Utjecaj	Ocjena	Opis
Visok	3	▪ Prekid osnovnih programa/usluga ▪ Značajan gubitak imovine ▪ Ozbiljne štete po okolinu ▪ Smrt ▪ Ozbiljna prijetnja po ugled i povjerenje javnosti ▪ Pritisak javnosti za smjenu rukovoditelja
Umjeren	2	▪ Prekid nekih osnovnih programa/usluga ▪ Gubitak imovine ▪ Izvjesne štetne posljedice na okolinu ▪ Teške ozljede ▪ Određeni gubitak povjerenja javnosti ▪ Negativna medijska pažnja
Nizak	1	▪ Kašnjenja u rokovima kod manje značajnih projekata/usluga ▪ Gubitak imovine (male vrijednosti) ▪ Privremene štetne posljedice na okolinu ▪ Lakše ozljede ▪ Slabo stjecanje 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 vjerojatnosti rizika

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

U tablici u nastavku daje se prijedlog ocjene vjerojatnosti.

Vjerojatnost	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 vjerojatan

U slučajevima u kojima su potpuno različito procijenjeni rizici u odnosu na vjerojatnost ili utjecaj 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 utjecaja i vjerojatnosti proizlazi procjena ukupne izloženosti riziku koja je potrebna kako bi se utvrdili prioriteti, odnosno najznačajniji rizici kojima treba upravljati. Ukupna izloženost riziku dobiva se množenjem ocjene utjecaja sa ocjenom vjerojatnosti. Tako se rizik sa najvećim utjecajem i vjerojatnosti koji rangiramo ocjenom tri može procijeniti sa najviše devet bodova.

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

UTJECAJ	Visok			Neprihvatljivi rizici
	Umjeren			
	Nizak	Prihvatljivi rizici		
		Mala	Srednja	Velika
		VJEROJATNOST		

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 unutarnji i vanjski.

Rezidualni rizik je vrsta rizika kod kojeg se uzimaju u obzir postojeće kontrole koje ublažavaju rizik. Dakle, nakon poduzimanja 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. Rukovoditelj procjenjuje efikasnost postojećih kontrola putem stalnog praćenja, izvješća unutarnje 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 temelju trenutnog rezidualnog rizika i svoje odluke o prihvatanju rizika odlučiti jesu li potrebne dodatne mjere za daljnje smanjenje izloženosti riziku.

3.3.4. Prihvaćanje rizika

Prihvaćanje 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 ≤ prihvaćanje rizika
--

U pojedinim slučajevima moguće je unaprijed utvrditi i izmjeriti prihvatljivu razinu rizika, na primjer kod financijskog efekta. Rukovodstvo odlučuje o neprihvaćanju financijskog gubitka koji je veći od određenog iznosa proračuna opredijeljenog za specifični program.

Pristup za procjenu rizika temeljen na utjecaju i vjerojatnosti treba koristiti na jednostavan način. Budući da se procjena uglavnom temelji na subjektivnoj procjeni, ovaj pristup treba shvatiti više kao način pokretanja rasprave o rizicima, a ne kao sredstvo za uspostavu precizne "razine rizika". Važno je da se razumiju razlozi koji se kriju iza ocijenjenog rizika i da se na osnovu te informacije utvrdi jesu li potrebna daljnja istraživanja.

Da bismo postigli efektivno upravljanje rizicima, a dokumentaciju i izvješćivanje o rizicima sveli na razumnu mjeru, potrebno je usmjeriti 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 financijske gubitke,
- ako dovodi u pitanje sigurnost zaposlenika institucije, ili
- ako u bilo kojem slučaju ozbiljno utječe 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 vjerojatnost nastupanja potencijalnog događaja i njegov negativan utjecaj. Vjerojatnost i utjecaj smanjit će se izborom odgovarajućeg odgovora na rizik.

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

Izbjegavanje rizika

Neki se rizici mogu djelomično ili potpuno izbjeći modificiranjem aktivnosti, odnosno procesa, pri čemu treba istaknuti 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 financijskih rizika ili rizika po imovinu. Tipičan primjer prijenosa 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 ustrojstvene jedinice institucije ne postoje potrebna sredstva, vještine i stručnost za upravljanje rizikom.

Prihvatanje rizika

Jedan od odgovora na rizike može biti prihvatanje rizika bez poduzimanja dodatnih mjera. Dodatne aktivnosti se ne poduzimaju kada su njihovi troškovi nesrazmjerni u odnosu na moguće koristi. U takvim slučajevima odgovor može biti prihvatanje postojeće razine 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 poduzimaju aktivnosti i donose odluke kako bi se smanjila vjerojatnost nastanka i/ili utjecaj 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 prihvatljivoj razini. Uz odgovor na rizike, potrebno je razmotriti javljaju li se pri tome prilike za iskorištavanje pozitivnog utjecaja.

3.4.1. Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti temelje se na pisanim pravilima i principima, postupcima i drugim mjerama koje se uspostavljaju radi ostvarenja ciljeva institucije smanjenjem rizika na prihvatljivu razinu. 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 jesu li 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 definiranje 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 utjecati. 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 utjecaj nastalog rizika, jer ga nije moguće u cijelosti ukloniti.

3.4.2. Provedba akcijskih 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 akcijskih 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 akcijskim planom, radnje koje treba poduzeti, zadužene osobe i rokove za provedbu. Akcijski plan može sadržavati i druge značajne informacije, kao što su sredstva potrebna za provedbu planova i načine njihovog praćenja.

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

3.4.3. Dokumentiranje rizika

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

- evidentiranje usuglašenih ciljeva na svakoj razini upravljanja,
- obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika,
- registar rizika,
- kratke informacije koje se dostavljaju rukovodstvu.

Rezultat provedbe upravljanja rizicima potrebno je dokumentirati. 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 razina rezidualnog rizika procijenjena kao neprihvatljiva, 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 izvješća i kratkih informacija koji se dostavljaju rukovodstvu institucije.

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

- cilj programa, poslovnog procesa, planiranih godišnjih aktivnosti,
- kratak opis rizika,
- procjenu razine rezidualnog rizika,
- kratak pregled odabranih odgovora na rizik, te
- osobe zadužene za provedbu 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 poduzete i jesu li 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 izvješćivanju.

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

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

Ovakvim grupiranjem se dobivaju oblasti rizika koje se dodjeljuju nadležnim rukovoditeljima, a oni prate svoju oblast, nadgledaju razvoj odgovarajućeg kontrolnog okruženja i o tome izvješćuju.

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 razini ustrojstvene jedinice.

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

Ciljevi dokumentiranja aktivnosti procjene rizika i upravljanja rizicima su:

- pružiti polaznu točku 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 donositeljima 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 izvješćivanje o rizicima

Upravljanje rizicima je kontinuirani proces koji obuhvaća praćenje utvrđenih rizika kako bi se pravovremeno 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 redovito 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 izvješćivati kako bi se stekla sigurnost o efektivnosti upravljanja rizicima i utvrdile situacije u kojima su potrebne druge mjere.

Svaka institucija treba razviti postupke izvješćivanja o rezultatima praćenja. To uključuje definiranje učestalosti izvješćivanja, zaduživanje osoba za pripremu izvješća, određivanje kome se izvješće dostavlja, sadržaj izvješća i drugo.

Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica dužni su izvješćivati o aktivnostima upravljanja rizicima u svojoj ustrojstvenoj jedinici.

Na kolegiju najviše upravljačke razine rukovoditelji ustrojstvenih jedinica izvješćuju o aktivnostima poduzetim na uspostavi procesa upravljanja rizicima, najznačajnijim rizicima i novonastalim rizicima koji su se pojavili nakon redovitog 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 sustava, ili promjeni u vanjskom radnom okruženju.

Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica izrađuju **godišnje izvješće o aktivnostima vezanim za upravljanje rizicima** i dostavljaju osobi zaduženoj za financijsko upravljanje i kontrolu, koja na zahtjev rukovoditelja priprema objedinjeno izvješće o upravljanju rizicima na razini institucije. U izvješću se daje:

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

Objedinjeno izvješće sadrži pregled poduzetih aktivnosti u procesu upravljanja rizicima i pregled najznačajnijih rizika iz registra rizika ustrojstvenih jedinica institucije.

Dio objedinjenog izvješća koje se odnosi na aktivnosti koje su poduzete na uspostavi procesa upravljanja rizicima sastavni je dio **Godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrola** koji se dostavlja Središnjoj 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 razinama i među svim zaposlenicima unutar institucije.

4. Zaključak

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

Kako bi se osigurala uspješna provedba upravljanja rizicima u institucijama, moraju se poduzeti mjere za:

- osiguranje radnog okruženja koje će davati podršku uspostavi procesa upravljanja rizicima,
- stjecanje i poboljšanje vještine upravljanja rizicima,
- uspostavu efikasne komunikacije o rizicima i aktivnostima koje se u tu svrhu poduzimaju.

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

- osiguranja jake podrške najviše razine upravljanja,
- stvaranja organizacijske kulture u kojoj će se izvješćivanje o rizicima smatrati pozitivnim,
- podizanja svijesti i razvijanja vještina upravljanja rizicima.

Središnja harmonizacijska jedinica će u suradnji s 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, rukovoditelj institucije može donijeti strategiju upravljanja rizicima.

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

Pojam	Definicija
B	
Brainstorming/radionice	Metoda nekritičkog prikupljanja mišljenja različitih skupina unutar institucije, koja se često koristi kod utvrđivanja i procjene rizika na razini jedne ustrojstvene jedinice.
C	
Ciklus upravljanja rizicima	Sastoji se od sljedećih koraka: - postavljanje ciljeva - utvrđivanje i procjena rizika - postupanje po riziku - praćenje i izvješćivanje
Cilj	Rezultat koji institucija želi ostvariti, odnosno željeno buduće stanje čije se ostvarenje očekuje u određenom razdoblju. 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 pokroviteljskih organizacija Treadway komisije (Američka Nacionalna komisija za izvješćivanje o financijskim prijevarama). Komitet je izradio izvješće "Unutarnja kontrola - Integrirani okvir" koji je poznat pod nazivom "COSO model za unutarnju kontrolu". COSO je općeprihvaćeni međunarodni model za uspostavu, vođenje i procjenu sustava unutarnjih kontrola, kojeg čini pet međusobno povezanih komponenti: kontrolno okruženje, procjena rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacije, praćenje i procjena.
F	
Financijsko upravljanje i kontrola	Sveobuhvatan sustav politika, procedura i aktivnosti koji uspostavlja i za koji je odgovoran rukovoditelj institucije. Sustav financijskog upravljanja i kontrole temelji se na upravljanju rizicima i daje razumno uvjerenje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način. Ovaj sustav obuhvaća sve poslovne transakcije, a osobito one koje su vezane za prihode/primitke, rashode/izdatke, postupke nabave i ugovaranja, povrate pogrešno uplaćenih iznosa, imovinu i obveze.
I	
Inherentni rizik	Razina rizika u slučaju nepostojanja kontrola i faktora koji ublažavaju rizike.

Unutarnja revizija	Nezavisna aktivnost koja procjenjuje sustave unutarnjih kontrola, daje nezavisno i objektivno stručno mišljenje i savjete za unapređenje poslovanja; pomaže instituciji u ostvarenju ciljeva primjenom sustavnog 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, organizacijskih vrijednosti i ciljeva.
K	
Kontrola	Aktivnosti rukovodstva usmjerene na izbjegavanje ili smanjenje rizika koji imaju negativan utjecaj na ostvarenje ciljeva organizacije.
Kontrolne aktivnosti	Temelje se na pisanim pravilima i principima, postupcima i drugim mjerama koje se uspostavljaju radi ostvarenja ciljeva institucije smanjenjem rizika na prihvatljivu razinu
Kritični rizici	Rizik koji institucija smatra neprihvatljivim, na primjer, ako može ugroziti ostvarenje ključnih ciljeva institucije, ako može pruzrokovati znatnu štetu interesnim skupinama, ako je posljedica rizika povreda zakona i propisa, ako može dovesti do značajnih financijskih gubitaka, ako dovodi u pitanje sigurnost zaposlenika institucije, ili ako u bilo kojem slučaju ozbiljno utječe 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 provedbom intervjua.
O	
Oblast rizika	Evidencija grupe rizika koji se pojavljuju ili se mogu pojaviti u instituciji tijekom poslovanja.
Opis rizika	Kraj procesa utvrđivanja rizika i početak procesa procjene rizika. Prije procjene rizika potrebno je jasno formulirati odnosno opisati utvrđeni rizik uzimajući u obzir glavni uzrok rizika i potencijalne posljedice rizika.
P	
PIFC (<i>Public Internal Financial Control</i>)	Predstavlja cjelokupan sustav financijskih i drugih kontrola koje uspostavlja rukovoditelj institucije sa ciljem da se osigura zakonito, transparentno, ekonomično, efikasno i efektivno upravljanje javnim sredstvima.
Planiranje u nepredviđenim situacijama, (engl. <i>Contingency planning</i>)	Plan djelovanja u slučaju nastanka nepovoljnog događaja niske razine vjerojatnosti i ozbiljnog utjecaja na poslovanje institucije.
Poslovni proces	Skup povezanih aktivnosti za čiju se provedbu koriste javna sredstva, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba i zahtjeva poreznih obveznika za uslugama odgovarajućeg kvaliteta u određenom vremenskom razdoblju.

Postupanje po rizicima/odgovor na rizike	Razmatranje mogućih mjera kojima se može utjecati na prihvatljivost rizika, što uključuje: izbjegavanje rizika, prenošenje rizika i prihvaćanje odnosno ublažavanje rizika uvođenjem kontrolnih aktivnosti.
Praćenje rizika	Dio ciklusa upravljanja rizicima u kojem se provjerava funkcioniraju li u praksi predložene kontrolne aktivnosti i sprečavaju li odnosno ublažavaju određeni rizik.
Prenošenje rizika	Aktivnost čija je svrha prijenos utjecaja rizika s vlasnika na treću stranu.
Prihvaćanje rizika	Aktivnost kojom prihvaćamo trošak utjecaja rizika ako se pojavi u budućnosti.
Procjena rizika	Postupak kojim se na sustavan način obavlja procjena i određuje vjerojatnost i utjecaj nepovoljnih uvjeta i/ili događaja na ostvarenje cilja.
R	
Registar rizika	Pregled utvrđenih rizika, procjene rizika na temelju utjecaja i vjerojatnosti, potrebnih aktivnosti, odnosno kontrola koje će smanjiti posljedice rizika, osoba koje su zadužene za provedbu određenih aktivnosti kao i rokova za njihovo izvršenje. To je unutarnji dokument svake institucije.
Rizik	Vjerojatnost dešavanja nekog događaja koji može nepovoljno utjecati na ostvarivanje ciljeva institucije.
Rizik prilike	Mogućnost nekorištenja šanse za poboljšanje poslovnog djelovanja.
Rezidualni rizik	Rizik koji ostaje nakon poduzimanja radnji za smanjenje utjecaja i vjerojatnosti nepovoljnog događaja, uključujući kontrolne aktivnosti u smislu reagiranja na rizik.
S	
Smanjenje/ublažavanje rizika	Proces izbora i provedbe aktivnosti za ublažavanje rizika. Pod ublažavanjem rizika smatra se uspostava odgovarajućih kontrolnih aktivnosti.
Srednjoročno planiranje	Upravljački proces kojim institucija određuje smjer razvoja, te sukladno tome donosi odluke o raspoređivanju financijskih, 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 sustav praćenja postizanja rezultata.
T	
Tipologija rizika	Podjela na pet glavnih tipova rizika: 1) Vanjsko okruženje 2) Planiranje, procesi i sustavi 3) Zaposlenici i organizacija 4) Zakonitost i ispravnost 5) Informacije i komunikacije
U	
Ublažavanje rizika	Aktivnosti poduzete u svrhu smanjenja vjerojatnosti ostvarenja rizika i negativnih posljedica povezanih sa rizikom.

Upravljanje rizicima	Proces utvrđivanja, procjene i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve institucije, te poduzimanja potrebnih aktivnosti, posebno kroz primjenu financijskog upravljanja i kontrole, a u svrhu smanjenja rizika.
Utjecaj	Kvantitativna mjera posljedica nastanka događaja. Obično se iskazuje kao visok, umjeren ili nizak utjecaj.
Utvrdjivanje rizika	Proces identifikacije događaja i određivanje ključnih rizika koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva institucije.
V	
Vjerojatnost	Kvantitativna mjera mogućnosti nastanka događaja. Obično se iskazuje kao velika, srednja ili mala vjerojatnost.

Naziv ustrojstvene jedinice:

Dodatak 2

Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Cilj:							
Rizik i kratak opis rizika (glavni uzrok rizika i potencijalne posljedice)	Procjena razine inherentnog rizika			Pregled postojećih kontrola (mjera) vezanih za rizik	Procjena razine rezidualnog (preostalog) rizika		
	Utjecaj (1-3)	Vjerojatnost (1-3)	Ukupno	Utjecaj (1-3)	Vjerojatnost (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 mekanizama za utvrđeni rizik	Razina rezidualnog rizika			Kratak pregled odgovora na rizik Pregled planiranih aktivnosti (smanjiti, prenijeti ili izbjeći rizik)**	Rok za izvršenje planiranih aktivnosti	Odgovorna osoba
			utjecaj	vjerojatnost	ukupno			
					0			
					0			
					0			
					0			
					0			

* ako se registar rizika radi za određeni program koji se odvija u više ustrojstvenih jedinica, umjesto naziva ustrojstvene 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 utemeljen 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 identificirati potencijalni rizici ili problemi vezani za geopolitičke, makroekonomske i društvene sredine u kojoj djeluje vaša institucija i koji mogu utjecati na bilo koju djelatnost/cilj (npr. politička nestabilnost, socijalni nemiri, financijska kriza, itd.)?

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

1.2. Političke odluke i prioritete:

Ukoliko je jedan od ciljeva/aktivnosti vaše institucije izravno zavisao 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 utjecati na ostvarenje ciljeva u ovom kontekstu (npr. izostanak dogovora o proračunu, postavljanje ciljeva koji nemaju punu političku podršku, odbijanje zakonodavnih prijedloga, itd.)?

1.3. Vanjski partneri:

Zavisu li realizacija ciljeva/aktivnosti vaše institucije od vanjskih partnera (npr. druge institucije, agencije, izvršitelji usluga, konzultanti, itd.)? Postoje li problemi u suradnji sa vanjskim partnerima ili davateljima usluga?

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

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

2.1. Strategija, planiranje i politike:

Mogu li se identificirati problemi ili potencijalni rizici vezani za strategiju i godišnje planiranje, a koji bi mogli utjecati na poslovanje i postizanje cilja institucije (npr. provedba pod utjecajem 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 utjecati na ciljeve/aktivnosti institucije (npr. „uska grla“ u procesu, nepostojanje pisanih procedura, nejasne procedure, itd.)?

2.3. Financijski procesi i dodjela sredstava:

Mogu li se prepoznati problemi ili mogući rizici u vezi sa financijskim procedurama i proračunskim sredstvima, koji bi mogli utjecati na ostvarenje ciljeva vaše institucije (npr. nekoherentnost između ciljeva i raspoloživog proračuna, nepouzdanost bitnih financijskih podataka, itd.)?

2.4. Informacijski sustavi i ostali sustavi podrške:

Koji su glavni sustavi u vašoj instituciji? Postoje li problemi vezani za sustave koji bi mogli utjecati na aktivnosti/ciljeve vaše institucije (npr. zastarjeli sustavi, sigurnosni problemi podataka i sustava, prekidi sustava, 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 utjecati 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 identificirati problemi ili mogući rizici vezani za etičko ponašanje u vašoj ustrojstvenoj jedinici, koji bi mogli utjecati na vašu instituciju i neizravno na ciljeve/aktivnosti (npr. sukob interesa, diskriminacija, ponašanje koje nije sukladna etičkim smjernicama, itd.)?

3.3. Unutarnji ustroj:

Mogu li se identificirati problemi ili mogući rizici vezani za unutarnji ustroj koji mogu utjecati na djelatnosti/ciljeve institucije (npr. izostanak jasne linije izvješćivanja, neprimjerena podjela dužnosti, neadekvatna struktura upravljanja i mehanizmi nadzora, neadekvatno delegiranje ovlaštenja, itd.)?

3.4. Sigurnost zaposlenika, objekata i opreme:

Mogu li se identificirati 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 identificirati specifični problemi ili mogući rizici povezani s njima, a koji mogu utjecati 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 informiranje

5.1. Metode i kanali komuniciranja

Metode i kanali komuniciranja u vašoj ustrojstvenoj jedinici su efikasni ili postoje određeni problemi odnosno potencijalni rizici koji bi mogli utjecati 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 ustrojstvene jedinice, narušena reputacija institucije zbog propusta u informiranju javnosti, itd.)?

5.2. Kvalitet i dostupnost informacija:

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

TIPOLOGIJA RIZIKA

Tipologija rizika		
Glavni tipovi rizika		Područja koja treba uzeti u obzir kada se utvrđuju potencijalni rizici
Vanjski	1. Rizici koji se odnose na vanjsko okruženje/ izvan institucije	- rizici makro okruženja (geopolitički, ekonomski, prirodne katastrofe i slično) - političke odluke i prioriteti izvan institucije (Parlamentarna skupština BiH, Vijeće ministara BiH, Evropska komisija i slično) - vanjski partneri (građani, druge institucije, izvršitelji usluga, konsultanti, mediji i slično)
Unutarnji	2. Rizici koji se odnose na planiranje, procese i sustave	- strategija, planiranje i politike, uključujući unutarnje političke odluke - operativni procesi (struktura i opis procesa) - finansijski procesi i dodjela sredstava - IT i ostali sustavi podrške
	3. Rizici koji se odnose na zaposlene i organizaciju	- zaposlenici, kompetentnost - etika i ponašanje organizacije („ton s vrha“, prijevara, sukob interesa i slično) - unutarnji ustroj (upravljanje, uloge i odgovornosti, delegiranje itd.) - sigurnost zaposlenika, objekata i opreme
	4. Rizici sa aspekta zakonitosti i ispravnosti	- 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 informiranje	- metode i kanali komuniciranja - kvalitet i pravovremenost informacija