



**STRATEGIJA
UPRAVLJANJA RIZICIMA
RAZVOJNO-GARANTNOG FONDA BRČKO DISTRIKTA BIH**

Oktobar, 2023. godine

SADRŽAJ

I. UVOD	3
II. SVRHA I CILJEVI	3
III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	4, 4
IV. PROCES U UPRAVLJANJU RIZICIMA	4
1. Utvrđivanje/identifikacija	4
2. Procjena rizika	4, 5
3. Odgovor na rizike i postupanje po rizicima	6
4. Praćenje i izvještavanje o rizicima	7
V. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI	7
VI. PRILOZI UZ STRATEGIJU	8
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 sveobuhvatan sistem unutrašnjih kontrola koji se uspostavlja i za koji su odgovorni direktor i svi zaposleni u Razvojno-garantnom fondu Brčko distrikta BiH (u daljem tekstu „RGFBD“).

Sistemom interne kontrole upravlja se rizicima i osigurava razumna sigurnost da će se u ostvarivanju ciljeva budžetska i druga sredstva koristiti pravilno, etično, ekonomično, djelotvorno i učinkovito, a što je predviđeno i Zakonom o budžetu Brčko distrikta BiH („Službeni glasnik Brčko distrikta BiH“: 34/2019 i 22/23), Odlukom o uspostavljanju i provođenju sistema interne kontrole u javnom sektoru Brčko distrikta Bosne i Hercegovine 02-045.5-1030/21 od 23.09.2021. godine („Službeni glasnik Brčko distrikta BiH br. 40/22 od 16.11.2022. godine) i Priručnikom o uspostavljanju i razvoju sistema interne kontrole u javnom sektoru Brčko distrikta BiH.

Institucija se u svom poslovanju suočava sa 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 „vjerovatnoća 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

Ova Strategija ima za cilj:

- a) poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na nivou „RGFBD“;
- b) integrisati upravljanje rizicima kod svakodnevnog poslovanja;
- c) ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenje odluka kao standard;
- d) uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u organizacionim jedinicama „RGFBD“;
- e) osigurati da upravljanje rizicima obuhvata sva područja rizika;
- f) osigurati da je upravljanje rizicima u skladu sa 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 „RGFBD“ može bolje odlučivati o načinu unapređenja sistema, raspoređivanju sredstava i postizanju ravnoteže između prihvatljivog nivoa rizika i troškova kontrole;
- bolje predviđanje i optimizacija 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 „RGFBD“ ostvariti.

III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Polazna tačka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje o tome šta institucija želi postići. Ciljevi se preuzimaju iz već usvojenih planskih dokumenata, kao što su usvojene strategije, trogodišnji i godišnji planovi rada.

Pored toga, ciljevi se utvrđuju za poslovne procese koji se odvijaju u „RGFBD“. Za utvrđivanje ciljeva na nivou procesa, koriste se ciljevi iz mape poslovnih procesa, a mogu se koristiti i ciljevi iz operativnih planskih dokumenata, kao što su planovi nabavki, planovi zapošljavanja, planovi stručnog usavršavanja, i slično.

Upravljanje rizicima u „RGFBD“ biće usmjereno na sledeće četiri kategorije:

- Strateški ciljevi (izvode se iz mislje „RGFBD“, te se postavljaju tokom procesa srednjoročnog planiranja – trogodišnji plan rada i utvrđivanja strateških prioriteta);
- Pravni ciljevi (pojavljuju se u vezi s usklađenosti poslovanja sa zakonima i drugom regulativom, dosljednost u propisima i slično);
- Operativni ciljevi (vezani su za provođenje procesa i aktivnosti u „RGFBD“, kao što su kvalitet pruženih usluga, adekvatnost procedura i rokova, kvalitet nabavljenih roba i usluga, zaštita ljudi, imovine i drugih resursa od gubitaka, oštećenja, zloupotrebe i slično);
- Finansijski ciljevi (kvaliteta upravljanja prihodima i rashodima).

IV. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Opšti model upravljanja rizicima u „RGFBD“, 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 dole*, 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 sa 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 uopšte 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 potrebno je procijeniti kako bi se rangirali, utvrdili prioriteta i pružile informacije za donošenje odluka o rizicima na koje se treba usmjeriti. Rizici se procjenjuju na temelju uticaja i vjerovatnoće.

Procjena rizika temeljit će se na matrici za mjerenje rizika 5x5, koja ima dvije vrste ulaznih informacija – procjene uticaja rizika i procjene vjerovatnoće pojave rizika.

Vjerovatnoća može biti:

- (1) gotovo sigurno da se neće dogoditi – Bilo bi iznenađujuće da se rizični događaj dogodi. Morala bi se dogoditi kombinacija malo vjerovatnih događaja da bi se to moglo dogoditi;
- (2) malo vjerovatno – Ne predviđa se. Nema zabrinutosti da će se to dogoditi;
- (3) moguće – Jednako vjerovatno da će se rizični događaj dogoditi i da neće. Ne očekuje se da će se dogoditi, ali postoji šansa;
- (4) vjerovatno – Očekujemo da će se rizični događaj dogoditi. Bilo bi iznenađujuće da se to ne dogodi;
- (5) gotovo sigurno – Očekuje se da će se rizični događaj dogoditi. Sigurno će se dogoditi ove fiskalne godine ili tokom slijedeće tri godine.

Uticaj može biti:

- (1) beznačajan – Može se rješavati interno. Nema medijske pažnje. Nema interesa klijenata;
- (2) mali – Može se riješiti na nivou organizacionih jedinica, ali zahtijeva da se obavijesti najviše rukovodstvo. Kašnjenje u finansiranju ili promjena kriterijuma finansiranja. Zainterosovana strana ili klijent bi to primijetili;
- (3) umjeren – Za oporavak od događaja potrebna je saradnja među organizacionim jedinicama. Može generisati medijsku pažnju;
- (4) veliki – Događaj za koji je potrebno veliko prilagođavanje načina pružanja usluge. Značajan događaj sa dugim periodom oporavka;
- (5) katastrofalan – Veliki problem bez mogućnosti oporavka. Značajna šteta kredibilitetu institucije. Potpuni gubitak sposobnosti ostvarivanja kritičnog programa.

U „RGFRD“ vodiče se jedinstven registar rizika koji se ažurira najmanje jednom godišnje i pratiće ga nosioci aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sistema interne kontrole i procesa upravljanja rizicima. Rezultati procjene sa minimalno srednjom ocjenom izloženosti rizika biće 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 „RGFRD“.

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						

Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika Zavod polazi od „pristupa semafora“, pri čemu su:

„Zeloni rizici“ – Mali rizici, rizici koji se kreću u granicama od 1 do 5 i ne zahtijevaju daljnje djelovanje.

„Žuti rizici“ – Umjereni rizici koje treba povremeno nadgledati i upravljati njima tako da se vrate u zonu „zelenih rizika“. Oni se kreću u granicama od 6 do 10 (npr. gotovo sigurna vjerovatnoća 5 i mali uticaj 2).

„Narandžasti rizici“ – Povišeni rizici se kreću u granicama od 12 do 15 (npr. moguća vjerovatnoća nastanka 3 i katastrofalan uticaj 5). Ove rizike je potrebno često kontrolisati.

„Crveni rizici“ – Visoki rizici su ocjenjeni najvišom ocjenom rizika od 20 do 25 i zahtijevaju trenutnu akciju, a to su rizici koji se javljaju kad je vjerovatnoća pojave rizika gotovo sigurna 5, a i uticaj rizika je katastrofalan 5, ili je vjerovatnost gotovo sigurna, a učinak veliki, odnosno obrnuto.

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.

„RGFBD“ smatra rizik kritičnim ako je ocijenjen najvišom ocjenom rizika (20-25) u sljedećim situacijama:

- ako može ugroziti ostvarenje ključnih ciljeva „RGFBD“;
- ako može uzrokovati znatnu štetu interesnim skupinama (građanima, drugim institucijama);
- ako je posljedica rizika povreda zakona i propisa,
- ako može uzrokovati značajne finansijske gubitke;
- ako dovodi u pitanje sigurnost radnika „RGFBD“ i
- ako u bilo kojem slučaju ozbiljno utiče na ugled „RGFBD“

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. Odgovor na rizike i postupanje po rizicima

Vjerovatnoća i uticaj rizika smanjuju se izborom prikladnog odgovora na rizik. Odluka ovisi o važnosti rizika te o stavu „RGFBD“ prema riziku.

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

- izbjegavanje rizika – na način da se određene aktivnosti izvode drugačije, ili da se uklnu,
- prenošenje rizika – putem konvencionalnog osiguranja ili prijenos na treću stranu (slučaj kada unutar institucije nema potrebnih sredstava, vještine i stručnosti za upravljanjem određenog rizika);
- prihvaćanje 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 prihvatljivoj nivou;
- smanjivanje/ublažavanje rizika – preduzimaju se aktivnosti i donose odluke kako bi se smanjila vjerovatnoća nastanka i/ili uticaj rizika. Aktivnosti koje „RGFBD“ preduzima radi smanjivanja, odnosno ublažavanja rizika su kontrolne aktivnosti.

Obrasci za utvrđivanje i procjenu rizika dostavljaju se licu zaduženom za uspostavljanje i razvoj sistema interne kontrole i procesa upravljanja rizicima, koji o utvrđenim rizicima izvještava članove radne grupe. Radna grupa 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 mogu biti:

- prethodne kontrole – provode se za one poslovne procese ili transakcije koje su izložene većem riziku ili koje su značajne za „RGFBD“. One podrazumijevaju provjeru zakonitosti i ekonomičnosti poslovne transakcije prije izvršenja konačne odluke ili zaključenja ugovora i

plaćanja (npr. pisane procedure, pravilnici, instrukcije, primjena principa razdvajanja dužnosti, sistem dvostrukog potpisa i dr).

- naknadne kontrole – provode se nakon okončanja poslovne transakcije. Svrha naknadnih kontrola je dodatno osiguranje, a usmjereno je na kontrolu usklađenosti količine, cijene i kvalitete isporučene robe, opreme, radova, usluga, s ugovorenom. Naknadne kontrole usmjerene su i na provjeru ostvarenih rezultata i učinaka projekata, programa i aktivnosti.

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 sveobuhvatno, 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 kolegijuma rukovodstva. Određivanje prihvatljivog nivoa rizika predstavlja određivanje prihvatljivih vrijednosti i/ili raspona odstupanja od postavljenih ili ciljanih vrijednosti pokazatelja učinka.

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

- komunikacija između lica zaduženog za uspostavljanje i razvoj sistema interne kontrole i procesa upravljanja rizicima i rukovodioca svih organizacionih jedinica kad god se, prema procjeni, naiđe na izuzetno značajan rizik, radi odluke o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku, o rokovima i osobama koje će biti odgovorne za izvršenje potrebnih radnji;
- sačinjeni popisi poslovnih procesa organizacionih jedinica, registar rizika i godišnja izjava o fiskalnoj odgovornosti raspravljaju se na sjednici radne grupe, radi pregleda i rasprave u kojoj su mjeri preduzete radnje učinkovite, razmatraju se procjene učinka i donosi odluka o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku;
- rukovodilac organizacione jedinice, u svrhu izrade godišnje izjave o fiskalnoj odgovornosti, direktoru „RGFBD“ dostavlja Upitnik o samoprocjeni sistema finansijskog upravljanja i kontrole iz područja svog djelovanja do kraja tekuće godine.

V. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Učinkovitost procesa upravljanja rizicima pratiti će radna grupa “RGFBD”:

- 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 godišnjem nivou pregledan i ažuriran;
- mjere iz Akcionog plana provode se u okviru utvrđenih rokova i sve nove mjere ažurirane su u registru rizika;
- sastanci radne grupe “RGFBD” se obavezno održavaju u postupcima odlučivanja o ključnim rizicima u poslovanju;

VI. 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

Broj: 307-4/23
Brčko, 30.10.2023. godine



Predsjednik
Upravnog odbora:

Zunika Grabus

Zunika Grabus, prof.

