



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

UPRAVLJANJE RIZICIMA

Monja Čabrilo




DNEVNI RED

Uvodne napomene za upravljanje rizicima u
organizaciji


Najčešće praktične dileme i rješenja prilikom izrade
registra rizika

Utjecaj regulatornih promjena na sistem FUK i
koordinaciju aktivnosti FUK u organizaciji sa fokusom
na registar rizika



„Financijsko upravljanje i kontrola je sveobuhvatan sustav internih kontrola koji uspostavljaju i za koji su odgovorni rukovoditelji korisnika javnih sredstava, a kojim se upravljajući rizicima osigurava razumno uvjeravanje da će se u ostvarivanju ciljeva proračuna i druga sredstva koristiti pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno.”

(Član 3. Zakona o FUK)



„Upravljanje rizicima je cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve korisnika javnih sredstava, te poduzimanja potrebnih radnji, posebno kroz primjenu sustava FUK-a, a u svrhu smanjenja rizika.”

(Član 7. Zakona o FUK)



UPRAVLJANJE RIZICIMA U ORGANIZACIJI



Strateško planiranje

Ključni dio strateškog planiranja.



Proaktivan pristup

Zahtijeva proaktivan pristup, a ne samo reagiranje na incidente.



Integracija

Integrira se u sve poslovne procese i donošenje odluka.



Odgovornost

Odgovornost je svih zaposlenika, uz jasno definirane uloge.



IDENTIFIKACIJA I PROCJENA KAO PREVENTIVNI ŠTIT



Smanjenje štetnih događaja i zaštita ugleda

Identifikacijom uzroka i posljedica rizika sprječavamo incidente koji bi mogli narušiti ugled organizacije.



Procjena za veću efikasnost procesa

Analiza inherentnog i rezidualnog rizika omogućuje optimizaciju resursa i povećanje poslovne učinkovitosti.



Razumijevanje kriznih scenarija

Sustavno mapiranje procesa omogućuje organizaciji da predvidi izazove prije nego što postanu krize.

Upravljanje rizicima: Temelj organizacijske stabilnosti i uspjeha

Sustav upravljanja rizicima koristi strukturirane obrasce za identifikaciju, procjenu, ublažavanje i praćenje rizika. Ovaj proces nije samo administrativna zadaća, već strateški alat koji osigurava da organizacija ostane sigurna i učinkovita u promjenjivom okruženju.

REAGIRANJE I JAČANJE OTPORNOSTI



Podrška ostvarivanju strateških ciljeva

Ciljane mjere ublažavanja rizika osiguravaju put bez prepreka prema ključnim poslovnim ciljevima.



Pravovremena reakcija i stabilnost

Jasno definirani vlasnici zadataka i rokovi ublažavanja jačaju organizacijsku otpornost na šokove.

Kontinuirani nadzor za dugoročnu stabilnost

Stalno praćenje napretka mjera osigurava da rizik ostane unutar prihvatljivih razina.





COSO Model: Okvir za učinkovito upravljanje unutarnjim kontrolama

COSO model predstavlja globalni standard za uspostavu i vrednovanje sustava unutarnjih kontrola. Sastoji se od pet integriranih elemenata koji zajedno djeluju na smanjenje rizika i osiguranje integriteta poslovanja.

Praćenje i procjena

Redovite procjene kojima se utvrđuje jesu li komponente sustava prisutne i funkcioniraju li.



Kontrolno okruženje

Skup standarda i struktura koji čine temelj za provođenje unutarnje kontrole.



Upravljanje rizicima

Dinamičan proces identificiranja i analiziranja rizika za postizanje ciljeva organizacije.



Informacije i komunikacije

Kontinuirano prikupljanje i razmjena potrebnih informacija za podršku funkcioniranju kontrola.



Kontrolne aktivnosti

Politike i postupci koji osiguravaju da se upute uprave za ublažavanje rizika provode.





1. Utvrđivanje
(Prilog 1) -
Identifikacija
potencijalnih
događaja.

2. Procjena
(Prilog 2) -
Analiza
vjerovatnoće i
utjecaja.

3. Ublažavanje
(Prilog 3) -
Definiranje mjera
prevencije.

4. Praćenje
(Prilog 4) -
Kontinuirano
izvještavanje.

Standardi interne kontrole - Obaveze korisnika

01.

Sistematično
identificirati
rizike (min. 1
godišnje).

02.

Procjenjivati
utjecaj i
vjerovatnoću.

03.

Voditi registar
rizika.

04.

Pripremati
plan za
postupanje.

05.

Osigurati
stalno
praćenje.



Najčešće dileme i greške

Nejasno razlikovanje rizika i uzroka /
Preširoki rizici

Prevelik broj **beznačajnih rizika**

Subjektivna procjena / **Nedostatak podataka**

Nema odgovornih / Izrada samo radi forme

Neusklađenost s ciljevima / Rijetko ažuriranje /
Slaba uključenost



Rješenja i preporuke

Definirati **jasno, konkretno i mjerljivo**.

Fokus na **ključne i realno značajne** rizike.

Jedinstvena **metodologija**, skale (1-5) i analiza izvora.

Imenovati **vlasnike rizika**; alat za odluke, ne samo evidencija.

Povezati sa **strateškim ciljevima**, ažurirati najmanje jednom godišnje, osigurati 'Ton s vrha'.



Četiri Faze Procesu Upravljanja Rizicima

Sustavni pristup prepoznavanju, ocjenjivanju i ublažavanju rizika.

FAZA 1: UTVRĐIVANJE RIZIKA

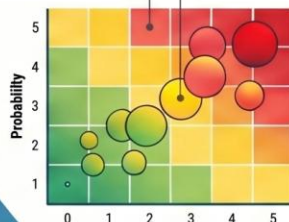


FAZA 1: UTVRĐIVANJE RIZIKA

Definiranje procesa, uzroka i posljedica rizika za svaki cilj organizacije.

FAZA 2: PROCJENA RIZIKA

Inherentni rizik Rezidualni rizik



FAZA 2: PROCJENA RIZIKA

Ocjenjivanje inherentnog i rezidualnog rizika na ljestvici od 1 do 5 kroz vjerojatnost i utjecaj.

FAZA 3: MJERE ZA UBLAŽAVANJE



FAZA 3: MJERE ZA UBLAŽAVANJE



Vlasništvo i Odgovornost: Svaki rizik mora imati definiranog vlasnika zadatka i jasan rok izvršenja.

FAZA 4: PRAĆENJE RIZIKA



FAZA 4: PRAĆENJE RIZIKA

Kontinuirani nadzor napretka u postocima (%) i provjera je li rizik sveden na prihvatljiv nivo.



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Prilog 1 – Utvrđivanje rizika

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

Mjesto i datum: _____

Rukovodilac organizacione jedinice: _____

IDENTIFIKACIJA RIZIKA

Prilog 1 – Utvrđivanje rizika

NAZIV ORGANIZACIJE:

NAZIV ORGANIZACIONE JEDINICE:

R/br.	PROCES	CILJ	RIZIK	KATEGORIJA RIZIKA	UZROK RIZIKA	UTJECAJ / POSLJEDICA
	Proces i Cilj Mapa poslovnih procesa kao osnova. Šta pokušavamo postići?	Uzrok Zašto bi se to moglo desiti?	Rizik Koji konkretan događaj može ugroziti cilj?		Posljedica Šta će se desiti ako se rizik ostvari?	



Šta se smatra rizikom? Važno je precizno razlikovati rizik od trenutnog problema, uzroka ili posljedice kako bi se izbjeglo nerazumijevanje.



Suvremeno poslovanje karakteriziraju brze promjene tržišta, tehnološki razvoj i regulatorni zahtjevi.



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Prilog 2 – Procjena rizika

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

Mjesto i datum: _____

Rukovodilac organizacione jedinice: _____

PROCJENA RIZIKA

01 INHERENTNI RIZIK

Procjena inherentnog rizika služi da se pokaže ozbiljnost rizika u slučaju da nema kontrola i kritičnosti postojećih kontrola.

02 MJERE ZA UBLAŽAVANJE RIZIKA

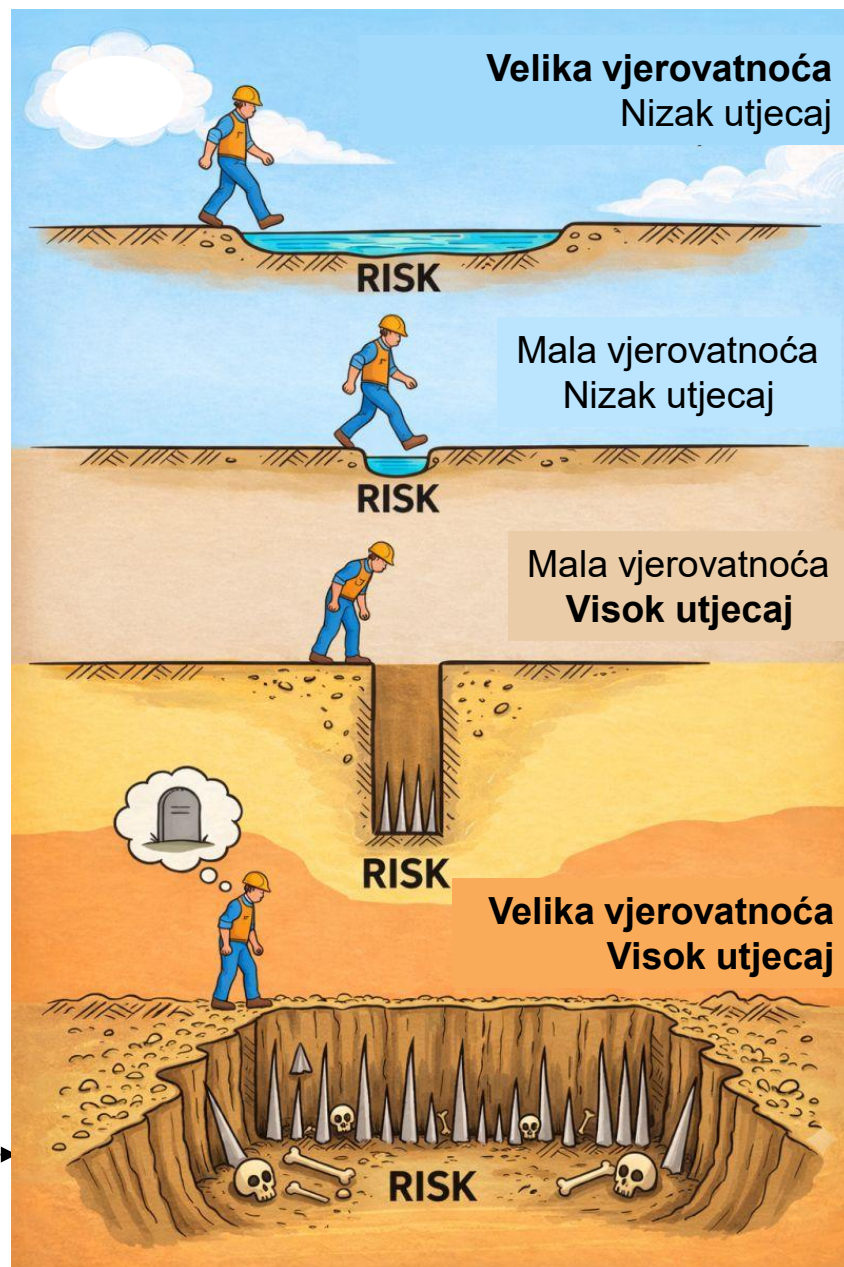
Nakon što se procijeni inherentni rizik, utvrđuje se što se sve u trenutnom poslovanju poduzima, koje mjere i kontrole se provode da se spriječi konkretan rizik i njegove posljedice.

03 REZIDUALNI RIZIK

Procjena rezidualnog rizika, koji preostaje nakon primjene postojećih kontrola, ovisi o procjeni adekvatnosti i funkcionalnosti postojećih kontrola.

04 ADEKVATNOST POSTOJEĆIH KONTROLA

Potrebno je procijeniti da li su sadašnje (postojeće) mjere i kontrole dovoljno adekvatne i funkcionalne u sprječavanju rizika i njegovih posljedica.





Matrica rangiranja rizika

VJEROVATNOĆA x UTJECAJ = UKUPNA IZLOŽENOST RIZIKU

Vjerovatnoća	5	Nizak	Srednji	Visok	Kritičan	Kritičan
	4	Nizak	Srednji	Visok	Visok	Kritičan
	3	Nizak	Srednji	Srednji	Visok	Visok
	2	Nizak	Nizak	Srednji	Srednji	Visok
	1	Nizak	Nizak	Srednji	Srednji	Visok
		1	2	3	4	5
		Utjecaj				



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Prilog 3 – Mjere za ublažavanje rezidualnog rizika

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

Mjesto i datum: _____

Rukovodilac organizacione jedinice: _____



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs



Smanjivanje rizika

Poduzimanje mjera da se smanji vjerovatnoća ili utjecaj.



Prenošenje rizika

Prebacivanje rizika na treću stranu, npr. osiguranje.



Izbjegavanje rizika

Prekidanje aktivnosti koja stvara rizik.



Prihvatanje rizika

Rizik je unutar prihvatljivih granica, ne poduzimaju se dodatne mjere.

**VRSTE ODGOVORA NA
RIZIK**



NAZIV ORGANIZACIJE:

NAZIV ORGANIZACIJE:

R/br.

RIZIK

RUGIM
CIONIM
AMA /
CIJAMA

PRIORITET

Dizajniranje mjera za ublažavanje

Mjera

Na koji način će se provesti?

Srazmjernost

Dodatne mjere ne smiju koštati više od koristi njihovog uvođenja.

Potrebni Resursi

Da li su potrebna dodatna finansijska sredstva?

Vlasnik Zadatka

Jasno određena organizacijska jedinica i rukovoditelj.

Rok i Prioritet

Razumni rokovi i određena hitnost (nizak, srednji, visok).



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Prilog 4 – Praćenje rizika

NAZIV ORGANIZACIJE:											
NAZIV ORGANIZACIONE JEDINICE:											
IZVJEŠTAVANJE, 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	VJEROVATNOĆA (1-5)	UTJECAJ (1-5)	UKUPNO	OCJENA RIZIKA	PRIHVATLJIVI NIVO RIZIKA

Mjesto i datum: _____

Rukovodilac organizacione jedinice: _____



NAZIV ORGANIZACIJE:

NAZIV ORGANIZACIONE JEDINICE:



Napredak (%)

Procjena postotka realizacije planiranih mjera.



Komentari i Problemi

Obrazloženje za mjere koje nisu provedene ili kasne.



Preostale Aktivnosti

Novi datum završetka za mjere s kojima se kasni.

Re-evaluacija: Procijeniti rezidualni rizik ponovo nakon provedbe.
Pravilo: Ukoliko su mjere bile adekvatne i provedene u potpunosti, ukupna izloženost riziku trebala bi biti niža.

Mjesto i datum:

Rukovodilac organizacione jedinice:



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Upravljanje Rizicima: Ključna Pitanja i Odgovori

Pregled najboljih praksi za prepoznavanje, procjenu i kontrolu rizika.



Procjena i Analiza

Visok rizik vs. visok strah?

Rizik je **vjerovatnoća x uticaj**; strah je subjektivan.

Nedostatak podataka?

Osloniti se na iskustvo stručnjaka, slične slučajeve i scenarije.

Različite procjene odjela?

Uvesti zajedničke kriterije procjene i integrirano upravljanje.

Kako izbjeći subjektivnost?

Koristiti standardizirane metodologije, podatke i neovisne procjenjivače.



Strategija i Operacije

Izbjeći ili prihvatiti rizik?

Zависи od uticaja. Ugrožava poslovanje? **Izbjeći**. Mali rizik? **Prihvatiti uz kontrole**.

Kada je trošak prevelik?

Kada ulaganje u zaštitu premašuje očekivani gubitak ili vrijednost koju štitimo.

Brzina vs. kontrola?

Prilagoditi kontrole nivou rizika (previše usporava poslovanje, premalo donosi gubitke).

Inovacije = veći rizik?

Kratkoročno da (uvode nepoznanice), dugoročno **smanjuju** druge rizike.

Outsourcing prebacuje rizik?

Samo djelimično. Reputacijska i strateška odgovornost uvijek ostaje organizaciji.



Kultura i Odgovornost

Rukovodstvo ili zaposleni?

Rukovodstvo postavlja sistem, ali **svi** zaposleni prepoznaju i prijavljuju.

Prijaviti potencijalni rizik?

Da. Upravljanje se zasniva na **prevenciji**, a ne na čekanju potvrde problema.

Previše administracije?

Fokusirati se na ključne rizike i praktične mjere, ne na prekomjernu papirologiju.

Rukovodstvo ignorira upozorenja?

Dokumentirati rizik, jasno prikazati posljedice i eskalirati kroz formalne kanale.

Kultura bez panike?

Otvorena komunikacija, edukacija i fokus na **rješenja**, a ne na traženje krivca.



Utjecaj Regulatornih Promjena na Sistem FUK i Registar Rizika

Utjecaj na opći sistem FUK



Revizija internih akata i procedura

Izmjena internih procedura i pravila poslovanja radi usklađivanja s novim zakonskim zahtjevima.

Prilagođavanje kontrolnih aktivnosti

Modifikacija postojećih kontrola kako bi se osiguralo da novi propisi budu integrirani u svakodnevne operacije.



Fokus na usklađenost (Compliance)

Povećanje potrebe za sustavnim praćenjem usklađenosti poslovanja s eksternim propisima.

Redefiniranje odgovornosti

Jasno preciziranje novih obveza i odgovornosti za zaposlenike i rukovoditelje u novom regulatornom okruženju.



Kontinuirana edukacija

Provedba dodatnih obuka za zaposlenike radi razumijevanja i primjene novih pravila.

Operativno i izvještajno unaprjeđenje

Povećanje administrativnih zahtjeva uz istovremeno poboljšanje sustava dokumentiranja i izvještavanja o procesima.

Konkretni utjecaj na registar rizika



Faza 1: Utvrđivanje rizika (Prilog 1)

Identifikacija novih regulatornih i pravnih rizika te uključivanje rizika neusklađenosti u primarnu bazu.

Faza 2: Procjena rizika (Prilog 2)

Ponovna procjena vjerojatnosti i utjecaja postojećih rizika (inherentni i rezidualni) u kontekstu novih propisa.



Faza 3: Ublažavanje rizika (Prilog 3)

Ažuriranje mjera kontrole, definiranje novih vlasnika zadataka i usklađivanje s novim strateškim ciljevima.

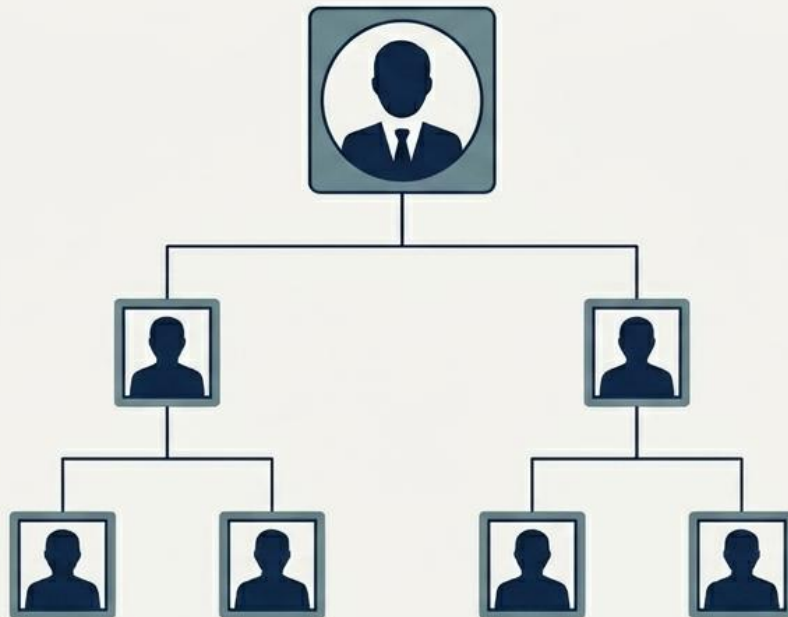
Faza 4: Praćenje rizika (Prilog 4)

Učestalije ažuriranje registra i praćenje napretka poduzetih mjera u kraćim vremenskim ciklusima.





UPRAVLJAČKA ODGOVORNOST



Povezanost rukovodstva i zaposlenika

Praktične prepreke:

- Nedovoljna uključenost menadžmenta.
- Registar se doživljava kao puka formalnost.

Akcijski plan:

1. **Edukacija:** Kontinuirana obuka zaposlenika o novim propisima.
2. **Ton s vrha:** Menadžment jasno postavlja zaštitu podataka kao prioritet.
3. **Kultura:** Registar je alat za donošenje odluka, a ne samo formalna evidencija.



Zaštita osobnih podataka u FUK sustavu

Zastarjeli pristup

To je posao pravne službe ili IT-a.



Fokus na formalno ispunjavanje zakonskih normi.



Reagiranje na pritužbe ili inspekcije.



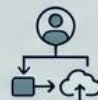
Osobni podaci se prikupljaju bez jasne svrhe („zlu ne trebalo“).



FUK pristup



To je odgovornost svakog zaposlenika i rukovoditelja.



Fokus na integriranu zaštitu kroz sve poslovne procese (Privacy by Design).



Proaktivna procjena učinka na zaštitu podataka i upravljanje rizicima.



Osobni podaci se tretiraju s pažnjom, prikupljaju se samo nužni i čuvaju se sigurno.

Učinkovit FUK sustav osigurava zakonitu, poštenu i transparentnu obradu osobnih podataka, štiteći prava pojedinaca i reputaciju institucije.



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

HVALA NA PAŽNJI

PITANJA I ODGOVORI

