

**BOSNA I HERCEGOVINA
FEDERACIJA BOSNE I HERCEGOVINE
FEDERALNO MINISTARSTVO KULTURE I ŠPORTA
FEDERALNO MINISTARSTVO KULTURE I SPORTA**

**Strategija upravljanja rizicima u
Federalnom ministarstvu kulture i športa**

Sarajevo, prosinac 2023. godine

SADRŽAJ

1. Uvod	3
2. Svrha i ciljevi	4
3. Stavovi Ministarstva prema rizicima	5
4. Proces upravljanja rizicima	6
4.1. Postavljanje ciljeva	7
4.2. Utvrđivanje rizika	7
4.3. Procjena rizika	8
4.4. Utvrđivanje nivoa rizika	9
4.5. Postupanje po utvrđenom riziku	10
4.6. Praćenje i izvješćivanje o rizicima	11
5. Uloge, ovlaštenja i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima	12
6. Zaključak	13
7. Privici	14

1. Uvod

Strategija upravljanja rizicima predstavlja okvirni dokument za upravljanje rizicima sukladno postavljenim ciljevima, koji je potrebno uspostaviti kako bi se uspješno upravljalo rizicima vezanim za procese i strateške ciljeve Federalnog ministarstva kulture i športa, a radi jačanja sustava unutarnjih kontrola prema COSO okviru koji obuhvaća i upravljanje rizicima.

Strategija upravljanja rizicima se izrađuje sukladno Zakonu o financijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine (Sl.novine FBiH 38/16) i Smjernicama za upravljanje rizicima u javnom sektoru u Federaciji BiH (Sl.novine FBiH 42/22).

Upravljanje rizikom obuhvaća cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika za ostvarenje ciljeva korisnika javnih sredstava, kao i poduzimanje potrebnih aktivnosti, posebice kroz sustav financijskog upravljanja i kontrola u svrhu smanjenja rizika. Analiza rizika je sistematičan i minuciozno postavljen proces definiranja misije i ciljeva Ministarstva, identificiranja rizika koji može utjecati na postizanje ciljeva, procjenu rizika vezano za vjerovatnoću njihovog javljanja, utjecaja i poduzimanje mjera za kontrolu rizika na prihvatljivoj razini, posebice putem sustava financijskog upravljanja i kontrola. Rezultat procesa je registar rizika, spisak ciljeva, rizika s njihovom vjerovatnoćom nastanka i utjecajem, mjerama za njihovu kontrolu i odgovornim osobama. Registar rizika je proces koji se ne završava konačnim proizvodom već je potrebno vršiti njegovo kontinuirano ažuriranje.

Federalno ministarstvo kulture i športa kroz donošenje Strategije upravljanja rizicima utvrđuje okvir unutar kojeg svaka organizacijska jedinica treba da razvija upravljanje rizicima sukladno nadležnostima i odgovornostima. Strategija upravljanja rizicima je sveobuhvatna i ključni je koncept upravljanja rizicima u Ministarstvu, s ciljem kontroliranja i smanjenja rizika, a kroz aktivno sudjelovanje svih organizacijskih jedinica. Uspješno upravljanje rizicima omogućava blagovremeno reagiranje na izazove i promjene, te adekvatno ostvarivanje strateških ciljeva.

2. Svrha i ciljevi

Svrha izrade Strategije upravljanja rizicima jeste poboljšanje efikasnosti ostvarivanja strateških ciljeva i misije Ministarstva kroz mehanizme pravilnog i blagovremenog reagiranja na rizike, odnosno kroz stvaranje okruženja koje će doprinijeti većoj kvaliteti i rezultatu poslovanja.

Upravljanje rizicima je složen proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, kao i poduzimanja radnji u svrhu smanjenja rizika.

Potrebno je značajno dokumentiranje procesa upravljanja rizicima, te sukladno tome vođenje registra rizika po organizacijskim jedinicama.

Strategija upravljanja rizicima ima za cilj da:

- poboljša efikasnost upravljanja rizicima na razini Ministarstva;
- kreira okvir za upravljanje rizicima kroz integrirani pristup rukovodstva (identificiranje rizika, definiranje uzroka-izvora rizika, načina i ostvarivanja prijetnji, definiranje vjerovatnoće i utjecaja-procjena intenziteta rizika, definiranje primarnih nepovoljnih događaja i njihovog ukupnog utjecaja na krajnji ishod, definiranje kontrolnih mehanizama i odgovornosti, te definiranje rokova za postupanje;
- osigura uspješno upravljanje rizikom kako bi se poslovi i strateški ciljevi izvršavali efikasno, sa mogućnošću da se pravilno i blagovremeno reagira na prijetnje;
- osigura da je upravljanje rizicima sukladno Smjernicama za upravljanje rizicima u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine

Kontekst rizika definira pristup ili okvir za upravljanje rizikom, a to obuhvaća strateške, organizacijske i upravljačke aktivnosti. Identifikacija unutarnjeg i eksternog okruženja postavlja se kao temelj identificiranja, sagledavanja i prikazivanja rizika, dok postavljanje ciljeva podrazumijeva da trebaju biti sukladno s misijom, vizijom i strategijom Ministarstva. Strategija upravljanja rizikom podrazumijeva da Ministarstvo daje odgovore na rizik, bilo da ga izbjegava, smanjuje ili prihvaća. Adekvatna Strategija upravljanja rizicima ne treba definirati samo poslovne procese i odgovore na rizike nego treba osigurati informacije koje će korisno poslužiti u procesu zaštite i osiguranja od rizika. Cilj Strategije upravljanja rizicima je identificiranje i procjena rizika kako bi se odlučilo koji je najbolji način postupanja sa rizikom. Uobičajeno rješenje je uvođenje odgovarajućih unutarnjih kontrola radi minimiziranja pojavljivanja rizika.

Čimbenici koji se trebaju uzeti u obzir prilikom sagledavanja rizika su :

- dosadašnja iskustva u određenom vremenskom razdoblju;
- uvođenje novog procesa ili sustava;
- razina neizvjesnosti u okruženju (politički, finansijski utjecaj, sustavni utjecaj-novi propisi);
- raspolaganje pouzdanim informacijama i podacima;

- adekvatnost nadzora, kontrolnih mehanizama ili praćenja;
- kompetentnost kadra i popunjenost sistematizacije radnih mjesta;
- pouzdanost informacijskih tehnologija koje se koriste;
- obim ukupnog poslovanja;
- interna i eksterna komunikacija i informiranje;
- kvaliteta infrastrukture.

Potencijalni rizici sa kojima se Ministarstvo može suočiti u ostvarivanju strateških ciljeva, između ostalog, se odnose na:

- nepravilno i nezakonito poslovanje;
- neefikasno i neefektivno upravljanje raspoloživim sredstvima;
- nepouzdana izvješćivanja;
- nedovoljno educirani ili nekompetentni djelatnici;
- neadekvatna implementacija i neadekvatna primjena suvremenih informatičkih rješenja;
- nesposobnost reagiranja na promijenjene okolnosti ili nesposobnost upravljanja u promijenjenim okolnostima na način koji sprječava ili maksimalno smanjuje nepovoljne učinke na pružanje javnih usluga.

Prednosti provedbe Strategije upravljanja rizicima vidljivi su kroz:

- bolje odlučivanje;
- povećanje efikasnosti u ostvarenju ciljeva;
- racionalno upravljanje financijskim sredstvima;
- jačanja povjerenja u poslovanje i upravljanje.

3. Stavovi Ministarstva prema rizicima

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

- upravljanje rizicima je sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka;
- sve aktivnosti koje se provode moraju biti sukladne zakonskim propisima i strateškim ciljevima Ministarstva, a ne u suprotnosti s njima;
- Ministarstvo se ne bavi samo smanjenjem rizika nego razvija metode za kontrolu i izbjegavanje rizika;
- svi rukovoditelji i zaposleni u Ministarstvu su upoznati da smanjenje rizika u velikoj mjeri ovise o njima, jer svojom kompetentnošću i moralnim vrijednostima donose odluke i kontroliraju procese, te samim tim i upravljaju pojedinim rizicima;

- na sve aktivnosti unutar Ministarstva treba djelovati preventivno, u smislu izbjegavanja rizika, odnosno što više umanjiti aktivnosti koje generiraju rizike;
- smanjivanje ili anuliranje posljedica pojava rizika na način da se smanji mogućnost nastanka rizika.

4. Proces upravljanja rizicima

Rizik je mogućnost nastanka događaja koji će imati posljedice na ostvarivanje ciljeva kao i neiskorištene prilike ili mogućnosti za poboljšanje poslovanja.

Svrha upravljanja rizicima je smanjiti razinu neizvjesnosti koja bi mogla biti prijetnja poslovnoj uspješnosti, predvidjeti izmijenjene okolnosti i blagovremeno reagirati na njih. Prednosti uspostavljanja i provođenja procesa upravljanja rizicima su:

- bolje odlučivanje i efikasnije poslovanje;
- bolje predviđanje resursa i njihova optimizacija;
- blagovremeno reagiranje na izmijenjene okolnosti;
- unutarnje kontrole i resursi se usmjeravaju prema ključnim područjima poslovanja i rizicima koji su sa njima povezani;
- smanjuju se iznenađenja;
- pružaju se kvalitetne usluge jer je naglasak na sprječavanju a ne na otkrivanju problema.

Rizici se dijele na : strateške, pravne, operativne i financijske.

Strateški rizici su rizici vezani za ostvarenje srednjoročnih i dugoročnih ciljeva i strateških prioriteta organizacije ili resora.

Pravni rizici su rizici vezani za usuglašenost poslovanja sa zakonima i drugom regulativom, usuglašenost regulative drugih nivoa vlasti, dosljednost u propisima, preciznošću i jasnošću propisa, poštivanje standarda u pružanju usluga i sl.

Operativni rizici su rizici vezani za provođenje funkcija, procesa i aktivnosti u organizaciji za kvalitetu pruženih usluga i zadovoljstvo krajnjih korisnika, administrativne postupke i njihovu funkcionalnost.

Financijski rizici su rizici vezani uz financijsku stabilnost i likvidnost, te kvalitetu upravljanja prihodima i rashodima u proračunu/financijskom planu organizacije.

Potrebno je razlikovati procjene dvije vrste rizika: inherentnog i rezidualnog rizika.

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

Rezidualni rizik je rizik koji preostaje nakon primjene postojećih kontrola. Nivo izloženosti rezidualnom riziku zavisi o adekvatnosti i funkcionalnosti postojećih kontrola.

Opći model upravljanja rizicima, koji uspostavlja Federalno ministarstvo kulture i športa, sastoji se od 6 koraka:

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

4.1. Postavljanje ciljeva

Polazna točka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje ciljeva koji se žele postići. Cilj upravljanja rizicima je iskoristiti dostupno znanje o rizicima kako bi se formulirao, tamo gdje ima smisla, pristup za analiziranje i upravljanje neizvjesnostima s kojima se suočavamo, a koje mogu utjecati na ostvarivanje ciljeva i rezultata. Efektivno upravljanje rizicima omogućava nam da razumijemo i optimiziramo koristi i vrijednosti koje se mogu generirati iz unaprijed kalkuliranog rizika, te nam pomaže da izbjegnemo neželjena iznenađenja. 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 uspjeh Ministarstva, te prijetnje i prilike povezane s postizanjem tih ciljeva. Svi rizici nisu isti, a ni vjerovatnoća njihovog nastanka.

Nakon identifikacije rizika s kojima se Ministarstvo suočava potrebno je ocijeniti i vrednovati njihov značaj, a nakon toga i utvrditi prioritet, odnosno rangirati rizike. 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 sustava, ciljeva i drugih aktivnosti u Ministarstvu, predstavlja prvi korak koji se može napraviti isključivo uz pomoć i suradnju rukovoditelja 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 biti usmjereno na strateške (opće) i operativne (posebne) ciljeve. Prilikom određivanja strateških ciljeva važno je utvrditi ključne poslovne

processe tj. ključne čimbenike uspjeha za svaku aktivnost jednog procesa i s njima povezane rizike. Na razini organizacijskih jedinica razmatraju se rizici koji se odnose na aktivnosti i projekte u financijskom planu, a čija realizacija se odvija u sustavu te organizacijske jedinice. Nakon što se utvrde, rizike je potrebno procijeniti kako bi se rangirali, utvrdili prioriteti i dobile informacije za donošenje odluka o onim rizicima na koje se treba usmjeriti. 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. Izvanjsko okruženje
2. Planiranje, procesi i sistemi
3. Zaposleni organizacija
4. Zakonitost i ispravnost
5. Komunikacije i informacije.

Ovakva podjela rizika obuhvaća izvanjsko i unutarnje 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, grupiranju rizika i izvješćivanju o rizicima.

4.3. Procjena rizika

Nakon što su jasno postavljeni ciljevi Ministarstva, kako bi se osiguralo njihovo postizanje, identificiraju se rizici odnosno prijetnje postizanju ciljeva. Procjena rizika uključuje identifikaciju i analizu relevantnih rizika koji utječu na ostvarivanje ciljeva Ministarstva s namjerom utvrđivanja kako rizicima uspješno upravljati. Upravljanje rizicima mora prevesti strategiju u taktičke i operativne ciljeve, raspoređujući ujedno i odgovornost kroz sve organizacijske jedinice Ministarstva pri čemu bi odgovornost za samo upravljanje rizicima trebala biti sastavni dio opisa posla svih djelatnika. Neki od rizika koji mogu utjecati na postizanje ciljeva u Ministarstvu su:

1. Sve što predstavlja prijetnju ostvarivanju ciljeva Ministarstva;
2. Sve što može da ugrozi ugled Ministarstva i povjerenje javnosti u rad Ministarstva;
3. Nepoštivanje propisa;
4. Nesposobnost da se reagira na utvrđene rizike.

Čimbenici rizika koji se mogu uzeti u obzir tijekom procjene vjerovatnoće i učestalosti su:

1. Dosadašnja iskustva
2. Uvođenje novog procesa ili sustava
3. Razina neizvjesnosti u okruženju
4. Raspolaganje pouzdanim informacijama i podacima
5. Adekvatnost nadzora ili praćenja
6. Kadrovska popunjenost u smislu broja zaposlenih i njihovih kompetencija

7. Složenost poslovanja (ili tehnologije), obima poslovanja, odnosno visina transakcija (proračun)
8. Prepreke efikasnoj komunikaciji
9. Kvaliteta infrastrukture

4.4 Utvrđivanje razina rizika

Uspješnom ostvarenju općih i posebnih ciljeva, rizik može prijetiti kako zbog unutarnjih razloga (poštivanje rokova, kvalitativni, tehnološki, operativni), tako i zbog izvanjskih razloga (politički, financijski, 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 definiranih planom, kao i izmijenjenih okolnosti i pravovremenog reagiranja 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, proračun...) i identificiraju radi upravljanja na svim nivoima.

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

VJEROVATNOĆA	VISOKA			VISOK RIZIK
	SREDNJA			
	NISKA	NIZAK RIZIK		
		NIZAK	SREDNJI	VISOK
	UČINAK			

U primjeni ove metodologije procjene rizika, razmatraju se vjerovatnoća neuspjeha sustava i učinak koji proizlazi iz neostvarivanja ciljeva sustava. Rezultat odluka se zapisuje u jednu od devet raspoloživih pozicija matrice, što pokazuje radi li se o sustavu visokog, srednjeg ili niskog rizika.

Vrednovanje rizika podrazumijeva uspoređivanje razina rizika, otkrivenog u procesu analize rizika, s kriterijem rizika definiranim 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 zahtijeva dodatne opcije kontrole. U suprotnom, neophodno je utvrditi listu prioriteta rizika, kao i načine postupanja po rizicima.

PRIHVATLJIVOST RIZIKA	NIVO RIZIKA
PRIHVATLJIV	1,2,3,4 i 5
NEPRIHVATLJIV	6,7,8,9 i 10

4.5. Postupanje po utvrđenom riziku

Vjerovatnoća i utjecaj 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:

1. Izbjegavanje rizika - na način da se određene aktivnosti izvode drugačije;
2. Prenošnje rizika - prijenosom na treću stranu;
3. Prihvaćanje rizika – kada su mogućnosti za poduzimanje određenih mjera ograničene ili su troškovi poduzimanja nerazmjerni u odnosu na moguće koristi, s tim da rizik treba pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivom nivou;
4. Smanjivanje rizika – poduzimanjem mjera kako bi se smanjila vjerovatnoća ili utjecaj rizika.

Odgovarajuće planove postupanja utvrđuju rukovoditelji organizacijskih jedinica u sustavu Ministarstva, kako bi se osiguralo poduzimanje 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 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 naglasiti potrebu redovitog izvješćivanja o rizicima. O najznačajnijim rizicima treba razgovarati na kolegiju najviše upravljačke razine. Godišnje izvješće o upravljanju rizicima na razini Ministarstva sačinjava se na temelju godišnjih izvješća o aktivnostima vezanim za upravljanje rizicima na razini organizacijskih jedinica. Određeni segmenti ovog izvješća će biti sastavni dio Godišnjeg izvješća o sustavu unutarnjih financijskih kontrola koje Ministarstvo dostavlja Centralnoj harmonizacijskoj jedinici Federalnog ministarstva financija. Potrebno je naglasiti važnost interne revizije čija je uloga nezavisna i objektivna procjena adekvatnosti i efikasnosti procesa upravljanja rizicima i primjena internih kontrola kao odgovora na rizike. Tijekom izrade svojih strateških i godišnjih planova, interna revizija surađuje sa rukovoditeljem institucije radi određivanja sustava i procesa

koji sa sobom nose određene rizike i koje je potrebno prioritarno revidirati. **Interna revizija na taj način pruža potporu upravljačkoj strukturi u procesu upravljanja rizicima, ali je upravljačka struktura odgovorna za upravljanje rizicima.**

4.6. Praćenje i izvješćivanje o rizicima

Upravljanje rizicima je kontinuiran proces i zbog toga ga je potrebno pratiti, kako bi se blagovremeno uočile sve promjene. Budući se poslovno, ekonomsko i zakonodavno okruženje neprestano mijenja, proces praćenja rizika treba uspostaviti da bi se razmotrilo je li došlo do promjene ciljeva, je li rizici još postoje, jesu li se pojavili novi rizici, jesu li se vjerovatnoća i utjecaj rizika promijenili i jesu li kontrole efektivne.

Praćenje efektivnosti procesa upravljanja rizicima je od velikog značaja, koje je potrebno uspostaviti te definirati koliko će izvješćivanje biti često, tko će pripremati izvješća, kome će se slati, nivo potrebnih detalja i dr.

Rukovoditelji organizacijskih jedinica obvezni su pripremiti izvješće o aktivnostima vezanim za upravljanje rizicima iz svoje nadležnosti i dostaviti ga licu zaduženom za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima odnosno koordinatoru za financijsko upravljanje i kontrolu. Temeljem dostavljenih izvješća pripremit će se konsolidirano izvješće o rizicima na nivou Ministarstva.

Izvješće treba sadržavati pregled značajnijih rizika i njihov utjecaj na ostvarenje ciljeva, poduzete aktivnosti za ublažavanje rizika, kao i informacije o rizicima na koje se nije moglo djelovati na planirani način. Izvješće predstavlja temelj za pripremu godišnjeg izvješća o provođenju aktivnosti i unapređenju upravljanja i kontrola (godišnje izvješće o samoprocjeni o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrole).

Cilj dokumentiranja je osigurati evidenciju i razmjenu informacija o rizicima i planiranim mjerama te pružiti polaznu točku i olakšati aktivnosti u narednom ciklusu upravljanja rizicima. Na taj način je omogućeno kontinuirano praćenje, pregled i izvješćivanje rukovodstva.

Za potrebe dokumentiranja procesa upravljanja rizicima koriste se:

1. Obrasci za utvrđivanje i procjenu rizika
2. Registri rizika
3. Obrasci za praćenje statusa rizika

U obrascima za utvrđivanje i procjenu rizika dokumentiraju se rizici, njihov opis (uzroci i posljedice) i podaci o obavljenoj procjeni rizika. Registri rizika se popunjavaju podacima iz obrazaca za utvrđivanje i procjenu rizika i informacijama o mjerama za postupanje po riziku, rokovima i odgovornim osobama za postupanje po rizicima i drugim podacima za koje se procijeni potrebnim.

Registri rizika se ažuriraju po potrebi, a najmanje jednom godišnje, u sklopu redovnog godišnjeg ciklusa upravljanja rizicima, s ciljem praćenja provođenja planiranih mjera za ublažavanje rizika i njihove učinkovitosti. Podaci za ažuriranje registra rizika mogu

se prikupljati putem obrasca za praćenje statusa rizika. Tijekom ažuriranja registra rizika unose se i podaci o novonastalim rizicima.

Obrazac za praćenje statusa rizika popunjava se podacima koji se prikupljaju kroz praćenje i izvješćivanje o rizicima. Praćenje podrazumijeva praćenje provođenja mjera za ublažavanje rizika i praćenje izloženosti riziku (izloženost može biti veća, manja ili nepromijenjena). U kontekstu informiranja i komunikacije, o rizicima se izvješćuje na sastancima organizacijskih jedinica stručnog kolegija i to najmanje jednom mjesečno, a po potrebi češće.

5. Uloge, ovlaštenja i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima

Nakon što su određeni strateški ciljevi i ključni procesi s kojima će biti postignuti, a zatim utvrđeni rizici koji mogu ugroziti postizanje tih ciljeva, ali i date mjere za iste, određuju se i nositelji istaknutih i opisanih poslovnih procesa koji će se brinuti o odvijanju procesa na predviđeni način. Dakle, nositelji poslovnih procesa zaduženi su za praćenje ostvarivanja ciljeva i upravljanje najvažnijim rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva. Cilj upravljanja je održavanje rizika na prihvatljivoj razini. Ako radnje poduzete u cilju smanjivanja rizika ne dovode izloženost riziku ispod prihvatljive razine, rizik bi trebalo ponovo analizirati na razini visokog rukovodnog kadra, ili kada je to potrebno na razini Kolegija. U Ministarstvu se imenuje osoba zadužena za koordinaciju upravljanja rizicima na razini institucije (koordinator za financijsko upravljanje i kontrolu):

1. Da u suradnji sa Centralnom harmonizacijskom jedinicom upozna ministricu o potrebi uvođenja upravljanja rizicima u Ministarstvu, sa posebnim osvrtom na Smjernice za upravljanje rizicima u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine;
2. Da razvija kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovoditeljima za efektivno upravljanje rizicima jačanjem svijesti o potrebi sustavnog upravljanja rizicima;
3. Da u suradnji sa ministricom i pomoćnicima ministrice pokrene aktivnosti na uvođenju procesa upravljanja rizicima i odredi rokove za pojedine aktivnosti;
4. Da pripremi konsolidirano izvješće 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 rukovoditelj institucije uzimajući u obzir veličinu institucije, godišnji proračun, složenost organizacijske strukture, kao i druge faktore koji su važni za donošenje odluka. Radna grupa za prikupljanje podataka o utvrđenim rizicima dužna je:

1. Prikupiti podatke o utvrđenim rizicima i evidentirati ih u registar rizika;
2. Ažurirati registar rizika po potrebi, a najmanje jednom godišnje;
3. Godišnje izvješćivati koordinatora grupe za financijsko 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 formuliranje i provođenje odgovarajuće strategije upravljanja rizicima. Ono što je veoma važno pored navedenog jeste uvođenje odgovarajuće kontrole u instituciji tj. ukazati na važnost interne kontrole kao instrumenta upravljanja rizicima. Interne kontrole ugrađene u pojedine poslovne procese po kriteriju rizičnosti, moraju biti dio svakodnevnih aktivnosti Ministarstva. Dakle, nije dovoljno samo formalno postojanje internih kontrola unutar poslovnih procesa nego njihovo stvarno operativno funkcioniranje. Kontinuirano praćenje i procjenjivanje svih vrsta poslovnih rizika s kojima se suočava Ministarstvo temeljna je pretpostavka za oblikovanje i implementaciju efikasnog rada internih kontrola. Efikasan rad internih kontrola zahtijeva uspostavljanje odgovarajućih struktura kontrola s precizno utvrđenim aktivnostima na svim razinama unutar Ministarstva.

Upravljanje rizicima se kao djelatnost razvila relativno kasno ali u današnje vrijeme ovo područje kontinuirano dobiva na važnosti. Rizik se uglavnom procjenjuje u bitnim situacijama za Ministarstvo, a 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 postižu ciljevi Ministarstva.

Upravljanje rizicima ne smije se tretirati kao samostalan i nezavisan dio Ministarstva. Ono mora biti integralni dio poslovanja svih organizacijskih jedinica, a tu je uključeno i strateško planiranje i svi procesi koji utiču na promjene unutar svake organizacijske jedinice. Bitno je da se prije svake važnije odluke izvrši procjena rizika koju ta odluka donosi.

Broj: 08-02-6241/23

Datum: 29.12.2023.godine


MINISTRICA

Sanja Vlajsavljević

7. Privici

- 7.1. Prvitak 1 – Utvrđivanje rizika
- 7.2. Prvitak 2 – Procjena rizika
- 7.3. Prvitak 3 – Mjere za ublažavanje rezidualnog rizika
- 7.4. Prvitak 4 – Praćenje rizika

Privitak 1 – Utvrđivanje rizika

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

Mjesto i datum: _____

Rukovoditelj organizacijske jedinice: _____

Privitak 2 – Procjena rizika

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

Mjesto i datum: _____

Rukovoditelj organizacijske jedinice: _____

Privitak 3 – Mjere za ublažavanje rezidualnog rizika

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

Mjesto i datum: _____

Rukovoditelj organizacijske jedinice: _____

Privitak 4 – Praćenje rizika

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

Mjesto i datum: _____

Rukovoditelj organizacijske jedinice: _____