



## **Strategija upravljanja rizicima u Ministarstvu civilnih poslova BiH**

Sarajevo, januar 2018

## Sadržaj

1. Uvod	3
2. Svrha i ciljevi	4
3. Stavovi Ministarstva prema rizicima	5
4. Proces upravljanja rizicima	5
4.1. Postavljenje ciljeva	5
4.2. Utvrđivanje rizika	6
4.3. Procjena rizika	6
4.4. Utvrđivanje nivoa rizika	7
4.5. Postupanje po utvrđenom riziku	8
4.6. Praćenje i izvještavanje o rizicima	9
5. Uloge, ovlaštenja i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima	11
6. Zaključak	12
7. Prilozi	13
7.1. Prilog 1 – Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika	14
7.2. Prilog 2 – Obrazac – registar rizika	15

## 1. Uvod

Strategija upravljanja rizicima predstavlja ciljeve i koristi od upravljanja rizicima, odgovornosti za upravljanje rizicima, kao i pregled okvira koji je potrebno uspostaviti kako bi se uspješno upravljalo rizicima. Zakon o finansiranju institucija BiH između ostalog propisuje da se sistem finansijskog upravljanja i kontrole zasniva na upravljanju rizicima i daje razumno uvjeravanje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način. Cjelokupan proces identifikovanja, procjene i praćenja rizika i implementacije neophodnih kontrola nije uklanjanje svih rizika, već smanjenje rizika na prihvatljiv nivo.

Upravljanje rizicima pruža efikasan mehanizam kojim se postiže usmjerenost rukovodilaca svih organizacionih jedinica ka ostvarenju ciljeva. Stoga je važno da upravljanje rizicima postane sastavni dio procesa upravljanja, ali prije svega procesa planiranja i donošenja odluka. Analiza rizika je sistematičan i discipliniran proces definiranja misije i ciljeva subjekta, identifikovanja rizika koji može uticati na postizanje ciljeva, procjenu rizika vezano za vjerovatnoću njihovog javljanja i uticaja i preduzimanje mjera za kontrolu rizika na prihvatljivom nivou, posebno putem sistema finansijskog upravljanja i kontrola. Rezultat procesa je registar rizika, spisak ciljeva, rizika, sa njihovom vjerovatnoćom nastanka i uticajem, mjerama za njihovu kontrolu i nadležnim osobama. Registar rizika je proces koji se ne završava konačnim proizvodom već je potrebno vršiti njegovo kontinuirano ažuriranje.

Ministarstvo civilnih poslova Bosne i Hercegovine kroz donošenje Strategije za upravljanje rizicima postavlja okvir unutar kojeg će svaka organizaciona jedinica u sastavu Ministarstva razvijati upravljanje rizicima u skladu sa svojim nadležnostima i odgovornostima. Strategija upravljanja rizicima je sveobuhvatna i ključni je koncept upravljanja rizikom ministarstva, i to prije svega da bi se identifikovao rizik i uticalo na njegovo smanjenje, kroz učestvovanje svih organizacionih jedinica kako bih se spriječio i kontrolisao rizik. Uspješno upravljanje rizikom čini poslove fleksibilnijim, sa mogućnošću da se reaguje na promjene, te samim tim se poboljšava vjerovatnoća ostvarivanja strateških ciljeva.

## 2. Svrha i ciljevi

Svrha izrade Strategije upravljanja rizicima jeste da se poboljša sposobnost ostvarivanja strateških ciljeva i misije Ministarstva kroz upravljanje prijetnjama i šansama, odnosno kroz stvaranje okruženja koje će doprinijeti većem kvalitetu i rezultatima poslovanja.

Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH podrška su uspostavljanju sistemskog upravljanja rizicima. Upravljanje rizicima je cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve Ministarstva, te preduzimanje radnji u svrhu smanjenja rizika.

Posebno je značajno dokumentovanje procesa upravljanja rizicima, te u skladu s tim vođenje registra rizika po organizacionim jedinicama.

Strategija ima za cilj:

- poboljšati efikasnost upravljanja rizicima na nivou Ministarstva,
- upravljati rizicima kroz integrisani pristup rukovodstva od naviše naniže (definisane uzorka, načina i ostvarivanja prijetnji), odnosno od naniže naviše (definisane primarnih nepovoljnih događaja i kako mogu da utiču na krajnji ishod) sa stanovišta smanjenja rizika,
- osigurati uspješno upravljanje rizikom kako bi se poslovi obavljali fleksibilnije, sa mogućnošću da se reaguje na promjene sredine, te samim tim poboljšava vjerovatnoću ostvarivanja strateških ciljeva,
- osigurati da je upravljanje rizicima u skladu sa Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH.

Kontekst rizika definiše pristup ili okvir za upravljanje rizikom, a to obuhvata strateške, organizacione i upravljačke aktivnosti. Identifikacija unutrašnjeg i eksternog okruženja postavlja se kao osnov kako da se identifikuje, posmatra i prikaže rizik. Dok postavljanje ciljeva podrazumijeva da oni treba da budu u skladu sa misijom, vizijom i strategijom Ministarstva. Strategija upravljanja rizikom, podrazumijeva da Ministarstvo daje odgovore na rizik, bilo da ga izbjegava, smanjuje ili prihvata. Adekvatna Strategija upravljanja rizicima ne treba da definiše samo poslovne procese i odgovore na rizike, već da obezbijedi informacije koje će korisno da posluže u procesu zaštite i osiguranja od rizika. Cilj Strategije upravljanja rizicima je identifikovanje i procjena rizika kako bih se odlučilo koji je najbolji način postupanja sa rizikom. Uobičajeno rješenje je uvođenje odgovarajućih unutrašnjih kontrola radi minimiziranja pojavljivanja rizika.

### **3. Stavovi Ministarstva prema rizicima**

Sagledavajući važnost upravljanja rizicima, stavovi Ministarstva prema rizicima su sljedeći da:

1. upravljanje rizicima postane sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka,
2. sve aktivnosti koje se provode moraju biti u skladu sa ciljevima Ministarstva, a ne u suprotnosti s njima,
3. se ne bavi samo smanjenjem rizika, već razvija metode za kontrolu i izbjegavanje rizika,
4. svi rukovodioci i zaposleni u Ministarstvu budu upoznati da smanjenje rizika u velikoj mjeri ovisi o njima, jer svojom kompetentnošću i moralnim vrijednostima donose odluke i kontolišu procese, te samim tim i upravljaju pojedinim rizicima,
5. se na sve aktivnosti unutar Ministarstva treba dijelovati preventivno, u smislu izbjegavanja rizika, odnosno da se što više umanje aktivnosti koje generišu rizike,
6. smanje ili anuliraju posljedice pojava rizika, na način da se smanji mogućnost nastanka rizika

### **4. Proces upravljanja rizicima**

Opći model upravljanja rizicima, koji uspostavlja Ministarstvo civilnih poslova BiH, sastoji se od 6 koraka:

1. Postavljanje ciljeva
2. Utvrđivanje rizika
3. Procjena rizika
4. Utvrđivanje nivoa rizika
5. Postupanje po utvrđenom riziku
6. Praćenje i izvještavanje o rizicima

#### **4.1. Postavljanje ciljeva**

Polazna tačka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje ciljeva koji se žele postići. Cilj upravljanja rizicima je iskoristiti dostupno znanje o rizicima kako bi se formulisao, tamo gdje ima smisla, pristup za analiziranje i upravljanje neizvjesnostima s kojima se suočavamo, a koje mogu uticati na ostvarivanje ciljeva i rezultata. Efektivno upravljanje rizicima omogućava nam da razumijemo i optimiziramo koristi i vrijednosti koje se mogu generirati iz unaprijed kalkulisanog rizika, te nam pomaže da izbjegnemo neželjena iznenađenja. Problemi mogu biti smanjeni do 90% ukoliko analiziramo rizike. Pretpostavka procjene rizika je preliminarno upoznavanje s ciljevima organizacije, a nakon toga procjena rizika uključuje sistematičnu identifikaciju i selekciju svih relevantnih internih i eksternih faktora koji bi mogli spriječiti ostvarivanje svakog pojedinog cilja. Cilj identifikacije rizika je identificirati izloženost Ministarstva riziku. To zahtijeva poznavanje pravnog, društvenog, političkog i kulturnog okruženja u kojem egzistira institucija, kao i razumijevanje njenih strateških i operativnih ciljeva, uključujući faktore ključne za uspijeh Ministarstva, te prijetnje i prilike

povezane s postizanjem tih ciljeva. Svi rizici nisu isti, a ni vjerovatnoća njihovog nastanka. Stoga, nakon identifikacije rizika s kojima se Ministarstvo suočava neophodno je vrednovanje njihove značajnosti, a nakon toga i utvrđivanje prioriteta, odnosno rangiranje rizika. Sve ovo je neophodno za implementaciju odgovarajuće strategije upravljanja rizicima. Svaki poslovni proces ima značajnu ulogu u postizanju sveukupnih ciljeva Ministarstva. Sve aktivnosti kojima se izbjegavaju, smanjuju ili preraspoređuju rizici na razini pojedinih poslovnih procesa klasificiraju se kao interne kontrolne aktivnosti i procedure.

#### **4.2. Utvrđivanje rizika**

Utvrđivanje svih sistema, ciljeva i drugih aktivnosti u Ministarstvu predstavlja prvi korak koji se može napraviti isključivo uz pomoć i saradnju rukovodilaca koji su u to upućeni. Proces upravljanja rizicima treba postati sastavni dio srednjoročnog i godišnjeg planiranja pri čemu je potrebno sagledati sve moguće rizike. Stoga efikasno upravljanje rizikom treba da bude usmjereno na strateške (opšte) i operativne (posebne) ciljeve. Prilikom određivanja strateških ciljeva važno je utvrditi ključne poslovne procese tj. ključne faktore uspjeha za svaku aktivnost jednog procesa i sa njima povezane rizike. Na nivou organizacionih jedinica razmatraju se rizici koji se odnose na aktivnosti i projekte u finansijskom planu, a čija realizacija se odvija u sastavu te organizacione jedinice. Nakon što se utvrde, rizike je potrebno procijeniti kako bi ih rangirali, utvrdili prioritete i dobili informacije za donošenje odluka o onim rizicima na koje se treba usmjeriti. Interni i eksterni faktori koji utiču na pojavu rizika koji može prijetiti uspješnom ostvarenju ciljeva. Da bi se olakšalo prepoznavanje rizika i da bi se osigurala pokrivenost svih područja rizika, može se koristiti podjela na pet glavnih tipova rizika iz sljedećih područja:

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

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

#### **4.3. Procjena rizika**

Nakon što su jasno postavljeni ciljevi Ministarstva, kako bi se osiguralo njihovo postizanje, identifikuju se rizici odnosno prijetnje postizanju utvrđenih ciljeva. Procjena rizika uključuje identifikaciju i analizu relevantnih rizika koji utiču na ostvarivanje ciljeva Ministarstva s namjerom utvrđivanja kako tim rizicima uspješno upravljati. Upravljanje rizicima mora prevesti strategiju u taktičke i operativne ciljeve, raspoređujući ujedno i odgovornost kroz sve organizacione jedinice Ministarstva pri čemu bi odgovornost za samo upravljanje rizicima trebala biti sastavni dio opisa posla svih uposlenih. Ne postoji tačan spisak rizika koji mogu uticati na postizanje ciljeva u Ministarstvu. Neki od rizika koji se mogu pojaviti jesu:

- sve što predstavlja prijetnju ostvarenju ciljeva Ministarstva;
- sve što može da ugrozi ugled Ministarstva i povjerenje javnosti u rad Ministarstva;
- nepoštivanje propisa;

- nesposobnost da se odreaguje na utvrđene rizike.

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

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

#### **4.4. Utvrđivanje nivoa rizika**

Uspješnom ostvarenju opštih i posebnih ciljeva, rizik može prijetiti kako zbog unutrašnjih (poštivanje rokova, kvalitativni, tehnološki i operativni), tako i zbog spoljnih razloga (politički, finansijski, zakonodavni, vezani za okruženje). Završnu fazu utvrđivanja rizika predstavlja jasna formulacija tj. opis utvrđenog rizika uzimajući u obzir glavni uzrok rizika, kao i potencijalne posljedice rizika. Rizici se utvrđuju u Obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika i evidentiraju se u Registru rizika. Registar rizika je “baza podataka” za sve informacije o rizicima, s ciljem smanjenja obima neizvjesnosti koji bi mogao biti prijetnja ostvarenju ciljeva definisanih planom, kao i izmijenjenih okolnosti i pravovremenog reagovanja na njih. Registar rizika uključuje sagledavanje svih potencijalnih rizika sa kojima se suočava Ministarstvo prateći svoju misiju i ispunjenje ciljeva, gdje se rizici razlažu na odgovarajuće oblasti (npr. zaposleni, budžet, itd.) i identifikuju radi upravljanja na svim nivoima.

Mjerenje rizika proizilazi iz identifikacije rizika. Razmatra se u pogledu *uticaja* i *vjerovatnoće*. Jedan od načina vršenja procjene rizika je korištenje matrice vjerovatnoće i učinka koja se prikazuje na sljedeći način:

<b>VJEROVATNOĆA</b>	<b>VISOKA</b>			<b>VISOK RIZIK</b>
	<b>SREDNJA</b>			
	<b>NISKA</b>	<b>NIZAK RIZIK</b>		
		<b>NIZAK</b>	<b>SREDNJI</b>	<b>VISOK</b>
	<b>UČINAK</b>			

U primjeni ove metodologije procjene rizika, razmatraju se vjerovatnoća neuspjeha sistema i učinak koji proizilazi iz neostvarivanja ciljeva sistema. Rezultat odluka se zapisuje u jednu od devet raspoloživih pozicija matrice, a to pokazuje da li se radi o sistemu visokog, srednjeg ili niskog rizika.

Vrednovanje rizika podrazumijeva upoređivanje nivoa rizika, otkrivenog u procesu analize rizika, sa kriterijem rizika definisanim u postupku utvrđivanja konteksta upravljanja rizikom, da bi se utvrdio značaj rizika i postupanje po riziku. Ako procijenjeni rizik zadovoljava utvrđene kriterije smatra se prihvatljivim, i ne zahtjeva dodatne opcije kontrole. U suprotnom, neophodno je utvrditi listu prioriteta rizika, kao i načine postupanja po rizicima.

<b>PRIHVATLJIVOST RIZIKA</b>	<b>NIVO RIZIKA</b>
<b>PRIHVATLJIV</b>	1,2,3,4 i 5
<b>NEPRIHVATLJIV</b>	6,8,9 i 10

#### **4.5. Postupanje po utvrđenom riziku**

Vjerovatnoća i uticaj rizika smanjuje se izborom odgovarajućeg odgovora na rizik. Odluka zavisi od važnosti rizika, tolerancije i stava Ministarstva prema riziku.

Za svaki rizik treba izabrati jedan od sljedećih odgovora na rizik:

- izbjegavanje rizika - na način da se određene aktivnosti izvode drugačije,
- prenošenje rizika – prenosom na treću stranu,
- prihvatanje rizika – kada su mogućnosti za preduzimanje određenih mjera ograničene ili su troškovi preduzimanja nesrazmjerni u odnosu na moguće koristi, s tim da rizik treba pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivom nivou,



- smanjivanje rizika preduzimanjem mjera kako bi se smanjila vjerovatnoća ili uticaj rizika.

Odgovarajuće planove postupanja, utvrđuju rukovodioci organizacionih jedinica u sastavu Ministarstva, kako bi se osiguralo preduzimanje konkretnih radnji za postupanje sa konkretnim rizicima, bez odlaganja. Važno je osigurati da za svaku radnju (odgovor na rizik) odgovornost za izvršenje bude dodijeljena pojedincu, koji je u Registru rizika naveden po imenu i funkciji, uz naznaku rokova sprovođenja. U određenim slučajevima, u kojima se sa rizikom može postupati odmah ili u kratkom roku, nije potreban razrađeni plan postupanja. Važno je istaći potrebu redovnog izvještavanja o rizicima. O najznačajnijim rizicima treba razgovarati na kolegiju najvišeg upravljačkog nivoa. Godišnji izvještaj o upravljanju rizicima na nivou institucije izrađuje se na osnovu godišnjih izvještaja o aktivnostima vezanim za upravljanje rizicima na nivou organizacionih jedinica. Određeni segmenti ovog izvještaja će biti sastavni dio Godišnjeg izvještaja o sistemu internih finansijskih kontrola koji institucija dostavlja Centralnoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva finansija i trezora BiH. Potrebno je naglasiti i važnost interne revizije čija je uloga nezavisna i objektivna procjena adekvatnosti i efikasnosti procesa upravljanja rizicima i primjena internih kontrola kao odgovora na rizike. Prilikom izrade svojih srednjoročnih i godišnjih planova interna revizija saraduje sa upravljačkom strukturom radi određivanja sistema i procesa koji sa sobom nose određene rizike i koje je potrebno prioritarno revidirati. Interna revizija na taj način pruža podršku upravljačkoj strukturi u procesu upravljanja rizicima, ali je upravljačka struktura ta koja je odgovorna za upravljanje rizicima.

Razlikuju se dvije vrste rizika:

- inherentni rizik – rizik ili niz rizika sa kojima se suočava budžetski korisnik ne uzimajući u obzir uspostavljene kontrole i faktore koji ublažavaju rizike. Ovi se rizici generišu zbog uobičajenih okolnosti, vrste aktivnosti koje se sprovode, a mogu biti interni i eksterni.
- rezidualni rizik – rizik nakon preduzimanja postojećih kontrola koje ublažavaju rizik.

Dakle, nakon preduzimanja određenih radnji, rizik i dalje postoji. To je rezidualni rizik, odnosno rizik koji se ne može potpuno ukloniti.

Nakon što se procijene inherentni rizici i dobije lista najznačajnijih rizika, potrebno je odrediti rezidualnu veličinu rizika. Pri tome se mora uzeti u obzir efikasnost i efektivnost postojećih kontrola. Rukovodilac procjenjuje efikasnost postojećih kontrola putem stalnog praćenja, izvještaja interne revizije i sl.

#### **4.6. Praćenje i izvještavanje o rizicima**

Praćenje i izvještavanje o rizicima, je neophodno kako bi rukovodioci na svim nivoima upravljanja mogli pratiti da li se intenzitet rizika mijenja, da li je upravljanje rizicima efikasno i da identifikuju dalje akcije kada je potrebno. Ovo će obezbijediti da se ažurira registar rizika, uzimajući u obzir stalne promjene u okruženju, promjene ciljeva, prepoznavanje pojave novih rizika, dok drugi nestaju ili postaju manje značajni u pogledu prioriteta.

Praćenje efektivnosti procesa upravljanja rizicima je od velikog značaja, zbog čega organ treba da obezbijedi:

- postojanje jasne odgovornosti za upravljanje posebnim rizikom ili područjem rizika;
- način izvještavanja, koji će naglasiti promjene u prioritetima rizika i sve slučajeve u kojima se sa rizicima ne upravlja efektivno;
- da su u toku procedure koje će obezbijediti pregled efektivnosti cjelokupnog procesa rizika;
- da su uspostavljene metode za procjenu učinka procesa upravljanja rizikom i uvedeni odgovarajući standardi učinka, na osnovu kojih se ovaj proces može pregledati.

Kako bi praćenje rizika i izvještavanje bilo efikasno, registri rizika i akcioni planovi, redovno se ažuriraju u pogledu:

- Novih rizika;
- Rizika koji se tretiraju;
- Rizika koji su prihvaćeni;
- Rizika na koje se nije moglo djelovati na planirani način, odnosno revidiranih procjena rizika.

Proces treba uspostaviti da bi se razmotrilo da li rizici još postoje, da li su se pojavili novi rizici, da li su se vjerovatnoća i uticaj rizika promijenili i da bi se izvještavalo o značajnim promjenama kojima se prilagođavaju prioriteti rizika, i da bi se osigurala efektivnost kontrole. Pored toga, cjelokupni proces upravljanja rizikom treba da bude podložan redovnom pregledu da bi se osiguralo da je i dalje odgovarajući i efektivan. Pregled rizika i pregled procesa upravljanja rizikom su procesi koji se međusobno razlikuju i jedan ne može da služi kao zamjena za drugi.

Pregled procesa treba da obezbijedi:

- da se svi aspekti procesa upravljanja rizikom pregledaju najmanje jednom godišnje;
- da su sami rizici podložni pregledu sa odgovarajućom učestalošću (tako što će obezbijediti i pregled rukovodstva i nezavisni pregled/revizorski);
- upozorenje rukovodstvu o novim rizicima ili na promjene kod već identifikovanih rizika, tako da se na te promjene može adekvatno reagovati.

Da bi se poboljšala efikasnost upravljanja rizicima, potrebno je uspostaviti odgovarajući sistem praćenja i izvještavanja o rizicima u Ministarstvu, i to na sljedeći način:

Nakon što su određeni strateški ciljevi i ključni procesi s kojima će se oni postići, a zatim utvrđeni rizici koji mogu ugroziti postizanje tih ciljeva, ali i date mjere za iste, određuju se i nosioci istaknutih i opisanih poslovnih procesa koji će se brinuti o odvijanju procesa na predviđeni način. Dakle, nosioci poslovnih procesa zaduženi su za praćenje ostvarivanja ciljeva i upravljanje najvažnijim rizicima koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva. Cilj upravljanja je održavanje rizika na prihvatljivom nivou.

## 5. Uloge, ovlaštenja i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima

Nakon što su određeni strateški ciljevi i ključni procesi s kojima će se oni postići, a zatim utvrđeni rizici koji mogu ugroziti postizanje tih ciljeva, ali i date mjere za iste, određuju se i nosioci istaknutih i opisanih poslovnih procesa koji će se brinuti o odvijanju procesa na predviđeni način. Dakle, nosioci poslovnih procesa zaduženi su za praćenje ostvarivanja ciljeva i upravljanje najvažnijim rizicima koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva. Cilj upravljanja je održavanje rizika na prihvatljivom nivou. Ako radnje preduzete u cilju smanjivanja rizika ne dovode izloženost riziku ispod prihvatljivog nivoa, rizik bi trebalo ponovo analizirati na nivou visokog rukovodnog kadra, ili kada je to potrebno na nivou Kolegija. U Ministarstvu se imenuje osoba zadužena za koordinaciju upravljanja rizicima na nivou institucije:

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

Pored koordinatora u Ministarstvu se može formirati radna grupa zadužena za prikupljanje podataka o utvrđenim rizicima i njihovo evidentiranje u registar rizika. Koordinatora i radnu grupu zaduženu za prikupljanje podataka o utvrđenim rizicima i njihovo evidentiranje u registar rizika imenuje rukovodilac institucije uzimajući u obzir veličinu institucije, godišnji budžet, složenost organizacione strukture, kao i druge faktore koji su važni za donošenje odluka. Radna grupa za prikupljanje podataka o utvrđenim rizicima dužna je:

- Prikupiti podatke o utvrđenim rizicima i evidentirati ih u registar rizika;
- Ažurirati registar rizika po potrebi, a najmanje jednom godišnje;
- Godišnje izvještavati koordinatora grupe za finansijsko upravljanje i kontrolu o aktivnostima vezanim za upravljanje rizicima.

Procjena rizika uključuje identifikaciju potencijalnih rizika i uzrok rizika, kao i potencijalne posljedice nastalih rizika. Potrebno je obuhvatiti sve rizike koji bi se mogli dogoditi.

## 6. Zaključak

Za cjelokupni proces upravljanja rizicima Ministarstva odgovorno je rukovodstvo. To podrazumijeva poduzimanje odgovarajućih aktivnosti koje su usmjerene procesu identifikacije, mjerenja, praćenja i kontrole rizika, te formulisanje i provođenje odgovarajuće strategije upravljanja rizicima. Ono što je od velike važnosti pored navedenog jeste uvođenje odgovarajuće kontrole u instituciji tj. ukazati na važnosti interne kontrole kao instrumenta upravljanja rizicima. Interne kontrole ugrađene u pojedine poslovne procese po kriteriju rizičnosti, moraju biti dio svakodnevnih aktivnosti preduzeća. Dakle, nije dovoljno samo formalno postojanje internih kontrola unutar poslovnih procesa već njihovo stvarno operativno funkcionisanje. Kontinuirano praćenje i procjenjivanje svih vrsta poslovnih rizika s kojima se sučava Ministarstvo temeljna je pretpostavka za oblikovanje i implementaciju efikasnog rada internih kontrola. Efikasan rad internih kontrola zahtijeva da se uspostavi odgovarajuća struktura kontrola s precizno utvrđenim aktivnostima na svim razinama unutar organizacije. Upravljanje rizicima se kao djelatnost razvila relativno kasno, ali u današnje vrijeme ovo područje konstantno dobiva na važnosti. Rizik se uglavnom procjenjuje u bitnim situacijama za Ministarstvo, koje mogu odrediti budućnost poslovanja i kvalitetu njegovih poslovnih procesa. Rizik je neizostavan dio svakog posla koji se obavlja, a većinom mu se pristupa kao negativnoj pojavi, te se na njega gleda kao na negativnu pojavu i vjerovatnoću nastanka gubitka. Bitno je znati da je potpuno eliminiranje rizika gotovo nemoguće, zato je upravljanje rizicima samo jedan od alata sa kojim se potiču ciljevi Ministarstva. Upravljanje rizicima ne smije se tretirati kao samostalan i nezavisan dio organizacije. Ono mora biti integralni dio poslovanja svih organizacionih jedinica, a tu je uključeno i strateško planiranje i svi procesi koji utiču na promjene unutar svake organizacione jedinice. Bitno je da se prije svake važnije odluke izvrši procjena rizika koju ta odluka donosi.



Broj: 05-16-1-2908-13-AM/16  
Datum: 11.01.2018. godina

## **7. Prilozi**

- 7.3. Prilog 1 – Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika
- 7.4. Prilog 2 – Obrazac – registar rizika

Naziv organizacione jedinice:

Prilog 1

Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

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

## Registar rizika

Cilj	Rizik (kratak opis rizika sa uzorkom i potencijalnim posljedicama)	Pregled postojećih kontrolnih mehanizama za utvrđeni rizik	Nivo rezidualnog rizika			Kratka pregled odgovora na rizik Pregled planiranih aktivnosti (smanjiti, prenijeti ili izbjeći rizik)**	Rok za izvršenje planiranih aktivnosti	Odgovorna osoba
			Utjecaj	Vjerovatnoća	Ukupno			
					0			
					0			
					0			
					0			
					0			

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

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

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