

BOSNA I HERCEGOVINA
MINISTARSTVO FINANSIJA/
FINANSIJA I TREZORA



БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
И ТРЕЗОРА

BOSNIA AND HERCEGOVINA
MINISTRY OF FINANCE
AND TREASURY

CENTRALNA/SREDIŠNJA HARMONIZACIJSKA JEDINICA
ЦЕНТРАЛНА ХАРМОНИЗАЦИЈСКА ЈЕДИНИЦА

СМЈЕРНИЦЕ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У ИНСТИТУЦИЈАМА БУХ

Сарајево, март 2015. године

Садржај

Предговор.....	3
1. Увод.....	4
1.1. Сврха Смјерница	5
2. Управљање ризицима као дио система интерних финансијских контрола	7
2.1. Појам ризика и сврха управљања ризицима	7
2.2. Управљање ризицима – одговорност управљачке структуре	9
3. ЦИКЛУС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	12
3.1. Постављање циљева	12
3.2. Утврђивање ризика	14
3.2.1. Приступ за утврђивање ризика	15
3.2.2. Методе утврђивања ризика.....	16
3.2.3. Опис ризика.....	17
3.3. Процјена ризика	17
3.3.1. Процјена утицаја ризика	18
3.3.2. Процјена вјероватноће ризика.....	19
3.3.3. Процјена укупне изложености ризику.....	20
3.3.4. Прихватање ризика	22
3.4. Поступање по ризицима/одговор на ризике	22
3.4.1. Контролне активности.....	24
3.4.2. Спровођење акционих планова	25
3.4.3. Документовање ризика.....	25
3.5. Праћење ризика и извјештавање о ризицима.....	27
4. Закључак.....	29

ДОДАЦИ УЗ СМЈЕРНИЦЕ

Додатак 1: Преглед појмова кориштених у Смјерницама

Додатак 2: Образац за утврђивање и процјену ризика

Додатак 3: Образац - регистар ризика

Додатак 4: Упитник за утврђивање ризик

Предговор

Закон о финансирању институција БиХ између осталог прописује да се систем финансијског управљања и контроле заснива на управљању ризицима и даје разумно увјеравање да ће циљеви институције бити остварени на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

Централна хармонизацијска јединица Министарства финансија и трезора БИХ је у складу са чланом 33б., 33ф. став (2) тачка (б), а у вези са чланом 33и. став (2) Закона о финансирању институција БиХ у обавези да изврши детаљнију разраду компоненти стандарда интерне контроле доношењем подзаконских аката из ове области. С тим у вези, Централна хармонизацијска јединица Министарства финансија и трезора БиХ је до сада објавила Стандарде интерне контроле у институцијама Босне и Херцеговине који су засновани на актуелним INTOSAI Смјерницама и Стандардима интерне контроле Европске Комисије, као и Приручник за финансијско управљање и контролу у институцијама Босне и Херцеговине у којем су стандарди интерне контроле разрађени кроз компоненте COSO оквира.

Обзиром да се систем финансијског управљања и контроле заснива на управљању ризиком, Централна хармонизацијска јединица Министарства финансија и трезора БИХ доноси Одлуку о обајављивању Смјерница за спровођење процеса управљања ризицима у институцијама Босне и Херцеговине, која ће бити објављена у Службеном гласнику БиХ, док ће Смјернице бити објављене на веб страници Министарства финансија и трезора БиХ www.mft.gov.ba.

Институције се у свом пословању суочавају са бројним ризицима који могу утицати на остварење циљева. С обзиром да није могуће у потпуности уклонити ризике из пословања, нагласак се треба ставити на управљање ризиком у смислу одговора на ризик и ублажавања неповољних утицаја ризика. Главни циљ је да се или смањи вјероватноћа и/или утицај ризика или да се обезбиједи спремност на ризике који се не могу лако контролисати. Управљањем ризицима ће се: смањити вјероватноћа потенцијалних „изненађења“ и помоћи у припреми одговора на нежељене догађаје и исходе, побољшати планирање, помоћи у погледу информисања, обезбиједити да се сви познати ризици прате и/или да се њима управља, ојачати одговорност свих учесника у процесу управљања ризицима.

Управљање ризицима води квалитетнијем одлучивању, заснованом на благовремено прикупљеним и ажурираним информацијама што ствара добре предуслове за успјешно остварење постављених циљева.

Централна хармонизацијска јединица Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине у складу са Приручником за финансијско управљање и контролу у институцијама Босне и Херцеговине објављује Смјернице за спровођење процеса управљања ризицима у институцијама Босне и Херцеговине у којима је детаљно разрађена методологија процјене и управљања ризицима. Смјернице ће се редовно ажурирати у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима у институцијама.

1. Увод

Управљање ризицима је алат који руководству помаже да предвиди измијењене околности у економском, друштвеном и политичком окружењу и реагује на њих, те чини саставни дио процеса управљања.

Управљање ризицима омогућава да се:

- предвиде неповољне околности или догађаји који би могли спријечити остварење циљева институције
- усмјере поступци интерне контроле и ограничени ресурси према кључним подручјима дјелатности и са њима повезаним ризицима.

Управљање ризицима пружа највишем руководству ефикасан механизам којим се постиже усмјереност руководиоца свих нивоа на остваривање циљева. Стога је важно да управљање ризицима постане саставни дио процеса управљања, прије свега процеса планирања и доношења одлука.

То не значи да управљачка структура до сада није била свјесна постојања ризика, али управљање ризиком није било системско и као такво не испуњава захтјеве које поставља систем интерних финансијских контрола у складу са међународним стандардима за интерну контролу.

Управљање ризицима треба сагледати као системски и континуиран процес утврђивања, процјењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве институције, те предузимања потребних радњи, посебно путем система финансијског управљања и контрола.

Захтијева се одређена „професионализација” процеса управљања ризицима, која се прије свега огледа у јасно утврђеној методологији управљања ризицима, документовању информација о ризицима, њиховој врсти, вјероватноћи настанка и процјени утицаја, успостављању регистра ризика, увођењу система извјештавања о ризицима, задуживању лица одговорних за праћење ризика, изради стратегија управљања ризицима и слично.

Управљање ризицима води квалитетнијем одлучивању, заснованом на благовремено прикупљеним и ажурираним информацијама што ствара добре предуслове за успјешно остварење постављених циљева.

1.1. Сврха Смјерница

Смјернице за спровођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ (у даљем тексту: Смјернице) подршка су успостављању систематског управљања ризицима.

Смјернице су намијењене највишем руководству институција, као и осталим руководиоцима и запосленицима, с обзиром да се овај процес, у већој или мањој мјери, односи на сваког појединца у институцији.

Циљ Смјерница је уједначити праксу управљања ризицима и поставити оквир унутар којег ће свака институција уградити и развијати управљање ризицима прилагођено својим специфичностима. Ефективним управљањем ризицима желе се ојачати постојеће структуре управљања, те у процесе планирања и доношења одлука уградити управљање ризицима као стандард.

Смјернице обухватају следеће:

- управљање ризицима као дио система интерних финансијских контрола, са посебним освртом на:
 - појам ризика и сврху управљања ризицима
 - одговорност руководиоца институције и осталих руководилаца за управљање ризицима
- кључне кораке у процесу управљања ризицима.

Ефикасно управљање ризицима ствара добре претпоставке за:

- боље одлучивање
- повећање ефикасности пословања
- боље планирање
- оптимизирање расположивих ресурса и
- јачање повјерења у управљачки систем.

Смјерницама се наглашава да је управљање ризицима одговорност управљачке структуре, при чему управљачка структура укључује руководиоце институција и руководиоце на различитим нивоима управљања.

Смјернице дају приказ кључних корака за успостављање управљања ризицима у институцијама који се заснивају на COSO оквиру, различите приступе и опције у њиховој разради приликом успостављања управљања ризицима како би свака институција могла одабрати начин и методе које су за њих најприхватљивије.

Посебно је значајно документовање процеса управљања ризицима па ће с тим у вези институције бити обавезне водити регистре ризика по организационим јединицама. Регистре ризика је потребно ажурирати најмање једном годишње и редовно извјештавати о ризицима.

Централна хармонизацијска јединица израдила је преглед појмова који се користе у Смјерницама (Додатак 1 Смјерница), а којима ће се служити све институције како би се досљедно користила терминологија у подручју управљања ризицима.

Унутар постављеног методолошког оквира, институције имају могућност даље разрађивати поједине кораке. То се односи на:

- избор различитих приступа и метода за утврђивање ризика, што обухвата и израду посебних упитника за утврђивање ризика,
- одређивање критичних, односно неприхватљивих ризика за институцију,
- моделе извјештавања,
- преглед главних група ризика и
- подручја која треба узети у обзир кад се утврђују потенцијални ризици.

Током увођења системског приступа управљању ризицима, руководиоци су у обавези да утврде циљеве и спроведу цјеловиту процјену ризика са којом морају да буду упознати сви руководиоци организационих јединица како би се унаприједио квалитет и ефикасност управљања институцијама.

2. Управљање ризицима као дио система интерних финансијских контрола

Развој система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ подстиче и развој управљања ризицима.

Систем интерних финансијских контрола одређен је као цјелокупан систем финансијских и других контрола успостављен од стране руководиоца институције са циљем успјешног управљања и остварења задатака. Систем обухвата три компоненте: финансијско управљање и контролу, интерну ревизију и Централну хармонизацијску јединицу.

У складу са одредбама Закона о финансирању институција БиХ, **финансијско управљање и контрола** је свеобухватан систем политика, процедура и активности који успоставља и за који је одговоран руководилац институције, а којим се, **управљајући ризицима**, обезбјеђује разумно увјеравање да ће се у остваривању циљева буџетска и друга средства користити правилно, економично, ефикасно и ефективно.

Финансијско управљање и контрола спроводи се путем међусобно повезаних компоненти које су утврђене у складу са INTOSAI Смјерницама за стандарде интерне контроле за јавни сектор, а које се заснивају на COSO моделу интерне контроле¹.

Стандарди интерне контроле структурирани су тако да укључују пет сљедећих компоненти:

- контролно окружење
- управљање ризицима
- контролне активности
- информације и комуникације
- праћење и процјену.

2.1. Појам ризика и сврха управљања ризицима

Закон о финансирању институција БиХ дефинише ризик као вјероватноћу да ће се десити неки догађај који може да утиче на остваривање циљева организације.

Ризик се такођер може дефинисати и као пријетња остварењу циљева, програма или пружања услуга грађанима.

Осим посматрања ризика у негативном смислу, потребно је размотрити прилике за искориштавање позитивног учинка појаве одређеног ризика. Овај тип ризика односи се на развој и модернизацију институција и њихових активности, која захтјева прилагођавање новим околностима и очекивањима.

¹ Интерна контрола – интегрисани оквир (1992), Комитет спонзорских организација Treadway комисије (eng. Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission).

Институције се суочавају са бројним ризицима, који се могу односити на:

- све оно што може угрозити углед институције и смањити повјерење јавности,
- неправилно и незаконито пословање, али и неекономично, неефикасно или неефективно управљање јавним средствима,
- непоуздано извјештавање,
- неспособност реаговања на промијењене околности на начин да се спријечи или смањи неповољни учинак на пословање институције.

Управљање ризицима је цјелокупан процес утврђивања, процјењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве институције, те предузимања потребних радњи у сврху смањења ризика кроз примјену система финансијског управљања и контрола.

Ако институције немају ефективан начин управљања ризицима, трошкови отклањања посљедица су високи.

Предности спровођења управљања ризицима су:

Боље одлучивање

- Све одлуке носе са собом одређени ниво неизвјесности, без обзира да ли се односе на уобичајене задатке или на нове идеје и могућности. Управљање ризицима помаже руководиоцима да своје одлуке ускладе са проценом предвиђених и непредвиђених исхода.

Повећање ефикасности

- Прихватањем приступа заснованог на ризицима, институција може боље одлучивати о начину унапређења система, распоређивању средстава и постизању равнотеже између прихватљивог нивоа ризика и трошкова контроле.

Боље предвиђање и оптимизирање расположивих средстава

- Утврђивањем кључних ризика са којима се институција суочава омогућава се боље предвиђање и оптимизирање расположивих средстава на начин да се избјегну непотребни трошкови поступања по утврђеним ризицима (нпр. код увођења нових информационих система).

Јачање повјерења у управљачки систем

- Управљање ризицима важан је дио управљачког процеса у свакој институцији којим се унапређује процес планирања тиме што се истичу кључни процеси, уз обезбјеђење континуитета пословања.

Развој културе управљања ризицима

- Развијање свијести запослених о потреби управљања ризицима.

Ефективно управљање ризицима пружа руководиоцу институције разумно увјерење да ће се циљеви институције остварити. Након што се покрене процес управљања ризицима, успостави култура управљања ризицима и документују најзначајнији ризици, руководилац институције може да донесе стратегију управљања ризицима.

2.2. Управљање ризицима – одговорност управљачке структуре

Руководилац институције одговоран је за постављање и остваривање циљева, и успостављање ефективног управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

Руководиоци на различитим нивоима управљања, у складу са додијељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима.

Потребно је успоставити системски приступ управљању ризицима на нивоу институције као помоћ у благовременом реаговању на ризике који могу спријечити или отежати остварење циљева институције.

Системски приступ укључује:

- лица задужена за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима, те лица задужена за прикупљање информација о ризицима по појединим организационим јединицама,
- обавезу документовања података у вези са утврђеним ризицима,
- успостављање модела извјештавања о ризицима.

Да би успоставио адекватан систем управљања ризицима, руководилац треба да одреди **лице одговорно за координацију успостављања процеса управљања ризицима на нивоу институције.**

С обзиром на то да је управљање ризицима дио планираних активности везаних за успостављање финансијског управљања и контроле, **координација активности за успостављање процеса управљања ризицима може се повјерити лицима овлашћеним за финансијско управљање и контролу.**

Од лица одговорног за координацију активности за успостављање процеса управљања ризицима очекује се:

- да у сарадњи са Централном хармонизацијском јединицом упозна остале руководиоце о потреби увођења управљања ризицима у својој институцији, са посебним освртом на Смјернице за спровођење процеса управљања ризицима,
- да развија културу управљања ризицима и даје подршку руководиоцима за ефективно управљање ризицима јачањем свијести вишег руководства о потреби системског управљања ризицима,
- да у сарадњи са руководиоцима организационих јединица покрене активности на увођењу процеса управљања ризицима и одреди рокове за поједине активности,
- да припреми обједињени извјештај о управљању ризицима на нивоу институције.

Централна хармонизацијска јединица пружа подршку институцијама кроз организацију и координацију програма обуке и семинара из области финансијског управљања и контроле, а надлежна је за процјену система финансијског управљања и контрола.

Процес управљања ризицима (постављање циљева, утврђивање и процјена ризика, поступање по ризицима, праћење и извјештавање о ризицима) је одговорност руководиоца на свим нивоима управљања.

Уколико је лице одговорно за координацију успостављања процеса управљања ризицима у институцији уједно и руководиоца неке организационе јединице, биће одговоран за управљање ризицима и у својој организационој јединици.

Да би се управљање ризицима повезало на стратешком и оперативном нивоу институције, главну улогу имају организационе јединице, које су задужене за повезивање стратешких и оперативних циљева институције.

Руководиоци организационих јединица (сектора, служби на нивоу својих организационих јединица) требају обезбиједити успостављање системског управљања ризицима на начин да се:

- утврде ризици везани за циљеве из стратешких планова, оперативних планова и пословних процеса који су у надлежности организационе јединице,
- процијени вјероватноћа настанка ризика и њихов утицај,
- утврде начини поступања по ризицима који су неприхватљиви,
- документују подаци о ризицима у регистре ризика,
- обезбиједи извјештавање о ризицима.

За потребе увођења системског управљања ризицима, руководиоци организационих јединица у сарадњи са другим руководиоцима унутар своје организационе јединице требају:

- задужити лица за прикупљање података о утврђеним ризицима и њихово евидентирање у регистар ризика (лица задужена за координацију управљања ризицима)
- успоставити процес вођења регистра ризика.

Број задужених лица и нивоа организационе јединице на којој ће се формирати регистри ризика зависиће од величине организационе јединице и броја запослених. Руководиоци организационе јединице у сарадњи са руководиоцима унутар своје организационе јединице (руководиоци одсјека, одјељења) могу одлучити да се регистар ризика формира:

- само на нивоу организационе јединице (нпр. сектора)
- на нивоу нижих организационих јединица (нпр. одсјека).

Примјер регистра ризика и његов садржај је саставни дио ових Смјерница.

Важно је истаћи потребу редовног извјештавања о ризицима. О најзначајнијим ризицима треба разговарати на колегију највишег управљачког нивоа.

Годишњи извјештај о управљању ризицима на нивоу институције израђује се на основу годишњих извјештаја о активностима везаним за управљање ризицима на нивоу организационих јединица. Одређени сегменти овог извјештаја ће бити саставни дио Годишњег извјештаја о систему интерних финансијских контрола који институција доставља Централној хармонизацијској јединици Министарства финансија и трезора БиХ.

Осим успостављања управљања ризицима на нивоу организационих јединица, важно је системски приступ управљању ризицима обезбиједити и у програмском планирању.

На нивоу сваког програма треба управљати ризицима који могу утицати на остварење циљева програма, прикупљати податке о утврђеним ризицима на нивоу програма и водити регистре ризика за одређени програм.

Ово је посебно важно када активности програма прелазе оквире организационе јединице (нпр. када је више организационих јединица укључено у реализацију одређеног програма).

Потребно је нагласити и важност интерне ревизије чија је улога независна и објективна процјена адекватности и ефикасности процеса управљања ризицима и примјена интерних контрола као одговора на ризике. Интерна ревизија, приликом обављања ревизија, процењује ефикасност и ефективност процеса управљања ризицима, посебно ефикасност контролних механизма.

Препоруке интерне ревизије садржане у ревизорским извјештајима најчешће су усмјерене на јачање постојећих контролних механизма или увођење нових контрола, за чије је спровођење задужена управљачка структура.

Приликом израде својих средњорочних и годишњих планова интерна ревизија сарађује са управљачком структуром ради одређивања система и процеса који са собом носе одређене ризике и које је потребно приоритетно ревидирати. Интерна ревизија на тај начин пружа подршку управљачкој структури у процесу управљања ризицима, али је **управљачка структура та која је одговорна за управљање ризицима.**

Када помажу руководству у успостављању или унапређењу процеса управљања ризиком, интерни ревизори морају се суздржати од преузимања било какве руководеће одговорности за управљање ризиком.

Интерна ревизија, за потребе вршења ревизије, треба имати право приступа регистрима ризика како би могла процијенити функционисање цјелокупног система интерних контрола, а препоручује се и учествовање представника интерне ревизије на састанцима највишег управљачког нивоа у вези са управљањем ризицима.

То је гаранција да ће се ресурси интерне ревизије усмјерити према процјени управљања најзначајнијим ризицима и да ће интерна ревизија пружати подршку напорима руководства у унапређивању оквира управљања ризицима.

3. ЦИКЛУС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

У складу са COSO оквиром за управљање ризицима, циклус управљања ризицима састоји се од следећих елемената, односно активности:

- постављање циљева
- утврђивање и процјена ризика
- поступање по ризику
- праћење и извјештавање.



3.1. Постављање циљева

Основни предуслов за управљање ризицима је постојање циљева. Циљ је резултат који институција жели да оствари, односно жељено будуће стање чије се остварење очекује у одређеном периоду.

На основу утврђених циљева руководство разматра догађаје који могу угрозити остварење циљева, те предузима одређене радње за управљање ризицима. Зато је важно да су циљеви јасни и једнозначни.

Циљеви се могу подијелити на различите начине, а једна од подјела може да буде подјела на стратешке циљеве (на нивоу институција то су општи и посебни циљеви) и на оперативне циљеве везане за програме, оперативне планове рада и пословне процесе.

- **Стратешки циљеви** – изводе се из мисије институција, те се постављају током процеса средњорочног планирања. Ови циљеви постављају се на период од неколико година (обично 3-5) за институцију у цјелини.

- **Оперативни циљеви** – су краткорочни (обично на годину дана, након чега се ажурирају) и специфични. Садржани су у оквиру програма, пројеката, оперативних планова рада и у оквиру пословних процеса.

Постављање циљева на стратешком нивоу

Обавеза доношења трогодишњих средњорочних планова у институцијама БиХ дефинисана је Одлуком о поступку средњорочног планирања, програмирања и извјештавања у институцијама БиХ коју је донио Савјет министара БиХ.

Кроз процес средњорочног планирања институције БиХ утврђују своје циљеве, приоритете и стратегије, те дефинишу мјере за процјену успјешности остварења тих циљева.

Средњорочно планирање се дефинише као процес који обухвата утврђивање визије, мисије, стратешких циљева, начине испуњавања циљева, мјере процјене резултата и систем праћења резултата.

За потребе средњорочног планирања утврђују се општи и посебни циљеви.

Општи циљеви – утврђују се на нивоу институције. То су изјаве о томе шта институција намјерава да постигне у наредне три године, како би остварила своју визију и мисију.

Добро постављени општи циљеви требају да буду реални и фокусирани на резултате.

За потребе средњорочног планирања општи циљеви утврђују се на основу објављених стратешких докумената и осталих аката планирања.

Посебни циљеви – очекивани резултати који су посљедица низа специфичних активности усмјерених према постизању одређеног општег циља. Детаљнији су од општег циља, временски оквир за спровођење им је краћи, те помажу у дефинисању њиховог начина остваривања. Дакле, посебни циљеви произилазе из општег циља и упућују на приоритете при алокацији ресурса.

Постављање циљева на оперативном нивоу

Циљеви средњорочних планова разрађују се даље путем програма, активности и пројеката и остварују се кроз пословне процесе. Потребно је утврдити циљеве програма који се реализују, циљеве пословних процеса помоћу којих се они спроводе као и циљеве на нивоу оперативних планова (нпр. план набавки, запошљавања, обуке).

Оперативни циљеви садржани су у годишњим плановима активности институције односно организационих јединица, а утврђују их руководиоци организационих јединица са шефовима одјељења/одсјека.

Остварење стратешких циљева спроводи се кроз пословне процесе, па је стога важно размотрити циљеве на нивоу пословних процеса и ризике везане за њих.

Након што институција утврди своје стратешке циљеве, потребно је размотрити кључне процесе који ће допринијети остварењу стратешких циљева. Као дио активности за спровођење финансијског управљања и контроле, институције утврђују најважније пословне процесе. Задужују се лица одговорна за одвијање процеса на прописани начин, која прате остварење циљева пословних процеса и управљају ризицима који могу утицати на остварење циљева.

3.2. Утврђивање ризика

Процес управљања ризицима треба да постане саставни дио средњорочног и годишњег планирања при чему је потребно сагледати све могуће ризике.

Интерни и екстерни фактори утичу на појаву ризика који може пријетити успјешном остваривању циљева. Да би се олакшало препознавање ризика и да би се обезбиједила покривеност свих подручја ризика, може се да се користи подјела на пет главних типова ризика из следећих подручја:

- 1) Екстерно окружење
- 2) Планирање, процеси и системи
- 3) Запослени и организација
- 4) Законитост и исправност
- 5) Комуникације и информације.

Оваква подјела ризика обухвата екстерно и интерно окружење² и представља алат који се може употријебити у фази утврђивања ризика, а узима у обзир све аспекте ризика и сва потенцијална подручја ризика. Подјела на типове ризика је корисна при анализи ризика, груписању ризика и извјештавању о ризицима.

У наставку се даје преглед главних типова ризика и подручја која се могу узети у обзир приликом утврђивања потенцијалних ризика. Свака институција може прилагодити овакву подјелу свом радном окружењу и специфичним активностима.

² Ризици наведени под бројем 2, 3, 4 и 5 представљају ризике у интерном окружењу.

Типологија ризика		
Главни типови ризика		Подручја која треба узети у обзир када се утврђују потенцијални ризици
Екстерни	1. Ризици који се односе на екстерно окружење/ изван институције	- ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и слично) - политичке одлуке и приоритети изван институције (Парламентарна скупштина БиХ, Савјет министара БиХ, Европска комисија и слично) - спољни партнери (грађани, друге институције, даваоци услуга, консултанци, медији и слично)
Интерни	2. Ризици који се односе на планирање, процесе и системе	- стратегија, планирање и политике, укључујући интерне политичке одлуке - оперативни процеси (структура и опис процеса) - финансијски процеси и додјела средстава - ИТ и остали системи подршке
	3. Ризици који се односе на запослене и организацију	- запосленици, компетентност - етика и понашање организације („тон с врха“, преvara, сукоб интереса и слично) - интерна организација (управљање, улоге и одговорности, делегирање итд.) - безбједност запосленика, објеката и опреме
	4. Ризици са аспекта законитости и исправности	- јасноћа, прикладност и јединственост постојећих закона, прописа и правила - остали могући исходи који се односе на законитост и правилност
	5. Ризици који се односе на комуникацију и информисање	- методе и канали комуницирања - квалитет и благовременост информација

3.2.1. Приступ за утврђивање ризика

За утврђивање ризика најчешће се користе два приступа:

Први је приступ *одозго према доле*, гдје се на највишем хијерархијском нивоу разматрају ризици везани за стратешке циљеве (општи и посебни циљеви).

Други је приступ *одоздо према горе*, који укључује све организационе јединице институције које врше процјену ризика везано за њихове годишње активности и пословне процесе.

Наведени приступи се узајамно не искључују, већ је њихова комбинација у процесу утврђивања ризика пожељна, јер олакшава утврђивање ризика на нивоу цијеле институције и њених организационих јединица. На који ће се начин вршити утврђивање ризика зависи од специфичности институције.

При томе треба узети у обзир да ће већина институција, развијајући систем финансијског управљања и контрола, саставити попис кључних пословних процеса по организационим јединицама са дефинисаним циљевима у складу са усвојеним средњорочним плановима.

Пописани пословни процеси и усвојени стратешки документи, те програми односно циљеви садржани у тим документима могу да послуже као полазни основ за утврђивање ризика.

3.2.2. Методе утврђивања ризика

Постоје различите методе утврђивања ризика, а најчешће се користе подаци из претходних периода, заједничке радионице, посебни упитници и интервјуи.

Кориштење података из претходних периода/анализа од стране руководиоца

Подаци из претходних периода са којима располажу руководиоци или подаци које добијају из других извора драгоцјени су за утврђивање учесталости јављања и утицаја непожељних догађаја. То укључује податке и анализе о реализацији планских докумената (средњорочних, оперативних и финансијских планова), те извјештаје интерне ревизије, Канцеларије за ревизију институција Босне и Херцеговине и друге извјештаје у којима се детаљније образлажу разлози одступања од планова или неизвршења планова.

Упитници

Ово је типична метода самопроцјене којом се сваки ризик разматра према унапријед припремљеном упитнику. Руководиоци организационих јединица, заједно са осталим руководиоцима унутар својих организационих јединица, могу да припреме сопствене упитнике користећи преглед главних типова ризика и подручја која треба узети у обзир када се утврђују потенцијални ризици, у складу са Смјерницама. Приликом припреме наведеног упитника, руководиоци могу да користе информације о проблемима и ризицима са којима су се већ суочавали. Ако се за утврђивање ризика користе припремљени упитници, они се морају редовно ажурирати како би и даље били примјениви на разматрано подручје пословања.

Одржавање заједничких радионица/*brainstorming*

Ова метода се спроводи организовањем радионица на свим нивоима институције. Приступ се заснива на чињеници да лица са различитим искуством и знањем приступају одређеном проблему на другачији начин. Стандардни *brainstorming* одвија се усмено и подстиче креативност учесника. При томе је важно да учесници разматрају ризике у односу на заједнички постављени циљ. Ова метода врло је дјелотворна у смислу размјене информација и мишљења међу различитим лицима и нивоима институције, како би се дошло до најбољих рјешења. Препоручује се да се кориштењем горе наведених метода за утврђивање ризика дефинишу најважнији ризици о којима ће се расправити на заједничкој радионици.

3.2.3. Опис ризика

Опис ризика је завршетак процеса утврђивања ризика и почетак процеса процјене ризика.

Прије процјене ризика потребно је јасно формулисати односно описати утврђени ризик узимајући у обзир главни узрок ризика (дефинисати основни проблем) и потенцијалне посљедице ризика (ефекат који има на циљеве/активности).

Примјер³ циља са различитим описом ризика:

Активност/циљ: „Имплементирати нови ИТ систем за праћење резултата накнадних контрола до краја 2010.“	
Опис ризика	Коментар
„Неизвршавање имплементације новог ИТ система за праћење резултата накнадних контрола до краја 2010.“	НИЈЕ У РЕДУ: Формулација је једноставно супротна од циља.
„Недостатак запосленика.“	НИЈЕ У РЕДУ: Не пружа никакве информације о потенцијалном утицају на активности/циљеве или о тачном узроку ризика.
„Недостатак компетентног особља може узроковати кашњења у имплементацији“.	БОЉЕ: Споменут је утицај на циљ, али није довољно јасан. Међутим, нема информација о узроку ризика.
„Недостатак оспособљених лица може довести до значајног кашњења при увођењу пројекта (по процјени око 10-12 мјесеци). То је дјелимично због недовољне едукације особља.“	ИДЕАЛНО: Постоји квантификована процјена потенцијалног утицаја на циљ и идентификован је узрок.

3.3. Процјена ризика

Након што се утврде, ризике је потребно процијенити како би се рангирани, утврдили приоритети и пружиле информације за доношење одлука о ризицима на које се треба усмјерити. Ризици се процјењују на основу утицаја и вјероватноће.

Процјена ризика се бави сљедећим питањима која се односе на идентификоване ризике:

- Која је вјероватноћа да ће доћи до појаве ризика или која је очекивана учесталост такве појаве?
- Које су посљедице ако дође до појаве ризика?
- Да ли постоје успостављене мјере, односно контроле чијом примјеном се умањују посљедице или вјероватноћа појаве утврђених ризика?
- Колико су те мјере поуздане? Шта ће се десити уколико оне не буду ефикасне?

³ Примјер је преузет из документа Европске комисије: „Risk management in the Commission“, април 2008

Фактори ризика који се могу узети у обзир приликом процјене вјероватноће и учесталости су:

- Досадашња искуства
- Увођење новог процеса или система
- Ниво неизвјесности у окружењу
- Располагање поузданим информацијама и подацима
- Адекватност надзора или праћења
- Кадровска попуњеност у смислу броја запослених и њихових компетенција
- Сложеност пословања (или технологије), обима пословања, односно трансакција
- Препреке ефикасној комуникацији
- Квалитет инфраструктуре

3.3.1. Процјена утицаја ризика

Процјена утицаја обухвата процјену посљедица ако се ризик оствари. Значи, процјена утицаја не узима у обзир вјероватноћу, него само одговара на питање шта ће се догодити ако се одређени догађај оствари. Утицај се може рангирати (оцијенити): од један (1) до три (3), гдје један (1) значи процјену да ће тај догађај имати низак утицај, док (3) значи да ће догађај имати висок утицај на институцију. Осим бодовања, може се дати описна процјена утицаја, па тако утицај може бити низак, умјерен или висок.

У табели у наставку даје се приједлог за процјену утицаја рангирањем односно описом.

Утицај	Оцјена	Опис
Висок	3	▪ Прекид основних програма/услуга ▪ Значајан губитак имовине ▪ Озбиљне штете по околину ▪ Смрт ▪ Озбиљна пријетња по углед и повјерење јавности ▪ Притисак јавности за смјену руководиоца
Умјерен	2	▪ Прекид неких основних програма/услуга ▪ Губитак имовине ▪ Извјесне штетне посљедице на околину ▪ Тешке озљеде ▪ Одређени губитак повјерења јавности ▪ Негативна медијска пажња
Низак	1	▪ Кашњења у роковима код мање значајних пројеката/услуга ▪ Губитак имовине (мале вриједности) ▪ Привремене штетне посљедице на околину ▪ Лакше озљеде ▪ Слабо стицање повјерења ▪ Одређена неповољна медијска пажња

У овој фази се процјењује инхерентни ризик, не узимајући у обзир постојање било каквих облика контроле.

3.3.2. Процјена вјероватноће ризика

Након процјене утицаја односно посљедица, процјењује се вјероватноћа настанка неког догађаја. Значи, процјењује се колико је вјероватно да се неки ризик, у правилу штетни догађај, оствари. Вјероватноћа се, попут утицаја, може рангирати (оцијенити) или процијенити описно као велика, средња и мала. Најнижа оцјена значи малу вјероватноћу, а то значи да настанак догађаја није вјероватан, док највећа оцјена значи да се очекује појава догађаја у већини случајева.

У табели у наставку даје се приједлог оцјене вјероватноће.

Вјероватноћа	Оцјена	Опис
Велика	3	Очекује се да ће се овај догађај јавити у већини случајева
Средња	2	Догађај се понекад може догодити
Мала	1	Настанак догађаја није вјероватан

У случајевима у којима су потпуно различито процијењени ризици у односу на вјероватноћу или утицај захтијева се укључивање свих актера у расправу како би се постигао заједнички став о процјени ризика.

У додатку 2 ових Смјерница даје се образац који може да се користи приликом утврђивања и процјене ризика.

3.3.3. Процјена укупне изложености ризику

Из процјене утицаја и вјероватноће произлази процјена укупне изложености ризику која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати. Укупна изложеност ризику добија се множењем оцјене утицаја са оцјеном вјероватноће. Тако се ризик са највећим утицајем и вјероватноћом који рангирамо оцјеном три може процијенити са највише девет бодова.

Изложеност ризику најчешће се приказује помоћу матрице у којој се повезују утицај и вјероватноћа, а која је приказана у наставку.

УТИЦАЈ	Висок			Неприхватљиви ризици
	Умјерен			
	Низак	Прихватљиви ризици		
		Мала	Средња	Велика
		ВЈЕРОВАТНОЋА		

У већини случајева ризици се не могу потпуно уклонити и свака активност у себи садржи могући ризик.

Разликујемо двије врсте ризика: инхерентни и резидуални ризик.

Инхерентни ризик је ризик или скуп ризика са којима се суочава институција не узимајући у обзир успостављене контроле. То је врста ризика код којег не постоје контроле и фактори који ублажавају ризике. Ови ризици настају услед уобичајених околности и врста активности које се спроводе, а могу бити интерни и екстерни.

Резидуални ризик је врста ризика код којег се узимају у обзир постојеће контроле које ублажавају ризик. Дакле, након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји, што указује на то да се ризик не може потпуно уклонити.

Након што се процијене инхерентни ризици и добије листа најзначајнијих ризика, потребно је одредити резидуалну величину ризика. При томе се мора узети у обзир ефикасност и ефективност постојећих контрола. Руководилац процењује ефикасност постојећих контрола путем сталног праћења, извјештаја интерне ревизије и сл.

При томе се може утврдити да нема одговарајуће контроле, да контроле нису ефикасне у пракси или да су потпуно ефикасне.

За одређивање резидуалног ризика може да се користи сљедећа матрица.

Инхерентни ризик	Озбиљан			Озбиљан резидуални ризик
	Умјерен			
	Мањи	Мањи резидуални ризик		
		Ниска	Средња	Висока
		Ефикасност контрола		

Руководство ће на основу тренутног резидуалног ризика и своје одлуке о прихватању ризика одлучити да ли су потребне додатне мјере за даље смањење изложености ризику.

3.3.4. Прихватање ризика

Прихватање ризика односи се на границу прихватљивости ризика који не омета континуирано пословање институције (додатне мјере на ублажавању ризика би узроковале претјеране трошкове).

Инхерентни ризици - контроле/мјере = резидуални ризици
→ Резидуални ризици ≤ прихватање ризика

У појединим случајевима могуће је унапријед утврдити и измјерити прихватљив ниво ризика, на примјер код финансијског ефекта. Руководство одлучује о неприхватању финансијског губитка који је већи од одређеног износа буџета одређеног за специфични програм.

Приступ за процјену ризика базиран на утицају и вјероватноћи треба користити на једноставан начин. Будући да се процјена углавном заснива на субјективној процјени, овај приступ треба схватити више као начин покретања расправе о ризицима, а не као средство за успостављање прецизног “нивоа ризика”. Важно је да се разумију разлози који се крију иза оцијењеног ризика и да се на основу те информације утврди да ли су потребна даља истраживања.

Да бисмо постигли ефективно управљање ризицима, а документацију и извјештавање о ризицима свели на разумну мјеру, потребно је да се усмјери на критичне ризике.

На примјер, ризик се може сматрати критичним у сљедећим ситуацијама:

- ако може угрозити остварење кључних циљева институције,
- ако може узроковати знатну штету интересним групама (грађанима, Савјету министара БиХ, и другим институцијама, итд.),
- ако је посљедица ризика повреда закона и прописа,
- ако може узроковати значајне финансијске губитке,
- ако доводи у питање безбједност запосленика институције, или
- ако у било којем случају озбиљно утиче на углед институције.

Свака институција може одредити ризике који ће се сматрати критичним односно неприхватљивим.

3.4. Поступање по ризицима/одговор на ризике

Циљ управљања ризицима је смањити вјероватноћу наступања потенцијалног догађаја и његов негативан утицај. Вјероватноћа и утицај смањују се избором одговарајућег одговора на ризик.

Постоје четири начина реаговања на ризике, односно одговора на ризике. Ризици се могу избјећи, пренијети, смањити (ублажити) и прихватити.

Избјегавање ризика

Неки се ризици могу дјелимично или потпуно избјећи модификовањем активности, односно процеса, при чему треба истаћи да је укидање одређене активности ограничено у јавном сектору, јер су послови и активности од значаја за јавни интерес.

Преношење ризика

Најбољи одговор на поједине ризике може да буде њихово преношење на трећу страну или дијељење ризика са трећом страном. Ова је опција посебно добра за ублажавање финансијских ризика или ризика по имовину. Типичан примјер преноса ризика је кориштење осигуравајућег друштва којем можемо платити преузимање ризика. Међутим, у случају када обављање одређених услуга повјеримо трећој страни (*outsourcing*) треба нагласити да, иако је управљање ризиком пренијето, институција и даље остаје одговорна за ризик. Такве се активности уговарају зато што унутар одређене организационе јединице институције не постоје потребна средства, вјештине и стручност за управљање ризиком.

Прихватање ризика

Један од одговора на ризике може бити прихватање ризика без предузимања додатних мјера. Додатне активности се не предузимају када су њихови трошкови несразмјерни у односу на могуће користи. У таквим случајевима одговор може бити прихватање постојећег нивоа ризика при чему институција припрема план активности за рјешавање ефеката који могу настати у случају остварења ризика.

Смањивање/ублажавање ризика

Поступци смањивања/ублажавања ризика сматрају се уобичајеним одговором на ризике, што значи да се предузимају активности и доносе одлуке како би се смањила вјероватноћа настанка и/или утицај ризика.

Активности које институција предузима ради смањивања односно ублажавања ризика су контролне активности.

Сврха ублажавања ризика је да се омогући наставак обављања активности у којој се јавља ризик, уз истовремено предузимање мјера (контрола) ради задржавања ризика на прихватљивом нивоу. Уз одговор на ризике, потребно је размотрити да ли се при томе јављају прилике за искориштавање позитивног утицаја.

3.4.1. Контролне активности

Контролне активности заснивају се на писаним правилима и принципима, поступцима и другим мјерама које се успостављају ради остварења циљева институције смањењем ризика на прихватљив ниво.

Једна од подјела контролних активности у контексту управљања ризицима је следећа:

- **Директивне контроле**

Ове контроле обезбјеђују остварење циља који се жели постићи (закони и други прописи, планови, процедуре и поступци, ресурси потребни за остварење циља). Примјери ових контрола су јасна дефиниција политика, постављање специфичних циљева, те одговарајућа обука за оспособљавање запослених.

- **Превентивне контроле**

Ове контроле ограничавају могућност настанка нежељеног догађаја. Примјери превентивних контрола укључују подјелу дужности или додјелу овлашћења (одобрење комуникације са медијима дато је само стручним и овлашћеним лицима).

- **Детективне контроле**

Детективне контроле служе за откривање и утврђивање случајева у којима су се појавили непожељни догађаји. Примјери детективних контрола укључују провјеру залиха или имовине (чиме се открива да ли су залихе или имовина неовлашћено кориштене), поравнања са банкарским рачуном (чиме се могу открити неовлашћене трансакције), прегледи након спроведене активности.

- **Корективне контроле**

Корективне контроле служе за исправљање нежељених догађаја који су већ настали. Примјер корективних контрола је дефинисање процедура којима се омогућава поврат више уплаћених средстава.

Планирање поступања у непредвиђеним околностима важан је елемент корективне контроле, којим институције обезбјеђују континуитет пословања и отклањање штетних посљедица догађаја на који нису могли утицати. Осигурање имовине сматра се корективном контролом.

Приликом одлучивања које ће се контроле примијенити важно је да успостављена контрола буде сразмјерна ризику и да трошкови контроле не премашују добивене користи. Сврха контрола је спријечити могућност настанка ризика, односно ублажити утицај насталог ризика, јер га није могуће у цијелости уклонити.

3.4.2. Спровођење акционих планова

Након што се утврде ризици по којима је потребно поступати и одреде адекватни начини поступања, потребно је донијети планове за смањивање односно ублажавање ризика.

Планови се доносе и спроводе зато да би се обезбиједило ефективно поступање по ризицима.

Ради доношења ефикасних акционих планова, треба у потпуности анализирати и разумјети узрок ризика (установити шта је основни проблем).

Планови у основи требају садржавати опис ризика, циљеве који се желе постићи акционим планом, радње које треба предузети, задужена лица и рокове за спровођење. Акциони план може садржавати и друге значајне информације, као што су средства потребна за спровођење планова и начине њиховог праћења.

Праћење је веома важна фаза у процесу управљања ризицима. Стога је руководилац дужан провјерити да ли функционишу предложене контролне активности у пракси и да ли спречавају односно ублажавају одређени ризик.

3.4.3. Документовање ризика

Документовање је кључни елемент у ефективном управљању ризицима и обухвата сљедеће:

- евидентирање усаглашених циљева на сваком нивоу управљања,
- образац за утврђивање и процјену ризика,
- регистар ризика,
- кратке информације које се достављају руководству.

Резултат спровођења управљања ризицима потребно је документовати. Образац за утврђивање и процјену ризика и регистар ризика садрже податке о ризицима.

Образац за утврђивање и процјену ризика садржи детаљне податке о свим ризицима (процјену инхерентног ризика, процјену ефикасности постојећих контрола, процјену резидуалног ризика) и налази се у додатку 2 Смјерница.

У **регистар ризика** уписују се они ризици за које је ниво резидуалног ризика процијењен као неприхватљив, те се предлаже увођење додатних контролних механизма, јер постојеће контроле нису довољно ефикасне за поступање по таквим ризицима.

Подаци из регистра ризика користе се за израду извјештаја и кратких информација који се достављају руководству институције.

Регистар ризика је интерни документ сваке институције, а између осталог садржи следеће елементе:

- циљ програма, пословног процеса, планираних годишњих активности,
- кратак опис ризика,
- процјену нивоа резидуалног ризика,
- кратак преглед одабраних одговора на ризик, те
- лица задужена за спровођење потребних активности и рокове за њихово извршење.

Институције због специфичности пословања могу да прошире регистар ризика са додатним подацима (датум уноса података у регистар, подручје на које се ризик односи, и сл.)

Регистар ризика је документ који се ажурира по потреби, а најмање једном годишње, како би се провјерило да ли су планиране мјере за ублажавање ризика предузете и да ли су постигле очекиване резултате.

Осим критичних ризика, у регистру ризика могу да буду наведени и остали значајни ризици који захтијевају праћење, те могу да буду од помоћи при редовном извјештавању.

Појединачни ризици које институција утврђује нису независни једни од других и обично се групишу. На примјер, можда постоји више ризика који се могу груписати као „ризиви у подручју ресурса“ и други ризици који се могу груписати као ризици са аспекта „законитости и исправности“.

Неки ризици се односе на више циљева институције. Као помоћ за груписање ризика може послужити типологија ризика.

Оваквим груписањем се добијају области ризика које се додјељују надлежним руководиоцима, а они прате своју област, надгледају развој одговарајућег контролног окружења и о томе извјештавају.

На тај начин ће се унаприједити комуникација за сваку врсту ризика. Све наведено може да буде основ за израду стратегије управљања ризицима институције. Регистар ризика се води на нивоу организационе јединице.

У даљем развоју процеса управљања ризицима и у зависности од потреба институције може се да се уведе јединствени регистар ризика на нивоу институције. На нивоу институције задужује се лице за вођење и ажурирање регистра ризика.

Циљеви документовања активности процјене ризика и управљања ризицима су:

- пружити полазну тачку и олакшати наредне активности управљања ризицима
- обезбиједити евиденцију о узроцима ризика и потенцијалним посљедицама
- показати да је процес адекватно спроведен
- ставити нагласак на одлуке или процесе које треба прегледати

- пружити евиденцију о ризицима
- ставити на располагање план управљања ризицима доносиоцима одлука ради одобрења и касније реализације
- размијенити информације
- омогућити континуирано праћење и преглед.

Образац регистра ризика дат је у додатку 3 Смјерница.

3.5. Праћење ризика и извјештавање о ризицима

Управљање ризицима је континуирани процес који обухвата праћење утврђених ризика како би се благовремено уочиле све промјене везане за ризике (нпр. појава нових ризика и могућих прилика које се јављају уз ризике). Обзиром да се пословно, економско и законодавно окружење непрестано мијења, долази до промјене ризика и приоритетних циљева. Због наведеног, ризике треба редовно разматрати и ревидирати како би се задржала ефикасност одговора на ризик.

Такођер је потребно обављати сталне прегледе како бисмо обезбиједили да су сви ризици повезани са циљевима и да су сви циљеви узети у обзир при утврђивању и ажурирању ризика.

Процијењене ризике треба разматрати и о томе извјештавати како би се стекла сигурност о ефективности управљања ризицима и утврдиле ситуације у којима су потребне друге мјере.

Свака институција треба да развије поступке извјештавања о резултатима праћења. То укључује дефинисање учесталости извјештавања, задуживање лица за припрему извјештаја, одређивање коме се извјештај доставља, садржај извјештаја и друго.

Руководиоци организационих јединица дужни су извјештавати о активностима управљања ризицима у својој организационој јединици.

На колегију највишег управљачког нивоа руководиоци организационих јединица извјештавају о активностима предузетим на успостављању процеса управљања ризицима, најзначајнијим ризицима и новонасталим ризицима који су се појавили након редовног ажурирања регистра ризика. То су случајеви када долази до значајних промјена у изложености ризицима, на примјер при појави нових или измјени постојећих активности и циљева, промјени структуре управе или система, или промјени у спољном радном окружењу.

Руководиоци организационих јединица израђују **годишњи извјештај о активностима везаним за управљање ризицима** и достављају лицу задуженом за финансијско управљање и контролу, која на захтјев руководиоца припрема обједињени извјештај о управљању ризицима на нивоу институције.

У извјештају се даје:

- преглед значајних ризика и њихов утицај на остварење циљева,
- информација о предузетим активностима на спречавању односно ублажавању ризика и
- информација о ризицима на које се није могло дјеловати на планирани начин.

Обједињени извјештај садржи преглед предузетих активности у процесу управљања ризицима и преглед најзначајнијих ризика из регистара ризика организационих јединица институције.

Дио обједињеног извјештаја који се односи на активности које су предузете на успостављању процеса управљања ризицима саставни је дио **Годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контрола** који се доставља Централној хармонизацијској јединици, док све остале информације, укључујући информације о најзначајнијим ризицима, остају у институцији.

Такођер је потребно утврдити начине комуникације и размјене информација о утврђеним ризицима на свим нивоима и међу свим запосленицима унутар институције.

4. Закључак

Управљање ризицима је континуирани процес у редовном пословању и саставни дио свакодневног управљања. Овај процес је потребно системски развијати у смислу јединственог приступа на нивоу свих институција БиХ, увођења управљања ризицима у процес планирања и доношења одлука, праћења акционих планова, те развијања културе управљања ризицима.

Како би се обезбиједило успјешно спровођење управљања ризицима у институцијама, морају се предузети мјере за:

- обезбјеђење радног окружења које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима,
- стицање и побољшање вјештине управљања ризицима,
- успостављање ефикасне комуникације о ризицима и активностима које се у ту сврху предузимају.

За ефикасно управљање ризицима потребно је створити и одржавати радно окружење које пружа подршку у циљу:

- обезбјеђења јаке подршке највишег нивоа управљања,
- стварања организационе културе у којој ће се извјештавање о ризицима сматрати позитивним,
- подизања свијести и развијања вјештина управљања ризицима.

Централна хармонизацијска јединица ће у сарадњи са институцијама одржавати радионице о управљању ризицима којима је циљ развијање вјештина управљања ризицима.

Након што се покрене процес управљања ризицима и ојача свијест о важности управљања ризицима, руководилац институције може донијети стратегију управљања ризицима.

Додатна појашњења појмова који се користе у Смјерницама за спровођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ

Појам	Дефиниција
Б	
Brainstorming/радионице	Метод некритичког прикупљања мишљења различитих група унутар институције, која се често користи код утврђивања и процјене ризика на нивоу једне организационе јединице.
Ц	
Циклус управљања ризицима	Састоји се од следећих корака: - постављање циљева - утврђивање и процјена ризика - поступање по ризику - праћење и извјештавање
Циљ	Резултат који институција жели остварити, односно жељено будуће стање чије се остварење очекује у одређеном периоду. Једна од подјела може бити на стратешке циљеве и оперативне циљеве везане за оперативне планове рада, програме и пословне процесе.
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission</i> - Комитет спонзорских организација Treadway комисије (Америчка Национална комисија за извјештавање о финансијским преварама). Комитет је израдио извјештај “Интерна контрола - Интегрисани оквир” који је познат под називом “COSO модел за интерну контролу”. COSO је општеприхваћени међународни модел за успостављање, вођење и процјену система интерних контрола, којег чини пет међусобно повезаних компоненти: контролно окружење, процјена ризика, контролне активности, информације и комуникације, праћење и процјена.
Ф	
Финансијско управљање и контрола	Свеобухватан систем политика, процедура и активности који успоставља и за који је одговоран руководилац институције. Систем финансијског управљања и контроле заснива се на управљању ризицима и даје разумно увјеравање да ће циљеви институције бити остварени на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин. Овај систем обухвата све пословне трансакције, а посебно оне које су везане за приходе/примитке, расходе/издатке, поступке набавке и уговарања, поврате погрешно уплаћених износа, имовину и обавезе.

И	
Инхерентни ризик	Ниво ризика у случају непостојања контрола и фактора који ублажавају ризике.
Интерна ревизија	Независна активност која процјењује системе интерних контрола, даје независно и објективно стручно мишљење и савјете за унапређење пословања; помаже институцији у остварењу циљева примјеном системског и дисциплинарног приступа вредновању и побољшању ефикасности управљања ризиком, контрола и процеса управљања.
Избјегавање ризика	Пословна одлука о повлачењу из ризичне ситуације
Изјава о Мисији	Документ којим се наводи главни разлог постојања и дјеловања институције, а састоји се од подручја дјеловања, организационих вриједности и циљева.
К	
Контрола	Активности руководства усмјерене на избјегавање или смањење ризика који имају негативан утицај на остварење циљева организације.
Контролне активности	Заснивају се на писаним правилима и принципима, поступцима и другим мјерама које се успостављају ради остварења циљева институције смањењем ризика на прихватљив ниво
Критични ризици	Ризик који институција сматра неприхватљивим, на примјер, ако може угрозити остварење кључних циљева институције, ако може прузроковати знатну штету интересним групама, ако је посљедица ризика повреда закона и прописа, ако може довести до значајних финансијских губитака, ако доводи у питање безбједност запосленика институције, или ако у било којем случају озбиљно утиче на углед институције.
М	
Методe утврђивања ризика	Утврђивање ризика може се спроводити на различите начине: коришћењем података из претходних периода, одржавањем радионица, помоћу посебних упитника, те спровођењем интервјуа.
О	
Област ризика	Евиденција групе ризика који се појављују или се могу појавити у институцији током пословања.
Опис ризика	Крај процеса утврђивања ризика и почетак процеса процјене ризика. Прије процјене ризика потребно је јасно формулисати односно описати утврђени ризик узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне посљедице ризика.
П	
PIFC (<i>Public Internal Financial Control</i>)	Представља цјелокупан систем финансијских и других контрола које успоставља руководилац институције са циљем да се обезбиједи законито, транспарентно, економично, ефикасно и ефективно управљање јавним средствима.

Планирање у непредвиђеним ситуацијама, (енгл. Contingency planning)	План дјеловања у случају настанка неповољног догађаја ниског нивоа вјероватноће и озбиљног утицаја на пословање институције.
Пословни процес	Скуп повезаних активности за чије се спровођење користе јавна средства, а чији је крајњи циљ задовољење потреба и захтјева пореских обавезника за услугама одговарајућег квалитета у одређеном временском периоду.
Поступање по ризицима/одговор на ризике	Разматрање могућих мјера којима се може утицати на прихватљивост ризика, што укључује: избјегавање ризика, преношење ризика и прихватање односно ублажавање ризика увођењем контролних активности.
Праћење ризика	Дио циклуса управљања ризицима у којем се провјерава да ли у пракси функционишу предложене контролне активности и да ли спречавају односно ублажавају одређени ризик.
Преношење ризика	Активност чија је сврха пренос утицаја ризика са власника на трећу страну.
Прихватање ризика	Активност којом прихватамо трошак утицаја ризика ако се појави у будућности.
Процјена ризика	Поступак којим се на системски начин обавља процјена и одређује вјероватноћа и утицај неповољних услова и/или догађаја на остварење циља.
Р	
Регистар ризика	Преглед утврђених ризика, процјене ризика на основу утицаја и вјероватноће, потребних активности, односно контрола које ће смањити посљедице ризика, лица која су задужене за спровођење одређених активности као и рокова за њихово извршење. То је интерни документ сваке институције.
Ризик	Вјероватноћа да ће се десити неки догађај који може неповољно утицати на остваривање циљева институције.
Ризик прилике	Могућност некориштења шансе за побољшање пословног дјеловања.
Резидуални ризик	Ризик који остаје након предузимања радњи за смањење утицаја и вјероватноће неповољног догађаја, укључујући контролне активности у смислу реаговања на ризик.
С	
Смањење/ублажавање ризика	Процес избора и спровођења активности за ублажавање ризика. Под ублажавањем ризика сматра се успостављање одговарајућих контролних активности.
Цредњорочно планирање	Управљачки процес којим институција одређује смјер развоја, те у складу с тим доноси одлуке о распоређивању финансијских, материјалних и људских ресурса. Као резултат планирања доноси се средњорочни план - документ који садржи визију, мисију, стратешке циљеве, начине испуњавања циљева (акте планирања), мјере процјене резултата и систем праћења постизања резултата.

Т	
Типологија ризика	Подјела на пет главних типова ризика: 1) Спољно окружење 2) Планирање, процеси и системи 3) Запосленици и организација 4) Законитост и исправност 5) Информације и комуникације
У	
Ублажавање ризика	Активности предузете у сврху смањења вјероватноће остварења ризика и негативних посљедица повезаних са ризиком.
Управљање ризицима	Процес утврђивања, процјењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве институције, те предузимања потребних активности, посебно кроз примјену финансијског управљања и контроле, а у сврху смањења ризика.
Утицај	Квантитативна мјера посљедица настанка догађаја. Обично се исказује као висок, умјерен или низак утицај.
Утврђивање ризика	Процес идентификације догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева институције.
В	
Вјероватноћа	Квантитативна мјера могућности настанка догађаја. Обично се исказује као велика, средња или мала вјероватноћа.

Образац за утврђивање и процјену ризика

Циљ:							
Ризик и кратак опис ризика (главни узрок ризика и потенцијалне посљедице)	Процјена нивоа инхерентног ризика			Преглед постојећих контрола (мјера) везаних за ризик	Процјена нивоа резидуалног (преосталог) ризика		
	Утицај (1-3)	Вјероватноћа (1-3)	Укупно		Утицај (1-3)	Вјероватноћа (1-3)	Укупно
			0				0
			0				0
			0				0
			0				0

Регистар ризика

Циљ	Ризик (кратак опис ризика са узроком и потенцијалним посљедицама)	Преглед постојећих контролних механизама за утврђени ризик	Ниво резидуалног ризика			Кратак преглед одговора на ризик Преглед планираних активности (смањити, пренијети или избјећи ризик)**	Рок за извршење планираних активности	Одговорно лице
			утицај	вјероватноћа	укупно			
					0			
					0			
					0			
					0			
					0			

* ако се регистар ризика ради за одређени програм који се одвија у више организационих јединица, умјесто назива организационе јединице може се навести назив програма

** у случају да је ризик прихваћен (у цијелости или дјелимично) објаснити зашто је прихваћен

*** по потреби регистар ризика може да се прошири додатним колонама (датум уноса, подручје на које се ризик односи, да ли су планиране активности извршене и сл.)

УПИТНИК ЗА УТВРЂИВАЊЕ РИЗИКА У ИНСТИТУЦИЈАМА БИХ

Упитник је заснован на типологији ризика која је представљена у Смјерницама и служи као водич приликом утврђивања ризика по пословање институције. Главни циљ упитника је помоћи руководству и запосленицима да сагледају све аспекте и подручја при утврђивању ризика. Свака институција може овај упитник прилагодити својим специфичностима.

1. Ризици који се односе на спољно окружење/изван институције

1.1. Макро окружење:

Да ли се могу идентификовати потенцијални ризици или проблеми везани за геополитичке, макроекономске и друштвене средине у којој дјелује ваша институција и који могу утицати на било коју дјелатност/циљ (нпр. политичка нестабилност, социјални немири, финансијска криза, итд.)?

Да ли постоје ризици везани за околину, који могу имати утицаја на дјелатност/циљеве ваше институције (елементарне непогоде, болести, итд.)?

1.2. Политичке одлуке и приоритети:

Уколико је један од циљева/активности ваше институције директно зависан од политичких приоритета и одлука донесених изван институције (нпр. Парламентарна скупштина БиХ, Савјет министара БиХ, друге институције итд.), да ли се могу препознати ризици који би могли утицати на остварење циљева у овом контексту (нпр. изостанак договора о буџету, постављање циљева који немају пуну политичку подршку, одбијање законодавних приједлога, итд.)?

1.3. Спољни партнери:

Да ли реализација циљева/активности ваше институције зависи од спољних партнера (нпр. друге институције, агенције, извршиоци услуга, консултанци, итд.)? Да ли постоје проблеми у сарадњи са спољним партнерима или даваоцима услуга?

Како се то одражава на циљеве/активности ваше институције? (нпр. кашњење у припреми или спровођењу одређеног програма или пројекта због неадекватног извршавања активности даваоца услуга/радова, итд.)

2. Ризици који се односе на подручје планирања, процеса и система

2.1. Стратегија, планирање и политике:

Да ли се могу идентификовати проблеми или потенцијални ризици везани за стратегију и годишње планирање, а који би могли утицати на пословање и постизање циља институције (нпр. спровођење под утицајем нејасне стратегије или циљева, односно нереалних или прецијењених циљева, недовољно планирање и припрема, нереална очекивања различитих актера, недостатак конзистентности, измјена дугорочне стратегије и годишњих циљева, итд.)

2.2. Процеси:

Који су главни процеси и поступци у надлежности ваше институције? Да ли постоје проблеми везани за процесе који би могли утицати на циљеве/активности институције (нпр. „уска грла“ у процесу, непостојање писаних процедура, нејасне процедуре, итд.)?

2.3. Финансијски процеси и додјела средстава:

Да ли се могу препознати проблеми или могући ризици у вези са финансијским процедурама и буџетским средствима, који би могли утицати на остварење циљева ваше институције (нпр. некохерентност између циљева и расположивог буџета, непоузданост битних финансијских података, итд.)?

2.4. Информациони системи и остали системи подршке:

Који су главни системи у вашој институцији? Да ли постоје проблеми везани за системе који би могли утицати на активности/циљеве ваше институције (нпр. застарјели системи, безбједносни проблеми података и система, прекиди система, проблеми заштите података, итд.)?

3. Ризици који се односе на запосленике и организацију

3.1. Људски ресурси:

Да ли се могу навести проблеми или препознати могући ризици везани за људске ресурсе који могу утицати на остварење циљева/активности ваше институције (нпр. недовољан или прекомјеран број запосленика, мањак знања и стручности, прекомјерна зависност о запосленима на одређено вријеме, недостатак мотивације запосленика, итд.)?

3.2. Етика и понашање организације:

Да ли се могу идентификовати проблеми или могући ризици везани за етичко понашање у вашој организационој јединици, који би могли утицати на вашу институцију и индиректно на циљеве/активности (нпр. сукоб интереса, дискриминација, понашање које није у складу са етичким смјерницама, итд.)?

3.3. Унутрашња организација:

Да ли се могу идентификовати проблеми или могући ризици везани за унутрашњу организацију који могу утицати на дјелатности/циљеве институције (нпр. изостанак јасне линије извјештавања, непримјерена подјела дужности, неадекватна структура управљања и механизми надзора, неадекватно делегирање овлашћења, итд.)?

3.4. Безбједност запосленика, објеката и опреме:

Могу ли се идентификовати проблеми или могући ризици везани за безбједност запосленика, објеката и опреме (нпр. контрола приступа објектима и опреми, недовољна заштита од пожара, непостојање планова везаних за безбједност, итд.)

4. Ризици са аспекта законитости и правилности

4.1. Јасноћа, примјенљивост и јединственост постојећих закона, прописа и правила:

Који су главни прописи и правила који се односе на циљеве/активности ваше институције? Да ли се могу идентификовати специфични проблеми или могући ризици повезани са њима, а који могу утицати на остваривање циљева ваше институције (нпр. нејасна правила и прописи, претјерано сложени прописи, застарјела и недоследна правила, итд.)?

5. Ризици који се односе на комуникацију и информисање

5.1. Методе и канали комуницирања

Методе и канали комуницирања у вашој организационој јединици су ефикасни или постоје одређени проблеми односно потенцијални ризици који би могли утицати на пословање или извршење циљева ваше институције (нпр. неефикасна комуникација са спољним партнерима у погледу остварења циљева, недовољна комуникација између институција, недјелотворна комуникација унутар институције односно унутар организационе јединице, нарушена репутација институције због пропуста у информисању јавности, итд.)?

5.2. Квалитет и доступност информација:

Које су најважније информације које су потребне за обављање пословања и постизање циљева ваше институције? Да ли су те информације поуздане и благовремене? Могу ли се идентификовати одређени ризици у овом подручју (нпр. информације добијате са закашњењем, информације су непотпуне, нетачне или непоуздане, итд.)?

ТИПОЛОГИЈА РИЗИКА

Типологија ризика		
Главни типови ризика		Подручја која треба узети у обзир када се утврђују потенцијални ризици
Екстерни	1. Ризици који се односе на екстерно окружење/ изван институције	- ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и слично) - политичке одлуке и приоритети изван институције (Парламентарна скупштина БиХ, Савјет министара БиХ, Европска комисија и слично) - спољни партнери (грађани, друге институције, извршиоци услуга, консултанти, медији и слично)
	2. Ризици који се односе на планирање, процесе и системе	- стратегија, планирање и политике, укључујући интерне политичке одлуке - оперативни процеси (структура и опис процеса) - финансијски процеси и додјела средстава - ИТ и остали системи подршке
Интерни	3. Ризици који се односе на запослене и организацију	- запосленици, компетентност - етика и понашање организације („тон с врха“, превара, сукоб интереса и слично) - интерна организација (управљање, улоге и одговорности, делегирање итд.) - безбједност запосленика, објеката и опреме
	4. Ризици са аспекта законитости и исправности	- јасноћа, адекватност и јединственост постојећих закона, прописа и правила - остали могући исходи који се односе на законитост и правилност
	5. Ризици који се односе на комуникацију и информисање	- методе и канали комуницирања - квалитет и благовременост информација