

**STRATEGIJA
UPRAVLJANJA RIZICIMA
U ZAVODU ZA PLANIRANJE, PROJEKTOVANJE I RAZVOJ BRČKO DISTRIKTA BIH**

**Oktober
Brčko, 2023. 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 sveobuhvatan sistem unutrašnjih kontrola koji se uspostavlja i za koji su odgovorni Direktor Zavoda za planiranje, projektovanje i razvoj Brčko distrikta BiH, Šefovi organizacionih jedinica i svi zaposleni Zavoda za planiranje, projektovanje i razvoj Brčko distrikta BiH. 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 efikasno, a što je predviđeno i zakonskim i podzakonskim propisima Brčko distrikta BiH.

Institucija se u svom poslovanju suočava sa brojnim rizicima koji mogu uticati 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

Ova Strategija ima za cilj:

- poboljšati efikasnost upravljanja rizicima na nivou Zavoda za planiranje, projektovanje i razvoj Brčko distrikta BiH;
- integrirati upravljanje rizicima kod svakodnevnog poslovanja;
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenje odluka kao standard;
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u Sektorima Zavoda za planiranje, projektovanje i razvoj Brčko distrikta BiH;
- osigurati da upravljanje rizicima obuhvata sva područja rizika;

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 Zavod za planiranje, projektovanje i razvoj Brčko distrikta BiH može bolje odlučivati o načinu unapređenja sistema, raspoređivanju sredstava i postizanju ravnoteže između prihvatljivog nivoa rizika i troškova kontrole;
- bolje predviđanje i optimizaciju raspoloživih sredstava – utvrđivanjem ključnih rizika prema prioritetu se određuju projekti i raspoređuju sredstva za adekvatno 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 dobre preduslove da će se ciljevi Zavoda za planiranje, projektovanje i razvoj Brčko distrikta BiH uspješno sprovesti.

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 Zavoda za planiranje, projektovanje i razvoj Brčko distrikta BiH bit će upravljeno na sljedeće:

- Strateški ciljevi (izvode se iz misije Zavoda za planiranje, projektovanje i razvoj Brčko distrikta BiH, 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

Opšti model upravljanja rizicima u Zavodu za planiranje, projektovanje i razvoj 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 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

Temeljem 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 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 temelju uticaja i vjerovatnoće.

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

U Zavodu za planiranje, projektovanje i razvoj Brčko distrikta BiH vodiće 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 biti će evidentirani u registar rizika. U registar rizika se unose i preporuke interne i eksternе revizije. Podaci iz registra koriste se za izradu izvještaja i informacija koji se dostavljaju rukovodstvu Zavoda za planiranje, projektovanje i razvoj Brčko distrikta BiH.

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 | Srednji prioritet |
| | 4 | Nizak prioritet | Srednji prioritet | Srednji prioritet |
| | 3 | Nizak prioritet | Nizak prioritet | Srednji prioritet |
| | 2 | Nizak prioritet | Nizak prioritet | Nizak prioritet |
| | 1 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 |
| Uticaj | | | | |
| | | | | 5 |

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/njere na rizik/postupanje po rizicima*

Vjerovatnoća i uticaj rizika smanjuju se izborom adekvatnog odgovora na rizik. Odluka zavisi o važnosti rizika te o stavu Zavoda za planiranje, projektovanje i razvoj Brčko distrikta BiH.

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 uticaj rizika. Aktivnosti koje Zavod za planiranje, projektovanje i razvoj Brčko distrikta BiH 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 Direktora Zavoda za planiranje, projektovanje i razvoj Brčko distrikta BiH. Direktor će sa Šefovima sektora Zavoda utvrđene rizike raspraviti, ponovo procijeniti, te će donijeti zavišnu 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 postovanja 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 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 koordinatora za uspostavljanje i razvoj sistema internih kontrola i Šefova svih sektora kad god se, prema procjeni utvrdi izuzetno značajan rizik, rade se Odluke o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku, sa definisanim 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 Kolegijuma radi pregleda i rasprave u kojoj su mjeri poduzete radnje djelotvorne, razmatranje procjene učinka i donošenja odluka o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku.

5. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Djelotvornost procesa upravljanja rizicima pratiće Menadžment Zavoda za planiranje, projektovanje i razvoj Brčko distrikta BiH:

- na temelju 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;

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

DIREKTOR

Ismet Dedić, dipl.inž. saobr.



Dostaviti:

1. Internet stranici/Oglasnoj ploči Zavoda za planiranje projektovanje i razvoj Brčko distrikta BiH;
2. Sektoru za planiranje društveno-ekonomskog razvoja i zajedničke poslove;
3. Sektoru za prostorno planiranje;
4. Sektoru za izradu investiciono-tehničke dokumentacije, nadzor i koordinaciju realizacije projekata;
5. Evidenciji;
6. Arhivi;