

UDK 667.633:336.766.1
10.7251/ FIN 12 03 051 D

STRUČNI RAD

Duško Daničić*
Milenko Janić**

Studija rizika u radu odjeljenja interne revizije

Rezime

Da bi interna revizije što ekonomičnije i efikasnije obavila svoje zadatke povezane sa upravljanjem rizicima u privrednom entitetu i sudjelovanjem u procesu korporativnog upravljanja u segmentu koji se odnosi na identifikovanje rizičnih područja i pronalaženju adekvatnih odgovora na umanjene ili eliminisanje rizika, neophodno je da se u svakoj organizaciji sačini studija rizika koja će ocijeniti nivo rizika povezanog sa dijelovima organizacije i pojedinim procesima. Studija rizika će dati izvore za sačinjavanje plana interne revizije koji bi trebalo usmjeriti na najrizičnija područja poslovanja privrednog društva. U svom radu, interna revizija bi trebalo da identifikuje faktore koji su bili ključni za ocjenu visokog nivoa rizika za konkretnu funkciju. Rezultati studije će pomoći i u korekciji upravljanja entitetom, što podrazumijeva pronalaženje adekvatnih rješenja kad su u pitanju rizični segmenti poslovanja. Kvantifikacija rizika je najbolje rješenje za ocjenu njihovog nivoa. Stoga će se u praktičnom primjeru nivo rizika iskazivati upravo u brojčanom obliku i njihovim grupisanjem u rizike malog, srednjeg i visokog nivoa.

Ključne riječi: Interna revizija, upravljanje rizicima, upravljanje segmentima.

UVOD

Danas još uvijek veliki broj internih revizora nedovoljno razumije kako interna revizija može da stvara dodatnu vrijednost organizaciji, s obzirom na to da internu reviziju vide kao funkciju kojoj je zakonski garantovano pravo da postoji¹. Poimanjem nove uloge interne revizije u privrednim entitetima proširena je njena tradicionalna funkcija zaštite i očuvanja imovine sa stvaranjem dodatne vrijednosti. Konačni efekti rezultata interne revizije trebalo bi da utiču na uvećanje vrijednosti ukupne organizacije i njenog značaja. Taj doprinos se ostvaruje kroz ispitivanje i ocjenu djelovanja sistema internih kontrola, identifikaciju i ispitivanje i predlaganje upravljanja rizicima, reviziju računovodstveno-finansijskih informacija, te sagledavanje tekućih, srednjoročnih i razvojnih programa organizacije i davanje preporuka u cilju efikasnijeg rada i razvoja privrednog društva ili drugog poslovnog entiteta. Pored toga, obaveza i odgovornost interne revizije u organizaciji je da svakodnevno sagledava promjene u bližem i širem okruženju i procjenjuje njihov uticaj na poslovanje organizacije. Na osnovu izvršenih procjena faktora iz okruženja definišu se preporuke kojima se ukazuje na moguće negativne utjecaje tih agenasa na organizaciju, čime se pridonosi efikasnijem i efektivnijem upravljanju organizacijom i stvaranju dodatne vrijednosti.

Ubrzane promjene u okruženju utiču na stvaranje brojnih šansi, ali i novih rizika u poslovanju, što primorava rukovodstvo organizacije da posebnu pažnju posveti upravljanju rizicima. Otkrivanje i prepozna-

vanje rizika kao i sposobnost upravljanjima je preduslov da privredni subjekt opstane, a ciljevi vlasnika su svakako da se omogući dalji razvoj i rast. Nemogućnost da se odogovori na adekvatan način na prisutne poslovne rizike obično dovodi do stagnacije, gubitka razvojnih šansi, čime se značaj i uticaj tog subjekta smanjuje. Predmet ovog rada jeste na koji način definisati, prepoznati i odrediti stepen rizika u pojedinim poslovnim funkcijama te na koji način odrediti njihov uticaj, kao i pretpostavljene aktivnosti rukovodstva na smanjenju ili eliminaciji uticaja pojedinih rizika.

U radu će se prvo analizirati najznačajniji rizici koji su imanentni privrednim društvima sa opisom njihovih karakteristika i značaja, a nakon toga na praktičnom primjeru će se opisati procjena rizika kroz tabelarni prikaz rizičnih područja po segmentima. Kvantifikacija rizika izvršiće se na osnovu podataka o poslovnom okruženju, djelatnosti i poslovnim rezultatima privrednog društva, ocjeni sposobnosti uprave da odgovori prijetnjama i rizicima koji se susreću u poslovanju.

Na kraju će se ocijeniti da li pravilno usmjerene aktivnosti interne revizije mogu uticati na smanjenje broja rizičnih područja u poslovanju privrednih organizacija ili smanjenju nivoa ukupnog poslovnog rizika, čime se direktno utiče na povećanje ukupne poslovne uspješnosti i mogućnosti da se odgovori na sve složenije izazove koji se nameću u sadašnjem privrednom okruženju.

* Partner u Društvu za reviziju „ADITON“ B. Luka, e-adresa: aditon.doo@gmail.com

** Samostalni stručni konsultant, e-adresa: janicmil@teol.net

¹ Obaveznost interne revizije sadržana je u odredbama članova 28–32. Zakona o javnim preduzećima (“Službeni glasnik Republike Srpske”, broj 75/04), a vezuje se za javna preduzeća u kojima je većinski vlasnik država.

1. ANALIZA I PROCJENA RIZIKA U RADU INTERNE REVIZIJE

Neophodnost procijene rizika i upravljanja rizicima stvorila je novi pristup internoj reviziji koji je zasnovan na identifikaciji rizičnih faktora u poslovanju i stvaranju strategije adekvatnog odgovora. Ovakvo postavljena interna revizija daje dovoljno elemenata rukovodstvu da efikasnije i efektivnije upravlja organizacijom, te na taj način štiti i povećava njenu vrijednost.

Jedan od najvažnijih zadataka interne revizije je izrada godišnje studije rizika, koja se može sačiniti i za duže, ali i kraće vremenske periode. Godišnjom studijom rizika treba prepoznati, definisati i procijeniti rizična područja poslovanja javnog preduzeća, koja treba podvrgnuti internoj reviziji, tako da ocjena rizika poslovanja javnog preduzeća predstavlja osnovu za planiranje i provođenje revizije. Utvrđivanjem strategije rizika koja se bazira na procjeni rizika, postavlja se temelj za upravljanje rizicima i za izradu planova interne revizije u javnom preduzeću.

Strategija rizika podrazumijeva pet osnovnih elemenata,² i to :

- politika rizika (strateški postupci s rizikom),
- identifikacija rizika (vrednovanje, ocjenjivanje i prikazivanje rizika),
- upravljanje rizikom (nadležnost i odgovornost menadžmenta),
- nadzor i kontrola rizika (nadležnost interne kontrole i interne revizije) i
- izvještavanje o riziku.

Rizik se može definisati kao postojeća vjerovatnoća nastanka nekog događaja, koji će imati posljedice na ostvarenje ciljeva javnog preduzeća.

Politika rizika podrazumijeva osnovna stajališta uprave o postupanju sa rizicima u preduzeću. Stav uprave u vezi sa rizicima poslovanja čini bitan dio poslovne politike svakog javnog preduzeća, te predstavlja vodilju u postupanju sa rizicima u okviru Zakona i interne regulative javnog preduzeća.

Ponašanje organizacije u odnosu na rizična područja poslovanja može se opisati kao sklonost ka riziku, neutralnost prema riziku ili kao strah od rizika. Politika rizika predstavlja način upravljanja rizikom na način da se negativni efekti pojedinih rizika minimiziraju ili potpuno neutrališu.

Za identifikaciju rizika koriste se kvantitativne i kvalitativne metode. Za svaki rizik koji treba identifikovati, mora se utvrditi nosilac rizika koji se personifikuje kroz lice koje je odgovorno za rizik, procesi i faktori koji generišu rizike. Svakako se očekuje da se odrede i aktivnosti rukovodstva sa ciljem eliminacije ili smanjenja negativnih uticaja rizika.

U okviru ove studije izvršiće se procjena i kategorizacija rizika. Na osnovu vjerovatnosti nastanka rizika i njegovog značaja koji može imati na poslovanje javnog preduzeća, rizici će se u praktičnom primjeru koji slijedi, svrstati u tri kategorije, i to:

- **V – rizici visokog nivoa**, su oni rizici koji imaju jako velik uticaj na poslovanje i veliku vjerovatnoću da će se dogoditi (ocjenjuju se sa 8–10),
- **S – rizici srednjeg nivoa**, su oni rizici koji imaju značajan uticaj na poslovanje i manju vjerovatnoću da će se dogoditi (ocjenjuju se sa 4–7) i
- **N – rizici niskog nivoa** su oni rizici koji mogu imati značajan uticaj na poslovanje i vrlo malu vjerovatnoću da će se dogoditi, (ocjenjuju se sa 0–3).

2. PROCJENA RIZIKA PO SEGMENTIMA POSLOVANJA JAVNOG PREDUZEĆA

Preduzeće koje će biti razmatrano u nastavku registrovano je kao Javno komunalno preduzeće (JKP) sa osnovnom djelatnošću prikupljanja i obrade industrijskog otpada i otpada iz domaćinstava, održavanje zelenih površina, isporuka vode za piće i dr. Prema računovodstvenim kriterijumima, preduzeće je razvrstano u srednja pravna lica. U posljednje tri godine, ostvaruje se pozitivan rezultat, s tim da je rezultat poslovnih aktivnosti negativan. Pozitivno poslovanje se ostvaruje zahvaljujući ostalim prihodima. Mišljenje nezavisnog revizora o finansijskim izvještajima posljednje poslovne godine je bilo sa rezervom na poziciju potraživanja od kupaca, sa ocjenom da je ta pozicija aktive precijenjena. Rukovodstvo nema definisanu strategiju i postupke ocjene rizičnih područja poslovanja što se odnosi i na upravljanje rizicima. Okruženje, koje čini lokalna zajednica, ali i šira regija u kojoj preduzeće ostvaruje svoje poslovne interese, procjenjuje se kao prosječno rizično, s tim da JKP nikako ne može izbjeći efekte opštih privrednih kretanja, koji se ocjenjuju kao negativni. Organizacija procesa rada je naslijeđena iz predratnih vremena i nije vršeno osavremenjavanje ključnih funkcija, osim djelimične informatičke podrške procesa prodaje (ispostavljanja računa o izvršenim uslugama / isporukama), računovodstva i naplate potraživanja. Investicione aktivnosti su povezane sa zaduženjem kroz međunarodne kreditne aranžmane koji će u budućem vremenu uticati na povećanje finansijskih rashoda u vidu plaćanja dospjelih kamata. Kadrovska politika se oslanja na mišljenja ključnih rukovodilaca, a timsko odlučivanje je zanemareno, što umnogome utiče na kvalitet donesenih odluka. Autoritet glavnog menadžera je neprikosnoven bez saradnje sa nižim rukovodstvom. Način na koji se donose ključne, ali i operativne odluke utiče na ukupan integritet upravljačke strukture. Kako su cijene komunalnih usluga pod kontrolom predstavničkog tijela lokalne zajednice, dolazi do dispariteta između cijena ulaznih komponenti (energenti, materijal, nabavka opreme, proizvodne i druge usluge, cijena radne snage i dr.) i cijene komunalnih usluga koje JKP pruža. Ovakvi odnosi direktno utiču na finansijski položaj JKP, s tim da se zbog ekonomske krize i stepen naplate potraživanja smanjuje, naročito kada su u pitanju privredni subjekti. Sistem informisanja je zastario i neadekvatan. Pod krinkom poslovne tajne podvode se i informacije koje bi trebalo da budu dostupne svim eksternim i internim korisnicima. Uvođenje novih tehnologija ili plan uvođenja standarda kvaliteta (npr. ISO standarda) nije na dnevnom redu rukovodstva. Interni kontrolni postupci su zanemareni i jedino su prisutni u sektoru naplate potraživanja. Rizici koji su vezani za zaposlene (tehnička i higijenska zaštita) iznad prosjeka su, jer se standardne procedure pojednostavljuju ili zanemaruju. U okruženju u kojem preduzeće posluje prisutni su uobičajeni rizici povezani sa kretanjima na tržištu energenata, materijala, usluga i radne snage. Od strane vlasnika (skupštine lokalne zajednice) imenovana je nova uprava (nadzorni odbor) i izvršni direktori, dok je za glavnog direktora ponovo imenovano isto lice.

Na osnovu pojave ili prema razlozima nastanka, rizici u konkretnom javnom preduzeću, slično kako se može razvrstati i kod drugih privrednih subjekata, podijeliće se na ove grupe rizika:³

- **poslovni rizici;**
- **neposlovni rizici;**
- **rizici okruženja.**

² Vidjeti opširnije u poglavlju 3 – Upravljanje rizikom, str. 53–85. u knjizi Pickett K.H. Spencer, *Osnovni priručnik za internu reviziju*, 2007.

³ O ulozi interne revizije u procesu identifikacije i upravljanja rizicima vidjeti Standarde izvođenja interne revizije broj: 2110, 2120, 2130, kao i Standarde PS 2100-3 i PS 2100-4, str. 14–17. i 221–229. u knjizi *Profesionalna praksa interne revizije*.

U nastavku će se opisati osnovni elementi svakog od navedenih osnovnih rizika kao i rizična područja u okviru navedena tri osnovna rizika.

2.1. POSLOVNI RIZICI

Poslovni rizici su rizici koji su vezani za poslovanje javnog preduzeća i uzrokovani su unutrašnjim aktivnostima ili neaktivnostima ili nekim vanjskim faktorima koji direktno vrše uticaj na efikasnost dijela poslovanja ili na ukupno poslovanje javnog preduzeća. U poslovne rizike spadaju:

- tehnički rizici, a to su rizici koji se pojavljuju zbog dotrajalosti objekata, postojenja, opreme ili instalacija, što je uzrokovano prestankom završetka opreme i postrojenja ili nedovoljnog investicionog ili tekućeg održavanja;
- ekonomski rizici, koji nastaju kao posljedica neekonomičnog poslovanja, usljed:
 - uticaja inflacije, monetarne i fiskalne politike, regulatornih postupaka organa vlasti, usljed uticaja konkurenata kao posljedica agresivnog nastupa,
 - ograničenja nabavke energenata, materijala i rezervnih dijelova ili usljed porasta ukupnih troškova poslovanja;
- rizici u prodaji, koji nastaju kao posljedica pogrešne procjene kupaca i njihove tražnje ili kao posljedica gubitka dijela tržišta od strane konkurenata;
- finansijski rizici, koji nastaju najčešće usljed povećanja nenaplaćenih potraživanja ili preuzimanjem kreditnih obaveza, a koje neće moći biti vraćene iz pozitivnih efekata novih ulaganja.

Kao posebne stavke u studiji rizika koji se tiču grupe poslovnih rizika u nastavku će se opisati najznačajniji rizici.

Rizik upravljanja postoji ako upravljački procesi javnog preduzeća nisu usklađeni sa zakonskim zahtjevima i kada uprava javnog preduzeća ne može osigurati adekvatan nadzor nad aktivnostima upravljanja. Kako je od strane nadležnih tijela tek prije mjesec dana imenovana nova uprava (nadzorni odbor i izvršni direktori), u određenom budućem vremenu, dok se novo rukovodstvo u potpunosti ne upozna sa organizacijom, svojim obavezama i odgovornostima, postoji određeni veći nivo rizika usklađenosti, pravovremenosti i adekvatnosti odluka koje se donose u odnosu na zahtjeve da odluke uprave budu uvijek u funkciji efikasnog i ekonomičnog poslovanja. Stoga se u ovoj godini rizik upravljanja procjenjuje na viši nivo od uobičajenog.

Rizik ovlaštenja je rizik koji može da nastane ako rukovodioci na bilo kojem nivou i zaposleni ne upravljaju odnosno ne obavljaju svoje poslove u skladu sa internim pravilima, ali i očekivanjima koja se vežu za konkretno radno mjesto odnosno funkciju. Takođe, ovaj rizik je vezan i za neposjedovanje potrebnih znanja, vještina i sposobnosti, što podrazumijeva i nepoznavanje tehnoloških promjena/inovacija koji su bitni za konkretnu djelatnost. Sve ovo može dovesti do donošenja pogrešnih odluka koje uzrokuju negativne posljedice, često i sa negativnim ekonomskim efektima. Nivo ovog rizika se procjenjuje kao visok do srednji.

Rizik integriteta se pojavljuje kao vjerovatnost prevare od strane menadžmenta, zaposlenih, posrednika, rizik od ilegalnih i neautorizovanih aktivnosti, što može dovesti do gubitka imidža na tržištu ili do finansijskog gubitka. Nivo ovog rizika, kao i prethodni, procjenjuje se kao visok do srednji.

Finansijski rizik smatra se posebno značajnim s obzirom na vrijednost materijalnih sredstva koja su povjerena JP. Ovaj rizik je svojstven za svaki poslovni subjekt, a ispoljava se kroz određenu

vjerovatnost da javno preduzeće neće obezbijediti adekvatnu likvidnost da isplati svoje obaveze, i da ne upravlja finansijskim rizicima na način koji je konzistentan sa poslovnim ciljevima preduzeća. Finansijski rizik se identifikuje kroz:

- rizik novčanog toka, koji se ispoljava kao rizik (ne)naplate potraživanja od kupaca u ugovorenom roku. Ovaj rizik se povećava ako se neadekvatno i nedosljedno primjenjuju politike u pogledu prioriteta naplate i poštovanja ugovorenih rokova, kao i zbog nenamjenskog trošenja sredstava ili zbog rizika (pre)investiranja;
- poreski rizik, koji se pojavljuje kada su značajne transakcije javnog preduzeća neadekvatno klasifikovane, zbog čega su nepotrebno oporezovane. Ovaj rizik se povećava i zbog nesaglašenosti donesenih odluka sa svim preuzetim propisima. Interna pravila JP moraju se kontinuirano usklađivati sa izmjenama dosadašnjih i odredbama novih poreskih propisa;
- kako su aktivnosti JKP iz kojih se ostvaruju prihodi pod režimom kontrole i odobrenja cijena od strane nadležnog organa lokalne samouprave, ovaj rizik se povezuje sa adekvatnošću odluka tih organa. Međutim, rizik cijena se povezuje sa kamatnim i valutnim rizikom jer se preduzeće u značajnoj mjeri finansira iz pozajmljenih sredstava i kredita koji imaju zaštitne valutne klauzule,
- valutni rizik se javlja kod ugovaranja i korištenja međunarodnih kredita, vezano za obračunsku jedinicu i rok vraćanja kredita.

Nivo finansijskog rizika se takođe procjenjuje kao visok do srednji.

Rizik informacionih tehnologija je rizik da informacione tehnologije, kako računarska oprema, tako i programska rješenja korišteni u poslovanju nisu adekvatni zahtjevima poslovnog subjekta. Ako se ne postigne odgovarajuća efikasnost informacionog sistema, smanjuje se mogućnost da se na adekvatan način odgovori tekućim i budućim poslovnim potrebama. Kako se relativno često vrši osavremenjavanje aplikativnih programskih rješenja, a i računarska oprema je novijeg datuma, nivo rizika informacionih tehnologija se procjenjuje kao srednji.

Operativni odnosno procesni rizik se veže za pojedine funkcije / poslovne jedinice koje se organizuju u skladu sa potrebama privrednog subjekta i čije aktivnosti omogućavaju da preduzeće odgovori svojim obavezama i poslovne planove izvrši u realno mogućem obimu. Ako se radni proces i odgovornost svake pojedine radne jedinice ne definišu na adekvatan način i ako se jasno postavljeni ciljevi ne ostvaruju, tada se govori da postoji povećani rizik izvršenja osnovnih zadataka radnog procesa i operacija koje se očekuju da će biti obavljene od službe, odjeljenja, radne jedinice, odsjeka.

Nivo ovog rizika se procjenjuje kao srednji.

Rizik izvještavanja uključuje ocjenu sljedećeg:

- da li su finansijski izvještaji sačinjeni u skladu sa relevantnim zakonima i računovodstvenim standardima i pravilima, kao eksternim aktima, kao i u skladu sa internim računovodstvenim politikama koje je usvojila uprava. Rizik postoji kada objelodanjeni finansijski izvještaji uključuju značajno netačne tvrdnje, ili značajno izostavljene ili pogrešnu interpretaciju činjenica, što korisnike finansijskih izvještaja dovodi u zabludu. Rizik finansijskog izvještavanja povećava se ako se Uprava na neadekvatan način odnosi prema preporukama interne i eksterne revizije, ako se poslovne informacije povezane sa osnovnim poslovnim ciljevima preduzeća pogrešno prezentuju, izostavljaju ili na drugi način iskrivljuju, što direktno utiče i na povećanje rizika knjigovodstvenog izvještavanja o poslovanju preduzeća,

- rizik procjene internih kontrola je rizik koji se javlja zbog nepotpuno snimljenog sistema internih kontrola i njegove neprilagođenosti određenim organizacionim cjelinama javnog preduzeća. Pojavljuje se zbog slabosti u prikupljanju dovoljno relevantnih i pouzdanih informacija za procjenu uspostavljanja i efektivnosti operativnih internih kontrola, preko finansijskih izvještaja, rezultirajući u netačnim izjavama rukovodstva, u izvještavanju internih kontrola, i
- rizik zakonskog izvještavanja se javlja u slučaju kada su operativni izvještaji i finansijske informacije javnog preduzeća, tražene od regulatornih tijela, institucija, nadležnog ministarstva ili organa lokalne zajednice nekompletne, netačne ili su neblagovremene, pa izlažu javno preduzeće određenim kritikama, kaznama i sankcijama.

Nivo ovog rizika se procjenjuje kao srednji.

2.2. NEPOSLOVNI RIZICI

Neposlovni rizici, koji se vezuju uz vanjske uticaje, a često posmatraju i kao posljedica više sile na koje javno preduzeće ne može uticati. Ako se štetni događaj desi, preduzeće se suočava sa posljedicama koje u pravilu imaju negativan finansijski predznak.

U neposlovne rizike, između ostalih, spadaju:

- fizički rizici su rizici koji nastaju usljed raznih nezgoda i vanrednih događaja;
- socijalni rizici su sadržani u mogućnosti da se okolina, ali i radnici podstaknuti spoljnim uticajima ponašaju suprotno standardnim očekivanjima;
- neposlovni rizici su sadržani i u mogućnosti da nastane štetan događaj krađe, nemara ili određenog nereda, i
- lični rizici, su rizici koji nastaju usljed povrede radnika van radnog mjesta i obavljanja poslovnih zadataka, bolesti, promjene zdravstvenih grupa, smrti radnika i gubitka ključnog osoblja, bilo da se radi o rukovodnom ili stručno-specijalizovanom osoblju za djelatnost javnog preduzeća.

Nivo ovog rizika se procjenjuje kao mali do srednji.

2.3. RIZICI OKRUŽENJA

Rizik okruženja se javlja kada vanjski faktori imaju uticaj na poslovanje javnog preduzeća u odnosu na izbor strategija, operacija, odnosa sa kupcima i dobavljačima, organizacione strukture ili finansijskog stanja i neefikasnosti.

U ovu kategoriju spadaju sljedeći rizici:

- rizik konkurencije nastaje kada postojeći ili novi konkurenti preduzimaju na tržištu akcije koje mogu uticati na konkurentsku moć javnog preduzeća;

- rizik dostupnosti kapitala, ovaj rizik nastaje kada javno preduzeće nema efikasan pristup kapitalu koji je potreban za realizaciju njegovih strateških planova i ostvarenje novčanih tokova za otplatu dugova po njihovom dospijanju;
- regulatorni rizik je rizik koji se pojavljuje ili se može pojaviti zbog uticaja promjena zakonske regulative od strane državnih regulatornih organa ili organa lokalne zajednice, koje mogu imati za posljedicu porast konkurentskog pritiska i mogu značajno uticati na sposobnost javnog preduzeća da efikasno posluje,
- pravni rizik nastaje ako javno preduzeće ne može poslovne odnose sa partnerima, ugovorene aranžmane i specifične aktivnosti uskladiti sa važećim zakonskim okvirom,
- rizik tržišta može da nastane kada javno preduzeće prestane da bude monopolista i da počne da posluje u tržišnim uslovima,
- rizik djelatnosti nastane kao posljedica mogućnosti da bi osnovna djelatnost kojom se bavi javno preduzeće mogla izgubiti na atraktivnosti,
- rizik od elementarnih nepogoda ili katastrofalne štete može negativno djelovati na sposobnost javnog preduzeća da obavlja svoju djelatnost ili da se pokriju operativni troškovi, koji će nastati otklanjanjem nastalih šteta,
- rizici katastrofalnih događaja (poplave, požari, zemljotresi i dr.), ako su nastale štete takvih rezmjera da se ne može nastaviti poslovni proces. U ovaj rizik može se uvrstiti i rizik od oružanih pljački, kojem može biti izložen svaki segment javnog preduzeća.

Nivo ovog rizika se procjenjuje kao nizak.

3. IDENTIFIKACIJA I KVANTIFIKACIJA RIZIČNIH PODRUČJA U POSLOVANJU KOMUNALNOG JAVNOG PREDUZEĆA

Da bi se izvršila identifikacija rizičnih područja, potrebno je razmotriti unutrašnje i spoljne faktore koji se vezuju za ostvarenje godišnjeg poslovnog plana, kao i na pozicije stalne i obrtne imovine, potraživanja i obaveza.

U narednom tabelarnom⁴ prikazu, pored identifikacije rizičnog područja, opisaće se faktori koji utiču na visinu rizika, aktivnosti koje se očekuju od uprave sa ciljem kontrole rizika, a daće se i brojčana kvantifikacija procjene rizika sa oznakama M za mali nivo rizika, S za srednji i V za visoki nivo rizika (kolone 5, 6). Ukupni rizik dobiće se kao proizvod rizika vjerovatnoće ostvarenja rizičnog događaja i ocjene uticaja tog štetnog događaja na poslovanje JKP (kolona 7). Osjenčeni su rizični procesi kod kojih je proizvod vjerovatnoće viši od 56.

⁴ Vidjeti poglavlje – Registri rizika i sklonost prema rizicima, str. 30. u knjizi Pickett K.H. Spencer, *Osnovni priručnik za internu reviziju*, 2004.

RIZICI U JAVNOM PREDUZEĆU

1. Rizik upravljanja						
Red. br.	KLJUČNI RIZICI PROCESA	Faktori koji doprinose	Aktivnosti rukovodstva	Vjerovatnoća	Uticaj	Proizvod (5X6)
1	2	3	4	5	6	7
1.1.	Rizik u pripremi i donošenju plana poslovanja	Da zakonska rješenja i odluke vlasti vezano za cijene usluga koje pruža JP nisu u skladu sa strategijama razvoja JP	Da se aktivno saraduje sa organima koji predlažu promjene u cjenovnim odnosima komunalnih usluga	S-7	S-7	49
1.2.	Rizik ostvarenja planiranih prihoda	Da se odluke koje utiču na visinu prihoda ne provode u skladu sa propisanim procedurama ili ne uklađuju sa strategijom razvoja JP	Da se nadležna tijela informišu o svim pojavama koje mogu uticati na neostvarenje planiranih prihoda	V-8	V-9	72
1.3.	Rizik ostvarenja plana investiranja	Da vlastita i kreditna sredstva neće biti dovoljna za realizaciju svih planiranih investicionih aktivnosti	Da se investicione aktivnosti rangiraju po svojoj važnosti i prioritetima	S-6	S-7	42
1.4.	Rizik da se planovi, i pored postojanja svih preduslova, ipak ne mogu realizovati	Zbog produženih rokova nabavke usljed obaveze primjene Zakona o javnim nabavkama ili drugih okolnosti	Planove jav. nabavki realizovati po prioritetima i u rokovima koji će minimizirati potenc. efekte produženja postupka jav. nabavki.	S-6	S-6	36
1.5.	Rizik pripremanja informacija za donošenje poslovnih odluka.	Zbog neadekvatnosti ili nepravovremenosti informacija koje bi trebalo da budu podloga donošenju odluka, rizik donošenja neodgovarajućih odluka može biti povećan	Stalno unapređenje sistema informisanja	S-7	V-9	63
1.6.	Rizik gubitka informacija, isprava i dokumentacije	Kada se arhiviranje podataka, isprava i dokumentata vrši na neadekvatan način ili uz neodgovarajuću zaštitu, moguće je da se bitne informacije i podaci teško pronalaze ili ih nije moguće naći ili postoji rizik trajnog gubitka ili njihove zloupotrebe od trećih lica	Stalno unapređenje sistema zaštite, čuvanja i arhiviranja podataka i dokumentacije	S-6	S-7	42

2. Rizik ovlaštenja i kadrova						
Red. br.	KLJUČNI RIZICI PROCESA	Faktori koji doprinose	Aktivnosti rukovodstva	Vjerovatnoća	Uticaj	Proizvod (5x6)
1	2	3	4	5	6	7
2.1.	Rizik da ključni, ali i drugi zaposleni nisu dovoljno upoznati sa svojim ovlaštenjima i kompetencijama.	Da u internim pravilima nije izvršeno adekvatno razgraničenje kompetencija ili da se ta pravila ne primjenjuju što se ogleda u postojanju neformalno stvorenih odnosa koji su ponekada važniji od donesenih pravila	Interna pravila uskladiti sa kompetencijama koje se vezuju za svaku funkciju i radno mjesto i zahtijevati da svoja ovlaštenja i odgovornosti zaposleni u potpunosti koriste i snose posljedice ako svoje poslove ne izvršavaju u skladu sa internim pravilima postavljenim zadacima	S-6	S-7	42

2.2.	Rizik da zaposleni nemaju potrebna znanja, vještine i sposobnosti	Da zaposleni nemaju odgovarajuća znanja i vještine, bez obzira na formalnu ispunjenost uslova kada je u pitanju nivo školske spreme	Sprovođenje adekvatne kadrovske politike	S-5	S-7	35
2.3.	Rizik upravljanja kadrovskim resursima	Da se zaposleni nedovoljno ne motivišu za napredovanje u struci/ službi i da određene poslove obavljaju lica koja nisu kompetentna	Aktivna briga o raspoloživim kadrovima	S-7	V-9	63
2.4.	Rizik nepostojanja odgovarajuće komunikacije na vertikalnom i horizontalnom nivou	Neuređen sistem i nedostajanje normativnih akata ili autoritarnost koja koči normalnu razmjenu mišljenja, ideja i stavova	Usklađivanje organizacione strukture u skladu sa internim aktima i promovisanje prednosti timskog rada i priprema i donošenja poslovnih odluka	S-6	V-8	48
2.5.	Rizik nepodsticanja samoinicijative	Nepodsticanje kreativnosti i smislene samoinicijative zaposlenih	Uklanjanje zapreka samoinicijativi, a ako je potrebno, uvesti sistem nagrađivanja novih ideja koje se mogu primijeniti i proizvesti novu vrijednost ili dovesti do ušteda	S-6	S-6	36
2.6.	Rizik gubitka motivacije i podsticaja ključnih radnika	Nepostojanje adekvatnog sistema nagrađivanja i konflikt autoriteta u kolektivu i unutar profesije	Stvaranje adekvatnih sistema nagrađivanja	S-6	S-6	36
2.7.	Rizik mobinga	Do pojave mobinga može doći usljed disfunkcionalne organizacione strukture, nedostatka komunikacije, zanemarivanja timskog rada, nedostatka adekvatnog treninga zaposlenih, različitih pritisaka koji dolaze izvana, nepostojanja unutrašnje konkurencije zaposlenih i dr.	Informisati i edukovati zaposlene o pojavnim oblicima i mogućim posljedicama mobinga za pojedinca, organizaciju i društvo u cijelini	S-8	S-6	48

3. Rizik integriteta

Red. br.	KLJUČNI RIZICI PROCESA	Faktori koji doprinose	Aktivnosti rukovodstva	Vjerovatnoća	Uticaj	Proizvod (5x6)
1	2	3	4	5	6	7
3.1.	Rizik neprimjene etičkog kodeksa	Nepoznavanje sadržine etičkih pravila i pribavljanje lične koristi	Razvijen sistem kontrole i informisanje o nužnosti poštovanja etičkog kodeksa	S-7	V-8	56
3.2.	Rizik neprimjene direktiva EU	Nedovoljna usaglašenost domaće zakonske regulative sa zahtjevima EU	Da se u dijelu koji nije u suprotnosti sa domaćim zakonodavstvom pridržava relevantnih direktiva EU koje mogu poboljšati upravljanje resursima kojima gazduje JP	V-8	V-9	72
3.3.	Rizik nepoštovanja zakona i drugih propisa	Neusaglašenost i nepoštovanje internih akata koji uređuju procedure koje prethode donošenju odluka, drugih akata ili sačinjavanje isprava čiji se sadržaj prethodno u potpunosti treba usaglasiti sa relevantnim propisima, a to nije učinjeno	Aktivnosti na usaglašavanju internih akata sa relevantnim propisima i poštovanje zakona i pravila koji su donesena na nivou JP. Sistem internih kontrola usmjeriti na identifikaciju nepoštovanja pravila povezanih sa poslovnim procesima pojedine funkcije ili pojedinca	S-6	S-6	36
3.4.	Rizik od odavanja poslovnih tajni i povjerljivih informacija	Ako se dopusti da informacije koje su povjerljive i predstavljaju ključne podatke za strateške odluke rukovodstva budu dostupne licima kojima će poslužiti za aktivnosti suprotne ciljevima i interesima JP	Sistem čuvanja, korištenja i zaštite povjerljivih podataka i informacija kontinuirano unapređivati. Stalno provjeravati i dograđivati sistem procjene nivoa dostupnosti povjerljivih informacija u okviru JP i u odnosu na eksterne činioce	S-6	S-9	54

4. Finansijski rizik						
Red. br.	KLJUČNI RIZICI PROCESA	Faktori koji doprinose	Aktivnosti rukovodstva	Vjerovatnoća	Uticaj	Proizvod (5x6)
1	2	3	4	5	6	7
4.1.	Rizik kreditne prezaduženosti	Planove investiranja koji se žele realizovati ne prati adekvatna struktura izvora finansiranja, a kreditna sredstva se dobijaju sa značajno težim ugovornim uslovima	Politiku budućeg zaduženja uskladi sa procjenom budućeg ukupnog finansijskog potencijala JP	V-8	V-8	64
4.2.	Kamatni rizik	Ugovori koji imaju klauzule o promjenjivoj kamatnoj stopi ili postoje zaštitne valutne klauzule	Kreditna sredstva posuđivati na otvorenom bankarskom tržištu	S-7	V-9	63
4.3.	Rizik nepoštovanja ugovornih obaveza	Ako se ugovorna obaveza ne izvrši (kod JP, to je uglavnom plaćanje novčanog duga), dobavljač zahtijeva plaćanje penala, kamata i šteta	Uskladiti novčane tokove	S-6	S-7	42
4.4.	Valutni rizik	Obaveze koje se obračunavaju ili isplaćuju u stranoj valuti mogu da zbog fluktuacije odnosa u kursu KM u odnosu na konkretnu valutu budu više od planiranih.	Devizna sredstva pribaviti u trenutku najpovoljnijeg kursa. Ugovore zaključiti ili ih izmijeniti na način da se postignu najpovoljniji uslovi kada su u pitanju valute u kojima se vrši ugovaranje i izbjeđivati zaštitne valutne klauzule.	S-7	S-7	49
4.5.	Rizik neusklađenosti dospjeća obaveza sa prilivom novčanih sredstava	Ako se kratkoročne obaveze finansiraju iz dugoročnih izvora, postoji rizik nelikvidnosti	Uskladiti novčane tokove	V-8	V-9	72
4.6.	Rizik nemogućnosti naplate dospjelih potraživanja	Ako se ne obezbijede adekvatna osiguranja plaćanja ili sudska zaštita imovinskih interesa JP, konstantno će dolaziti do obaveze otpisa nenaplativih potraživanja	Osigurati adekvatne sisteme zaštite imovinskih interesa JP i stalnu pravnu zaštitu pozicija dospjelih potraživanja tj. Paziti na rokove iz ZOO	V-7	V-9	63

5. Rizik informacionih i drugih novih tehnologija						
Red. br.	KLJUČNI RIZICI PROCESA	Faktori koji doprinose	Aktivnosti rukovodstva	Vjerovatnoća	Uticaj	Proizvod (5x6)
1	2	3	4	5	6	7
5.1.	Rizik da su hardveri i softveri neadekvatni za poslovne procese	Neadekvatno planiranje ili zanavljanje računarske tehnike i programskih rješenja	Konstantno unapređenje i osavremenjavanje informacionih tehnologija	S-4	S-6	24
5.2.	Rizik da se kod davanja projektnih zadataka zbog nepoznavanja novih tehnologija nude zastarjela rješenja	Nedovoljna kontinuirana edukacija stručnog osoblja	Sprovedi sistem stalne edukacije i informisanja svih zaposlenih u JP, a naročito lica koja su odgovorna za informacioni sistem	S-6	S-7	42
5.3.	Rizik da se zbog nedostatka finansijskih sredstava ne vrši osavremenjavanje i uvođenje novih tehničkih rješenja	Da se zbog nemogućnosti nabavke savremenih i kvalitetnih tehničkih rješenja donose odluke o nabavci zastarjelih i rješenja koja nisu u skladu sa pravilima čije će se poštovanje zahtijevati	Osiguranje dodatnih sredstava za uvođenje novih tehničkih rješenja	V-8	V-9	72

6. Operativni / procesni rizik						
Red. br.	KLJUČNI RIZICI PROCESA	Faktori koji doprinose	Aktivnosti rukovodstva	Vjerovatnoća	Uticaj	Proizvod (5x6)
1	2	3	4	5	6	7
6.1.	Rizik nepostojanja adekvatne kontrole kvalitete izvršenja usluga od strane dobavljača ili isporuke dobara u skladu sa ugovornim uslovima	Neadekvatnost sistema internih kontrola ili nepoštovanje propisanih procedura	Osigurati sprovođenje internih kontrolnih postupaka u fazama ugovaranja i realizacije ugovornih obaveza od strane dobavljača	S-6	S-7	42
6.2.	Rizik neodgovarajuće organizacione strukture i nepravilnog delegiranja odgovornosti	Ako se unutrašnjom organizac. ili neformalnim postupcima određenim funkcijama ili pojedincima odrede zadaci koji nisu u skladu sa njihovim djelokrugom obi. ili standardima iz oblasti organizacije rada ili se dešava da se od određene funkcije zahtijeva izvršenje poslova koji nisu u njenoj prirodi i kompetencijama	Analizirati stvarne i formalne odgovornosti funkcija i pojedinaca i izvršiti potrebna prilagođavanja i zahtijevati da svaka funkcija obavlja poslove za koje je kompetentna	S-5	V-8	40
6.3.	Rizik nepoštovanja ugovornih obaveza od strane izvođača radova i drugih dobavljača	Neadekvatnost sistema internih kontrola, nepoznavanje uslova sadržanih u ugovoru o izgradnji ili izvedbenim planovima, nedovoljna involviranost nadzornog organa	Isto kao u prethodnoj tački uz praktičnu potvrdu da je organizovan adekvatan stručni nadzor	S-7	S-7	49
6.4.	Rizik propuštanja provjere izvršenja ključnih zadataka	Sistem koordinacije i odgovornosti menadžerskog tima za provjere korektnog, pravovremenog i sveobuhvatnog izvršenja ključnih radnih zadataka od pojedinih funkcija i pojedinaca koji nije u skladu sa standardima, može nanijeti značajne negativne posljedice za JP	Sistem kontrola po hijerarhijskoj strukturi organizovati kao stalnu aktivnost	S-6	V-8	48

7. Rizik izvještavanja						
Red. br.	KLJUČNI RIZICI PROCESA	Faktori koji doprinose	Aktivnosti rukovodstva	Vjerovatnoća	Uticaj	Proizvod (5x6)
1	2	3	4	5	6	7
7.1.	Rizik da finansijski izvještaji nisu sačinjeni u skladu sa relevantnim zakonima i računovodstvenim standardima, kao i internim računovodstvenim politikama.	Ako se interni kontrolni postupci ne obavljaju u skladu sa zakonskim i internim pravilima i ako se preporuke eksterne/ interne revizije ne izvršavaju u skladu sa očekivanjima. Takođe, povećavanje ovog rizika može biti posljedica neinformiranosti ili neudokovanosti stručnog kadra odgovornog za vođenje propisanih evidencija.	Rukovodstvo je odgovorno da organizuje stalno sprovođenje internih kontrolnih postupaka i njihovo usavršavanje sa ciljem pravilne primjene relevantnih zakona i internih akata JP	V-8	V-9	72

7.2.	Rizik koji se javlja zbog toga što rezultati do kojih se dolazi u toku inter. kontrola ne budu pravovremeno prezentovani ili se nikada ne prezentuju, tako da izostaju i aktivnosti na eliminaciji uočenih slabosti	Ako se odgovorna lica ne pridržavaju standardnih procedura u informisanju o uočenim slabostima i ne preduzimaju mjere za otklanjanje tih slabosti, često se dešava da izvršio i nisu svjesni svojih slabosti iako su iste uočene i identifikovane	Poboljšati vertikalni sistem izvještavanja o rezultatima internih kontrola, kao i o mjerama na eliminisanju ili minimiziranju slabosti	S-7	S-8	56
7.3.	Rizik da se informacije pogrešno i tendenciozno interpretiraju	Ako postoje prikriveni ciljevi koji su u suprotnosti sa opštim javnim ciljem JP, moguće je da se namjernim manipulacijama iskrivljuju ili pogrešno prikazuju podaci o JP. Takođe, moguće je da se isti rizik identifikuje ako je pogrešna interpretacija informacija nenamjerna greška	Konstantna provjera tokova informacija kako po vertikalnoj, tako i horizontalnoj organizacionoj strukturi unutar JP. Takođe, obratiti pažnju na informacije koje su namijenjene nadležnim organima i javnosti	S-7	V-9	63
7.4.	Rizik nepravovremenog i neadekvatnog informisanja javnosti o značajnim događajima koji se tiču zdravstvene i higijenske bezbjednosti životne sredine	Ako se informacije o planiranim intervencijama i radovima na infrastrukturi kojom upravlja JP ne prezentuju nikako ili nepravovremeno. Takođe, ako se informacije o nepogodama i drugim faktorima koji utiču na zdravstvenu i higijensku bezbjednost životne sredine ne prenesu na način koji će minimizirati eventualne štete i rizike po zdravlje građana	Stalno unapređivanje informacione mreže koja će odgovoriti zahtatku pravovremenog i tačnog informisanja javnosti	V-8	V-9	72

8. Neposlovni rizik						
Red. br.	KLJUČNI RIZICI PROCESA	Faktori koji doprinose	Aktivnosti rukovodstva	Vjerovatnoća	Uticaaj	Proizvod (5x6)
1	2	3	4	5	6	7
8.1.	Rizik da zbog nepažnje, nehata ili namjernog uništenja i krađe nastane znatna šteta na imovini JP i da se time ugrozi bezbjedno odvijanje aktivnosti ili obavljanje djelatnosti JP	Postoji rizik da nesavjesni i krimingogeni pojedinci ili grupe vrše nenamjerno, ali i namjerno oštećenje i otuđenje dijela infrastrukture, postrojenja i opreme kojom upravlja JP	Poboljšati sistem tehničke zaštite i informisanja sa terena. Saradnju sa organima MUP-a RS podići na viši nivo kroz sistem savremenih telekomunikacionih veza	S-5	S-6	30
8.2.	Rizik poplava, udesa, požara, raznih drugih nezgoda, vanrednih događaja i dejstva više sile	Ako se neadekvatno urede, zaštite ili opreme, dijelovi imovine u kojima postoji povećani rizik od razornih posljedica elementarnih nepogoda, požara ili drugih vanrednih događaja	Planove protivpožarne zaštite, mjere zaštite od poplava i drugih faktora koji se smatraju višom silom sprovesti u svim segmentima, bilo da je riječ o nepokretnostima, postrojenjima ili opremi	S-5	S-6	30

9. Rizik okruženja						
Red. br.	KLJUČNI RIZICI	Faktori koji doprinose	Aktivnosti rukovodstva	Vjerovatnoća	Uticaj	Proizvod (5x6)
1	2	3	4	5	6	7
9.1.	Regulatorni rizik se pojavljuje ili se može pojaviti, zbog uticaja promjena zakonske regulative od strane državnih zakonodavnih i izvršnih tijela ili organa lokalne vlasti	Neadekvatna rješenja i odluke čija primjena u praksi nije na odgovarajući način razmotrena i nisu sagledane posljedice njihove primjene	Stalna koordinacija sa predstavnicima nadležnog ministarstva kod donošenja novih i izmjene postojećih zakonskih rješenja, što se odnosi i na organe lokalne vlasti. Ako je potrebno, stvoriti uslove za pokretanje inicijativa u vezi sa istima	S-7	V-9	63
9.2.	Rizik gubitka značajnih materijalnih sredstava zbog sporosti rješavanja tužbenih zahtjeva	Što se sudski postupci duže vode, to su direktni i indirektni troškovi i gubici JP veći	Stručne službe su dužne da imaju stalnu brigu vezano za aktuelne i nove sporove i da o problemima u vezi sa zastojem ili nemogućnosti da se sagledaju krajnji ishodi sporova pravovremeno izvještavaju upravu JP	S-5	S-6	30
9.3.	Ekološki rizici i direktive EU vezano za ekološke standarde	Niska ekološka svijest javnosti, kao i akcidentne situacije koje se ne mogu predvidjeti mogu negativno da utiču na prirodnu sredinu i da ugroze zdravlje i bezbjednost stanovništva. Takođe, neprilagođena zakonska regulativa može da amnestira vinovnike ovakvih događaja od odgovornosti	Aktivno ušćeće u promovisanju ekoloških standarda i informisanju javnosti o potrebi zaštite prirodne sredine kao i o sprečavanju narušavanja prirodne ravnoteže	S-7	S-7	49

Od posmatranih devet grupa rizika i 39 procesa za koje je izvršena procjena rizika, označeno je kao pozicije sa ukupnim visokim rizikom 13 stavki ili čak 1/3, što se može ocijeniti kao značajan broj. Po učestalosti označavanja pozicija kao visokorizičnih, izdvaja se grupa rizika vezanih za informisanje, gdje je od četiri procesa čak tri označeno kao visokorizični. Takođe, veći broj pozicija sa visokim ukupnim rizikom nalazi se u grupi finansijskih rizika, gdje od šest stavki, čak četiri su označene kao procesi visokog rizika. Stoga se finansijska i funkcija izvještavanja mogu ocijeniti kao najrizičnija područja u organizaciji i njima se treba posvetiti posebna pažnja.

4. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Jedan od glavnih zahtjeva u procesu upravljanja rizikom jeste potreba da se utvrdi da li su poslovne jedinice ili pojedine funkcije javnog preduzeća adekvatno osposobljene da se nose sa rizikom koji se locira na tu funkciju. Uz to je vrlo važno utvrditi procjenu ukupnog rizika koji treba podnijeti, te ispitati kako se ukupni rizik u konkretnom slučaju može izračunati, odnosno prikazati.

Upravljanje rizicima je proces koji se, sa jedne strane, sastoji od analiziranja, procjenjivanja, nadziranja i saopštavanja rizika povezanih sa bilo kojom aktivnosti, funkcijom ili procesom, a sa druge strane se očekuje da tim prijetnjama koje rizici poslovanja prouzrokuju, JP odgovori na adekvatan način, što podrazumijeva minimiziranje ili čak eliminisanje gubitaka.

Nakon što je izvršena identifikacija i vrednovanje relevantnih rizika, može se odlučiti treba li se uticati na te rizike i kojim mjerama.⁵ U praksi se na faktore koji mogu uzrokovati da se štetni događaj i negativna posljedica rizika ostvari, može uticati kroz:

- izbjegavanje rizika, što podrazumijeva aktivnosti kojima se vrši potpuno otklanjanje rizika, a postiže se na taj način da se svaka aktivnost povezana sa rizikom prekine;⁶
- smanjenje rizika, što podrazumijeva upotrebu tehničkih, organizacionih ili kadrovskih mjera kojima će se smanjiti vjerovatnoća njegovog nastanka ili da se smanji šteta koja bi proizašla iz određenih rizika.⁷ Vrlo bitan element za smanjenje rizika je zajedničko djelovanje mjera koje su vezane za upravljanje rizikom i sistema internih kontrola. Adekvatan sistem internih kontrola treba dati bitan doprinos smanjenju rizika;
- prenošenje rizika je specifičan metod upravljanja rizikom, a sastoji se iz aktivnosti kojima se rizik prenosi na treće osobe. Od bitne je važnosti rizike koji ugrožavaju postojanje prenijeti na treće osobe,⁸ i
- vlastito podnošenje rizika odnosi se na one rizike koji se ne mogu izbjeći ili prenijeti na treće osobe, pa se kao takvi moraju snositi.⁹

Interni revizori imaju profesionalnu obavezu i odgovornost da budu podrška i pomoć upravi kod upravljanja rizicima, što se očituje kroz:

- pružanje nezavisne i objektivne ocjene, uvjeravanja o adekvatnosti i uspješnosti procesa upravljanja rizicima i internim kontrolama javnog preduzeća,
- davanje savjeta, sugestija i uputstava kod definisanja načina identifikacije strategije upravljanja rizicima u javnom preduzeću, i

- davanje prijedloga upravi javnog preduzeća o mogućnosti unapređenja procesa upravljanja rizicima.

Za uspješno upravljanje rizicima odgovorno je rukovodstvo javnog preduzeća na svim nivoima rukovođenja. U javnom preduzeću proces upravljanja rizicima treba da se odvija u nekoliko faza:

- 1. faza: izrada i usvajanje planova poslovanja javnog preduzeća i donošenje strategije za ostvarenje usvojenih postavljenih ciljeva. Za izradu ciljeva poslovanja i utvrđivanje strategije kojom će se ostvariti ti ciljevi, odgovorna je uprava javnog preduzeća, a usvaja ih na prijedlog nadzornog odbora skupština javnog preduzeća,
- 2. faza: definisanje i procjena rizika. Direktor odjeljenja interne revizije sa odjeljenjem interne revizije javnog preduzeća, obavezan je da utvrdi rizična područja poslovanja javnog preduzeća i da, na osnovu utvrđenih rizičnih područja poslovanja, izvrši procjenu pojedinih rizika,
- 3. faza: sagledavanje i ocjena sistema internih kontrola. Za uspostavljanje i funkcionisanje sistema internih kontrola u javnom preduzeću odgovorna je uprava javnog preduzeća. Odjeljenje interne revizije na čelu sa direktorom odjeljenja interne revizije, ima obavezu da preispita i ocijeni sistem internih kontrola u svakom segmentu javnog preduzeća. Ocjenu i preporuke u vezi sa sistemom internih kontrola dostavlja na razmatranje odboru za reviziju, koji ih nakon provedene rasprave dostavlja nadzornom odboru i upravi javnog preduzeća,
- 4. faza: preduzimanje mjera. Uprava javnog preduzeća je odgovorna za preduzimanje mjera radi ostvarivanja postavljenih ciljeva i provođenja kontrolnih postupaka u javnom preduzeću kojima se smanjuje mogućnost nastanka rizičnih događaja ili se uticaj negativnih faktora umanjuje, i
- 5. faza: praćenje i izvještavanje kako se ostvaruju postavljeni ciljevi.

Odjeljenje interne revizije, na čelu sa direktorom odjeljenja interne revizije, odgovorno je za praćenje kako se ostvaruju postavljeni ciljevi vezano za interne kontrolne postupke u pojedinim funkcijama i ukupno u javnom preduzeću. Sa svojim izvještajima odjeljenje interne revizije upoznaje upravu javnog preduzeća i svoje izvještaje podnosi odboru za reviziju na razmatranje i nadzornom odboru na usvajanje.

Radi umanjenja vjerovatnosti nastanka rizičnih pojava, kao i u cilju smanjenja posljedica štetnih događaja, uprava može da reaguje na jedan od navedena četiri načina, kako je već prethodno opisano u ovom poglavlju ili jednom od kombinacija pomenute četiri strategije.

5. NADZOR, KONTROLA I IZVJEŠTAVANJE

5.1. Nadzor

Pod pojmom “nadzor” podrazumijeva se prikupljanje podataka o svim vrstama stanja jednog ili više procesa u javnom preduzeću, pomoću prikladnih sistema promatranja. Kod nadzora rizika treba se osigurati da stanje rizika u javnom preduzeću bude na istom ili nižem nivou od onog koji je procijenjen u usvojenoj strategiji. Ako se desi da rizik pređe gornji projektovani nivo, neophodno je izvršiti

⁵ Upravljanje rizikom na nivou preduzeća, str. 68, u knjizi Pickett K.H. Spencer, *Osnovni priručnik za internu reviziju*, 2004.

⁶ Situacija kada privredni subjekt odustane ili prekine određene aktivnosti koje su bile povezane sa nesrazmjernim rizikom. Kao primjer može se uzeti aktivnosti premeštavanja deponije otpada, što može ugroziti zdravlje stanovništva i zagaditi prirodnu sredinu. Poslije analize veličine rizika, privredno društvo može odustati od takvih aktivnosti.

⁷ Kao primer se može navesti da se rizik gubitka informacija može značajno umanjiti ili čak u potpunosti eliminisati ako se arhiviranje podataka vrši automatski u vrlo kratkom roku, na više lokacija i više vrsta medija.

⁸ Jedan od načina prenošenja rizika jeste i sistem osiguranja imovine, ali i lica kod osiguravajućih društava.

⁹ Takvim rizicima ne treba upravljati ukoliko se stvaraju veći troškovi kada se njima aktivno upravlja, od veličine i vjerovatnoće nastanka štete, već ih u tom slučaju treba tolerisati.

promjenu planiranih aktivnosti sa ciljem da se konkretni rizik svede na prihvatljiv nivo.

Kontinuirano se mora nadzirati efikasnost mjera koje se provode sa ciljem smanjenja nivoa rizika i njihov uticaj na njegovo kretanje. Svršishodan nadzor rizika sastoji se od formalnih i neformalnih postupaka, koje prema kategoriji rizika i specifičnim potrebama i odgovornostima može provesti rukovodstvo, interna revizija ili lica odgovorna za proces¹⁰.

5.2. Kontrola

Kontrola rizika podrazumijeva nadziranje i regulisanje procesa prema zadanim smjernicama i normama. Kontrolne mjere se naznačavaju kao interne kontrole ili sistem internih kontrola. Sistem nadzora rizika sastoji se iz identifikacije i praćenja nivoa prepoznatih rizika, kontrolisanja rizičnih pojava u pojedinim funkcijama. Ako se pokaže da nivo rizika raste, potrebno je pojačati interne kontrolne postupke i razmotriti promjenu strategije ili mjera povezanih sa konkretnim rizičnim pojavama.

Interna revizija treba promatrati kontrolu procesa u pogledu djelotvornosti sistema integriteta podataka, njihove potpunosti i mjerodavnosti. Kod razvijanja i implementiranja djelotvorne kontrole rizika javnog preduzeća, interna revizija treba imati savjetodavnu ulogu.

5.3. Izvještavanje

Izvještavanje o pojedinim mjerama povezanim sa procesom upravljanja rizikom podrazumijeva da se mjerodavna lica ili instance koje imaju ovlaštenja da odlučuju o poslovanju JP obavijeste o rizičnim situacijama kako bi im se pružila mogućnost da mogu reagovati u smislu kontrola, potvrđivanja ili protivljenja. Izbjegavanje rizika podržava promjenu strategije koja je prethodno usvojena i ponovno ocjenjivanje koja od strategija je najracionalnija: izbjegavanje, smanjivanje ili prenošenje rizika. Samo izvještavanje se može posmatrati kao interno i eksterno izvještavanje.

Interno izvještavanje predstavlja bitan izvor informacija za donošenje odluka u preduzeću, a može biti osnov za eksterno izvještavanje, koje se uglavnom orijentiše na zakonske zahtjeve.

Pored navedenih vrsta izvještavanja, s obzirom na vrijeme, izvještavanje može biti redovno, ciklički ponavljano izvještavanje i *ad-hoc* izvještavanje.

ZAKLJUČAK

Svoj rad interna revizija javnih preduzeća zasniva na godišnjoj studiji rizika. Sama izrada studije rizika predstavlja najsloženiji posao i što je kvalitetnija studija rizika, veća je vjerovatnoća izrade kvalitetnog plana rada odjeljenja interne revizije i provođenja postupka interne revizije u javnom preduzeću.

Prepoznavanje, definisanje i ocjenjivanje rizika, kao i njegova kategorizacija je zajednički zadatak uprave javnog preduzeća i interne revizije.

Određivanje strategije prema rizicima je vrlo kompleksan zadatak koji određuje uprava javnog preduzeća na prijedlog interne revizije.

Strategija rizika obuhvata pet elemenata koji se sastoje od postupka sa rizicima, ocjenjivanja, prikazivanje i kategorizacija rizika, nadležnost rukovodstva nad rizicima, provođenje kontrole nad rizicima i izvještavanje o rizicima.

Politika rizika je veoma bitan dio poslovne politike svakog javnog preduzeća i ona treba da definiše postupanje sa rizicima u okviru zakonskih i normativnih akata javnog preduzeća te prakse uobičajene za poslovno okruženje ili djelatnost.

Za upravljanje rizicima najčešće se koriste tehnike izbjegavanja rizika, rasprostiranje rizika na veći broj nosilaca, kontrola rizika koja ima zadatak sprečavanja rizika, prenos rizika na drugu stranu i prihvatanje rizika kada je njegov utjecaj manji od troška upravljanja sa rizikom.

Upravljanje sa rizicima je najefikasnije kada je to posao svakog zaposlenog iz njegovog domena u javnom preduzeću i kada je ugrađeno u organizaciju i sve aktivnosti, kako periodične tako i one svakodnevnne.

Jedan od glavnih ciljeva upravljanja rizikom je donijeti procjenu da li svaka organizaciona jedinica može da se nosi sa rizikom. Za svaki rizik koji treba identifikovati potrebno je utvrditi nosioca rizika, odnosno osobu koja je odgovorna za smanjenje, odnosno eliminisanje rizika.

Adekvatno upravljanje rizicima koji su sastavni dio poslovanja doprinosi smanjenju ukupnih troškova, efikasnijem i efektivnijem upravljanju i stvaranju dodatne vrijednosti za privredni entitet i društvenu zajednicu.

Takođe, ovaj tekst može poslužiti licima koja imaju odgovornost da izrade i obrazlože studiju rizika u radu odjeljenja interne revizije da lakše identifikuju i potpunije obrazlože rizična područja u svojoj sredini, a isto tako da definišu mjere koje bi mogle dovesti do smanjenja rizika i rizičnih ponašanja u organizaciji.

IZVORI

1. Božić Radomir, Novak Kondić, 2007. *Revizija finansijskih izvještaja*, vodič kroz praktičnu reviziju, Banja Luka i Istočno Sarajevo, Savez računovođa i revizora RS, Ekonomski fakultet Banja Luka i Ekonomski fakultet Istočno Sarajevo.
2. Đurasović Vladislav, 2007. *Interna kontrola i interna revizija*, Banja Luka, Savez računovođa i revizora RS.
3. Mikerević Dragan, 2005. *Finansijski menadžment*, Banja Luka, Ekonomski fakultet Banja Luka.
4. Nerandžić Branislav, 2007. *Interna i operativna revizija*, Novi Sad, Budućnost d.o.o. Zrenjanin.
5. Pickett K.H. Spencer, 2004. *Interni revizor u praksi*, Beograd, Kosmo, Beograd.
6. Pickett K.H. Spencer, 2007. *Osnovni priručnik za internu reviziju*, Beograd, SRR RS, Beograd.
7. *Profesionalna praksa interne revizije*, 2006, SRR RS Beograd.
8. Switzer M. Suzan, 2007. *Izveštaji interne revizije*, Posle Sarbanes-Oxley zakona, *Priručnik za proces izveštavanja*, Beograd, Kosmos Beograd.
9. Vidaković V. Slobodan, 2007. *Eksterna revizija finansijskih izvještaja*, Novi Sad, Fakultet za uslužni biznis Novi Sad.
10. Vukša Slavko, Zoran Babić, 2007. *Revizija*, Banja Luka, Univerzitet za poslovne studije, Fakultet za poslovne studije Banja Luka.
11. Vitorović Bogoljub, 2004. *Interna kontrola i interna revizija*, Profesionalna regulativa u računovodstvu, Beograd, Savez računovođa i revizora Srbije.

¹⁰ O ulozi interne revizije u vezi sa kontrolom izvršenja propozicija čiji je bio cilj eliminisanje ili smanjenje rizika u privrednom entitetu govori i Standard interne revizije 2500 – Praćenje napretka.

12. Kešetović Izudin, 2009/ 2010, *Predavanja na PDS*, Banja Luka, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment.
13. Kondić Novak, Nevenka Petrović, 2009. *Interna revizija kao dio sistema internog nadzora u preduzeću*, Zbornik radova, 4. simpozijum o korporativnom upravljanju, Savez računovođa i revizora Republike Srpske.
14. The Institute of Internal Auditors, International Professional Practice Framework, 2009.
15. *Zakon o javnim preduzećima*, 25. avgust 2004. "Službeni glasnik Republike Srpske", broj 75/ 04.
16. *Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske*, 07. maj 2009. "Službeni glasnik Republike Srpske", broj 36/ 09 i 52/11.

ABSTRACT

In order for internal audit to carry out its tasks most economically and efficiently related to risk management in a business entity and participation in the process of corporate governance in the segment related to identifying high-risk areas and finding appropriate responses to reduce or eliminate this risk, it is essential that each organization prepares a study that will assess the risk level of risk associated with certain parts of organizations and certain processes. The study of risk will provide resources for making the internal audit plan, which should focus on the highest risk areas of the business of the company. In its work, internal audit should identify factors that were critical to the assessment of the high level of risk for a particular function. The results of the study will assist in the correction of the entity management, which includes finding adequate solutions in terms of risk segments. Risk quantification is the best solution for evaluation of their level. Therefore, in the practical example the level of risk will be expressed precisely in numerical form, and grouping them in the risks of small, medium, and high levels.

Key words: Internal Audit, Risk Management, Segment Governance

