

**FEDERALNO MINISTARSTVO  
FINANSIJA/FINANCIJA**

2879

**PRIRUČNIK  
ZA PROCJENU RIZIKA I PLANIRANJE INTERNE  
REVIZIJE U JAVNOM SEKTORU U FEDERACIJI  
BOSNE I HERCEGOVINE**

**1. Uvod**

1. Uz zakonski i podzakonski okvir, provođenje interne revizije u organizacijama javnog sektora detaljno uređuju Metodologija rada interne revizije u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", br. 13/12 i 93/13, u daljem tekstu: Metodologija rada interne revizije) i Standardi za profesionalnu praksu interne revizije sa pojašnjenjima ("Službene novine Federacije BiH", broj 93/13)<sup>1</sup>. Svrha Priručnika za procjenu rizika i planiranje interne revizije u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Priručnik) je da internim revizorima u javnom sektoru u Federaciji BiH pruži dodatna uputstva i unificiranu metodologiju za procjenu rizika u organizacijama i za procese koje revidiraju i da pomogne internim revizorima da sačine djelotvorne strateške i godišnje planove zasnovane na procjeni rizika. Priručnik sadrži opće smjernice i primjere iz prakse interne revizije.
2. S obzirom da je procjena rizika u suštini zasnovana na subjektivnoj ocjeni onoga ko vrši procjenu, pristupi i tehnike sadržani u ovom Priručniku imaju za cilj da procjenu rizika koju vrše interni revizori u javnom sektoru sistematiziraju i učine što je moguće objektivnijom.
3. Glavno pitanje sa kojim se susreću svi interni revizori je kako rasporediti ograničene resurse interne revizije na efikasan način, odnosno *kako odabrati šta revidirati*, što zahtijeva procjenu rizika za sve teme i oblasti koje se potencijalno mogu revidirati. Procjena rizika je razmatranje vjerovatnog značajnog efekta neizvjesnih događaja, a cilj ovakvog pristupa planiranju je da se osigura da interni revizori pregledaju oblasti koje predstavljaju najveći rizik po ostvarivanje ciljeva organizacije. Svrha procjene rizika je da osigura da su resursi interne revizije usmjereni na reviziju najznačajnijih oblasti poslovanja organizacije.
4. Procjena rizika, prema tome, igra ključnu ulogu u efikasnom planiranju sa neposrednim efektom na upravljanje revizorskim resursima, te osiguravanje da interna revizija doprinosi ispunjenju ciljeva organizacije.
5. Strateški i godišnji planovi su važni dokumenti koji se prezentiraju rukovodiocu organizacije, čija je svrha, između ostalog, da se predstavi rad internog revizora, kao i koristi koje će proistići iz funkcije interne revizije, odnosno šta interna revizija može da uradi za organizaciju. Strateški plan mora da bude jasno strukturisan, jer je strukturisani pristup kod planiranja zasnovanog na procjeni rizika važan korak u pravcu djelotvorne strategije revizije.
6. Odrediti **strategiju revizije** znači definisati svoje revizorske aktivnosti u strateškom periodu, uzimajući u obzir raspoloživost kapaciteta u odnosu na procijenjeno standardno vrijeme za obavljanje revizorskih aktivnosti.
7. Potrebno je naglasiti važnost i uticaj veze između djelotvorne strategije i plana revizije sa postizanjem ciljeva

i zadataka jedinice interne revizije. Planiranje omogućava stvaranje sistematskog pristupa u radu interne revizije i zahtijeva znanje koje pokriva široki spektar pitanja u oblasti javne uprave.

8. Procjena rizika za potrebe strateškog i godišnjeg planiranja usmjerena je na rizike u vezi s ispunjavanjem ciljeva organizacije, dok se procjena rizika za svaki poseban revizorski angažman fokusira na aktivnosti i pripadajuće rizike po proces/sistem koji je predmet revizije.
9. Priručnik promovise ispunjavanje sljedećih zahtjeva standarda profesionalne prakse koji se odnose na rizik i planiranje i to:

**Atributivni standardi/Standardi karakteristika****Standard 1210 - Stručnost**

**1210. A2** - Interni revizori moraju posjedovati dovoljno znanja da ocijene rizik od prevara i način na koji organizacija upravlja tim rizikom, ali se od njih ne očekuje da imaju isti nivo stručnosti kao lice čija je glavna odgovornost otkrivanje i istraživanje prevara.

**1210. A3** - Interni revizori moraju posjedovati dovoljno znanja o ključnim informaciono-tehnološkim rizicima i raspoloživim, na tehnologiji zasnovanim, revizorskim tehnikama, kako bi izvršili dodijeljene poslove. Ipak, ne očekuje se od svih internih revizora da imaju isti nivo stručnosti kao interni revizor čija je glavna odgovornost revizija informacione tehnologije.

**Standard 1220 - Dužna profesionalna pažnja**

**1220. A1** - Interni revizori moraju praktikovati dužnu profesionalnu pažnju tako što će (između ostalog) razmotriti:

- adekvatnost i efikasnost procesa upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa.

**1220. A2** - Pri praktikovanju dužne profesionalne pažnje interni revizori moraju razmotriti korištenje na tehnologiji zasnovanih revizijskih tehnika i drugih tehnika za analizu podataka.

**1220. A3** - Interni revizori moraju biti spremni prepoznati značajne rizike, koji mogu uticati na ciljeve, poslovanja ili resurse. Ipak, revizorske procedure same po sebi, čak i ako su primijenjene sa dužnom profesionalnom pažnjom, ne daju garanciju da će svi značajni rizici biti identifikovani.

**Standardi izvođenja/Radni standardi****Standard 2010 - Planiranje**

Izvršni rukovodilac revizije mora ustanoviti planove zasnovane na ocjeni rizika kako bi odredio prioritete aktivnosti interne revizije, koje su usaglašene sa ciljevima organizacije.

**2010. A1** - Plan interne revizije mora se zasnivati na dokumentiranoj procjeni rizika, koja se vrši najmanje jednom godišnje. U ovom procesu mora se uzeti u obzir mišljenje višeg rukovodstva i odbora.

**Standard 2100 - Priroda posla**

Interna revizija mora da ocjenjuje i doprinosi unapređenju: rukovođenja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa, primjenjujući sistematičan i disciplinovan pristup.

**Standard 2120 - Upravljanje rizikom**

Interna revizija mora ocjenjivati efikasnost i doprinijeti unapređenju procesa upravljanja rizikom.

**2120. A1** - Interna revizija mora ocjenjivati izloženost riziku koji je povezan sa upravljanjem, poslovanjem i informacionim sistemima, a u vezi sa:

- pouzdanošću i integritetom finansijskih i operativnih informacija;
- efikasnošću i efektivnošću operacija i programa;
- zaštitom imovine i

<sup>1</sup> Standardi za profesionalnu praksu interne revizije sa pojašnjenjima zasnivaju se na Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije, izdatim od Instituta internih revizora (IIA), a prilagođeni su za javni sektor u Federaciji BiH.



- usklađenosti sa zakonima, propisima, politikama, procedurama i ugovorima.

**2120. A2** - Interna revizija mora ocjenjivati mogućnost pojave prevare i načina na koji se u organizaciji upravlja rizikom od prevara.

**2120. C1** - Za vrijeme savjetodavnih revizija, interni revizori moraju razmotriti rizike shodno ciljevima revizije i biti spremni da uoče postojanje drugih značajnih rizika.

**2120. C2** - Interni revizori moraju u svojoj ocjenu organizacijskih procesa upravljanja rizikom inkorporirati saznanja o rizicima, koja su stekli tokom savjetodavnih revizija.

**2120. C3** - Kada pomažu rukovodstvu u uspostavljanju ili unapređenju procesa upravljanja rizikom, interni revizori se moraju suzdržati od preuzimanja bilo kakve rukovođe odgovornosti za upravljanje rizikom.

#### Standard 2201 - Razmatranja tokom planiranja

Prilikom planiranja revizije, interni revizori moraju razmotriti:

- ciljeve aktivnosti koja se pregleda i sredstva kojima aktivnost kontroliše svoje izvršenje;
- značajne rizike za aktivnost, njene ciljeve, resurse i funkcioniranje, kao i načine kojima se potencijalni efekt rizika svodi na prihvatljiv nivo;
- adekvatnost i efektivnost procesa upravljanja rizicima aktivnosti i kontrolne procese u odnosu na relevantni kontrolni okvir ili model;
- mogućnosti za značajna unapređenja procesa upravljanja rizicima aktivnosti i kontrolnih procesa.

#### Standard 2210 - Ciljevi angažovanja

Za svaku reviziju moraju biti ustanovljeni ciljevi.

**2210. A1** - Interni revizori moraju obaviti preliminarnu ocjenu rizika koji su relevantni za aktivnost koja se revidira. Ciljevi revizije moraju odražavati rezultate ove ocjene.

#### Standard 2600 - Razrješenje prihvatanja rizika od strane višeg rukovodstva

Kada izvršni rukovodilac revizije vjeruje da je više rukovodstvo prihvatilo nivo rezidualnog rizika koji može biti neprihvatljiv za organizaciju, on mora raspraviti to pitanje sa višim rukovodstvom. Ukoliko se odluka koja se tiče rezidualnog rizika ne donese, izvršni rukovodilac revizije mora izvijestiti upravu, radi razrješenja situacije.

#### 2. Priroda i vrste rizika

10. **Rizik** se definiše kao mogućnost da će se desiti neki događaj koji može da utječe na ostvarivanje ciljeva organizacije, a karakterišu ga vjerovatnoća dešavanja događaja i rezultirajući utjecaj ukoliko se isti desi.
11. U pogledu prirode i vrste rizika, najšira podjela rizika je na inherentni i rezidualni rizik:
- **Inherentni rizik** predstavlja nivo rizika u slučaju nepostojanja kontrola i faktora koji ublažavaju rizike;
  - **Rezidualni (preostali) rizik** je rizik koji ostaje nakon što rukovodstvo preduzme radnje za smanjenje utjecaja i vjerovatnoće nepovoljnog događaja, uključujući kontrolne aktivnosti kao odgovor na rizik.

Prema tome, odnos u kome stoje inherentni i rezidualni rizik može se predstaviti na sljedeći način:

**INHERENTNI RIZIK - KONTROLNE AKTIVNOSTI  
RUKOVODSTVA = REZIDUALNI RIZIK**

12. Ukoliko je inherentni rizik visok, ali su uspostavljene dobre kontrole, onda rezidualni rizik može biti nizak i ograničeni resursi revizije mogu biti usmjereni na oblasti u kojima je organizacija najviše izložena riziku.

#### 13. Najjednostavniji pravac za identifikovanje rizika je razmišljanje o događajima koji mogu utjecati na ciljeve.

14. **Pitanje prevara i nepravilnosti** u javnom sektoru, kao osjetljivo pitanje iz perspektive javnosti, predstavlja posebno bitnu kategoriju rizika za interne revizore u javnom sektoru. Rukovodilac korisnika javnih sredstava odgovoran je za upravljanje rizicima od nepravilnosti i prevara i provođenje radnji za sprečavanje i otklanjanje nepravilnosti i prevara u svojoj organizaciji, a interni revizor je dužan da ocijeni mogućnost pojave prevare i načina na koji rukovodstvo upravlja rizikom od prevara.<sup>1</sup>

#### 15. Ostali bitni pojmovi koji se odnose na rizik su:

- **Događaj** - slučaj ili pojava koja nastaje djelovanjem internih ili eksternih izvora na određeni subjekt, a koji mogu da utječu na postizanje ciljeva. Događaji mogu da imaju negativni uticaj, pozitivan uticaj ili i jedan i drugi. Događaji sa negativnim uticajem predstavljaju rizike. Događaji sa pozitivnim uticajem predstavljaju mogućnosti;
- **Mogućnost** - vjerovatnoća da će određeni događaj nastati i pozitivno utjecati na postizanje ciljeva;
- **Ključni rizici** - rizici koji će, ukoliko se njima adekvatno rukovodi, datu organizaciju učiniti uspješnom u postizanju njenih ciljeva ili će, ukoliko se njima ne rukovodi dobro, učiniti da ista ne postigne svoje ciljeve;
- **Spremnost na rizik/apetit za rizik** - količina rizika na širem nivou, koju je data organizacija spremna da prihvati prilikom ostvarivanja svojih ciljeva.

#### 3. Upravljanje rizicima u organizacijama javnog sektora

##### 3.1. Razumijevanje razlika između upravljanja rizicima od strane rukovodstva i procjene rizika za potrebe planiranja revizije

16. Kada govorimo o rizicima bitno je istaći razliku između upravljanja rizicima od strane rukovodstva i procjene rizika koja se vrši za potrebe planiranja interne revizije.
17. Rukovodioci, kao i interni revizori, uzimaju u obzir rizike i na sličan način ih definišu<sup>2</sup>.
18. **Upravljanje rizicima** je integralni dio COSO okvira za interne kontrole<sup>3</sup> i predstavlja odgovornost rukovodstva. To je strukturisani proces u kome rukovodstvo:
- istražuje vjerovatne buduće događaje, te rizike i mogućnosti koji oni predstavljaju za postizanje njihovih ciljeva i
  - određuje i primjenjuje aktivnosti ublažavanja rizika (na primjer, kontrolne aktivnosti).
19. **Upravljanje rizikom** podrazumijeva da korisnik javnih sredstava sistematično i najmanje jednom godišnje vrši formalno identifikovanje rizika, procjenu (analizu utjecaja i vjerovatnoće) rizika po ostvarivanje ciljeva korisnika, priprema plan za postupanje po riziku i osigurava stalno praćenje najznačajnijih rizika. S tim u vezi:
- korisnik bi trebao da identifikuje rizike koji mogu utjecati na ostvarivanje ključnih ciljeva, značajnih procesa i aktivnosti,

<sup>1</sup> Metodologija rada interne revizije (par. 153 – 155) opisuje i razrađuje ulogu internih revizora u slučaju otkrivanja nepravilnosti ili sumnje na prevaru tokom obavljanja interne revizije.

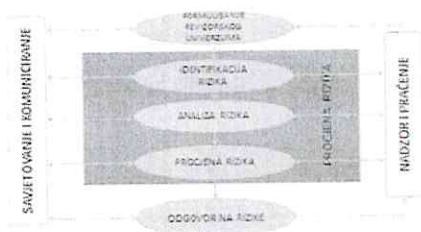
<sup>2</sup> Uz napomenu da revizori također moraju da uzmu u obzir "revizorski rizik", koji predstavlja specifični rizik koji proističe uslijed selektivne prirode revizorskog posla – mogućnosti da rezultati jedne revizije nisu ispravni.

<sup>3</sup> Vidjeti smjernice u vezi s internom kontrole napisane od strane Komiteta za finansiranje organizacija Tradeway komisije (COSO) za više informacija o vezi između upravljanja rizicima i interne kontrole.



- korisnik bi trebao da vodi registar rizika kojim se dokumentuje proces upravljanja rizikom i koji se ažurira najmanje jednom godišnje,
  - identifikacija rizika na nivou značajnih ciljeva i aktivnosti korisnika trebala bi da se vrši u pogledu internih i eksternih faktora rizika, uključujući rizik od prevare i korupcije,
  - značajni rizici bi trebali da se procjenjuju u pogledu utjecaja i vjerovatnoće,
  - korisnik bi trebao da uspostavlja kontrolne aktivnosti koje su srazmjerne rizicima i koje pružaju razumno uvjeravanje da će postavljeni ciljevi biti ispunjeni,
  - rukovodstvo bi trebalo da uspostavlja proces stalnog praćenja u kojem se provjerava funkcionisanje li u praksi predložene kontrolne aktivnosti i da li sprečavaju, odnosno ublažavaju određeni rizik,
  - u okviru procesa stalnog praćenja, rukovodstvo bi trebalo razmatrati postojanje identifikovanih rizika, pojavu novih rizika, promjenu vjerovatnoće i utjecaja rizika sa ciljem da se osigura efektivnost interne kontrole,
  - proces upravljanja rizikom bi trebao biti integrisan u planske aktivnosti korisnika,
  - odgovori na rizik pripadaju domenu upravljanja rizicima, što predstavlja odgovornost rukovodstva.
20. **Procjena rizika koju obavlja interni revizor** je dio planiranja i proces u kome interni revizori podjednako razmatraju sljedeće elemente:
- pojedinačne događaje, te rizike i mogućnosti koje navedeni predstavljaju u postizanju ciljeva elemenata revizorskog univerzuma i
  - opće faktore rizika koji pomažu kod prioritizacije rada na oblastima najvišeg nivoa rizika.
21. **Svrha procjene rizika** koju obavlja interni revizor je da se osigura da revizorska sredstva budu usmjerena na obavljanje revizije u oblastima najvišeg nivoa rizika za datu organizaciju.
22. U skladu sa Metodologijom rada interne revizije, procjenu rizika je potrebno ponoviti za ona područja za koja je u sveukupnoj procjeni rizika utvrđeno da predstavljaju područja visokog rizika, razlaganjem tih područja na niže nivoe (processe).

Sl. broj 1. Shematski prikaz procjene rizika od strane internog revizora



### 3.2. Postojanje okvira za upravljanje rizicima u organizacijama javnog sektora

23. Za potrebe uspješnog funkcionisanja i poslovanja, svaka organizacija javnog sektora trebala bi imati uspostavljen okvir za upravljanje rizicima. Takav okvir predstavljao bi polaznu osnovu za interne revizore kojima Zakon o internoj

- reviziji u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine<sup>1</sup> stavlja u zadatak procjenu adekvatnosti i efikasnosti sistema finansijskog upravljanja i kontrole u pogledu identifikacije rizika, ocjene rizika i upravljanja rizikom od strane rukovodstva organizacije.
24. **Tamo gdje rukovodstvo ima uspostavljen funkcionalan sistem upravljanja rizicima, interni revizori bi trebali da koriste isti kao osnovu za vršenje svoje procjene rizika.**
25. Pod tim okolnostima, kroz rad interne revizije vršit će se procjena:
- adekvatnosti procesa upravljanja rizikom za potrebe identifikovanja, ocjene, upravljanja i izvještavanja o rizicima,
  - kulture upravljanja rizikom i spremnost na rizik,
  - primjerenosti uspostavljenih internih kontrola u pogledu ograničavanja rizika,
  - funkcionisanja i djelotvornosti procesa upravljanja rizikom, uključujući interne kontrole.
26. **U organizacijama u kojima je okvir za upravljanje rizikom uspostavljen i integriran u poslovanje, interni revizori će kao polaznu osnovu koristiti procjenu rizika sačinjenu od strane rukovodstva i usmjeriti se na revidiranje procesa upravljanja rizicima, pri čemu će trebati da:**
- ispituju registre rizika kako bi razumjeli događaje koje su rukovodioci identifikovali, a nakon toga da analiziraju iste kako bi utvrdili da li je procjena rizika identifikovala sve ključne rizike,
  - analiziraju način na koji je rukovodstvo bodovalo događaje i aktivnosti koje su uspostavljene kako bi se odgovorilo na ključne rizike,
  - uzmu u obzir djelotvornost aktivnosti ublažavanja rizika u smislu njihovog uticaja na rezidualne rizike i
  - identifikuju visoke nivoe rezidualnog rizika koji trebaju biti uključeni u strateške i godišnje radne planove.
27. **U organizacijama u kojima nije uspostavljen okvir za upravljanje rizikom, interni revizori će se morati osloniti na vlastitu procjenu rizika i davanje preporuka za uspostavljanje odgovarajućeg okvira za upravljanje rizikom. U praksi, to znači da će interni revizori trebati identifikovati i procijeniti rizike koji utječu na ostvarivanje ciljeva organizacije. Pored toga, ukoliko organizacija nema formalizovan proces upravljanja rizikom, interni revizor treba na tu temu razgovarati sa rukovodiocem da bi osigurao da rukovodstvo razumije svoje obaveze, te da utvrdi da li u organizaciji postoje neformalni procesi upravljanja rizikom.**
28. Za potrebe razmatranja eventualnog neformalnog okvira i procesa upravljanja rizikom koje je uspostavilo rukovodstvo, internim revizorima stoje na raspolaganju sljedeće tehnike:
- razgovori sa rukovodstvom o pristupu upravljanja rizikom i odnosu u kojem stoje strateško planiranje organizacije, formulisanje ciljeva i analiza rizika po njihovo ostvarivanje,
  - utvrđivanje načina na koji rukovodstvo prati rizike, identifikuje promjene rizika i načina na koji reaguje na njih,
  - pregled izvještaja eksterne revizije, ako je organizacija bila predmet takve revizije, koji se bave politikama i procedurama organizacije u pogledu internih kontrola i upravljanja rizikom,

<sup>1</sup> "Službene novine Federacije BiH", broj 47/08



- pregled radnji iz prethodne godine sa ciljem da se utvrdi da li su postojeće aktivnosti dosljedne pristupu upravljanja rizikom koji je predmet razgovora sa rukovodstvom,
  - spremnost organizacije na rizik.
29. Interna revizija bi trebala podsticati rukovodstvo da razvije djelotvorne procese upravljanja rizikom kao osnove za uspostavu internih kontrola.

Tab. 1 - Uporedni prikaz elemenata upravljanja rizikom (obaveza rukovodstva) i procjene rizika (alat interne revizije)

Rukovodstvo - Upravljanje rizikom	Interna revizija - Procjena rizika	
	Nivo strateškog/godišnjeg plana interne revizije	Nivo planiranja i provođenja pojedinačne interne revizije
Postavljanje ciljeva organizacije	Identifikovanje ciljeva organizacije i dokumentovanje pojedinačnih elemenata revizorskog univerzuma	Identifikovanje ciljeva sistema/procesa
Utvrđivanje/identifikovanje događaja koji mogu utjecati na ostvarivanje ciljeva organizacije	Utvrđivanje/identifikovanje faktora rizika koji mogu utjecati na ostvarivanje ciljeva organizacije u okviru formulisano revizorskog univerzuma	Utvrđivanje/identifikovanje događaja koji mogu utjecati na ostvarivanje ciljeva sistema/procesa
Procjena rizika (procjenjivanje rizika u smislu utjecaja i vjerovatnoće s ciljem da se utvrdi nivo inherentnog rizika)	Procjena rizika (pripisivanje relativne težine svakom faktoru rizika i računanje indeksa rizika za pojedinačne elemente revizorskog univerzuma)	Procjena rizika (razmatranje inherentnog i rezidualnog rizika po parametrima utjecaja i vjerovatnoće)
Postupanje po riziku	* revizori nisu odgovorni za postupanje po riziku ali moraju procijeniti djelotvornost kontrolnih aktivnosti s aspekta njihovog utjecaja na rezidualni rizik	
Praćenje i izvještavanje	* revizori nisu odgovorni za praćenje i izvještavanje o riziku ali trebaju procijeniti da li se relevantni rizici adekvatno prate i da li se o promjenama blagovremeno izvještava	

30. Evidentno je da u fazi utvrđivanja i procjene rizika postoji značajno preklapanje aktivnosti rukovodstva i interne revizije. Glavna razlika je u tome da rukovodstvo treba da procijeni inherentne rizike kako bi utvrdili opcije za postupanje po rizicima (uključujući, između ostalog, uspostavljanje kontrola), dok interni revizor treba da procijeni rezidualni rizik, kako bi na osnovu procjene utvrdio prioritete oblasti na koje će se usmjeriti revizorski resursi.
31. Ukoliko su inherentni rizici jako visoki, odnosno u slučajevima nedostataka kontrola (što je čest slučaj u počecima uspostave i razvoja sistema finansijskog upravljanja i kontrole), tada i interni revizori procjenjuju inherentne rizike. Kada rukovodstvo nije razvilo prethodne i naknadne kontrole, onda imamo vrlo visok inherentni rizik i interna revizija ga mora procijeniti, štaviše, on joj postaje prioritet.
32. Iako je upravljanje rizicima logički proces, mnoge organizacije javnog sektora se ne bave pitanjem upravljanja rizicima na konzistentan i strukturisan način i nemaju djelotvornu internu kontrolu. U ovim okolnostima, revizori moraju da donesu svoje vlastite sudove u vezi sa rizikom u okviru organizacije. Drugim riječima: **revizor mora da procijeni rizike u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije, čak i kada rukovodstvo iste to ne čini.**
- *Niko se ne može baviti rizikom, ukoliko ciljevi nisu jasni. Ukoliko nije jasno šta se pokušava postići kroz jedan od elemenata revizorskog univerzuma, nije moguće sprovesti procjenu rizika. Potrebno je razumjeti ciljeve različitih elemenata revizorskog univerzuma prije pokušaja da se identifikuju vjerovatni događaji koji utječu na navedene ciljeve, kao i inherentni i rezidualni rizici koji su uključeni.*

- *Interna revizija procesa upravljanja rizicima u svrhu podsticanja boljeg upravljanja rizicima često može predstavljati vrlo produktivnu reviziju za internog revizora.*

#### 4. Procjena rizika na nivou strateškog/godišnjeg planiranja interne revizije

33. Procjenu rizika interne revizije u organizacijama javnog sektora uvijek treba posmatrati u kontekstu radnji na identifikaciji i ocjenjivanju rizika koji mogu utjecati na ostvarivanje ciljeva organizacije, te usmjeravanjem revizorskog rada na najrizičnije oblasti.
34. Procjena rizika je dio metodologije strateškog planiranja i predstavlja osnovu za identifikovanje područja u kojima je potrebno osigurati odgovarajuću pokrivenost revizijom.
35. Procjena rizika za potrebe strateškog planiranja predstavlja strateški pregled poslovanja organizacije sa stajališta internog revizora. U procesu strateškog planiranja, utvrđuju se prioritete vršenja revizija prema identifikovanim prioritetima iz cjelokupnog revizorskog univerzuma.

#### 4.1. Formulisanje revizorskog univerzuma i utvrđivanje rizika

##### 4.1.1. Formulisanje revizorskog univerzuma

Faze planiranja revizije zasnovane na vršenju procjene rizika	Uspostavljen okvir za upravljanje rizicima	Nije uspostavljen okvir za upravljanje rizicima
1.UTVRĐIVANJE I KATEGORIZOVANJE REVIZORSKOG UNIVERZUMA	- Identifikovanje kategorija radi podjele revizorskog univerzuma na predmete koji su manji i jednostavniji za obavljanje revizije - Diskutovanje i postizanje dogovora s rukovodstvom u vezi sa pristupom kategorizaciji - Identifikovanje i sačinjavanje liste svih predmeta revizije u revizorskom univerzumu, prema usaglašenoj kategorizaciji	

36. **Revizorski univerzum** predstavlja sva moguća područja (organizacione jedinice/ dijelove, procese, funkcije, lokacije i dr.) koja bi mogla biti predmetom revizije i predstavlja polaznu tačku za izradu plana interne revizije.
37. Revizorski univerzum čine predmeti revizije, odnosno zasebni dijelovi poslovanja, sistema ili procesa koje je moguće odvojeno revidirati. Predmeti revizije trebaju biti dovoljno veliki da je revidiranje istih opravdano, a istovremeno dovoljno ograničeni da se takvom revizijom može upravljati.
38. Predmete revizije u revizorskom univerzumu moguće je identifikovati kroz vertikalnu i horizontalnu analizu:
- **Vertikalna analiza**, ili klasifikacija sistema prema hijerarhiji, koja prati organizacionu strukturu (npr. sektori, odjeljenja, jedinice ili samostalni projekti) gdje često jedan predmet revizije korespondira sa jednom ili više organizacionih jedinica ili lokaliteta (npr. centrala i poslovnice), jer mogu imati povezane rizike i u vezi su sa odgovornostima budžetskog korisnika. Potrebno je ispitati dodirne tačke između sistema unutar organizacije kako bi se identifikovao obim u kojem revizija jednog sistema može pružiti nalaze relevantne za drugi sistem.<sup>1</sup>
  - **Horizontalna analiza** ili klasifikacija sistema prema funkciji, podrazumijeva razmatranje općih procesa koji mogu utjecati na sve organizacione jedinice ili poslovne programe koji se realizuju kroz aktivnosti većeg broja organizacionih jedinica. Sistemi se dijele na funkcionalne tipove koji se razlikuju prema ulozi

<sup>1</sup> U slučajevima kada jedan sistem funkcioniše kao kontrola drugog sistema, može postojati mogućnost da se revizije isplaniraju na učinkovitiji način, uzimajući u obzir ove veze.



- koju igraju u sistemu internih kontrola (npr. sistemi praćenja - informacijski sistemi, sistemi za obavljanje poslovanja organizacije, administrativni sistemi kao što su: nabavka, upravljanje ljudskim resursima, planiranje, finansije i dr.)
39. Rezultati vertikalne i horizontalne analize se mogu dokumentovati u kombinovanom formatu.
40. Revizorski univerzum se treba kontinuirano ažurirati u kontekstu godišnjeg ažuriranja strateškog plana interne revizije (pri čemu druga godina aktuelnog strateškog plana postaje prva godina novog plana, a također i osnova godišnjeg plana za narednu godinu), a posebno kada dođe do izmjena u strukturi, aktivnostima, sistemima i postupcima u organizaciji.
41. Prilikom formiranja revizorskog univerzuma, interni revizori trebaju konsultovati, kako rukovodioca organizacije, tako i rukovodioce organizacionih jedinica, kako bi saznali koja su njihova gledišta u vezi važnosti identifikovanih sistema, kao i postojećih kontrola i općeg kontrolnog okruženja.
42. Diskusija sa rukovodiocima treba da bude usmjerena na:
- pojašnjenje glavnih ciljeva organizacije i uloge pojedinačnih organizacionih jedinica (sektori/službe) u postizanju istih;
  - identifikovanje glavnih rizika sa kojima se suočavaju pri postizanju svojih ciljeva;
  - rezultate rada interne i eksterne revizije sprovedenih tokom godine;
  - ostale oblasti od posebne važnosti u vezi sa provođenjem interne kontrole ili efikasnosti u okviru njihovih sektora, ili u vezi s prioritetima organizacije.

**Za potrebe identifikovanja i evidentiranja revizorskog univerzuma, interni revizori mogu se koristiti sljedećim izvorima informacija:**

- organizacioni dijagram,
  - strateški i godišnji planovi rada i poslovanja,
  - godišnji i drugi izvještaji o radu organizacije,
  - planovi razvoja sistema informacijskih tehnologija,
  - ostale infrastrukture i nepokretnosti,
  - budžet ili finansijski plan,
  - revizorski izvještaji,
  - izvještaji inspekcija i drugih organa,
  - postojeći strateški i operativni planovi revizije i dr.
43. Rukovodilac jedinice interne revizije odlučuje kako da kategorizuje revizorski univerzum i koliko elemenata je potrebno koristiti. Zbog toga, prijedlog je da se u razmatranje uzmu sljedeće minimalno potrebne kategorizacije:
- prema **organizacionoj strukturi** (sektori, odjeljenja, jedinice, samostalni projekti);
  - prema **zajedničkim procesima** (plaćanja, upravljanje imovinom, nabavka, ugovaranje, pravljenje registra zaliha, upravljanje ljudskim resursima);
  - prema **mjestu** (centrala, regionalne kancelarije, lokalne kancelarije);
  - prema **operativnim programima** (npr. u ministarstvu/službi za poljoprivredu: operativni program Tehničko-tehnološka savjetovanja u biljnoj proizvodnji, operativni program Upravljanje poljoprivrednim zemljištem, operativni program Ruralni razvoj i dr.);
  - prema **servisnim linijama** (npr. u ministarstvu/službi za socijalna pitanja one mogu da uključuju: usluge za starija lica, usluge za hendikepirana lica; briga o djeci,

a kojima može biti upravljano od strane određenog broja različitih sektora ili jedinica).

44. U slučaju da se jedinica interne revizije bavi revidiranjem više organizacija koje imaju srodne ciljeve (npr. kada jedinica interne revizije pri kantonalnom ministarstvu finansija vrši reviziju škola u tom kantonu), na njih se mogu primijeniti slični obrasci za razumijevanje revizijskog okruženja.

<i>Primjer kategorija revizorskog univerzuma u organizaciji javnog sektora:</i>	
- rukovodjenje	- Znanje i komunikacija,
- Reforme,	- Sigurnost i zaštita,
- Strateško upravljanje,	- Ljudski resursi,
- Posebni projekti,	- Finansijsko upravljanje,
- Planiranje i budžetiranje,	- Upravljanje nabavkom, imovinom i objektima
- Informacioni sistemi i tehnolo-gija,	- Administrativne i ostale usluge itd.

45. Posebnost interne revizije u javnom sektoru u Federaciji BiH ogleda se u postojanju zajedničkih jedinica za internu reviziju koje obavljaju poslove interne revizije za više organizacija (kao što su npr. jedinice za internu reviziju u kantonalnim ministarstvima finansija). Posljedice postojanja takvih jedinica za internu reviziju iz perspektive strateškog planiranja su širi revizorski univerzum i obimniji proces vertikalne i horizontalne analize, međutim, pristup i principi identifikovanja i formulisanja revizorskog univerzuma primjenjuju se na isti način kao i za jedinice interne revizije u pojedinačnim organizacijama.

#### 4.1.2. Utvrđivanje rizika

Faze planiranja revizije zasnovane na vršenju procjene rizika	Uspostavljen okvir za upravljanje rizicima	Nije uspostavljen okvir za upravljanje rizicima
2. IDENTIFIKOVANJE DOGAĐAJA KOJI MOGU UZROKOVATI POJAVU RIZIKA I MOGUĆNOSTI ŠIROM REVIZORSKOG UNIVERZUMA	- Pregled registara rizika s ciljem da se sagledaju događaji koje je rukovodstvo identifikovalo kao rizike - Razmatranje kompletnosti identifikovanih događaja i diskutovanje sa rukovodiocima o njihovim gledištima na temu spremnosti organizacije na rizik	- Identifikovanje događaja koji mogu uzrokovati pojavu rizika i mogućnosti u okviru revizorskog univerzuma - Diskutovanje o rizicima i mogućnostima sa rukovodiocima radi dobijanja saznanja o njihovim gledištima u vezi kompletnosti identifikovanih događaja i njihovim stavovima na temu spremnosti organizacije na rizik

46. Nakon identifikovanja revizorskog univerzuma i predmeta revizije, naredni korak u procesu je **utvrđivanje specifičnih rizika**. Cilj interne revizije je da detaljno razumije rizike sa kojima se organizacija suočava, njihov potencijalni utjecaj i vjerovatnoću, kako bi ovo znanje mogla iskoristiti prilikom bodovanja općih faktora rizika radi odabira predmeta revizije.
47. Najbolja praksa govori da identifikaciju rizika i procjenu rizika (bodovanje radi utjecaja i vjerovatnoće) treba posmatrati kao dva koraka. Prvi korak (identifikacija rizika) vrlo je sličan "razmjeni ideja", odnosno tzv. brainstorming-u, u kojem je cilj da se obuhvate svi rizici. Drugi korak tiče se primjenjivanja realističnih sudova u vezi važnosti i vjerovatnoće identifikovanih rizika.
48. Čak i u slučajevima gdje rukovodstvo nije sprovelo formalne procjene rizika, često će postojati ostali dokumentarni izvori koji mogu pomoći jedinici interne revizije da identifikuje pojedinačne rizike:
- operativni planovi organizacije;
  - raniji izvještaji izdati od strane interne ili eksterne revizije;
  - godišnji izvještaj organizacije;



- glavna analiza funkcija ili aktivnosti provedenih od strane rukovodstva ili od strane vanjskih organizacija (na primjer, Svjetske banke ili organizacije EU).
49. Utvrđivanje rizika podrazumijeva sagledavanje opasnosti, identifikovanje prijetnji po ostvarivanje ciljeva organizacije i prepoznavanje negativnih posljedica. Kroz utvrđivanje rizika nastoji se utvrditi izloženost organizacije, njenih ciljeva i procesa neizvjesnostima pravnog, političkog, ekonomskog, socijalnog i tehnološkog okruženja u kojem djeluje.
50. Utvrđivanje rizika treba biti metodično da bi osiguralo da su pokriveni svi pojedinačni predmeti revizije i definisani svi rizici koji iz njih proizlaze. Neke od metoda za utvrđivanje rizika koje su na raspolaganju internim revizorima su:
- upitnici/ankete;
  - intervjui i fokus grupe;
  - brainstorming;
  - radionice;
  - konsultacije sa zainteresovanim stranama;
  - poređenje sa sličnim organizacijama;
  - kontrolne liste;
  - analiza scenarija;
  - ispitivanje ranijih nepovoljnih ishoda;
  - izvještaji revizije, inspeksijskih i drugih organa;
  - analiza poslovnih procesa i dr.
51. Da bi se lakše shvatio i sagledao potencijalno beskrajn broj pojedinačnih rizika sa kojima se suočava organizacija, korisno je pojedinačne rizike rasporediti u kategorije. Grupisanjem rizika u kategorije, postaje moguće da se njihovo upravljanje sagleda objedinjeno kroz pokrivenost sličnim kontrolama, kao i da se identifikuju međusobno povezani rizici u istoj kategoriji. Kategorizacija pomaže da se utvrdi kako se rizici mogu tretirati kao grupa, prije nego da se razmišlja o tretmanu za svaki rizik pojedinačno.

#### Veze između kategorizovanja revizorskog univerzuma i identifikovanja rizika

- Identifikovanje glavnih rizika može upućivati na izmjene u načinu na koji je revizorski univerzum kategorizovan. Iz ovog razloga identifikovanje rizika i kategorizovanje revizorskog univerzuma može biti sprovedeno u isto vrijeme ili na interaktivni način.
- Kategorije koje su korištene za revizorski univerzum također mogu biti korisne prilikom vršenja razmjena ideja (brainstorming-a) u vezi s mogućim događajima.

Tab. 2. Primjeri vrsta događaja koji mogu uzrokovati pojavu rizika

POSLOVNI	IT & KOMUNIKACIONI	REGULATORNI	FINANSIJSKI	KADROVSKI	REPULACIONI
Gubitak ili nepristupačnost kancelarija Neraspoloživost zaposlenih Komunalne nepravilnosti (struja, gas, voda) Nepostojanje prevoza Kvarovi na ključnoj infrastrukturi Gubitak zaliha i materijala	Gubitak interneta Gubitak telefonskih linija Nedostupnost podataka ili njihovo uništenje Oštećeni podaci Virusni napadi na ključni sofтвер Nepravilnosti u radu hardvera Uništene	Neusaglasenost sa ključnim zakonskim odredbama Kršenja ugovora	Budžetska smanjenja sredstava Gubitak bespovratnih oblika pomoći (grantova) ili izvora finansiranja Krada ili zloupotreba fondova Manjak gotovine za obavljanje poslova	Gubitak ključnih zaposlenih (ostavka, penzionisanje) Nesreće u kojima stradaju zaposleni Nedostatak integriteta rukovodilaca Nedostatak vještina i kvalifikacija	Negativan medijski publicitet Nivoi pružanja usluga koji su ispod očekivanja Gubitak povjerenja od strane zainteresovanih strana Nedostatak uslujed poslovnih nedostataka

	vitalne evidencije ili se njima ne može pristupiti				
--	--	--	--	--	--

52. Važno je razumjeti da ne postoji jedinstvena općeprihvaćena lista kategorija za rizik, s obzirom da se rizici razlikuju zavisno od prirode organizacije, broja zaposlenih, budžeta i sl. Zato se pristup kategorizaciji usaglašava kroz diskusiju sa rukovodstvom. Ono što je bitno jeste da rizici budu klasifikovani na način koji je relevantan za potrebe organizacije.

#### Bilo bi poželjno sprovesti zajedničku radionicu uz prisustvo rukovodstva na temu procjene rizika, što može uključivati i kratku obuku na temu upravljanja rizicima. Ovo može da podstakne rukovods

53. Kraj procesa utvrđivanja rizika je i početak procesa procjene rizika. Prije procjene rizika potrebno je jasno formulirati, odnosno opisati utvrđeni rizik, uzimajući u obzir glavni uzrok rizika i njegove potencijalne posljedice. Svrha opisa rizika je da omogući da identifikovani rizici budu potpunije objašnjeni, shvaćeni i dokumentovani.
54. Pri procjeni vjerovatnoće neuspjeha, korisno je razmotriti kategorije rizika, a najčešće kategorije rizika koje se mogu koristiti prilikom identifikovanja rizika su:
- rizik vezan za reputaciju - negativan publicitet;
  - operativni rizik - utječe na vezu između usluge i opće javnosti, npr. u slučaju kašnjenja, prekida usluga,
  - strateški rizik - utječe dugoročno na organizaciju,
  - rizik vezan za propise,
  - socijalni rizik - nastaje uslijed promjena u demografskim, rezidentnim i socioekonomskim trendovima,
  - rizik vezan za ugovore - u slučaju da se roba/usluge ne isporučuju sa odgovarajućim specifikacijama i po dogovorenoj cijeni,
  - finansijski rizik - rizici koji imaju čistu finansijsku osnovu,
  - rizik vezan za upravljanje - odnosi se na svakodnevne dužnosti i odgovornosti zaposlenih,
  - rizik vezan za imovinu - odnosi se na krađu, oštećenja i slično,
  - regulatorni rizik - odnosi se na tužbe, eksterne inspekcije i sl.,
  - tehnološki rizik - odnosi se na kapacitet vezan za upravljanje tehnološkim promjenama,
  - profesionalni rizik - odnosi se na određene profesije, npr. zaštita, dužna pažnja,
  - kadrovski rizik - rizik vezan za ljudske resurse, npr. zdravlje, sigurnost,
  - rizik vezan za prirodne nepogode - poplave, požari, zemljotresi,
  - rizik vezan za upravljanje - odnosi se na ciljeve organizacije i ulogu i odgovornost rukovodioca organizacije.

#### 4.2. Određivanje prioriteta prilikom planiranja revizije

Faze planiranja revizije zasnovane na vršenju procjene rizika	Uspostavljen okvir za upravljanje rizicima	Nije uspostavljen okvir za upravljanje rizicima
3. RAZVIJANJE OPĆIH FAKTORA RIZIKA I KRITERIJA ZA SVAKI FAKTOR RADI IDENTIFIKOVANJA PRIORITETA REVIZIJE MEĐU SVIM PREDMETIMA REVIZIJE U OKVIRU	- Sačinjavanje inicijalne liste faktora rizika - Utvrđivanje kriterija za bodovanje svakog faktora rizika - Odlučivanje o ponderu koji se pripisuje svakom faktoru rizika - Diskutovanje o pristupu sa rukovodstvom i sticanje saznanja o njihovim stavovima u vezi relevantnosti odabranih faktora rizika, kriterijama	



REVIZORSKOG UNIVERZUMA1	koji će biti korišteni pri bodovanju i pondera koji će biti dati - Bodovanje svakog faktora rizika s ciljem da se utvrde prioritete visokog, srednjeg i niskog nivoa za sve predmete revizije u revizorskom univerzumu
-------------------------	---

55. Faktori rizika su generički faktori koji odražavaju visok nivo rizika i/ili prioritetnost pojedinih elemenata u revizorskom univerzumu. S obzirom da će vjerovatno postojati veliki broj predmeta revizije i veliki broj rizika, interni revizori trebaju koristiti set generičkih faktora kao osnov za pregledanje svakog elementa iz revizorskog univerzuma i određivanja stepena prioriteta koji se pripisuje pojedinačnim predmetima revizije.

*Može biti od pomoći da se o faktorima rizika razmišlja kao o "faktorima selekcije" pošto je cilj ovog procesa da se odabere koji predmeti revizije trebaju biti revidirani i koliko često ovo treb*

56. Najčešći faktori rizika su:

Finansijska značajnost	- obim finansijske aktivnosti koja se pripisuje predmetu revizije predstavlja ključni faktor - visokorizični predmeti revizije za koje se koristi manje budžetskih sredstava su manje prioritetni od predmeta revizije srednjeg rizika za koji se koristi npr. 50% budžeta.
Složenost aktivnosti	- složene aktivnosti je teže provesti od jednostavnih (npr. višegodišnje aktivnosti ili sistemi koji uključuju više organizacionih jedinica ili eksterne zainteresovane strane), zbog čega postoji veća mogućnost da neće biti realizovane po planu.
Kontrolno okruženje	- dobro kontrolno okruženje (prema COSO okviru) podrazumijeva jasno postavljene ciljeve, organizacione uloge i obaveze, jasne etičke standarde ponašanja, odgovarajuće aranžmane za upravljanje i djelotvorne politike i prakse upravljanja ljudskim resursima i manje je podložno prevarama i greškama. Predmeti revizije sa slabim kontrolnim okruženjem podložniji su prevarama i nepravilnostima.
Osjetljivost po reputaciju	- pojedini predmeti revizije će imati izloženiji medijski profil gdje eventualni problemi mogu kreirati veći rizik po reputaciju organizacije u cjelini.
Inherentni rizik	- predmeti revizije sa visokim inherentnim rizikom će zahtijevati djelotvorne procese za smanjenje rizika. Takve značajne kontrole trebale bi biti predmet učestalijih pregleda interne revizije.
Obim i intenzitet promjena u organizaciji	- poznato je da promjene doprinose većem riziku, na primjer, promjene zaposlenih vjerovatno će smanjiti djelotvornost kontrola zbog manjeg iskustva zaposlenih. Reorganizacija funkcija ili promjene rukovodstva također mogu kreirati neizvjesnost po zaposlene što utiče na njihovu djelotvornost.
Povjerenje u rukovodstvo	- dokazano kvalitetni rukovodioci obično rješavaju probleme brže od manje kvalitetnih rukovodilaca, a vjerovatnije je da će iskusniji rukovodioci više pažnje posvetiti identifikaciji i bavljenju rizicima u svojoj organizaciji.
Potencijal za prevare	- neki sistemi i funkcije su podložnije prevarama i korupciji, na primjer, visok stepen gotovinskih prihoda.
Vrijeme proteklo od obavljanja posljednje revizije	- svaka revizija sa sobom nosi određeni stepen odvratanja od nepravilnosti, zbog čega bi s vremena na vrijeme trebalo revidirati i manje rizične predmete revizije, jer predmeti revizije koji se ne revidiraju duži niz godina mogu postati visokorizični.
Zahtjevi u pogledu usklađenosti sa propisima	- broj i složenost propisa koji uređuju određeni sistem ili proces direktno utječu na kompleksnost zahtjeva u pogledu usklađenosti i potencijalno mogu oblikovati procese, utjecati na finansiranje ili izložiti organizaciju finansijskim kaznama u slučaju neusklađenosti.

57. Interni revizor prema potrebi može formulisati dodatne faktore rizika koji će biti primjereni organizaciji i njenim potrebama.

58. Interni revizor bi trebao formulirati između 4 i 8 faktora rizika. Naime, premalo faktora rizika će ograničiti djelotvornost procjene, a previše faktora rizika će povećati potrebno vrijeme, a pritom neće proizvesti značajno bolje rezultate. Također, kod odlučivanja o broju faktora rizika, interni revizori trebaju imati u vidu da će trebati razviti

kriterije za procjenu svakog faktora i bodovati ih shodno tim kriterijima.

#### 4.3. Bodovanje i ponderisanje faktora za odabir

59. Bodovanje faktora rizika vrši se po kriterijima koje definiše interni revizor i koji služe da se rangira potreba za revidiranjem pojedinačnih predmeta revizije iz cjelokupnog revizorskog univerzuma.
60. Osim faktora finansijske značajnosti (materijalnosti) koji je objektivne prirode, većina kriterija za bodovanje faktora zasniva se na vlastitoj procjeni revizora.
61. Primjeri bodovanja faktora rizika su:

##### Primjer 1: faktor rizika - Promjene u organizaciji

KRITERIJ ZA BODOVANJE	BOD
- stabilna organizacija - nema povećanja ili smanjenja budžeta - ograničen broj promjena rukovodilaca ili odlaska starih/dolaska novih ključnih zaposlenih	1
- prosječan broj odlaska starih/dolaska novih ključnih zaposlenih - prosječne promjene u odnosu na budžet/finansijski plan prethodne godine	2
- bitne promjene u poslovnim procesima - visok broj odlaska starih/dolaska novih ključnih zaposlenih; - smanjenje radne snage - značajne promjene u odnosu na budžet/finansijski plan prethodne godine	3

##### Primjer 2: faktor rizika - Zahtjevi u pogledu usklađenosti sa propisima

KRITERIJ ZA BODOVANJE	BOD
- mali/ograničen broj propisa - jasne i jednostavne politike, procedure i smjernice	1
- značajan udio transakcija je predmet politika, procedura i propisa - postoji fleksibilnost u ispunjavanju propisa, procedura i politika - izloženost troškovima koja se još može tolerisati	2
- značajan ili visok udio transakcija je predmet složenih politika i propisa koji se kontinuirano mijenjaju i predmet su visokih kazni za neusklađenost - izloženost troškovima koja se ne može tolerisati	3

62. U zavisnosti od okolnosti u svakoj organizaciji, različiti faktori rizika imat će različitu važnost. Iz tog razloga, pored bodovanja, interni revizor svakom faktoru rizika pripisuje odgovarajuću težinu (ponder), koji, po njegovoj procjeni, odražava relativnu važnost predmetnog faktora.
63. Ukupna težina za sve odabrane faktore za odabir uvijek je konstantna i izražava se cijelim brojem 1,00. U slučaju da se interni revizor odlučio za npr. pet faktora rizika, težinu može rasporediti na sljedeći način, ali uvijek tako da ukupan zbir svih pojedinačnih pondera (u zavisnosti od broja faktora rizika) ne prelazi ukupnu težinu 1,00:

Tab. 3 Primjer raspoređivanja pondera 1,00 po odabranim faktorima rizika

Faktori rizika	Ponder / težina
Faktor rizika 1	0,20
Faktor rizika 2	0,15
Faktor rizika 3	0,30
Faktor rizika 4	0,20
Faktor rizika 5	0,15
<b>Ukupno:</b>	<b>1,00</b>

64. Za svaki faktor rizika, interni revizor množi vrijednost prethodno dodijeljenog boda sa pripisanim ponderom da bi se dobila vrijednost indeksa. Zbir pojedinačnih indeksa za svaki faktor rizika daje nam ukupnu vrijednost indeksa za strukturu ili proces koji je predmet revizije.

65. Za raniji primjer sa pet odabranih faktora rizika, formule za izračunavanje pojedinačnog i ukupnog indeksa rizika su sljedeće:

<sup>1</sup> Navedene aktivnosti unutar ove faze vrše se bez obzira da li u organizaciji postoji okvir za upravljanje rizicima ili ne



*Pojedinačni indeks rizika (PIR) = bodovanje spram kriterija x pripisani ponder za faktor rizika*

*Ukupan indeks rizika = PIR za faktor rizika 1 + PIR za faktor rizika 2 + PIR za faktor rizika 3 + PIR za faktor rizika 4 + PIR za faktor rizika 5.*

66. Vrijednost indeksa razmatra se spram raspona najviše i najniže moguće vrijednosti indeksa. Na osnovu utvrđenog raspona indeksa, interni revizor identifikuje područja visokog, srednjeg ili niskog rizika.

*Raspon vrijednosti indeksa čete dobiti na sljedeći način:*  
*(najviša vrijednost indeksa - 1)*

3

67. Na primjer, ako je najmanji indeks rizika 1, a najviši indeks 3, raspon vrijednosti indeksa je 0,67. Područje niskog rizika imati će vrijednosti od 1+ raspon vrijednosti indeksa, područje srednjeg rizika će imati vrijednosti od maksimuma iz područja niskog rizika + raspon intervala, a područje visokog rizika imat će vrijednosti od maksimuma iz područja srednjeg rizika do najviše vrijednosti indeksa. Na osnovu dobijene vrijednosti ukupnog rizika u odnosu na utvrđene raspone vrijednosti indeksa rizika, znat ćemo da:

- strukture/procesi sa indeksom rizika od 2,34 do 3,00 su **visokog rizika**;
- strukture/procesi sa indeksom rizika od 1,67 do 2,34 imaju **srednji rizik**;
- strukture/procesi sa indeksom rizika od 1,00 do 1,67 su **niskog rizika**.

68. Prioritetne oblasti za rad interne revizije u strateškom i godišnjem planu predstavljat će strukture ili procesi sa najvišim ukupnim indeksom rizika (za dokumentovanje provedene procjene rizika za potrebe strateškog/godišnjeg planiranja, interni revizori mogu koristiti obrasce C i D u prilogu ovog Priručnika).

69. Svi sistemi za bodovanje rizika po definiciji daju egzaktna brojke, međutim, to može proizvesti lažni osjećaj preciznosti u procesu procjene rizika i treba imati u vidu da je većina faktora rizika subjektivna (sa izuzetkom finansijske značajnosti), te da nije zasnovana na apsolutnim vrijednostima.

#### 4.4. Procjena rizika u provođenju pojedinačne revizije

Faze planiranja revizije zasnovane na vršenju procjene rizika	Uspostavljen okvir za upravljanje rizicima	Nije uspostavljen okvir za upravljanje rizicima
4. BODOVANJE DOGAĐAJA U SMISLU VJEROVATNOĆE I UTJECAJA (UZIMANJE U OBZIR AKTIVNOSTI RUKOVODSTVA USMJERENIH KA UBLAŽAVANJU RIZIKA) RADI IDENTIFIKOVANJA NIVOA REZIDUALNOG RIZIKA	- Analiziranje načina na koji je rukovodstvo bodovalo rizike i aktivnosti koje su uspostavljene radi bavljenja ključnim rizicima - Razmatranje djelotvornosti radnji koje se odnose na ublažavanje rizika u smislu njihovog utjecaja na rezidualne rizike - Identifikovanje visokih nivoa rezidualnog rizika koji treba biti uzet u obzir za strateške i godišnje planove rada interne revizije	- Bodovanje događaja u smislu vjerovatnoće i utjecaja (uzimanje u obzir aktivnosti rukovodstva usmjerenih ka ublažavanju rizika) radi identifikovanja nivoa rezidualnog rizika - Diskutovanje o pristupu sa rukovodiocima i postizanje dogovora o načinu na koji se rizici boduju.

70. Na nivou pojedinačne revizije, razumijevanje rizika je neophodan preduslov za razumijevanje kontrole. Kontrolu je moguće procijeniti tek nakon što se one razumiju. Standardi interne revizije i metodologija nalažu internim revizorima da prilikom planiranja revizije trebaju razmotriti:

- cilj aktivnosti koja je predmet pregleda i sredstva kojima se kontroliše izvršenje, te aktivnosti;
  - značajne rizike za aktivnost, njene ciljeve, resurse i funkcioniranje, kao i načine kojima se potencijalni efekt rizika svodi na prihvatljiv nivo;
  - adekvatnost i efektivnost procesa upravljanja rizicima i kontrolne aktivnosti
  - adekvatnost i efektivnost procesa upravljanja rizicima i kontrolne aktivnosti procesa u odnosu na relevantni kontrolni okvir ili model;
  - mogućnosti za značajna unapređenja procesa upravljanja rizicima, aktivnosti i kontrolnih procesa.
71. Preliminarna procjena rizika u planiranju pojedinačne revizije direktno utječe na prirodu, redoslijed i obim revizorskih procedura koje interni revizor provodi. Revizorski postupci trebaju biti razmjerni procijenjenim rizicima, pri čemu će oblasti višeg rizika dobiti veću pažnju revizora. Kao odgovor na utvrđene rizike, interni revizori razvijaju takav revizorski pristup koji će sadržavati odgovarajući omjer testova kontrola i dokaznih testova. Na taj način, procjena rizika direktno formira program revizije.
72. Identifikovani rizici se procjenjuju u pogledu **utjecaja i vjerovatnoće**:
- Kroz bodovanje utjecaja definišu se finansijske ili nefinansijske posljedice po organizaciju ukoliko se rizik materijalizuje;
  - Kroz bodovanje vjerovatnoće, definiše se mogućnost da se rizik materijalizuje.
73. Teže je procijeniti utjecaj rizika od njegove vjerovatnoće, ali oba parametra su bitni elementi procjene rizika. Praktičan pristup procjeni rizika pretpostavlja njihovo bodovanje po prethodno utvrđenim kriterijima utjecaja i vjerovatnoće.
74. Naime, nakon razvijanja kriterija za vršenje procjene (bodovanja) utjecaja i vjerovatnoće, isti moraju biti primijenjeni na sve identifikovane rizike. Ovo može biti urađeno na različite načine:
- **Mogu biti razvijene bodovne liste** i iste biti korištene od strane pojedinaca radi procjene rizika, a nakon toga rezultati pojedinačnih bodovanja mogu biti kombinovani radi izračunavanja prosjeka;
  - **Bodovanje može biti urađeno na sastanku** tokom kojeg svaki pojedinac predstavlja svoja gledišta i tokom kojeg se dolazi do opće saglasnosti u vezi s bodovanjem;
75. Koji god da se metod koristi, treba zapamtiti da pojedinci procjenjuju rizike na različite načine. Neki pojedinci po prirodi imaju odbojnost prema riziku, dok su drugi skloni preuzimanju rizika. Ukoliko jedna osoba procijeni neki rizik kao visok, a druga taj isti rizik kao nizak, rezultat ne bi jednostavno trebao da bude sredina između ta dva, već mora biti postignuta opća saglasnost.
76. Utjecaj se može bodovati po velikom broju kriterija, ali se sljedeći kriteriji smatraju najvažnijim:
- **finansijski utjecaj** - novčane posljedice po organizaciju u slučaju da se rizik materijalizuje
  - **utjecaj na reputaciju** - posljedice u pogledu reputacije organizacije, rukovodioca ili reputacije cijele zemlje u očima rejting agencija ili međunarodnih donatora
  - **regulatorni utjecaj** - materijalizacija rizika može rezultirati zaustavljanjem izvršenja budžeta ili programa ili čak finansijskim kaznama
  - **utjecaj na ostvarivanje misije, ciljeva i poslovanja** - obim u kojem materijalizacija rizika može utjecati na misiju organizacije



- **utjecaj na ljudske resurse** - obim u kojem neplanirani gubitak ključnih kadrova ili kompetencija može utjecati na organizaciju.

77. U skladu sa kriterijima za procjenu utjecaja koji su primjereni organizaciji, interni revizor može bodovati rizik kao visok, srednji ili nizak.

UTJECAJ	PRIMJERI BODOVANJA UTJECAJA		
	Finansije	Reputacija (integritet i odgovornost)	Poslovanje
Nizak (1)	Finansijski utjecaj je manji od xxx,xxx.xx KM	Nazadovanje u stvaranju povjerenja javnosti	Ograničen i minimalan prekid poslovanja Moguće je odmah nastaviti poslovanje
Srednji (2)	Finansijski utjecaj je viši od xxx,xxx.xx KM a manji od yyy,yyy.yy KM	Djelimičan gubitak povjerenja javnosti	Značajan prekid poslovanja u ograničenom broju organizacionih jedinica Poslovanje je moguće nastaviti relativno brzo
Visok (3)	Finansijski utjecaj je viši od yyy,yyy.yy KM	Značajan gubitak povjerenja javnosti	Prekid normalnog poslovanja cjelokupne organizacije Poslovanje je moguće nastaviti tek nakon dužeg vremena

78. Kada govorimo o kriterijima za ocjenu vjerovatnoće, interni revizor može razmotriti sljedeće:

VJEROJATNOĆA	PRIMJER BODOVANJA VJEROJATNOĆE
Niska (1)	Nastanak događaja nije vjerovatan
Srednja (2)	Događaj se ponekad može dogoditi
Visoka (3)	Očekuje se da će do događaja doći u većini slučajeva

79. Nakon razrade kriterija za bodovanje rizika, potrebno je iste primijeniti na sve identifikovane rizike. Preporučeni način je da se bodovanje rizika prezentuje kroz **matricu vjerovatnoće/utjecaja** (ovaj proces se još naziva i **mapiranje rizika**).

VJEROJATNOĆA	VISOKA	srednji rizik (3x1)	visok rizik (3x2)	visok rizik (3x3)
	SREDNJA	nizak rizik (2x1)	srednji rizik (2x2)	visok rizik (2x3)
	NISKA	nizak rizik (1x1)	nizak rizik (1x2)	srednji rizik (1x3)
		NIZAK	SREDNJI	VISOK
	UTJECAJ			

80. U teoriji i praksi interne revizije, moguće je koristiti veće skale utjecaja i vjerovatnoće koje za rezultat imaju matricu sa 16, 25 ili više polja. Bez obzira na broj polja u matrici, potrebno je obratiti pažnju da većina rizika ne završi u srednjoj kategoriji. U tome pomažu i prethodno definisani kriteriji utjecaja i vjerovatnoće po kojima se rizici boduju.
81. Iako je u ovakvoj procjeni prisutan znatan stepen subjektivnosti, sagledavanje vjerovatnoće i utjecaja svakog od rizika (ili kategorija rizika) stvara pretpostavke da se uvide najznačajniji rizici i da se istima da prioritet.

#### 5. Pisanje i ažuriranje strateških i godišnjih planova interne revizije

82. Do faze izrade strateških i godišnjih planova interne revizije zasnovanih na procjeni rizika revizor bi trebao dobro razumjeti rizike koji mogu utjecati na organizaciju, koliko su ti rizici važni u odnosu na različite elemente revizorskog

univerzuma i kako ti rizici mogu biti reflektovani u strateškom planu revizije i godišnjem planu.<sup>1</sup>

83. Cilj je da se da se utvrdi koji procesi trebaju biti revidirani u okviru samog revizorskog univerzuma, kao i da se identifikuju elementi potrebni internom revizoru za izradu strategije revizije. Ovo je razlog zašto se ovaj proces naziva i "procjena potreba za revizijom".
84. Na osnovu ukupnog indeksa rizika, sistemi revizije se kategorizuju na visoko, srednje ili niskorizične. Strategija rizika treba uključivati češće revidiranje sistema višeg rizika (obično svake godine), kao što su npr. aktivnosti povezane sa javnim nabavkama koje najčešće predstavljaju visokorizičan sistem. Sistemi srednjeg rizika se mogu revidirati rjeđe (u dvije do tri godine), dok bi se sistemi niskog rizika trebali revidirati najmanje jednom u tri godine iz razloga što predmeti revizije koji se ne revidiraju duži niz godina mogu postati visokorizični.
85. Elementi iz revizorskog univerzuma unose se u strateški plan prema rezultatima provedene procjene rizika.

***Sveobuhvatan strateški i godišnji plan aktivnosti interne revizije je ključan za uspjeh interne revizije. Nakon identifikovanja i vršenja procjene rizika širom revizorskog univerzuma, naredni korak u procesu je da se razviju planovi koji bi se bavili oblastima od najviše važnosti.***

***Planiranje osigurava postizanje sistematskog pristupa aktivnostima interne revizije i zahtijeva znanje i stručnost u širokom spektru oblasti, kao što su procjena rizika i interna kontrola.***

#### 5.1. Strateški plan

86. Svrha **strateškog plana** je da dokumentuje procjene, odnosno sudove koji su napravljeni u vezi "revizorskih potreba" - sudove internog revizora u vezi sistema, aktivnosti i programa koji trebaju da budu predmet revizije kako bi rukovodstvu pružili razumno uvjeravanje u vezi sa rizicima i djelotvornosti vršenja interne kontrole. Strateški plan pomaže jedinici interne revizije/internom revizoru da optimizira korištenje svojih resursa i poveća svoju efektivnost. Prilikom izrade prvog strateškog plana, ukoliko je moguće, treba koristiti pragmatičan pristup koji zahtijeva manje vremena, kao npr. grupisanje utvrđenih sistema koji se mogu revidirati i reduciranje broja faktora rizika.
87. Plan mora da sadrži sljedeće:
- jasno izražene ciljeve i indikatore učinaka koje će funkcija interne revizije postići u naredne dvije do četiri godine, a koji trebaju biti što adekvatnije povezani sa strategijom organizacije;
  - metodologiju koja se koristi radi pripremanja strategije i kako su jedinice interne revizije procijenile rizike koji vrše utjecaj na ciljeve organizacije;
  - kako će se jedinica interne revizije baviti oblastima od najveće važnosti tokom perioda od nekoliko godina (obično će biti neophodno da se identifikuju ciklusi pokrivenosti za različite elemente revizorskog univerzuma, pa će određeni sistemi i procesi možda trebati da budu revidirani svake godine, a ostali će moći da budu revidirani samo svakih tri do pet godina i tako dalje);
  - sredstva koja su neophodna i dostupna za ispunjavanje ovih potreba i utjecaj ograničenosti sredstava na idealni nivo pokrivenosti revizijom;

<sup>1</sup> Interni revizori za potrebe izrade strateškog i godišnjeg plana mogu koristiti obrasce A-G koji se nalaze u prilogu ovog priručnika, a strateški i godišnji plan trebaju imati strukturu propisanu Metodologijom (prilozi 2. i 3. Metodologije)



- procjenu rizika onih događaja koji mogu utjecati na postizanje ciljeva iz revizorske strategije i aktivnosti usmjerenih ka ublažavanju tih utjecaja koje su nastale kao odgovor na pojavu takvih rizika (na primjer, nedostatak zaposlenih lica, manjak vještina i obuka i ostale aktivnosti koje su potrebne kako bi se odgovorilo na date rizike);
- planovi za koordinaciju rada sa ostalim internim i eksternim pružiocima usluga provjere i savjetovanja kako bi osigurao pokrivenost te sveo ponavljanja na najmanju moguću mjeru (na primjer, eksternom revizijom);
- pristup za praćenje datih preporuka;
- ciljeve više vrijednosti ili dugoročne ciljeve onoga šta funkcija interne revizije želi da postigne, ali ne može da izvrši u kratkom roku.

*Strategija je mogućnost da se rukovodstvu predstave sve stvari koje jedna jedinica interne revizije može da uradi kako bi pomogla organizaciji u postizanju njenih ciljeva. Ona može biti koristan instrument za dobijanje podrške.*

## 5.2. Godišnji plan revizije

88. Godišnji plan revizije razlaže strateški plan na revizorske zadatke koji trebaju da budu provedeni u toku tekuće godine. On treba definisati svrhu, naziv, ciljeve i trajanje svakog revizorskog zadatka, kao i da rasporedi zaposlene i ostala sredstva u skladu sa zadatkom.
89. Plan treba osigurati osnovu za postizanje dogovora sa rukovodiocima o zadacima koji trebaju da budu sprovedeni, kao i o vremenu obavljanja svakog pojedinačnog revizorskog angažmana.<sup>1</sup> Kako navedeno treba da bude usklađeno prema dostupnim budžetskim resursima, obično se preferira da plan revizije odražava budžetski period.
90. Pri razvijanju godišnjeg plana, rukovodilac interne revizije treba da uzme u razmatranje nekoliko polaznih informacija (inputa) kako bi dobio realističan radni plan koji pruža dodatnu vrijednost datoj organizaciji:
  - pretpostavke strateškog plana revizije i da li su iste i dalje validne u svjetlu revizorskih nalaza;
  - posljednji godišnji plan (ukoliko je moguće), uzimajući u obzir glavne nalaze iz prethodno provedenih revizija koji ukazuju na promjene u rizicima;
  - organizaciona i vremenska ograničenja (na primjer: promjene u sektorskoj organizaciji; mjesta do kojih se ne može doći tokom zimskih mjeseci; periode godišnjih odmora ili periode zatvaranja kancelarija - državni i vjerski praznici, implementiranja novih IT sistema; periodi velike radne opterećenosti);
  - sredstva koja bi trebala biti rezervisana za neplanirani rad (nezavršene/neobavljene revizije u tekućoj godini) kako bi se izbjeglo često mijenjanje u rasporedu iz godišnjeg plana;
  - opcijski program revizija koji bi se vršio umjesto odloženih revizorskih angažmana misija, odnosno nižeg obima ad hoc revizija u odnosu na planirane.
  - *Planovi trebaju biti pripremljeni prije početka godine. Neće sve revizije biti završene u okviru planirane godine, tako da plan za predstojeću godinu mora uzeti u obzir rad koji izlazi iz godišnjeg okvira aktivnosti.*

- *Planiranje prema sredstvima koja su realno dostupna. Iako upražnjena mjesta mogu biti popunjena tokom godine, preporučljivo je da se planira prema sredstvima za koja se zna da postoje, a ne prema sredstvima za koja smatra da će postojati.*
- *Potrebno je predvidjeti dovoljno vremena za planiranje i izvještavanje o završenom radu revizije.*

## 5.3. Održavanje ažurnih planova - redovno praćenje rizika

91. Rizik nije statički koncept, odnosno on se mijenja protekom vremena. Pored toga, događaji koji se zapravo dešavaju (na primjer, značajno umanjenje budžeta) će uzrokovati pojavu novih rizika za datu organizaciju (na primjer, ostvarivanje zadataka važnog kapitalnog projekta koji je bio ocijenjen kao projekt niskog rizika kada su sredstva bila dostupna, može postati projekt visokog rizika uslijed promjene u raspoloživom budžetu).
92. Zbog toga revizori moraju da prate značajne događaje koji se dešavaju tokom godine (na primjer, analiziranje novih zvaničnih dokumenata, eksternih izvještaja, praćenje medijske pokrivenosti i promjena u zakonskom okviru) i utjecaj koji isti mogu imati na plan revizije (npr. promjena ministara sa vrlo različitim gledištima na projekte najvišeg prioriteta u budžetu).

## 5.4. Godišnja analiza strateškog plana

93. Planiranje je dinamičan proces. Novi sistemi, više ažurnih informacija i ostalih oblika razvoja koji utječu na organizaciju, mogu rezultirati ponovnim razmatranjem procjene revizorskih potreba. Iz ovog razloga, procjena revizorskog rizika, kao i strateški plan revizije trebaju biti analizirani na godišnjem nivou, a plan bi u potpunosti trebao biti ponovo procijenjen pred kraj ciklusa.
94. Pri analiziranju strateškog plana revizije, rukovodilac interne revizije bi trebao da uzme u razmatranje:
  - izmjene koje su se desile subjektu, njegovim aktivnostima, ciljevima ili njegovom okruženju - ovo može utjecati na rizike sa kojima se suočava pri postizanju svojih ciljeva i posljedično na relativni rizik svakog sistema podložnog reviziji;
  - rezultate zadataka interne revizije koja je sprovedena tokom prethodne godine, a koji mogu voditi u pravcu revidiranja originalne procjene rizika i prioriteta - ovo može ukazivati na potrebu za promjenom pravca ulaganja revizorskih napora, na primjer, ponovnim razmatranjem nekog posebnog sistema ili istraživanjem povezanog sistema;
  - da li su budžeti i dalje odgovarajući i da li će osigurati pružanje jedne efikasne usluge interne revizije.

*U praksi, često će biti neophodno ažurirati formalne procjene rizika svake godine, kao i ponovno vraćanje na izvršeno bodovanje faktora rizika kako bi se vidjelo da li se tokom godine promijenio prioritet predmeta revizije.*

*Ukoliko se tokom godine desi neki značajan događaj, a koji ima veliki utjecaj na rizik (na primjer, značajna smanjenja budžetskih sredstava), može biti neophodno analizirati procjenu rizika i kriterija odabira neposredno nakon dešavanja događaja kako bi se utvrdilo da li ima potrebe da godišnji plan rada bude izmijenjen.*

## 5.5. Bavljenje dodatnim zahtjevima za vršenje revizija tokom godine

95. Nijedan plan nije savršen, promjene su neminovne i mogu nastati iz mnoštva razloga:
  - subjekt može biti reorganizovan;

<sup>1</sup> Naime, osnov za pokretanje pojedinačne interne revizije je Godišnji plan rada interne revizije, koji je odobren od rukovodioca organizacije, što je detaljnije uređeno u par. 58. i 59. Metodologije rada interne revizije.



- novi viši rukovodioci mogu imati različita gledišta u vezi prioriteta koji trebaju biti dati pojedinačnim aktivnostima;
  - može biti detektirana značajna prevara, koja posljedično može identifikovati više nivoe rizika u nekoj posebnoj oblasti;
  - rukovodilac može tražiti ranije vršenje analize planiranih subjekata, a čije je analiziranje prema strategiji planirano za kasnije i dr.
96. Međutim, rukovodioci jedinica interne revizije također trebaju da održavaju ravnotežu između davanja pozitivnih odgovora na takve zahtjeve i potrebe da ukupni program rada osigura adekvatni nivo osiguravanja u vezi sa glavnim identifikovanim rizicima.
97. Za svaki zahtjev za obavljanje ad hoc aktivnosti, treba se održati razgovor sa višim rukovodstvom u vezi s prednošću davanja pozitivnog odgovora na zahtjev, kao i u vezi s utjecajem koje će tražena aktivnost imati na godišnji program rada.<sup>1</sup>
98. U slučaju kada se rukovodilac interne revizije složi u vezi sa provođenjem određenog zadatka koji nije uključen u godišnji program rada, ostatak rada treba biti reprogramiran, a revidirani plan rada podnesen rukovodiocu. Kao opće pravilo, godišnji program ne bi trebao da bude ažuriran više od jedanput kvartalno.
99. Mnoge jedinice interne revizije rezervišu dijelove svojih sredstava za bavljenje neplaniranim ili ad hoc radom. Ovo je nešto što rukovodioci jedinica interne revizije trebaju da uzmu u razmatranje protekom vremena, a po stjecanju iskustva u vezi vjerovatnog nivoa neplaniranog rada.
- Potrebno je informisati rukovodioca o utjecaju preuzimanja dodatnih reviziju tokom godine i objasniti mu šta se neće moći revidirati ukoliko se preuzme obavljanje novog zadatka.***

Broj 10-02-8034/14  
22. decembra 2014. godine  
Sarajevo

Ministar  
Ante Krajina, s. r.

<sup>1</sup>Rezultati ovih razgovora trebali bi biti dokumentovani (zapisnik, službena zabilješka i sl.).



## SPISAK PRILOGA

- |             |   |
|-------------|---|
| 1. Prilog A | Obrazac „Razumijevanje revizorskog okruženja“   |
| Prilog A.1  | Uputstvo za popunjavanje Priloga A  |
| Prilog A.2  | Primjer popunjenog Priloga A  |
| 2. Prilog B | Obrazac „Lista procesa, potprocesa i organizacionih jedinica“                                     |
| Prilog B.1  | Uputstvo za popunjavanje Priloga B  |
| Prilog B.2  | Primjer popunjenog Priloga B  |
| 3. Prilog C | Obrazac „Procjena rizika na nivou organizacionih jedinica“  |
| Prilog C.1  | Uputstvo za popunjavanje Priloga C  |
| Prilog C.2  | Primjer popunjenog Priloga C  |
| 4. Prilog D | Obrazac „Procjena rizika na nivou procesa“  |
| Prilog D.1  | Uputstvo za popunjavanje Priloga D  |
| Prilog D.2  | Primjer popunjenog Priloga D  |
| 5. Prilog E | Obrazac „Utvrđivanje mogućeg broja revizorskih dana u godini“                                     |
| Prilog E.1  | Uputstvo za popunjavanje Priloga E  |
| Prilog E.2  | Primjer popunjenog Priloga E  |
| 6. Prilog F | Obrazac „Obračun potrebnog vremena za revizorske aktivnosti u prvoj godini strateškog planiranja“ |
| Prilog F.1  | Uputstvo za popunjavanje Priloga F  |
| Prilog F.2  | Primjer popunjenog Priloga F  |
| 7. Prilog G | Obrazac „Godišnji plan revizije – prikaz po mjesecima“  |
| Prilog G.1  | Uputstvo za popunjavanje Priloga G  |
| Prilog G.2  | Primjer popunjenog Priloga G  |



## Prilog A

## Obrazac „Razumijevanje revizorskog okruženja“

Naziv organizacije: \_\_\_\_\_

R/b	Pitanja	Izvor informacija	Odgovor
1.	Koji su ciljevi organizacije?		
2.	Koja je vjerovatnoća da se ti ciljevi neće ostvariti?		
3.	Koja su pitanja značajna u organizaciji?		
4.	Kakav je imidž organizacije u javnosti?		

Rezime odgovora:

Rizični sistemi / oblasti koji su identifikovani	Njihov utjecaj na strateški plan

Datum:

Pripremio:

Pregledao/odobrio:

\_\_\_\_\_



## Prilog A.1

### Uputstvo za popunjavanje Priloga A

U svrhu razumijevanja revizorskog univerzuma-područja koja mogu biti predmet revizije u instituciji, potrebna je sljedeća dokumentacija iz revidirane organizacije:

- organizaciona shema;
- ključni zakoni koji regulišu tu aktivnost;
- bilo kakvi strateški izvještaji/dokumenti koji su dostupni u organizaciji;
- ostali dokumenti koji se smatraju korisnim.

Nakon pregleda dokumentacije, potrebno je popuniti Prilog A – Obrazac „Razumijevanje revizorskog okruženja“.

Temeljno razumijevanje okruženja podrazumijeva dobivanje odgovora na sljedeća pitanja:

- Koji su ciljevi organizacije?
- Koja je vjerovatnoća da se ti ciljevi neće ostvariti?
- Koja su pitanja značajna u organizaciji?
- Kakav je imidž organizacije u javnosti?

Odgovori na ova pitanja se dokumentuju u drugoj koloni pod naslovom „Izvori informacija“ i mogu sadržavati sljedeće odgovore:

- Za prvo pitanje: zakoni, politike, organizacione sheme i plan sistematizacije, upiti rukovodstva, budžet, planovi, godišnji izvještaji, prethodni revizorski izvještaji.
- Za drugo pitanje: interni izvještaji, zapisnici sa sastanaka, interne informacije.
- Za treće pitanje: interne i eksterne informacije i izvještaji. Ovdje možemo da kažemo "svi prethodno navedeni dokumenti".
- Za četvrto pitanje: novinski članci, internet pretraživanja, izvještaji nezavisnih stručnjaka.

U trećoj koloni pod naslovom „Odgovori“ unose se odgovori na pitanja koja su navedena u prvoj koloni koja revizor smatra odgovarajućim.

Zaključke pišemo na osnovu svojih očekivanja u pogledu:

1. Područja aktivnosti/procesa koji mogu biti obuhvaćeni procjenom rizika.
2. Utjecaja pojedinih područja aktivnosti/procesa na strateški plan, utvrditi u procesu procjene rizika.



## Prilog A.2

## Primjer popunjenog obrasca „Razumijevanje revizorskog okruženja“

Naziv organizacije: Organizacija XX

R.br.	Pitanja	Izvor informacija	Odgovor
1.	Koji su ciljevi organizacije?	Zakon o principima lokalne samouprave Godišnji plan rada Strateški plan rada Izveštaj rada revizije	1. Organizovanje i unapređenje uslova u oblasti osnovnog i predškolskog obrazovanja, sporta, kulture. 2. Provođenje efikasne politike u oblasti lokalne komunalne infrastrukture, građevinskog zemljišta. 3. Provođenje efikasne politike upravljanja i raspolaganja imovinom. Utvrđivanje, provođenje i donošenje urbanističke politike, politike uređenje prostora i zaštite čovjekove okoline.
2.	Koja je vjerovatnoća da se ti ciljevi neće ostvariti?	Godišnji izvještaji službi Usvajanje budžeta	1. Srednji nivo 2. Visoki nivo 3. Niski nivo 4. Visoki nivo
3.	Koja su pitanja značajna u organizaciji?	Zapisnici sa kolegija Općinskog načelnika Zaključci Općinskog vijeća i Svi prethodno navedeni dokumenti	1. Prikupljanje prihoda – dodjela sredstava 2. Izvršavanje tekućih obaveza i kapitalnih ulaganja
4.	Kakav je imidž organizacije u javnosti?	Mediji (štampani/elektronski)	Relativno loš.

## Rezime odgovora:

Rizični sistemi / oblasti koji su identifikovani	Njihov utjecaj na strateški plan
Prikupljanje prihoda od naknada za zakup poslovnih prostora	Postoji velik utjecaj i ovaj proces uključujemo u strateški plan.

Datum:

Pripremio:

Pregledao/odobrio:

\_\_\_\_\_

## Prilog B

## Obrazac „Lista procesa, potprocesa i organizacionih jedinica”

R. br.	Ciljevi	R. br.	Proces	R. br.	Potproces	Org. jedinica 1	Org. jedinica 2	Org. jedinica 3	Org. jedinica 4	Org. jedinica 5	Org. jedinica n
1.		1.1		1.1.1							
		1.2		1.2.1							
		1.3		1.3.1							
2.		2.1		2.1.1							
		2.2		2.2.1							
		2.3		2.3.1							
3.		3.1		3.1.1							
		3.2		3.2.1							
		3.3		3.3.1							

Datum: \_\_\_\_\_

Pripremio: \_\_\_\_\_

Pregledao/odobrio: \_\_\_\_\_



## Prilog B .1

### Uputstvo za popunjavanje Priloga B

Prilog B, Obrazac „Lista procesa, potprocesa i organizacionih jedinica“ popuniti na sljedeći način:

1. Kolonu „Ciljevi“ popuniti koristeći ciljeve koje smo identifikovali u prethodnom koraku u obrascu „Razumijevanje revizorskog okruženja“;
2. U kolonama „Procesi“ i „Potprocesi“, identifikovati sve procese i potprocese koji se obavljaju u organizaciji za definirane ciljeve;
3. Kolone „Organizacione jedinice“ popuniti upisivanjem naziva organizacionih jedinica (sektora, odjeljenja, odsjeka, nižih budžetskih korisnika i dr.), u kojima se navedeni procesi i potprocesi izvršavaju.

Oznakom „X“ odrediti organizacioni jedinicu u kojoj se navedeni procesi i potprocesi obavljaju, kako bi se utvrdila povezanost procesa i organizacionih jedinica i identifikovali procesi koji funkcioniraju u više organizacionih jedinica.

## Prilog B.2

## Primjer popunjenog obrasca „Lista procesa, potprocesa i organizacionih jedinica”

(Napomena: primjera radi, prikazan je ograničen broj cijeva (dva).

Naziv organizacije: Organizacija XX

R.br.	Cijevi	R.br.	Procesi	R.br.	Potprocesi	Služba za privredu i finansije	Služba za obrazovanje, kulturu i sport	Služba za prostorno uređenje i komunalne poslove	Služba za imovinsko-pravne poslove	Služba za stambenu politiku	Služba za boračko-invalidsku zaštitu
1.	Organizovanje i unapređenje uslova u oblasti osnovnog i predškolskog obrazovanja, sporta, kulture.	1.1	Finansiranje projekata iz oblasti sporta	1.1.1	Redovno planiranje budžetskih sredstava		x				
				1.1.2	Objava javnog poziva i provođenje procedure		x				
				1.1.3		Popisivanje ugovora i isplata sredstava	x				
				1.1.4.		Pracnje realizacije projekata		x			
		1.2.	Oposobljavanje i investiranje u objekte predškolskog	1.2.1	Prikupljanje potreba u oblasti predškolskog obrazovanja			x			









## Prilog C

## Obrazac „Procjena rizika na nivou organizacionih jedinica“

Naziv organizacije: \_\_\_\_\_

RASPON RIZIKA		Minimum	Maksimum												
Visok rizik															
Srednji rizik															
Nizak rizik															
R. Organizaciona jedinica	FAKTORI RIZIKA												Ukupan indeks rizika	Prioriteti	
	Faktor rizika 1	Faktor rizika 2		Faktor rizika 3		Faktor rizika 4		Faktor rizika 5		Faktor rizika 6					
	Težina	Težina		Težina		Težina		Težina		Težina		Težina			
	Bodova nije	Ukupno	Ukupno	Bodov anje	Ukupno	Bodov anje	Ukupno	Bodov anje	Ukupno	Bodov anje	Ukupno	Bodov anje	Ukupno		
	1 bod -	1 bod -	1 bod -	1 bod -	1 bod -	1 bod -	1 bod -	1 bod -	1 bod -	1 bod -	1 bod -	1 bod -	1 bod -		
	2 boda -	2 boda -	2 boda -	2 boda -	2 boda -	2 boda -	2 boda -	2 boda -	2 boda -	2 boda -	2 boda -	2 boda -	2 boda -		
	3 boda -	3 boda -	3 boda -	3 boda -	3 boda -	3 boda -	3 boda -	3 boda -	3 boda -	3 boda -	3 boda -	3 boda -	3 boda -		
<b>Bodovanje faktora rizika:</b>															

Datum: \_\_\_\_\_

Pripremio: \_\_\_\_\_

Pregledao/odobrio: \_\_\_\_\_

**Prilog C.1****Uputstvo za popunjavanje Priloga C**

Obrazac „Procjena rizika na nivou organizacionih jedinica“ popunjava se na sljedeći način:

1. U koloni „Organizaciona jedinica“ upisati organizacione jedinice kako su identifikovane u Prilogu B „Lista procesa, potprocesa i organizacionih jedinica“.
2. Utvrditi glavne faktore rizika koje smatramo relevantnim za svoju organizaciju (pogledati primjenjivost kategorija rizika navedenih u par. 54 ovog Priručnika).
3. Odrediti težinu (ponder) ili relativan značaj koji ti faktori imaju u odnosu na vrijednosti date za težinu. Ukupna vrijednost težine iznosi 1. Npr. ukoliko utvrdimo 3 glavna faktora rizika koji imaju različit značaj za organizaciju, faktor rizika 1 može nositi vrijednost 0.5, faktor rizika 2 – 0.3 i faktor rizika 3 – 0.2 ( $0,5+0,3+0,2=1$ ). Bitno je naglasiti da zbir uvijek mora biti 1, bez obzira na broj faktora koje utvrdimo.
4. Za svaki od faktora rizika definiramo raspone bodova i upisujemo ih u kolonu ispod tog faktora. Trebalo bi pokušati objasniti raspone bodova u kvalitativnom smislu. Na primjer, za raspon bodova od 1 do 3 za faktor rizika "izmjene u propisima", možemo dodijeliti bod 1 za nizak rizik - u slučaju kada se propisi mijenjaju u periodu dužem od jedne godine, 2 boda za srednji rizik - kada se propisi mijenjaju 1 godišnje i 3 boda za visok rizik - kada se propisi mijenjaju više od 1 puta godišnje.
5. Za svaki faktor rizika množimo težinu (ponder) sa vrijednosti bodova, da bismo dobili vrijednost indeksa rizika za svaki faktor. Zbir indeksa rizika za svaki faktor rizika daje nam u koloni „Ukupan indeks rizika“ vrijednost indeksa rizika za pojedinu organizacionu jedinicu.
6. Raspon vrijednosti indeksa rizika za područja niskog, srednjeg i visokog rizika se utvrđuje tako što ćemo utvrditi najvišu moguću vrijednost indeksa rizika i najnižu moguću vrijednost indeksa rizika, u odnosu na zadati težinu (ponder) i bodove dodijeljene svakom faktoru rizika koji procjenjujemo. Raspon se prikazuje iznad tabele u gornjem desnom uglu.
7. Na osnovu dobijene vrijednosti ukupnog indeksa rizika u odnosu na utvrđene raspone vrijednosti indeksa rizika, odlučujemo da li je to područje visokog, srednjeg ili niskog rizika.
8. Na osnovu područja visokog rizika identifikujemo svoje prioritete.



## Prilog C.2

## Primjer popunjenog obrasca „Procjena rizika na nivou organizacionih jedinica“

Naziv organizacije: Organizacija XX

RASPON RIZIKA		Minimum	Maksimum
Visok rizik		2,34	3,00
Srednji rizik		1,67	2,34
Nizak rizik		1,00	1,67

R. br	Organizacioni dio	FAKTORI RIZIKA												Rezultati		Prioriteti	
		Kadrovski rizik		Rizik vezan za imovinu		Regulatorni rizik		Rizik vezan za upravljanje		Finansijski rizik		Rizik vezan za reputaciju					
		Bodov anje	Ukupno	Bodov anje	Ukupno	Bodov anje	Ukupno	Bodov anje	Ukupno	Bodov anje	Ukupno	Bodov anje	Ukupno				
		0,2		0,1		0,1		0,2		0,2		0,2					
1	Služba za privredu i finansije	2	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2,4	Visok rizik
2	Služba za prostorno uređenje i	2	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2,6	Visok rizik
3	Služba za imovinsko pravne poslove i katastar	3	0,6	3	0,3	2	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2,5	Visok rizik
4	Služba za obrazovanje, kulturu i sport	1	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,2	3	0,6	3	0,6	1	0,2	1,4	Nizak rizik
5	Služba za rad, socijalna pitanja i izbjeglice	1	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,2	3	0,6	3	0,6	1	0,2	1,4	Nizak rizik
6	Služba za boračko invalidsku zaštitu	2	0,4	1	0,1	1	0,1	2	0,4	3	0,6	3	0,6	1	0,2	1,8	Srednji rizik

<b>Vrednovanje faktora rizika:</b>	1 - Neće biti zapošljavanja	1 - Postoji potpuna evidencija imovine ili služba ne raspolaže sa imovinom	1 - Manje od 10 tužbi / žalbi na izdata rješenja	1 - Zaposlenici službi su upoznati sa ciljevima i Služba ostvaruje ciljeve	1 - Isplata manja od 100.000 na godišnjem nivou	1 - Nema negativnih medijskih natpisa
	2 - Zapošljavanje zaposlenika koji nisu ključni	2 - Ne postoji potpuna evidencija imovine	2 - Broj tužbi žalbi na izdata rješenja od 10-50	2 - Služba nije definirala ciljeve, ali ostvaruje planirano	2 - Isplata od 100.000-500.000	2 - Broj negativnih medijskih natpisa od 1 do 5
	3 - Zapošljavanje ključnih zaposlenika	3 - Nema nikakve evidencije imovine	3 - više od 50	3 - Nisu definirani ciljevi i ne ostvaruje se planirano	3 - Isplata preko 500.000 na godišnjem nivou	3 - Broj negativnih medijskih natpisa veći od 5

Datum: \_\_\_\_\_

Pripremio: \_\_\_\_\_

Pregledao/odobrio: \_\_\_\_\_



## Prilog D

## Obrazac „Procjena rizika na nivou procesa“

Naziv organizacije: \_\_\_\_\_

RASPON RIZIKA		Minimum	Maksimum																	
Visok rizik																				
Srednji rizik																				
Nizak rizik																				
R. br	Procesi	FAKTORI RIZIKA												Ukupan indeks rizika	Prioriteti					
		Faktor rizika 1		Faktor rizika 2		Faktor rizika 3		Faktor rizika 4		Faktor rizika 5		Faktor rizika 6								
		Težina	Težina	Bodov	Bodov	Težina	Težina	Bodov	Bodov	Težina	Težina	Bodov	Bodov	Težina	Težina	Bodov	Bodov	Ukupno		
		Ukup	Ukup	no	no	Ukup	Ukup	no	no	Ukup	Ukup	no	no	Ukup	Ukup	no	no			
		anije	anije			anije	anije			anije	anije			anije	anije					
		1 bod -	1 bod -			1 bod -	1 bod -			1 bod -	1 bod -			1 bod -	1 bod -					
		2 boda -	2 boda -			2 boda -	2 boda -			2 boda -	2 boda -			2 boda -	2 boda -					
		3 boda -	3 boda -			3 boda -	3 boda -			3 boda -	3 boda -			3 boda -	3 boda -					
	Bodovanje faktora rizika:	1 bod -	1 bod -			1 bod -	1 bod -			1 bod -	1 bod -			1 bod -	1 bod -					
		2 boda -	2 boda -			2 boda -	2 boda -			2 boda -	2 boda -			2 boda -	2 boda -					
		3 boda -	3 boda -			3 boda -	3 boda -			3 boda -	3 boda -			3 boda -	3 boda -					

Datum: \_\_\_\_\_

Pripremio: \_\_\_\_\_

Pregledao/odobrio: \_\_\_\_\_

## Prilog D.1

### Uputstvo za popunjavanje Priloga D

Popuniti obrazac „Procjena rizika na nivou procesa“ na sljedeći način:

1. U koloni „Procesi“, navesti procese iz organizacionih jedinica koje su identifikovane kao visokorizične u Prilogu C, a procesi mogu biti isti kao (pot)proces iz Priloga B „Lista procesa, potproces a i organizacionih jedinica“.
2. Obaviti procjenu rizika kao u Obrascu „Procjena rizika na nivou organizacionih jedinica“:
  - Identifikovati faktore rizika;
  - Definirati vrijednosti za bodovanje faktora rizika;
  - Definirati raspon vrijednosti za visok, srednji i nizak rizik;
  - Objasniti raspone bodova u kvalitativnom smislu, kao što je objašnjeno u Obrascu „Procjena rizika na nivou organizacionih jedinica“;
  - Procijeniti uticaj i vjerovatnoću faktora rizika koji su najznačajniji za navedene procese (zbir težine/pondera odabranih faktora rizika mora opet iznositi 1) i izračunati rezultate;
  - Rangirati procese na osnovu rezultata procjene rizika u odnosu na definirane raspone.



## Prilog D.2

## Primjer popunjenog obrasca „Procjena rizika na nivou procesa“

Naziv organizacije: Organizacija XX

RASPON RIZIKA		Minimum		Maksimum					
Visok rizik		2,34		3,00					
Srednji rizik		1,67		2,34					
Nizak rizik		1,00		1,67					
R. br	Procesi	FAKTORI RIZIKA						Ukupni indeks rizika	Prioriteti
		Kadrovski rizik		Upravljanje		Finansijski			
		0,2		0,4		0,4			
		Bodovanje	Ukupno	Bodovanje	Ukupno	Bodovanje	Ukupno		
1.	Finansiranje projekata iz oblasti sporta	1	0,2	1	0,4	3	1,2	1,8 Srednji rizik	
2.	Ospostavljanje i investiranje u objekte predškolskog obrazovanja.	1	0,2	1	0,4	2	0,8	1,4 Nizak rizik	
3.	Slipendiranje učenika osnovnih škola	1	0,2	2	0,8	1	0,4	1,4 Nizak rizik	
4.	Investiciono ulaganje u ulice na području Općine	3	0,6	3	1,2	3	1,2	3 Visok rizik	
5.	Postupak legalizacije bespravno izgrađenih objekata	3	0,6	3	1,2	3	1,2	3 Visok rizik	
6.	Iznajmljivanje poslovnih prostora	2	0,4	2	0,8	3	1,2	2,4 Visok rizik	
		1 bod - Neće biti upošljavanja		1 Realizacija aktivnosti u skladu sa dinamičkim planom		1 Planirana sredstva do 100.000 na godišnjem nivou			
<b>Bodovanje faktora rizika:</b>		2boda - Upošljavanje uposlenika koji nisu ključni		2 Realizacija aktivnosti sa kašnjenjem manjem od mjesec dana u odnosu na planiranu dinamiku		2 Planirana sredstva od 100.000 do 500.000			
		3 boda - Upošljavanje ključnih uposlenika		3 - realizacija aktivnosti sa kašnjenjem u odnosu na dinamiku preko mjesec dana		3. Planirana sredstva preko 500.000 na godišnjem nivou			

Datum:

Pripremio:

Pregledao/odobrio:





## Prilog E.1

### Uputstvo za popunjavanje Priloga E

Potrebno je izračunati raspoloživo vrijeme na osnovu stvarnog broja revizora zaposlenih u datoj jedinici za internu reviziju.

U tu svrhu Prilog E „Utvrđivanje mogućeg broja revizorskih dana u godini“ popuniti na sljedeći način:

1. U prvoj koloni navesti imena revizora;
2. U drugoj koloni navesti raspoložive radne dane u toku godine za svakog revizora u jedinici;
3. U trećoj koloni navesti predviđeno vrijeme za godišnji odmor, državne praznike i druge neradne dane ukoliko ih ima;
4. U četvrtoj koloni navesti vrijeme predviđeno za bolovanje i slična odsustva;
5. U petoj koloni će biti prikazano efektivno revizorsko vrijeme (kolona 2 - kolona 3 – kolona 4 = kolona 5);
6. U šestoj koloni dato je 75% efektivnog vremena izračunatog u koloni 5. To predstavlja raspoloživo vrijeme za revizorske aktivnosti;
7. U kolonama 7, 8 i 9 navesti vrijeme po revizoru predviđeno za obuke, kontrolu kvaliteta i administrativne poslove. Ove aktivnosti zbirno čine preostalih 25% efektivnog vremena iz kolone 5;
8. Vrijednosti iz kolone 6, utvrđene u Obrascu „Utvrđivanje mogućeg broja revizorskih dana u godini“ potrebno je prenijeti u kolonu Ukupno, Prilog F „Obračun potrebnog vremena za revizorske aktivnosti u prvoj godini strateškog planiranja“ i rasporediti prenijeto vrijeme na revizorske aktivnosti navedene u ovom obrascu.







## Prilog F.1

### Uputstvo za popunjavanje Priloga F

Odrediti strategiju revizije, znači definirati svoje revizorske aktivnosti u strateškom periodu, uzimajući u obzir raspoloživost revizorskih kapaciteta u odnosu na procijenjeno standardno vrijeme za obavljanje revizorskih aktivnosti.

Standardno vrijeme za obavljanje revizije visokog, srednjeg i niskog rizika može biti planirano na sljedeći način:

- revizija visokog rizika: 20 radnih dana,
- revizija srednjeg rizika: 15 radnih dana i
- revizija niskog rizika: 15 radnih dana.

Za druge vrste revizorskih aktivnosti, koje su navedene u Obrascu „Obračun potrebnog vremena za revizorske aktivnosti u prvoj godini strateškog planiranja“ se može pretpostaviti da traju određeno standardno vrijeme, npr.:

- revizije praćenja: 5 dana,
- zahtjevi rukovodstva: 15 dana i
- konsultantski angažmani: 15 dana.

Rasporediti ukupno revizorsko vrijeme iz Priloga F „Obračun potrebnog vremena za revizorske aktivnosti u prvoj godini strateškog planiranja“ (koje je prenijeto iz kolone 6. Obrasca „Utvrdjivanje mogućeg broja revizorskih dana u godini“) na revizorske aktivnosti navedene u Prilogu F.







## Prilog G.1

### Uputstvo za popunjavanje Priloga G

Popuniti Prilog 3 - Godišnji plan revizije iz Metodologije za internu reviziju u javnom sektoru u Federaciji BiH i Prilog G sačinjavajući listu angažmana za prvu godinu strateškog planiranja. Treba uraditi sljedeće:

1. U koloni „Naziv revizije“, navesti naziv pojedinačnog revizorskog angažmana.
2. U koloni „Organizacioni dio“, navesti odjel u kojem će se revizorski angažman obaviti.
3. Zatim navesti u kom mjesecu očekujete da će se izvršiti planirana revizorska aktivnost.

