

**STRATEGIJA
UPRAVLJANJA RIZICIMA
U UREDU ZA UPRAVLJANJE JAVNOM IMOVINOM
BRČKO DISTRIKTA BiH**

Septembar, 2024. godine

SADRŽAJ

I. UVOD	3
II. SVRHA I CILJEVI	3
III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA	4
IV. PROCES U UPRAVLJANJU RIZICIMA	4
1. Utvrđivanje/identifikacija	4
2. Procjena rizika	4
3. Odgovori/mjere na rizik/postupanje po rizicima	5
4. Praćenje i izvještavanje o rizicima	6
V. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI	7
VI. PRILOZI UZ STRATEGIJU	7
1. Prilog 1 – Utvrđivanje rizika	
2. Prilog 2 – Procjena rizika	
3. Prilog 3 – Odgovori/mjere na rizik/postupanje po rizicima	
4. Prilog 4 – Praćenje i izvještavanje po rizicima	

I. UVOD

Interna kontrola je kompleksni sistem unutrašnjih finansijskih i drugih kontrola koje uspostavljaju i za koje su odgovorni direktor Ureda zajedno sa šefom Sektora registra, šefom Sektora održavanja i šefom Sektora raspolaganja, kao i svi ostali zaposleni.

Upravljanje rizicima u okviru ove strategije znači unaprijed razmišljati o potencijalnim događajima koji mogu nastati, učincima i posljedicama sa kojima se može Ured susresti, te pravovremeno preduzimanje mjera kako bi se rizici umanjili, a time nepovoljni učinci izbjegli odnosno smanjili.

Strategija upravljanja rizicima pruža okvir za praćenje i preduzimanje mjera kroz unutrašnje kontrole i postupke koji obuhvataju strateške, finansijske, pravne te ostale rizike s kojima se Ured susreće u svom djelovanju i radu.

Problemi i rizici za realizaciju zadanih ciljeva Ureda mogu se ogledati u pojavi finansijskih rizika (manje prihoda u odnosu na planirani priliv), kadrovske rizika (napuštanje posla, bolovanja, privremeni premještaji), loše saradnje i izostanka koordinacije koja je potrebna s drugim mjerodavnim tijelima kao bi se uspješno realizovale aktivnosti predviđene iz nadležnosti kao i niz drugih rizika.

Ured se u svom poslovanju suočava s brojnim rizicima koji mogu utjecati na ostvarivanje ciljeva. Strategijom upravljanja rizicima postavlja se okvir za uvođenje prakse upravljanja rizicima, kao neizostavnog elementa dobrog upravljanja.

U ovoj strategiji polazi se od sljedećih definicija:

Rizik je „vjerovatnost da će se desiti neki događaj koji može da utiče na ostvarivanje ciljeva budžetskog korisnika“.

Upravljanje rizicima je cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve budžetskog korisnika te preduzimanja potrebnih radnji u svrhu smanjenja rizika kroz primjenu sistema interne kontrole.

II. SVRHA I CILJEVI

Uloga Strategije je pomoći Uredu da se upravljanje rizicima shvati kao dio svakodnevnog poslovanja, a rezultat upravljanja rizicima bude od mjerljive koristi za upravljački nivo.

Rizik je mogućnost nastanka događaja koji može nepovoljno uticati na ostvarenje ciljeva.

Zahtijeva aktiviranje praćenje provedbe mjera za ublažavanje rizika te izvještavanje o statusu rizika.

Zahtijeva aktivniju saradnju sektora u procesu upravljanja rizicima.

Ova strategija ima za cilj:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na nivou Ureda;
- integrisati upravljanje rizicima kod svakodnevnog poslovanja;
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenje odluka kao standard;
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u organizacionim jedinicama Ureda;
- osigurati da upravljanje rizicima obuhvata sva područja rizika;
- osigurati da je upravljanje rizicima u skladu s Odlukom o uspostavljanju i provođenju sistema interne kontrole u javnom sektoru Brčko distrikta BiH i Priručnikom za uspostavljanje i razvoj sistema interne kontrole u javnom sektoru Brčko distrikta BiH.

Provođenjem uspješne implementacije procesa upravljanja rizicima postižu se sljedeće koristi:

- bolje odlučivanje – upravljanje rizicima pomaže rukovodiocima da svoje odluke usklade s realnom procjenom planiranih i neplaniranih konačnih rezultata;

- povećanje efikasnosti – prihvatanjem modela koji se temelji na upravljanju rizicima Ured može bolje odlučivati o načinu unapređenja sistema, raspoređivanju sredstava i postizanju ravnoteže između prihvatljivog nivoa rizika i troškova kontrole;
- bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava – utvrđivanjem ključnih rizika prema prioritetu se određuju projekti i raspoređuju sredstva za prikladno postupanje po utvrđenim rizicima;
- jačanje povjerenja u upravljački sistem – upravljanje rizicima važan je dio upravljačkog procesa u svakoj instituciji kojim se unapređuje proces planiranja time što se ističu ključni procesi, uz osiguranje kontinuiteta poslovanja;
- razvijanje svijesti rukovodećih službenika i svih zaposlenih o potrebi upravljanja rizicima.

Efektivno upravljanje rizicima pruža direktoru razumno uvjerenje da će se ciljevi Ureda ostvariti.

III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Polazna tačka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje o tome šta institucija želi postići. Stoga djelotvorno upravljanje rizicima Ureda bit će upravljeno na sljedeće:

- Strateški ciljevi (izvode se iz misije Ureda, te se postavljaju tokom procesa srednjoročnog planiranja – trogodišnji plan rada i utvrđivanja strateških prioriteta);
- Pravni ciljevi (odnose se na usklađenost poslovanja sa zakonima i podzakonskim aktima, dosljednost u propisima, preciznost i jasnoća propisa i usklađenost zakonodavstva s prihvaćenim međunarodnim normama);
- Operativni ciljevi (kratkoročni ciljevi sadržani u okviru programa, projekata, operativnih planova rada i u okviru poslovnih procesa);
- Finansijski ciljevi (kvaliteta upravljanja prihodima i rashodima).

IV. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Opći model upravljanja rizicima u Uredu za upravljanje javnom imovinom Brčko distrikta BiH, sastoji se od 4 koraka koji čine registar rizika:

1. Utvrđivanja/identifikacija rizika;
2. Procjena rizika;
3. Odgovori/ mjere na rizik/postupanje po rizicima;
4. Praćenje i izvještavanje o rizicima.

1. *Utvrđivanje/identifikacija rizika*

Za utvrđivanje/identifikaciju rizika koriste se dva pristupa:

Prvi je pristup *odozgo prema dolje*, gdje se na najvišem hijerarhijskom nivou razmatraju rizici vezani za strateške ciljeve (uključujući pravne i finansijske), koji se onda spuštaju na rizike na nivou operativnih ciljeva.

Drugi je pristup *odozdo prema gore*, koji uključuje sve organizacione jedinice i zaposlenike koji vrše procjenu rizika vezane za njihove godišnje aktivnosti i poslovne procese.

Koordinatori za razvoj sistema interne kontrole u saradnji s nosiocima aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sistema interne kontrole i procesa upravljanja rizicima sačinjavaju popis poslovnih procesa i mapu ključnih poslovnih procesa u svrhu utvrđivanja potencijalnih rizika.

2. Procjena rizika

Na osnovu naprijed izrađenih dokumenata identifikuju se rizici koji mogu uticati na ciljeve iz strateških i operativnih planova, popunjavanjem obrasca za utvrđivanje i procjenu rizika.

Imamo dvije vrste rizika:

- **Inherentni rizik** je rizik s kojim bi se suočio korisnik javnih sredstava da uopće nema uspostavljenih kontrola. Procjena inherentnog rizika služi da se pokaže ozbiljnost rizika u slučaju da nema kontrola i kritičnost postojećih kontrola.
- **Rezidualni rizik** je rizik koji preostaje nakon primjene postojećih kontrola. Nivo izloženosti rezidualnom riziku zavisi o adekvatnosti i funkcionalnosti postojećih kontrola, što su one bolje, to će nivo izloženosti rezidualnom riziku biti manji, i obrnuto.

Nakon što se utvrde rizici je potrebno procijeniti kako bi se rangirali, utvrdili prioriteti i pružile informacije za donošenje odluka o rizicima na koje se treba usmjeriti. Rizici se procjenjuju na osnovu uticaja i vjerovatnoće.

Procjena rizika zasnivat će se na matrici za mjerenje rizika 5 x 5, koja ima dvije vrste ulaznih informacija – procjene uticaja rizika i procjene vjerovatnoće pojave rizika.

U Uredu će se voditi jedinstven registar rizika koji se ažurira najmanje jednom godišnje i pratit će ga koordinatori koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sistema interne kontrole i procesa upravljanja rizicima. Rezultati procjene s minimalno srednjom ocjenom izloženosti rizika biti će evidentirani u registar rizika. U registar rizika se unose i preporuke interne i eksterne revizije. Podaci iz registra koriste se za izradu izvještaja i informacija koji se dostavljaju rukovodstvu Ureda.

Ukupna izloženost riziku dobije se množenjem procijenjenog nivoa uticaja rizika i procijenjenog nivoa vjerovatnoće nastanka rizika, odnosno predstavlja rezultat množenja ocjena dodijeljenih procijenjenim nivoima uticaja i vjerovatnoće nastanka rizika.

Procjena ukupne izloženosti riziku prikazuje se u obliku **matrice 5 x 5**, kako je prikazano u nastavku.

Matrica rangiranja rizika

Vjerovatnoća	5		Nizak prioritet	Srednji prioritet	Visok prioritet	Visok prioritet
	4		Nizak prioritet	Srednji prioritet	Srednji prioritet	Visok prioritet
	3		Nizak prioritet	Nizak prioritet	Srednji prioritet	Srednji prioritet
	2			Nizak prioritet	Nizak prioritet	Nizak prioritet
	1					
			1	2	3	4
Uticaj						

Vjerovatnoća i uticaj ne moraju obavezno imati istu važnost u matrici vjerovatnoća/uticaj rizika. Pri korištenju ovog alata vjerovatnoća se može ocijeniti manje važnom od uticaja (ili posljedice) da bi tako korisnik javnih sredstava izrazio svoju zabrinutost zbog rizika koji imaju veliki uticaj. U procjeni rizika veći naglasak treba biti posvećen uticaju.

Za uspješnu kvalifikaciju rizika moraju se osigurati detaljniji i pouzdaniji podaci, procijeniti ukupna izloženost

riziku i odrediti prioritete s obzirom na uticaj rizika:

- Izvori podataka trebaju biti dovoljno validni, da bi se ti podaci mogli uključiti u procjenu rizika. Detaljniji i pouzdaniji podaci povećavaju šanse da će kvalifikacija rizika biti validna.
- Kad se kvalifikuju rizici i kad više rizika ima jednak stepen uticaja, među njima se moraju odrediti prioritete uzimajući u obzir rizike koji su najveća neposredna prijetnja i rizike koji će imati uticaj duži period.

Glavno pravilo: Procijenite uticaj i odredite prioritete za djelovanje počevši od najvišeg rizika.

3. *Odgovori/mjere na rizik/postupanje po rizicima*

Vjerojatnoća i uticaj rizika smanjuju se izborom prikladnog odgovora na rizik. Odluka ovisi o važnosti rizika te o Uredu prema riziku.

Za svaki rizik treba odabrati jedan od sljedećih odgovora na rizik:

- smanjivanje/ublažavanje rizika – preduzimaju se aktivnosti i donose odluke kako bi se smanjila vjerovatnoća nastanka i/ili utjecaj rizika. Aktivnosti koje Ured preduzima radi smanjivanja odnosno ublažavanja rizika su kontrolne aktivnosti;
- prenošenje rizika – putem konvencionalnog osiguranja ili prijenos na treću stranu (slučaj kada unutar institucije nema potrebnih sredstava, vještine i stručnosti za upravljanjem određenim rizikom);
- izbjegavanje rizika – na način da se određene aktivnosti izvode drugačije;
- prihvatanje rizika – kada su mogućnosti za preduzimanje određenih mjera ograničene ili su troškovi preduzimanja nesrazmjerni u odnosu na moguće koristi, s tim da rizik treba pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivom nivou.

Obrasci za utvrđivanje i procjenu rizika (Prilog 1 i Prilog 2) dostavljaju se nosiocima aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sistema interne kontrole i procesa upravljanja rizicima koji o utvrđenim rizicima izvještavaju članove Kolegija Ureda. Kolegij će utvrđene rizike raspraviti, ponovo procijeniti, te će donijeti završnu procjenu otkrivenih rizika i predložiti dodatne mjere za ublažavanje rizika.

Mjere za ublažavanje odnosno smanjivanje rizika su kontrolne aktivnosti. Kontrolne aktivnosti zasnivaju se na pisanim pravilima i principima, postupcima i drugim mjerama koje se uspostavljaju radi ostvarivanja ciljeva smanjenjem rizika na prihvatljiv nivo.

Kontrolne aktivnosti postupanja po utvrđenim rizicima trebaju sadržavati opis rizika, ciljeve koji se žele postići, radnje koje treba poduzeti, zadužene osobe i rokove za provođenje.

4. *Praćenje i izvještavanje o rizicima*

Praćenje i izvještavanje o rizicima uključuje praćenje provođenja mjera za smanjenje rizika i praćenje izloženosti riziku. Izloženost riziku može biti smanjena, povećana ili nepromijenjena, zavisno od toga da li su mjere adekvatne, da li su provedene i koliko cjelovito, te da li su nastale nove okolnosti koje utiču na rizike i traže nove preglede rizika i nove procjene.

Izvještavanje o rizicima uključuje izvještaj o provedenim mjerama i statusu izloženosti riziku koji se priprema za rukovodstvo. Izvještaj o rizicima treba biti sastavni dio redovnih kolegija rukovodstva. Određivanje prihvatljivog nivoa rizika predstavlja određivanje prihvatljivih vrijednosti i/ili raspona odstupanja od postavljenih ili ciljanih vrijednosti pokazatelja učinka.

S ciljem praćenja utvrđenih rizika i planiranih aktivnosti u cilju ublažavanja/smanjivanja rizika uspostavlja se odgovarajući sistem praćenja i izvještavanja o rizicima:

- komunikacija između koordinatora za uspostavljanje i razvoj sistema internih kontrola i šefova svih organizacionih jedinica kad god se, prema prosudbi, nađe na izuzetno značajan rizik, rade se odluke o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku, o rokovima i osobama koje će biti odgovorne za izvršenje potrebnih radnji;
- izrađeni popisi poslovnih procesa organizacionih jedinica, registar rizika i godišnji izvještaj o funkcionisanju sistema kontrole raspravljaju se na sjednici Kolegija radi pregleda i rasprave u kojoj su mjeri preduzete radnje djelotvorne, razmatranje procjene učinka i donošenja odluka o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku.

5. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Djelotvornost procesa upravljanja rizicima pratiti će Kolegij Ureda:

- na osnovu neposredno dostavljenih izvještaja od strane nosioca aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sistema internih kontrola i procesa upravljanja rizicima;
- ključnih pokazatelja uspješnosti.

Kako bi se proces upravljanja rizicima mogao djelotvorno pratiti istaknut će se pokazatelji uspješnosti, kako slijedi:

- registar rizika je na godišnjoj razini pregledan i ažuriran;
- mjere iz plana provode se u okviru utvrđenih rokova i sve nove mjere ažurirane su u registru rizika;
- sjednice Kolegija Ureda se obavezno održavaju u postupcima odlučivanja o ključnim rizicima u poslovanju.

6. PRILOZI UZ STRATEGIJU

Prilog 1 – Utvrđivanje rizika

Prilog 2 – Procjena rizika

Prilog 3 – Odgovori/mjere na rizik/postupanje po rizicima

Prilog 4 – Praćenje i izvještavanje po rizicima

