

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

Sarajevo, svibanj 2022. godine

Sadržaj

1. UVOD

Svrha Smjernica

2. VAŽNOST UPRAVLJANJA RIZICIMA

- 2.1. Što su rizici i zašto je važno upravljati rizicima
- 2.2. Priroda rizika i faze u ciklusu upravljanja rizicima
- 2.3. Kategorije i potkategorije rizika
- 2.4 Vremenska dimenzija upravljanja rizikom

3. ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA U ORGANIZACIJI

- 3.1. Obveza rukovoditelja organizacije
- 3.1.1. Interni akt o provođenju upravljanja rizicima u organizaciji
- 3.1.2. Pristup elektroničkom registru rizika
- 3.1.3. Izvješćivanje o upravljanju rizicima
- 3.1.4. Imenovanje osobe zadužene za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima

- 3.2. Obveza rukovoditelja organizacijskih jedinica u organizaciji
- 3.3. Obveze unutarnjih revizora

4. KORACI U UPRAVLJANJU RIZICIMA U ORGANIZACIJI

- 4.1. Faza 1: Utvrđivanje rizika
- 4.2. Faza 2: Procjena rizika
- 4.3. Faza 3: Odgovori na rizik/mjere
- 4.4. Faza 4: Praćenje i izvješćivanje o rizicima

5. PREGLEDI/AŽURIRANJE RIZIKA

6. ZAKLJUČAK

1. UVOD

Svrha Smjernica

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

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

Smjernice su namijenjene rukovoditeljima organizacija i rukovoditeljima osnovnih organizacijskih jedinica u organizaciji, koji imaju primarnu odgovornost i zadaću u upravljanju rizicima. Smjernice su također namijenjene osobama zaduženim za koordinaciju aktivnosti u uspostavljanju procesa upravljanja rizicima, te osobama zaduženim za prikupljanje informacija o

rizicima po pojedinim organizacijskim jedinicama, kao i koordinatorima za financijsko upravljanje i kontrolu.

Rizici procijenjeni u skladu s ovim Smjernicama bit će od pomoći i unutarnjim revizorima prilikom njihove procjene rizika za potrebe planiranja unutarnje revizije. Naime, procjena rizika i planiranje unutarnje revizije provodi se u skladu s Priručnikom za procjenu rizika i planiranje unutarnje revizije u javnom sektoru u Federaciji BiH,¹ međutim postojeće registre rizika na razini organizacije koje sačinjava rukovodstvo unutarnji revizori moraju uzeti u obzir jer predstavljaju temelj od kojeg se polazi prilikom identificiranja rizičnih procesa.

Ove Smjernice detaljnije uređuju:

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

Registar rizika, čija je struktura i metodologija popunjavanja sastavni dio ovih Smjernica, bit će informatiziran u okviru softverskog rješenja za javne unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru Federacije BiH (Aplikacija PIFC). Pored registra rizika i svi drugi propisani obrasci koji trebaju olakšati unapređenje sustava unutarnjih kontrola, bit će objedinjeni u novom softverskom rješenju, što će umnogome olakšati proces upravljanja rizicima u organizacijama u Federaciji BiH.

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

2. VAŽNOST UPRAVLJANJA RIZICIMA

2.1. Što su rizici i zašto je važno upravljati rizicima

Važnost procesa upravljanja rizicima u organizacijama javnog sektora u Federaciji BiH proizlazi iz definicije financijskog upravljanja i kontrole u Zakonu o financijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: Zakon o FUK): "Financijsko upravljanje i kontrola je sveobuhvatan sustav unutarnjih kontrola koji uspostavljaju i za koji su odgovorni rukovoditelji korisnika javnih sredstava, a kojim se **upravljajući rizicima** osigurava razumno uvjerenje da će se u ostvarivanju ciljeva proračunska i druga sredstva koristiti pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno".²

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

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

¹ "Službene novine Federacije BiH", broj 106/14

² Članak 3. točka 6) Zakona o financijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", broj 38/16)

³ Članak 3. točka 19) Zakona o FUK

smanjenje/otklanjanje rizika i posljedica i za građane, kao korisnike usluga i za poslovanje organizacije u smislu izgubljenih resursa i ostalih nepovoljnih učinaka.

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

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

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

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

2.2. Priroda rizika i faze u ciklusu upravljanja rizicima

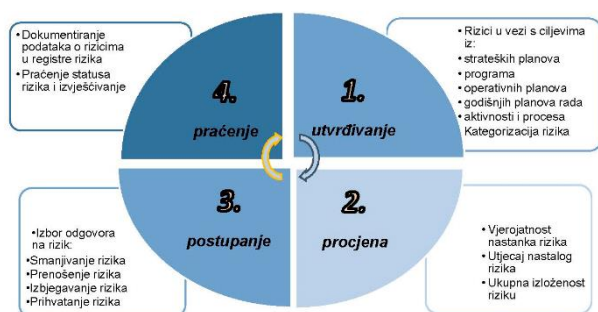
Svaki rizik obuhvaća tri osnovna elementa: (1) događaj, (2) vjerojatnost i (3) utjecaj.

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

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

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

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



Slika 1 - Primjer ciklusa upravljanja rizicima

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

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

Analize raspoloživih podataka se provode putem brainstorminga ili nekog drugog vida razmjene informacija u organizaciji. Rezultati do kojih se dođe tijekom navedene analize se mogu povezivati s postojećim podacima ili npr. dokumentima u elektroničkom obliku u Registru rizika. Analize podataka, raznih izvješća, informacijskih sustava, regulative i slično, primjerice izračuni za kvantifikaciju utjecaja rizika, mogu se raditi u Excel tablicama uz mogućnost povezivanja postojećih podataka ili dokumenata u elektroničkom obliku.

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

2.3. Kategorije i potkategorije rizika

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

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

Pobrojane kategorije se mogu podijeliti u potkategorije.

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

Tablica 1. Najvažnije kategorije rizika s potkategorijama ¹

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

Lista kategorija rizika bi trebala pomoći da se istaknu faktori rizika.

Faktori rizika ili pokretači rizika su oni elementi u poslovanju organizacije, okruženju, tehnologiji i slično koji uzrokuju pojavu rizičnih događaja.

Faktori ili uzroci rizika utvrđuju se postavljanjem pitanja: "**Zašto se može dogoditi eventualni negativan događaj?**".

Tablica 2. Primjeri faktora ili uzroka rizika

Rizik	Faktori /pokretači ili uzroci
Prihodi od pristojbi i naknada nisu u potpunosti naplaćeni (nije naplaćeno 20 % prihoda)	Pristojbe i naknade plaćaju se nakon što se izda rješenje za licenciju/dozvolu Nema sankcija za neplaćanje Pravilnik o uvjetima za izdavanje licencija/dozvola ne uvjetuje izdavanje rješenja prethodnom uplatom naknade i pristojbe
Višestruko financiranje iste osnove iz grantova (cca 10 % ukupno isplaćenih grantova)	Kasno se donose odluke vlade za dodjelu sredstava pa dio korisnika već realizira i financira aktivnosti iz drugih izvora (vlastitih sredstava ili proračunskih sredstava s drugih razina i sl.) Ne prate se podaci o financiranju korisnika iz proračuna drugih razina vlasti

¹ Kategorije rizika i potkategorije daju se kao primjer koji pokriva javni sektor i komercijalne aktivnosti pravnih osoba javnog sektora. Mogu se mijenjati prema potrebi.

2.4 Vremenska dimenzija upravljanja rizikom

Upravljanje rizikom može se promatrati iz dvije vremenske dimenzije.

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

Kratkoročna dimenzija upravljanja rizika odnosi na rizike koji se mogu javiti u kraćem vremenskom razdoblju, na primjer rizici kvarova dotrajale opreme (u zdravstvu, policiji i slično). Ova dimenzija rizika odnosi se i na poduzimanje kratkoročnih mjera (brzih reakcija) na ublažavanje posljedica rizika. Primjerice, kratkoročna mjera za rizik zaostataka u rješavanju drugostupajskih predmeta može biti zapošljavanje osoba na određeno vrijeme da se ubrza rješavanje predmeta i izbjegnju dodatni troškovi sudskih postupaka i presuda na teret proračuna (pri čemu je trošak zapošljavanja na određeno vrijeme manji od troškova sudskih postupaka i presuda na teret proračuna). Dugoročna dimenzija upravljanja ovim rizikom može uključiti izmjene i dopune zakona i druge regulative koja zbog nedorečenosti uzrokuje različita postupanja i neusklađenost zbog čega dolazi do žalbi i gomilanja drugostupajskih predmeta.

Dugoročna dimenzija upravljanja rizicima može uključivati i utvrđivanje i procjenu rizika koji se mogu javiti u dužem vremenskom razdoblju i mjere za njihovo ublažavanje (na primjer rizici vezani uz financijsku održivost velikih kapitalnih investicija u javnom sektoru – izgradnja cesta, autocesta, sportskih objekata; rizici vezani uz adekvatnost visine koncesijskih naknada u ugovorima o koncesijama sklopljenim na duže vremensko razdoblje i slično).

3. PROVOĐENJE UPRAVLJANJA RIZICIMA U ORGANIZACIJI

3.1. Obveza rukovoditelja organizacije

Rukovoditelj organizacije odgovoran je za postavljanje i ostvarivanje ciljeva organizacije, kao i uspostavljanje efektivnog upravljanja rizicima koji će pomoći u ostvarivanju postavljenih ciljeva organizacije na čijem je čelu.

3.1.1. Interni akt o provođenju upravljanja rizicima u organizaciji

S obzirom na važnost upravljanja rizicima u organizaciji, bilo bi korisno da se u organizaciji donese interni akt o provođenju upravljanja rizicima kojim će se:

- zadužiti rukovoditelji/zaposleni u organizacijskim jedinicama u vezi s upravljanjem rizicima;
- zadužiti rukovoditelji/zaposleni koji imaju pristup Registru rizika i obavezni su unositi podatke u Registar rizika;
- definirati rokovi za izvješćivanje o statusu rizika;
- utvrditi pokazatelji učinka i prihvatljiva razina rizika gdje je primjenjivo, te
- zadužiti osoba za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima u organizaciji, ako se procijeni potrebnim.

3.1.2. Pristup elektroničkom registru rizika

Rukovoditelj organizacije u kojoj postoji elektronički registar rizika, odredit će osobu/osobe u organizaciji koje će imati pristup elektroničkom registru rizika i obvezu unošenja podataka. Broj zaduženih osoba zavisit će od veličine organizacije, broja zaposlenih, organizacijske strukture u organizaciji i iznosa

odobrenog proračuna. Pristup elektroničkom registru rizika mogu imati:

- svi rukovoditelji osnovnih organizacijskih jedinica;
- rukovoditelji unutarnjih organizacijskih jedinica (npr. odsjeka) gdje se procijeni primjerenim;
- voditelji programa/velikih kapitalnih investicijskih projekata;
- unutarnji revizori iz JUR koji su nadležni za tu organizaciju (s mogućnošću uvida).

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

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

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

3.1.3. Izvješćivanje o upravljanju rizicima

a) izvješćivanje o upravljanju rizicima unutar organizacije

Rukovoditelj organizacije treba biti blagovremeno obavještan o upravljanju rizicima za rizike za koje je procijenjen najveći utjecaj na poslovanje organizacije (najznačajniji rizici), naročito kada razina izloženosti takvim rizicima izlazi izvan prihvatljive razine rizika.

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

Izvjeshće o najznačajnijim rizicima¹ za rukovoditelja organizacije sadrži minimalno podatke o:

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

Iako se izvješćivanje o rizicima za rukovoditelja treba obavljati najmanje jednom godišnje, o najznačajnijim rizicima i mjerama za njihovo rješavanje treba redovno razgovarati na kolegiju najviše upravljačke razine.

b) izvješćivanje o upravljanju rizicima prema CHJ FMF

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

3.1.4. Imenovanje osobe zadužene za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima

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

Zadaci osobe zadužene za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima su:

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

Ukoliko je osoba odgovorna za koordinaciju aktivnosti na upravljanju rizicima u organizaciji ujedno i rukovoditelj neke organizacijske jedinice, bit će odgovorna za upravljanje rizicima i u svojoj organizacijskoj jedinici sukladno točki 3.3. ovoga Poglavlja.

3.2. Obveza rukovoditelja organizacijskih jedinica u organizaciji

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

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

Rukovoditelj organizacije utvrđuje odgovornosti nižeg rukovodstva u procesu upravljanja rizicima. U tom smislu, rukovoditelji organizacijskih jedinica su odgovorni za:

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

Rukovoditelji organizacijskih jedinica u kojima je unutarnja revizija provela revizije i/ili pružila savjetodavne usluge, prilikom ažuriranja podataka u registru rizika, obvezni su uzeti u obzir:

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

3.3. Obveze unutarnjih revizora

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

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

¹ Ukoliko korisnik registar rizika vodi u elektroničkoj formi/aplikaciji, izvješće se rukovoditelju dostavlja u formi izvoda iz registra koji sadrži navedene podatke.

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

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

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

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

4. KORACI U UPRAVLJANJU RIZICIMA U ORGANIZACIJI

4.1. Faza 1. Utvrđivanje rizika

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

Kratak opis faze

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

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

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

Rizici su najčešće spoj više povezanih uzroka, često međusobno uvjetovanih, a utvrđeni i dobro analizirani uzroci rizika omogućit će i bolju procjenu rizika i određivanje mjera za rješavanje rizika. Utvrđeni rizici, kratak opis uzroka i posljedica rizika evidentiraju se u Prilogu 1 ovih Smjernica¹, a analize uzroka rizika provode se izvan registra rizika.

Koraci za provođenje:

Korak 1.1. Odaberite cilj/proces/aktivnost/projekt

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

Korak 1.2. Identificirajte ciljeve

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

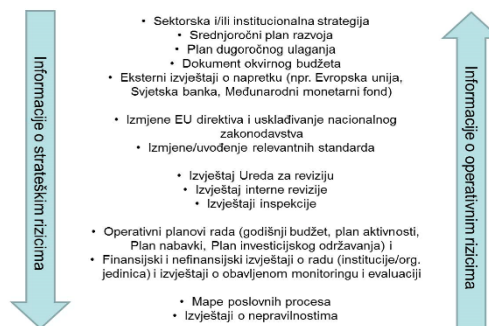
Pored toga, ciljevi se utvrđuju i u odnosu na poslovne procese koji se odvijaju u organizaciji. Za utvrđivanje ciljeva na razini procesa koriste se utvrđeni ciljevi iz opisa i popisa poslovnih procesa, odnosno iz mape poslovnih procesa. Za utvrđivanje rizika se mogu koristiti ciljevi iz operativnih planskih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

Korak 1.3. Utvrdite rizični događaj

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

Za utvrđivanje rizika najčešće se koriste dva pristupa:

- a) pristup **odozgo prema dolje**, gdje se na najvišoj rukovodećoj razini razmatraju strateški, pravni i finansijski rizici koji se onda spuštaju na rizike na razini operativnih ciljeva.
- b) pristup **odozdo prema gore**, koji uključuje sve zaposlenike u organizacijskoj jedinici i sve organizacijske jedinice kako bi se utvrdili operativni rizici vezani za njihove godišnje aktivnosti i poslovne procese.



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

¹ Navedene podatke potrebno je unijeti i u elektronički registar rizika u aplikaciji PIFC

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

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



Slika 3 - Pristupi i metode u postupku identifikacije rizika

Korak 1.4. Opišite rizik – utvrdite uzroke rizičnog događaja

Utvrđene rizike je potrebno opisati. Važno je rizik opisati precizno kako bi se izbjegle situacije pogrešnog tumačenja ili nerazumijevanje rizika. Utvrđeni rizici se opisuju uzimajući u obzir uzroke rizika i potencijalne posljedice rizika, a potencijalne posljedice rizika su zapravo efekti koje rizični događaj može imati na realizaciju ciljeva, procesa ili aktivnosti u organizaciji. Kada se

utvrđuju uzroci rizika potrebno je posebno obratiti pažnju na temeljni/glavni uzrok rizika, jer on pokreće druge uzroke. Opis uzroka prethodi analizi temeljnog/glavnog uzroka rizika, o čemu će biti više govora u nastavku.

1.4.1. Identifikacija i analiza temeljnog uzroka rizika

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

Analiza temeljnog uzroka bavi se "uzrocima uzroka".

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

Kako provesti analizu uzroka rizika?

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

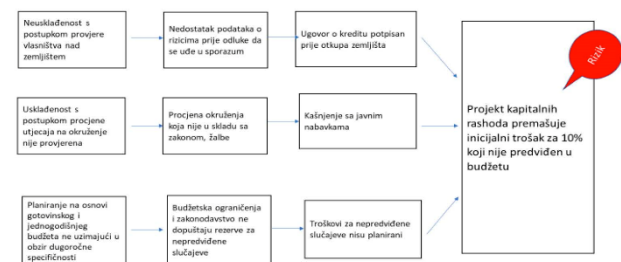
Grafički/slikovito prikažite uzroke rizičnih događaja.

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

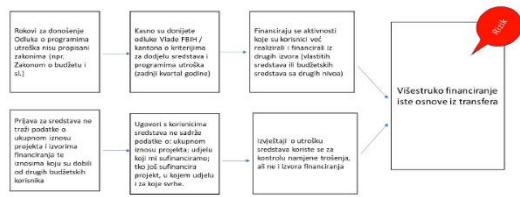
Mapirajte uzroke sve dok ne bude dovoljno detaljnih podataka da se utvrde temeljni uzroci rizika, koji su pokretači drugih uzroka. Lista uzroka rizika može se koristiti za razvoj kontrolnih listi, kreiranje preporučenih aktivnosti ili za uspostavljanje politike za smanjenje efekata rizičnog događaja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

Primjeri analize uzroka rizika

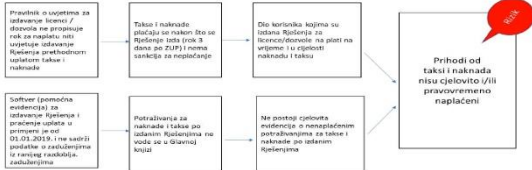
Primjer 1: Analiza uzroka za rizik većih kapitalnih rashoda od inicijalno planiranih



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



Primjer 3: Analiza uzroka za rizik nepotpuno naplaćenih prihoda



1.4.2. Korištenje rezultata analize uzroka rizika i njena pouzdanost

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

Analiza glavnih uzroka je pouzdana onoliko koliko je dobra sposobnost zaposlenih da razaznaju stvarne uzročne faktore rizika. Ako oni znaju i mogu analizirati okruženje rizika i imaju mogućnost preciznog tumačenja uzroka rizika onda je pouzdanost visoka. Da bi zaposleni imali ovakvu sposobnost potrebno je do dobro poznaju organizaciju, nadležnosti, poslovne procese i ciljeve svoje organizacijske jedinice, odnosno organizacije.

Kvalitetna analiza glavnih uzroka osigurat će razumijevanje uzroka rizika i njihove međusobne povezanosti. Pouzdanost analize temeljnog uzroka raste kako se utvrđuje više temeljnih

uzroka zbog veće vjerojatnosti identificiranja najznačajnijeg (ili pravog/pravih) uzroka.

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

4.2. Faza 2: Procjena rizika

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

Kratak opis faze

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

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

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

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

Rezidualni rizik je rizik koji preostaje nakon primjene postojećih kontrola. Razina izloženosti rezidualnom riziku zavisi od adekvatnosti i funkcionalnosti postojećih kontrola - što su one bolje, to će razina izloženosti rezidualnom riziku biti manja i obrnuto.

Rizik	Inherentni rizik (bez postojanja ikakvih kontrola)			Postojeće kontrole	Adekvatnost postojećih kontrola	Rezidualni rizik (preostali rizik uz postojeće kontrole)		
	Vjerojatnost	Utjecaj	Ukupno			Vjerojatnost	Utjecaj	Ukupno
Višestruko financiranje istih troškova iz transfera (izvršenje proračuna)	5	5	25 (kritična razina)	1. Prijava za apliciranje 2. Kriteriji za dodjelu sredstava 3. Ugovori o dodjeli sredstava s korisnicima 4. Kontrole namjenskog trošenja	Zadovoljavajuća uz potrebu poboljšanja	3	3	9 (srednja razina)
Nabavljena roba / radovi loše kvalitete (javna nabava)	5	5	25 (kritična razina)	1. Detaljna specifikacija uvjeta kvalitete kod tenderske dokumentacije. 2. Evaluacija ponuda po jasnim kriterijima. 3. Ugovor s dobavljačem – odredbe o uvjetima kvalitete, garanciji i povratu novca za nekalitetnu isporuku.	Zadovoljavajuća, uz potrebu poboljšanja	3	3	9 (srednja razina)
Nelegalna gradnja	5	5	25 (kritična razina)	1. Prostorni plan kantona 2. Izdavanje dozvola za gradnju s prethodno prikupljenim mišljenjima i suglasnostima 3. Inspekcijски nadzor gradnje 4. Kazne za nelegalnu gradnju	Zadovoljavajuća, uz potrebu poboljšanja	3	3	9 (srednja razina)
Korištenja službenih automobila za privatne svrhe	5	2	10 (srednja razina)	1. Pravilnik o uvjetima korištenja službenih automobila	Nezadovoljavajuća ne kontrolira se primjena Pravilnika	4	2	8 (srednja razina)

Npr. u slučaju da ne postoje nikakve kontrole kod dodjele transfera, postoji visoka razina inherentnog rizika kako bi krajnji korisnici sredstava mogli s istim projektima aplicirati za dodjelu sredstava iz više proračuna i da s istim troškovima pravdaju korištenje kod različitih izvora financiranja (federalni proračun, kantonalni proračun, općinski proračun). Primjeri kontrola koje umanjuju taj rizik (postojeće kontrole) su: prijave za aplikaciju koje traže specifikaciju izvora financiranja projekta; kriteriji za

dodjelu sredstava koji isključuju mogućnosti višestrukog financiranja istih troškova; ugovori o dodjeli sredstava koji sadrže odredbe o ukupnoj vrijednosti projekta, izvorima financiranja i iznosima, te specifikacije troškova koji se financiraju, odredbe o povratu sredstava ako se utvrdi nenamjensko trošenje i slično. Uz uvjet da ove kontrole postoje i da su adekvatne, smanjuje se razina inherentnog rizika, a rizik koji preostaje i uz funkcioniranje navedenih kontrola predstavlja rezidualni rizik.

Procjena utjecaja rizika

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

Za procjenu i rangiranje utjecaja koristi se sljedeća skala:

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

Procjena vjerojatnosti nastanka rizika

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

Za procjenu i rangiranje vjerojatnosti koristi se sljedeća skala:

Vjerojatnost	Bodovna skala	OPISNI POKAZATELJI	
Gotovo sigurno	5	Očekuje se da će se dogoditi. Sigurno će se dogoditi ove fiskalne godine ili tijekom sljedeće tri godine.	80% do 100% ili jednom godišnje ili češće
Vjerojatno	4	Očekujemo da će se dogoditi. Bilo bi iznenađujuće da se to ne dogodi.	61% do 79% ili jednom u 2 godine
Moguće	3	Jednako vjerojatno da će se dogoditi da ne. Ne očekuje se da će se dogoditi, ali postoji šansa.	40% do 60% ili jednom u 3 godine
Malo vjerojatno	2	Ne predviđa se. Nema zabrinutosti da će se to dogoditi.	11% do 39% ili jednom u 5 godina
Gotovo sigurno se neće dogoditi	1	Bilo bi iznenađujuće da se to dogodi. Morala bi se dogoditi kombinacija malo vjerojatnih događaja da bi se to moglo dogoditi.	0 do 10% ili jednom u 10 godina

Procjena ukupne izloženosti riziku

Ukupna izloženost riziku dobije se množenjem procijenjene razine utjecaja rizika i procijenjene razine vjerojatnosti nastanka rizika, odnosno predstavlja umnožak ocjena dodijeljenih procijenjenim razinama utjecaja i vjerojatnosti rizika.

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

Matica rangiranja rizika					
Vjerojatnost	5	Nizak prioritet	Srednji prioritet	Visok prioritet	Kritičan prioritet
	4	Nizak prioritet	Srednji prioritet	Visok prioritet	Kritičan prioritet
	3	Nizak prioritet	Srednji prioritet	Srednji prioritet	Visok prioritet
	2	Nizak prioritet	Nizak prioritet	Srednji prioritet	Srednji prioritet
	1	Nizak prioritet	Nizak prioritet	Nizak prioritet	Nizak prioritet
	1	2	3	4	5
	Utjecaj				

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

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

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

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

Procjena rizika evidentira se u Prilogu 2 ovih smjernica.

Koraci za provođenje:

Korak 2.1. Procijenite inherentni rizik – početna procjena rizika

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

Korak 2.2. Utvrdite postojeće mjere za ublažavanje rizika

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

Korak 2.3. Procijenite adekvatnost postojećih kontrola

Sljedeći korak je procjena adekvatnosti postojećih kontrola. Potrebno je procijeniti da li su sadašnje (postojeće) mjere i kontrole dovoljno adekvatne i funkcionalne u sprečavanju rizika i njegovih posljedica. U procjeni adekvatnosti kontrola trebaju se uzeti u obzir utvrđeni uzroci rizika i procijeniti da li i kako postojeće kontrole djeluju na utvrđene uzroke rizika. Dobro provedene analize uzroka rizika omogućit će i lakšu procjenu postojećih kontrola u smislu njihove adekvatnosti i funkcionalnosti da spriječe pojavu rizika, tako da djeluju, odnosno eliminiraju uzroke rizika.

Korak 2.4. Procijenite rezidualni rizik

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

Korak 2.5. Kvantificirajte rizik - procijenite financijske efekte visokih rizika

Za rizike koji su temeljem kvalifikacijske analize (procjene vjerojatnosti i utjecaja) rangirani kao rizici visokog prioriteta rješavanja provodi se i procjena kvantifikacije utjecaja rizika. To se najčešće odnosi na procjenu financijskih šteta i gubitaka,

dotatnih troškova, gubici prihoda i slično ako se rizici aktiviraju, a tu tvrdnju provodi se kvantitativna analiza.

2.5.1. Kvantitativna analiza za procjenu utjecaja rizika

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

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

Primjeri za kvantifikiranje rizika

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

Rizik	Faktori rizika – uzroci	Vjerojatnost	Financijski utjecaj
Kapitalna investicija premašuje početni proračun za 10%	Kašnjenje u otkupu zemljišta za 2 godine	80% (na temelju prošlog iskustva i pregleda)	Penali za neiskorištena kreditna sredstva 2% (2 mil. KM x 2% godišnje x 2 godine)= 80.000 KM
	Kašnjenje u javnoj nabavi šest mjeseci	70% (prosječni broj odgođenih javnih nabava i prosječno kašnjenje za projekte izgradnje mostova)	2 mil. KM x 2% godišnje x 0.5 godine)= 20.000 KM
	Kašnjenje zbog klizišta i dodatnih radova tri mjeseca i 5% dodatnih troškova	50% na temelju prijašnjeg iskustva	2 mil. KM x 5% = 100.000 KM
Ukupna procjena financijskog utjecaja rizika			200.000 KM (10% početnog proračuna)

Tablica 4. Primjer kvantifikacije rizika višestrukog financiranja iste osnove iz transfera

Rizik	Faktori rizika – uzroci	Vjerojatnost	Financijski utjecaj
Višestruko financiranje iste osnove iz transfera	Financiranje aktivnosti koje su korisnici već realizirali i financirali iz drugih izvora (proračunskih sredstava s drugih razina vlasti)	Gotovo sigurno	10 % od ukupno doznačenih sredstava za već financirane aktivnosti 10 % x 1.500.000 KM*
Ukupna procjena financijskog utjecaja rizika (gotovo je sigurno da ćemo dio troškova platiti korisnicima, a da su oni iste te troškove naplatili iz proračuna drugih)			150.000 KM

*Izračun (iznosi su proizvoljno uzeti za primjer):

Primjerice, ukupna sredstva za transfere na godišnjoj razini u proračunu Ministarstva XY iznose 5.000.000 KM. Prema prethodnim iskustvima 30% od navedenog iznosa dodijeli se korisnicima koji su već realizirali i financirali aktivnosti dijelom iz vlastitih sredstava, a dijelom iz proračuna drugih razina vlasti. U okviru 30% navedenog iznosa, prema prethodno obavljenim naknadnim kontrolama, proizlazi da 10% troškova koje refundiramo korisnicima, oni iste te troškove već naplate iz proračuna drugih razina vlasti. Dakle, u ovom proizvoljnom primjeru, možemo zaključiti da je gotovo sigurno da ćemo imati slučajeve višestrukog financiranja iste osnove iz transfera (vjerojatnost je gotovo sigurna), a financijski utjecaj ovog rizika procjenjuje se na 150.000 KM (10% od 1.500.000 KM)

Izračun financijskog utjecaja:

Ukupna sredstva za transfere na godišnjoj razini = 5.000.000 KM

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

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

Ovakva procjena rizika argumentirano pokazuje potrebe za jačanjem sustava kontrola i prethodnih i naknadnih kako bi se ovaj gotovo siguran rizik izbjegao i njegove financijske posljedice.

Tablica 5. Primjer kvantifikacije rizika nenaplaćenih prihoda i naknada

Rizik	Faktori rizika – uzroci	Vjerojatnost	Financijski utjecaj
Prihodi od pristojbi i naknada nisu u potpunosti naplaćeni	Dio korisnika kojima su izdana rješenja za licencije/dozvole ne plati naknade i pristojbe	80% (na temelju prošlog iskustva)	5% od ukupnih godišnjih prihoda od pristojbi i naknada 5% x 5.000.000 KM
Ukupna procjena financijskog utjecaja rizika (iznos prihoda koji nećemo naplatiti – velika vjerojatnost)			250.000 KM

4.3. Faza 3: Odgovori na rizik/mjere

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

Kratak opis faze

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

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

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

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 organizacija poduzima radi smanjivanja odnosno ublažavanja rizika su kontrolne aktivnosti. Svrha ublažavanja rizika je da se omogući nastavak obavljanja aktivnosti u kojoj se javlja rizik, uz istovremeno poduzimanje mjera (kontrola) radi zadržavanja rizika na prihvatljivoj razini.

Prenošenje rizika

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

Izbjegavanje rizika

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

Prihvatanje rizika

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

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

Koraci za provođenje:

Korak 3.1. Utvrdite i opišite dodatne mjere za ublažavanje rizika

Utvrdite dodatne mjere koje će se poduzeti za rješavanje preostalog - rezidualnog rizika. Najčešći odgovor na rizike bit će smanjenje ili ublažavanje rizika što će zahtijevati uvođenje novih ili izmjenu postojećih kontrola, nadogradnju ili izmjenu informacijskih sustava, automatizaciju kontrola, donošenje nove ili izmjenu postojeće regulative (zakona, pravilnika, odluka, procedura rada), izmjene i dopune izvješća, uvođenje novih ili integriranje postojećih baza podataka/evidencija i druge mjere. **Dodatne mjere trebaju biti usmjerene na uzroke rizika i konkretno opisane tako da je razumljivo na koji način će smanjiti ili riješiti uzroke rizika.** Dodatne mjere moraju biti razmjerne riziku, odnosno ne smiju koštati više od koristi zbog njihovog uvođenja. Kontrolnim mjerama se ne treba usložnjavati i dodatno komplicirati provođenje unutarnjih kontrola tako da uzima dosta vremena ili košta puno, a da su koristi od toga male ili neznatne.

Korak 3.2. Navedite izlazni rezultat dodatnih mjera za ublažavanja rizika

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

Korak 3.3. Procijenite potrebne resurse

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

Korak 3.4. Odredite tko je zadužen za realizaciju mjere

Odredite organizacijsku jedinicu i rukovoditelja organizacijske jedinice zadužene i odgovorne za provođenje mjera. Odgovornost za provođenje kontrolnih aktivnosti i mjera se utvrđuje internim procedurama ili nekim drugim internim aktom. Internim aktom se određuje organizacijska jedinica u kojoj će se

odvijati kontrolne aktivnosti, ali se u isto vrijeme dodjeljuju odgovornosti svakom radnom mjestu za pojedine kontrolne aktivnosti. Za realizaciju i dosljednu primjenu kontrolnih mjera odgovoran je rukovoditelj osnovne organizacijske jedinice.

Korak 3.5. Odredite rok

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

Korak 3.6. Navedite povezane sustave, organizacijske jedinice

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

Korak 3.7. Odredite prioritet u smislu hitnosti provedbe mjere

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

3.7.1 Analiza za odlučivanje

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

Metoda OMV provodi se kroz nekoliko koraka:

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

Primjer:

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

Npr. u slučaju nabave novih automobila organizacije mogu provesti dodatne analize kako bi u okviru uvjeta nabave i korištenja automobila propisanih važećim propisima i internim aktima, utvrdile optimalne kombinacije kod nabave automobila, poštujući maksimalno određen broj automobila po korisniku i maksimalne nabavne cijene po klasama vozila. Organizacije trebaju utvrditi optimalnu kombinaciju automobila za što trebaju analizirati nabavne cijene, vrijednost vozila nakon proteka vijeka korištenja (vrijednost po kojoj se vozilo može prodati i nakon

protoka vijeka korištenja), godišnje troškove amortizacije, troškove održavanja, troškove dodatnih popravaka, troškove osiguranja, odnosno analizirati puni raspon troškova, te rasporede korištenja, učestalost ad hoc putovanja, neiskorišteno vrijeme u garaži i slično.

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

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

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

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

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

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

4.4. Faza 4: Praćenje i izvješćivanje o rizicima

IZVJEŠĆIVANJE, PRAĆENJE, KONTROLE				PROCJENA REZIDUALNOG RIZIKA NAKON PROVEDBE MJERA ZA UBLAŽAVANJE			PRIHVATLJIVA RAZINA RIZIKA
NAPREDAK (%)	KOMENTARI I PROBLEMI	PREOSTALE AKTIVNOSTI	ČEKIVANI DATUM ZAVRŠETKA	VJEROJATNOST (1-5)	UTJECAJ (1-5)	UKUPNO OCJENARIZIKA	MAKSIMUM RIZIKA KOJI JE ORGANIZACIJA SPREMA DA PREUZME

Kratak opis faze

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

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

Praćenje rizika evidentira se u Prilogu 4 ovih smjernica.

Koraci za provođenje:

Korak 4.1. Procijenite napredak aktivnosti na ublažavanju rizika

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

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

Korak 4.2. Navedite komentare i obrazložite probleme u realizaciji mjera

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

Korak 4.3. Navedite preostale aktivnosti

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

Korak 4.4. Navedite očekivani datum završetka

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

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

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

Korak 4.6. Usporedite s razinom rizika koje je organizacija spremna prihvatiti

Prihvatljiva razina rizika je razina rizika koju rukovodstvo može i spremno je prihvatiti. Prihvatljiva razina rizika određuje se za aktivnosti i procese za koje su prethodno uspostavljeni mjerljivi pokazatelji učinka i njihove ciljane vrijednosti ili rasponi vrijednosti. Rezidualni rizik nakon provođenja mjera za ublažavanje rizika je potrebno usporediti s ranije utvrđenom prihvatljivom razinom rizika. Na taj način utvrdjemo efikasnost utvrđenih i provedenih mjera.

4.6.1. Određivanje prihvatljive razine rizika i praćenje pokazatelja učinaka

Određivanje prihvatljive razine rizika predstavlja određivanje prihvatljivih raspona odstupanja od postavljenih ili ciljanih vrijednosti pokazatelja učinka. Rukovoditelji organizacijskih jedinica i zaposlenici trebaju usuglasiti i razumjeti odabrane pokazatelje učinka, utvrđene raspone prihvatljivih odstupanja i njihov značaj kako bi se omogućilo brzo korektivno djelovanje. Konačnu potvrdu i suglasnost na odabrane pokazatelje učinka i predložene raspone prihvatljivih odstupanja rukovoditelji osnovnih organizacijskih jedinica trebaju dobiti od strane rukovoditelja organizacije.

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

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

Registar rizika omogućava korisnicima da prate vrijednosti pokazatelja učinka i uspoređuju ih s prihvatljivim razinama rizika. Praćenje prihvatljivih razina rizika korisno je i za izvješćivanje o uspješnosti upravljanja rizicima.

Primjeri pokazatelja učinka i rasponi prihvatljive razine rizika mogu se odrediti npr. za sljedeća područja:

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

Tablica 6. Primjeri ključnih pokazatelja učinka:

Ključni pokazatelj učinka - KPU	Formula:	Tumačenje
Plaće i osobni troškovi	Postotak prvobitno odobrenog proračuna/prijavljenih rashoda	Osigurati planiranje rashoda za zaposlene u skladu sa stvarnim potrebama, spriječiti prenamjene sredstva planiranih na plaćama na druge kategorije rashoda.
Efikasnost upravljanja gotovinom	Obveze prema dobavljačima, potraživanja	Održavanje optimalne razine zaliha, sprječavanje zaostalih potraživanja i ograničavanje potraživanja.
Pravovremenost transfera	Kvartalna plaćanja/godišnji budžetirani prijenosi	Osiguravanje neometanog obavljanja javnih usluga.
Pravovremeno izvršavanje obveza	Tromjesečni novčani odljev/obveze (obračunati rashodi)	Obveze i obračunati rashodi moraju biti plaćeni unutar proračunske godine.

Primjer 1: Prihvatljiva razina rizika za rashode za zaposlene

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

Primjer 2: Prihvatljiva razina rizika za pravovremenost realizacije rashoda za transfere

Npr. korisnik postavlja cilj da se 90% ukupnih rashoda za kapitalne transfere izvrši u prva tri kvartala godine, a preostalih 10% u zadnjem kvartalu godine. Prihvatljiva razina rizika je (+/-)

5% odstupanja od ciljanog postotka od 10% izvršenja kapitalnih transfera u zadnjem kvartalu godine.

Praćenje vrijednosti obaveznih pokazatelja učinka i uspoređivanje s prihvatljivom razinom rizika podržava kvalitetniju pripremu i izvršavanje proračuna, pruža osnovu za usporedbe, kontinuirano nadgledanje poslovanja, omogućava pravovremeno utvrđivanje odstupanja i poduzimanje korektivnih radnji.

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

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

5. PREGLEDI/AŽURIRANJE RIZIKA

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

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

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

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

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

Pregledi rizika pomažu organizacijama kod:

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

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

Koraci za provođenje:

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

Korak 5.1. Identificirajte rizike

Ponovno identificirajte rizike pomoću "brainstorminga" razmjene ideja među rukovodstvom i zaposlenicima, te na temelju

dosadašnjih iskustava, analize relevantne dokumentacije i slično. Pregled rizika može uključivati i evaluaciju efektivnosti izvornog procesa za identifikaciju rizika.

Korak 5.2. Procijenite rizike

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

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

Ovo je najopsežniji korak u pregledu rizika, jer uključuje analizu i ispitivanje svakog dosadašnjeg odgovora na rizik koji je identificiran u prethodnom razdoblju i utvrđivanje razine uspjeha, potencijala za budući uspjeh i bilo kakvih posljedica povezanih s provođenjem odgovora, odnosno mjera za rizik. U skladu s rezultatima analize dosadašnjih mjera/odgovora na rizike, treba predložiti nove ili modificirati postojeće, te ažurirati ili izraditi nove planove za provođenje.

Korak 5.4. Izvijestite o ažuriranom statusu rizika

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

Pouzdanost pregleda rizika

Pouzdanost pregleda rizika ovisi o pouzdanosti cjelokupnog procesa upravljanja rizikom i bit će visoka ako i samo ako se primjenjuje konzistentno. Ako se pregledi provode u redovnim intervalima i ako se provode konzistentno kako se promjene

dešavaju ili planiraju, tada će njihova pouzdanost biti visoka. Ako se, međutim, provode ad hoc, tada će postojati značajno niža razina pouzdanosti.

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

6. ZAKLJUČAK

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

Upravljanje rizicima za korisnike jeste zakonska obveza, ali je istovremeno i koristan alat, za koji je neophodno adekvatno radno okruženje i stjecanje i razvoj vještina za upravljanje rizicima kod rukovoditelja i zaposlenih, kao i kontinuirana komunikacija o rizicima u organizaciji. Za razumijevanje značaja upravljanja rizicima treba shvatiti nužnost korelacije s ostalim segmentima COSO: upravljanje rizicima u organizaciji se nadovezuje na razvijeno kontrolno okruženje i postojeće mape poslovnih procesa, a produkt dobrog upravljanja rizicima vidljiv je u poboljšanim kontrolnim aktivnostima. S druge strane, njegova veza sa segmentom informacija i komunikacija ogleda se u potrebi za stalnom formalnom i neformalnom razmjenom informacija o rizicima, a sve je u konačnici predmet preispitivanja unutarnje revizije i drugih vrsta nadzora koji ukazuju na to da li je naše upravljanje rizicima svrsishodno i korisno za korisnika ili ne.

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

Ministrica
Jelka Miličević, v. r.

Prilog 1 – Utvrđivanje rizika

NAZIV ORGANIZACIJE:						
NAZIV ORGANIZACIJSKE JEDINICE:						
R/br.	PROCES	CILJ	RIZIK	KATEGORIJA RIZIKA	UZROK RIZIKA	UTJECAJ / POSLJEDICA

Mjesto i datum: _____

Rukovoditelj organizacijske jedinice: _____

Prilog 2 – Procjena rizika

NAZIV ORGANIZACIJE:											
NAZIV ORGANIZACIJSKE JEDINICE:											
		OCJENA INHERENTNOG RIZIKA (Rizik ocijenjen u odsustvu bilo kakvih kontrola)						OCJENA REZIDUALNOG RIZIKA (uzimajući u obzir provedene unutarnje kontrole/mjere za ublažavanje)			
R/br.	RIZIK	VJEROJATNOST (1-5)	UTJECAJ (1-5)	UKUPNO	OCJENA RIZIKA	POSTOJEĆE MJERE ZA UBLAŽAVANJE/ KONTROLE	ADEKVATNOST POSTOJEĆIH MJERA ZA UBLAŽAVANJE/ KONTROLE	VJEROJATNOST (1-5)	UTJECAJ (1-5)	UKUPNO	OCJENA RIZIKA

Mjesto i datum: _____

Rukovoditelj organizacijske jedinice: _____

Prilog 3 – Мјере за ублажавање резидуалног ризика

NAZIV ORGANIZACIJE:									
NAZIV ORGANIZACIJSKE JEDINICE:									
R/br.	RIZIK	VRSTA ODGOVORA NA RIZIK	DODATNE MJERE ZA UBLAŽAVANJE	REZULTAT MJERE	POTREBNI RESURSI	VLASNIK ZADATKA	ROK	VEZA S DRUGIM ORGANIZACIJSKIM JEDINICAMA/ ORGANIZACIJAMA	PRIORITET

Мјесто и датум: _____

Руководителј организацијске јединице: _____

Prilog 4 – Praćenje rizika

NAZIV ORGANIZACIJE:											
NAZIV ORGANIZACIJSKE JEDINICE:											
IZVJEŠĆIVANJE, PRAĆENJE, KONTROLE							PROCJENA REZIDUALNOG RIZIKA NAKON PROVOĐENJA MJERA ZA UBLAŽAVANJE				
R/br.	RIZIK	PODUZETE MJERE ZA UBLAŽAVANJE RIZIKA	NAPREDAK (%)	KOMENTARI I PROBLEMI	PREOSTALE AKTIVNOSTI	OČEKIVANI DATUM ZAVRŠETKA	VJEROJATNOST (1-5)	UTJECAJ (1-5)	UKUPNO	OCJENA RIZIKA	PRIHVATLJIVA RAZINA RIZIKA

Mjesto i datum: _____

Rukovoditelj organizacijske jedinice: _____