

**СТРАТЕГИЈА
УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
У КАНЦЕЛАРИЈИ КООРДИНАТОРА
БРЧКО ДИСТРИКТА БиХ ПРИ САВЈЕТУ МИНИСТАРА БиХ**

Август, 2023. године

САДРЖАЈ

1. УВОД	3
1.1. СВРХА И ЦИЉЕВИ.....	3
1.1.1. ЦИЉЕВИ КАО ПОЛАЗНА ОСНОВА ЗА ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	4
2. ПРОЦЕС У УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА.....	4
1. Утврђивање/идентификација.....	4
2. Процјена ризика.....	4
3. Одговори/мјере на ризик/поступање по ризицима.....	5
4. Праћење и извјештавање о ризицима.....	6
3. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЈЕШНОСТИ.....	6
4. ПРИЛОЗИ УЗ СТРАТЕГИЈУ.....	7
4.1. Прилог 1 – Утврђивање ризика	
4.2. Прилог 2 – Процјена ризика	
4.3. Прилог 3 – Одговори/мјере на ризик/поступање по ризицима	
4.4. Прилог 4 – Праћење и извјештавање по ризицима	

1. УВОД

Интерна контрола је свеобухватан систем унутрашњих контрола који се успоставља и за који су одговорни координатор, помоћници координатора и технички секретар.

Системом интерне контроле управља се ризицима и обезбјеђује разумна безбједност да ће се у остваривању циљева буџетска и друга средства користити правилно, етично, економично, дјелотворно и ефикасно, а што је предвиђено и законским и подзаконским прописима Брчко дистрикта БиХ.

Канцеларија координатора Брчко дистрикта БиХ при Савјету министара БиХ се у свом пословању суочава са бројним ризицима који могу утицати на остваривање циљева. Стратегијом управљања ризицима поставља се оквир за увођење праксе управљања ризицима, као неизоставног елемента доброг управљања.

У овој стратегији полази се од следећих дефиниција:

Ризик је „вјероватноћа да ће се десити неки догађај који може да утиче на остваривање циљева буџетског корисника.“

Управљање ризицима је цјелокупан процес утврђивања, процјењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве буџетског корисника, те предузимања потребних радњи у сврху смањења ризика кроз примјену система интерне контроле.

1.1. СВРХА И ЦИЉЕВИ

Ова стратегија има за циљ:

- побољшати ефикасност управљања ризицима на нивоу Канцеларије координатора Брчко дистрикта БиХ при Савјету министара БиХ;
- интегрисати управљање ризицима код свакодневног пословања;
- уградити управљање ризицима у процесе планирања и доношење одлука као стандард;
- успоставити координацију управљања ризицима у Канцеларији координатора Брчко дистрикта БиХ при Савјету министара БиХ;
- осигурати да управљање ризицима обухвата сва подручја ризика;
- осигурати да је управљање ризицима у складу са Одлуком о успостављању и спровођењу система интерне контроле у јавном сектору Брчко дистрикта БиХ и Приручником за успостављање и развој система интерне контроле у јавном сектору Брчко дистрикта БиХ.

Спровођењем успјешне имплементације процеса управљања ризицима постижу се следеће користи:

- боље одлучивање – управљање ризицима помаже руководиоцима да своје одлуке ускладе са реалном процјеном планираних и неплаанираних коначних резултата;
- повећање ефикасности – прихватањем модела који се заснива на управљању ризицима Канцеларија координатора Брчко дистрикта БиХ при Савјету министара БиХ може боље одлучивати о начину унапређења система, распоређивању средстава и постизању равнотеже између прихватљивог нивоа ризика и трошкова контроле;
- боље предвиђање и оптимизирање расположивих средстава – утврђивањем кључних ризика према приоритету се одређују пројекти и распоређују средства за адекватно поступање по утврђеним ризицима;
- јачање повјерења у управљачки систем – управљање ризицима важан је дио управљачког процеса у свакој институцији којим се унапређује процес планирања тиме што се истичу кључни процеси, уз обезбјеђење континуитета пословања;
- развијање свијести руководићих службеника и свих запослених о потреби управљања ризицима.

Ефективно управљање ризицима пружа координатору Канцеларије разумно увјерење да ће се циљеви Канцеларије координатора Брчко дистрикта БиХ при Савјету министара БиХ остварити.

1.1.1. ЦИЉЕВИ КАО ПОЛАЗНА ОСНОВА ЗА ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Полазна тачка за управљање ризицима је јасно разумијевање о томе шта институција жели постићи. Стога ће дјелотворно управљање ризицима Канцеларије координатора Брчко дистрикта БиХ при Савјету министара БиХ бити усмјерено на следеће:

- Стратешки циљеви (изводе се из мисије Канцеларије, те се постављају током процеса средњорочног планирања – трогодишњи план рада и утврђивања стратешких приоритета);
- Правни циљеви (односе се на усклађеност пословања са законима и подзаконским актима, досљедност у прописима, прецизност и јасноћа прописа и усклађеност законодавства са прихваћеним међународним нормама);
- Оперативни циљеви (краткорочни циљеви садржани у оквиру програма, пројеката, оперативних планова рада и у оквиру пословних процеса);
- Финансијски циљеви (квалитет управљања приходима и расходима).

2. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Општи модел управљања ризицима у Канцеларији координатора Брчко дистрикта БиХ при Савјету министара БиХ састоји се од 4 корака који чине регистар ризика:

1. Утврђивања/идентификација ризика;
2. Процјена ризика;
3. Одговори/мјере на ризик/поступање по ризицима;
4. Праћење и извјештавање о ризицима.

1. Утврђивање/идентификација ризика

За утврђивање/идентификацију ризика користе се два приступа:

Први је приступ *одозго према доле*, гдје се на највишем хијерархијском нивоу разматрају ризици везани за стратешке циљеве (укључујући правне и финансијске), који се онда спуштају на ризике на нивоу оперативних циљева.

Други је приступ *одоздо према горе*, који укључује све запослене који врше процјену ризика везане за њихове годишње активности и пословне процесе.

Координатор за развој система интерне контроле у сарадњи са координатором Канцеларије и свим запосленим сачињава попис пословних процеса и мапу кључних пословних процеса у сврху утврђивања потенцијалних ризика.

2. Процјена ризика

На основу напријед израђених докумената идентификују се ризици који могу утицати на циљеве из стратешких и оперативних планова, попуњавањем обрасца за утврђивање и процјену ризика.

Постоје двије врсте ризика:

- **Инерентни ризик** је ризик са којим би се суочио корисник јавних средстава да уопште нема успостављених контрола. Процјена инерентног ризика служи да се покаже озбиљност ризика у случају да нема контрола и критичност постојећих контрола;
- **Резидуални ризик** је ризик који преостаје након примјене постојећих контрола. Ниво изложености резидуалном ризику зависи о адекватности и функционалности постојећих контрола, што су оне боље, то ће ниво изложености резидуалном ризику бити мањи, и обрнуто.

Након што се утврде ризици потребно је процијенити како би се рангирани и утврдили приоритети, односно пружиле информације за доношење одлука о ризицима на које се треба усмјерити. Ризици се процјењују на основу утицаја и вјероватноће.

Процјена ризика заснива се на матрици за мјерење ризика 5x5, која има двије врсте улазних информација – процјене утицаја ризика и процјене вјероватноће појаве ризика.

У Канцеларији координатора Брчко дистрикта БиХ при Савјету министара БиХ водиће се јединствен регистар ризика који се ажурира најмање једном годишње и пратиће га носиоци активности који су задужени за успостављање и развој система интерне контроле и процеса управљања ризицима. Резултати процјене са минимално средњом оцјеном изложености ризика биће евидентирани у регистар ризика. У регистар ризика се уносе и препоруке интерне и екстерне ревизије. Подаци из регистра користе се за израду извјештаја и информација који се достављају координатору Канцеларије.

Укупна изложеност ризику добије се множењем процијењеног нивоа утицаја ризика и процијењеног нивоа вјероватноће настанка ризика, односно представља резултат множења оцјена додијељених процијењеним нивоима утицаја и вјероватноће настанка ризика.

Процјена укупне изложености ризику приказује се у облику матрице 5 x 5, како је приказано у наставку.

Матрица рангирања ризика

Вјероватноћа	5		Низак приоритет	Средњи приоритет	Висок приоритет	Висок приоритет
	4		Низак приоритет	Средњи приоритет	Средњи приоритет	Висок приоритет
	3		Низак приоритет	Низак приоритет	Средњи приоритет	Средњи приоритет
	2			Низак приоритет	Низак приоритет	Низак приоритет
	1					
		1	2	3	4	5
	Утицај					

Вјероватноћа и утицај не морају обавезно имати исту важност у матрици вјероватноћа/утицај ризика. При коришћењу овог алата вјероватноћа се може оцијенити мање важном од утицаја (или последице) да би тако корисник јавних средстава изразио своју забринутост због ризика који имају велики утицај. У процјени ризика већи нагласак треба бити посвећен утицају.

За успјешну квалификацију ризика морају се обезбиједити детаљнији и поузданији подаци, процијенити укупна изложеност ризику и одредити приоритети с обзиром на утицај ризика:

- Извори података треба да буду довољно валидни, да би се ти подаци могли укључити у процјену ризика. Детаљнији и поузданији подаци повећавају шансе да ће квалификација ризика бити валидна;
- Кад се квалификују ризици и кад више ризика има једнак степен утицаја, међу њима се морају одредити приоритети узимајући у обзир ризике који су највећа непосредна пријетња и ризике који ће имати утицај дужи период.

Главна правила: Процијените утицај и одредите приоритете за дјеловање почевши од највишег ризика.

3. Одговори/мјере на ризик/поступање по ризицима

Вјеројатноћа и утицај ризика смањују се избором адекватног одговора на ризик. Одлука зависи о важности ризика те од става Канцеларије према ризику.

За сваки ризик треба одабрати један од сљедећих одговора на ризик:

- смањивање/ублажавање ризика – предузимају се активности и доносе одлуке како би се смањила вјероватноћа настанка и/или утицај ризика. Активности које Канцеларија предузима ради смањивања односно ублажавања ризика су контролне активности;
- преношење ризика – путем конвенционалног осигурања или пренос на трећу страну (случај када унутар институције нема потребних средстава, вјештине и стручности за управљањем одређеним ризицима);
- избјегавање ризика – на начин да се одређене активности изводе другачије;

- прихватање ризика – када су могућности за предузимање одређених мјера ограничене или су трошкови предузимања несразмјерни у односу на могуће користи, с тим да ризик треба пратити како би се обезбиједило да остане на прихватљивом нивоу.

Обрасци за утврђивање и процјену ризика (Прилог 1 и Прилог 2) достављају се носиоцима активности који су задужени за успостављање и развој система интерне контроле и процеса управљања ризицима који о утврђеним ризицима извјештавају координатора Канцеларије. Координатор ће утврђене ризике размотрити, поново процјенити, те ће донијети завршну процјену откривених ризика и предложити додатне мјере за ублажавање ризика.

Мјере за ублажавање односно смањивање ризика су контролне активности. Контролне активности заснивају се на писаним правилима и принципима, поступцима и другим мјерама које се успостављају ради остваривања циљева смањењем ризика на прихватљив ниво. Контролне активности поступања по утврђеним ризицима треба да садрже опис ризика, циљеве који се желе постићи, радње које треба предузети, задужене особе и рокове за спровођење.

4. Праћење и извјештавање о ризицима

Праћење и извјештавање о ризицима укључује праћење спровођења мјера за смањење ризика и праћење изложености ризику. Изложеност ризику може бити смањена, повећана или непромијењена, зависно од тога да ли су мјере адекватне, да ли су спроведене и колико цијеловито, те да ли су настале нове околности које утичу на ризике и траже нове прегледе ризика и нове процјене.

Извјештавање о ризицима укључује извјештај о спроведеним мјерама и статусу изложености ризику који се припрема за руководство. Извјештај о ризицима треба бити саставни дио редовних састанака координатора са запосленицима. Одређивање прихватљивог нивоа ризика представља одређивање прихватљивих вриједности и/или распона одступања од постављених или циљаних вриједности показатеља ефикасности.

С циљем праћења утврђених ризика и планираних активности с циљем ублажавања/смањивања ризика успоставља се одговарајући систем праћења и извјештавања о ризицима:

- комуникација између координатора за успостављање и развој система интерних контрола, координатора Канцеларије и свих запослених кад год се, према процјени, наиђе на изузетно значајан ризик, раде се одлуке о мјерама за смањивање изложености ризику, о роковима и особама које ће бити одговорне за извршење потребних радњи;
- израђени пописи пословних процеса у Канцеларији, регистар ризика и годишњи извјештај о функционисању система контроле разматрају се на састанцима свих запослених у Канцеларији ради прегледа и расправе у којој су мјери предузете радње дјелотворне, разматрање процјене ефикасности и доношења одлука о мјерама за смањивање изложености ризику.

3. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЈЕШНОСТИ

Дјелотворност процеса управљања ризицима прати координатор Канцеларије заједно са запосленицима, и то:

- на основу непосредно достављених извјештаја од стране носиоца активности који су задужени за успостављање и развој система интерних контрола и процеса управљања ризицима;
- кључних показатеља успјешности.

Како би се процес управљања ризицима могао дјелотворно пратити, истакнуће се показатељи успјешности, како слиједи:

- регистар ризика је на годишњем нивоу прегледан и ажуриран;
- мјере из плана спроводе се у оквиру утврђених рокова и све нове мјере ажуриране су у регистру ризика;
- састанци координатора и помоћника координатора се обавезно одржавају у поступцима одлучивања о кључним ризицима у пословању.

4. ПРИЛОЗИ УЗ СТРАТЕГИЈУ

Прилог 1 – Утврђивање ризика

Прилог 2 – Процјена ризика

Прилог 3 – Одговори/мјере на ризик/поступање по ризицима

Прилог 4 – Праћење и извјештавање по ризицима

Припремили чланови Радне групе:

1. Сања Алатовић
2. Адмир Оперта
3. Владимир Иванек.



Координатор
МИРОСЛАВ ТАВРИЋ