



РЕПУБЛИКА СРПСКА
РЕПУБЛИЧКА УПРАВА ЗА ИНСПЕКЦИЈСКЕ ПОСЛОВЕ
БАЊА ЛУКА

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
РЕПУБЛИЧКЕ УПРАВЕ ЗА ИНСПЕКЦИЈСКЕ
ПОСЛОВЕ**

Бања Лука, јули 2023. године

САДРЖАЈ

1. УВОДНЕ НАПОМЕНЕ.....	3
2. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА	3
2.1. Утврђивање ризика	3
2.2. Процјена ризика	4
2.3. Поступање по ризицима	6
2.4. Праћење и извјештавање о ризицима	7
3. АЖУРИРАЊЕ РИЗИКА	8
4. УЛОГЕ, ОВЛАШТЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У ИНСПЕКТОРАТУ.....	8
5. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ	10
6. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ.....	10
<i>Прилог 1</i>	11
<i>Прилог 2</i>	12
<i>Прилог 3</i>	13
<i>Прилог 4</i>	14

1. УВОДНЕ НАПОМЕНЕ

Управљање ризицима дефинисано је Законом о систему интерних финансијских контрола у јавном сектору Републике Српске (у даљем тексту: Закон). Истим Законом је прописано да је руководилац субјекта одговоран за, између осталог, идентификацију, процјену и управљање ризицима који могу угрозити остваривање циљева субјекта и увођење одговарајућих контрола за управљање ризицима.

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија) представља стратешки документ који употпуњује даљи развој система финансијског управљања и контроле и има за циљ да се у Републичкој управи за инспекцијске послове (у даљем тексту: Инспекторат) уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир којим ће се у будућем периоду развијати сам процес управљања. Дакле, крајњи циљ је осигурати управљање ризицима у складу са Законом и Смјерницама за управљање ризицима у субјектима јавног сектора Републике Српске (у даљем тексту: Смјернице).

2. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Закон дефинише ризик као могућност настанка догађаја који може неповољно да утиче на остварење постављених циљева субјекта. Ризици представљају и пропуштене прилике за побољшање пословања, прилагођавање промијењеним околностима и сл. Сваки ризик укључује три основа елемента: догађај, вјероватноћу и утицај.

Циљ управљања ризицима је реализовати циљеве Инспектората, а ризике избјећи или умањити њихов утицај. Управљање ризицима је цјелокупан процес који се састоји од четири међусобно повезане фазе:

- (1) утврђивање ризика,
- (2) процјена ризика,
- (3) поступање по ризицима и
- (4) праћење и извјештавање о ризицима.

2.1. Утврђивање ризика

Утврђивање ризика укључује утврђивање и опис ризичног догађаја, те анализу узрока ризика. Полазна основа за утврђивање ризика су циљеви садржани у стратегијама, средњорочним и годишњим плановима рада, затим буџетским програмима, програмима капиталних инвестиција и слично. Приликом утврђивања ризика потребно је утврдити шта је неопходно осигурати да би се циљеви остварили, те утврдити информације о узроцима и посљедицама ризика. Детаљније информације о узроцима и посљедицама ризика обезбјеђују, наиме, квалитетнију и објективнију процјену ризика, као и утврђивање мјера за ублажавање истих.

Прикупљене информације уносе се у Образац за утврђивање и процјену ризика (*Прилог 1*). Утврђени ризици уписују се у Регистар ризика (*Прилог 2*).

2.2. Процјена ризика

За утврђене ризике потребно је извршити процјену утицаја, вјероватноће настанка и укупне изложености ризику.

У фази процјене ризика, заправо се врши оцјена двије врсте ризика: инхерентног ризика и резидуалног ризика.

Инхерентни ризик је ризик са којим се суочава субјекат када нема успостављених контрола.

Резидуални ризик је ризик који преостаје након примјене постојећих контрола. Ниво изложености резидуалном ризику зависи од адекватности и функционалности постојећих контрола, што су оне боље, то ће ниво изложености резидуалном ризику бити мањи, и обрнуто.

Вјероватноћа је процјена могућег настанка одређеног догађаја (укључујући разматрање учесталости којом до тог догађаја може да дође).

Табела 1. Рангирање вјероватноће

Оцјена	Вјероватноћа	Опис
5	Врло висока	Очекује се да ће се догодити. Сигурно ће се догодити ове фискалне године или током сљедеће три године.
4	Висока	Очекујемо да ће се то догодити. Било би изненађујуће да се то не догоди.
3	Средња	Једнако вјероватно да ће се догодити и да неће. Не очекује се да ће се догодити, али постоји шанса.
2	Нижа средња	Не предвиђа се. Нема забринутости да ће се то догодити.
1	Ниска	Било би изненађујуће да се то догоди. Морала би се догодити комбинација мало вјероватних догађаја да би се то могло догодити.

Утицај је процјена посљедица у случају настанка одређеног ризичног догађаја. То може бити врста штете или изгубљене прилике.

Табела 2. Рангирање утицаја

Оцјена	Утицај	Опис
5	Веома велики	Велики проблем без опоравка од њега. Значајна штета кредибилитету институције. Потпуни губитак способности остваривања критичног програма. У овим случајевима скоро је невјероватно да ће се циљеви остварити.

Оцјена	Утицај	Опис
4	Велики	Догађај за који је потребно велико прилагођавање начина пружања услуге. Значајан догађај с дугим периодом опоравка. Неуспјех у испуњењу велике политичке обавезе. У овим случајевима активности су значајно нарушене, мало је вјероватно да ће се циљеви остварити.
3	Средњи	За опоравак од догађаја потребна је сарадња међу организационим јединицама. Може генерисати медијску пажњу. У овим случајевима отежано је обављање активности субјекта, циљеви се могу дјелимично остварити.
2	Мали	Може се ријешити на нивоу организационих јединица, али захтијева да се обавијести највише руководство. Кашњење у финансирању или промјена критеријума финансирања. Заинтересована страна или клијент би то примијетили. У овим случајевима активности се обављају са малим сметњама/кашњењем, циљеви ће се остварити у великој мјери.
1	Веома мали	Могу се рјешавати интерно. Нема медијске пажње. Нема интереса или постоји управљиви интерес заинтересованих страна или клијента. У овим случајевима активности се обављају са малим сметњама/кашњењем, врло је вјероватно да ће се циљеви остварити.

Рангирање ризика је основа за одређивање приоритета и приказује изложеност субјекта ризицима.

Табела 3. Квантификација ризика

Индекс ризика	Ранг ризика	Опис ризика
13-25	3 Високи ризик	<ul style="list-style-type: none"> - Прекид свих основних програма/услуга - Губитак имовине велике вриједности - Озбиљне штете за животну средину - Смрт - Значајан губитак повјерења јавности - Притисак јавности за смјену руководства
6-12	2 Средњи ризик	<ul style="list-style-type: none"> - Прекид неких основних програма/услуга - Губитак имовине - Штетне посљедице на животну средину - Озбиљна повреда - Дјелимичан губитак повјерења јавности - Негативан став јавности у медијима
1-5	1 Ниски ризик	<ul style="list-style-type: none"> - Кашњење у мањим пројектима/услугама - Губитак имовине (мање вриједности) - Привремене штетне посљедице по животну средину - Смањење нивоа повјерења јавности - Дјелимично негативан став јавности у медијима

Уколико се покаже да је ризик висок потребно је предузети хитно спровођење мјера за смањење ризика. Инспекторат наставља са радом, али у што краћем року треба саставити план спровођења мјера и одредити приоритете.

Уколико је ризик процијењен као средњи потребно је предузети спровођење мјера осигурања од евентуалног раста ризика. Обавезна је израда плана спровођења мјера како би се оне спровеле у разумном року.

Уколико је ризик процијењен као низак потребно је предузети спровођење мјера осигурања од евентуалног раста ризика. Ова врста ризика је прихватљива.

Почетна процјена ризика представља процјену инхерентног ризика, која служи да се покаже озбиљност ризика у случају да нема контрола или критичност постојећих контрола. Код процјене инхерентног ризика полази се од претпоставке да контрола уопште нема, односно ради се процјена изложености ризику у ситуацији одсутности контрола и мјера за ублажавање ризика.

Након што се процијени инхерентни ризик утврђује се шта се све у тренутном пословању предузима, које мјере и контроле се спроводе да се спријечи конкретан ризик и његове посљедице, те процјена адекватности постојећих контрола.

Резидуални ризик је ризик који преостаје након примјене постојећих контрола. Процјена резидуалног ризика зависи од процјене адекватности и функционалности постојећих контрола. Процјена резидуалног ризика, као и инхерентног, укључује процјену утицаја, вјероватноће и укупне изложености ризику. Активност на процијени ризика треба да укључују већи број запослених како би се избјегла субјективна процјена ризика.

Прикупљене информације уносе се у Образац за утврђивање и процјену ризика (*Прилог 1*). Утврђени ризици уписују се у Регистар ризика (*Прилог 2*).

2.3. Поступање по ризицима

Циљ управљања ризицима је смањити вјероватноћу наступања потенцијалног ризичног догађаја и његов негативан утицај на остваривање циљева. То се постиже избором адекватног одговора на ризик.

Постоје четири начина реаговања, односно одговора на ризике. Ризици се могу:

- смањити/ублажити предузимањем контролних активности, потребно је одредити мјере, рокове и одговорне особе за њихово извршење,
- пренијети трећој страни или подијелити ризик с трећом страном – осигуравајуће друштво, ризик се преноси оном ко га може најбоље контролисати,
- избјећи потпуним или дјелимичним модификовањем активности (нпр. пословна одлука о неукључивању или о повлачењу из ризичне ситуације) и
- прихватити без предузимања додатних радњи у циљу смањивања или отклањања ризика, одлука о прихваћању може се донијети ако су могућности за предузимање мјера везаних уз ризике ограничене или трошкови предузимања активности премашују користи или трошкове штете.

Осим мјера усмјерених на посљедице негативних ризика, треба разматрати и мјере које су усмјерене на кориштење позитивних учинака, односно мјере усмјерене да спријече ситуације „изгубљених прилика“.

Информације везане за начин реаговања на ризике уносе се у Мјере/одговори за ублажавање резидуалног ризика (*Прилог 3*).

2.4. 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, у зависности од тога да ли су мјере адекватне, да ли су спроведене и колико свеобухватно, те да ли су настале нове околности које утичу на ризике и траже нове прегледе ризика и нове процјене. Основна подлога за израду извјештаја о управљању ризицима су подаци из Регистра ризика.

Процјена ризика и праћење индикатора учинка пружају информације за покретање активности на рјешавању потенцијалних проблема. Рано бављење проблемима омогућиће руководству Инспектората да предузме мјере како би се спријечио неуспјех или барем ублажио ризик.

Праћење статуса ризика попуњава се подацима који се прикупљају кроз праћење и извјештавање о ризицима, а садрже сљедеће податке:

- статус провођења предложених мјера (provedeno, дјелимично provedeno, неprovedeno),
- образложење за неprovedене или дјелимично provedене мјере,
- нова процјена укупне изложености ризику,
- статус ризика (мања, већа или непромијењена изложеност ризику),
- нове мјере за ублажавање ризика, рокови и одговорне особе.

Извјештавање о управљању ризицима може бити извјештавање унутар субјекта и извјештавање према Централној јединици за хармонизацију, Министарства финансија Републике Српске.

Директора Инспектората потребно је благовремено обавјештавати о управљању ризицима за оне ризике за које је процијењено да су с највећим утицајем на пословање. Директор Инспектората треба да буде обавијештен минимално два пута годишње (полугодишње и годишње) о управљању ризицима са највећим утицајем на пословање, а могу бити одређени и учесталији интервали извјештавања о управљању ризицима. О најзначајнијим ризицима и мјерама за њихово рјешавање неопходно је редовно разговарати на колегијуму највишег управљачког нивоа. Извјештај о најзначајнијим ризицима за руководиоца припрема се у форми извјештаја из Регистра ризика и садржи податке о:

- ризицима који су процијењени са највећим утицајем на пословање субјекта,
- узроцима најзначајнијих ризика,
- статусу предузетих мјера за смањивање најзначајнијих ризика,

- нивоу изложености ризицима и одступања од прихватљивог нивоа ризика, гдје је примјењиво.

Лице задужено за координацију активности на управљању ризицима ће о управљању ризицима извјештавати Централну јединицу за хармонизацију Министарства финансија Републике Српске у оквиру извјештаја о спровођењу планираних активности на успостављању и развоју система финансијског управљања и контроле.

Информације везане за праћење спровођења мјера и извјештавање о истим уносе се у Образац праћење и извјештавање о ризицима (*Прилог 4*).

3. АЖУРИРАЊЕ РИЗИКА

Прегледи ризика се спроводе када се планирају промјене, када се догоде промјене у пословању или у окружењу, а исте не морају бити драматичне, већ само довољне за промјену климе у којој се догађају ризици, након спроведених интерних ревизија и сл.

Прегледи ризика најчешће ће подразумијевати одржавање састанка унутар Инспектората с руководством и запосленима, а по потреби и са екстерним заинтересованим странама везаним за ризик (као што су банке и друге кредитне институције, добављачи/извођачи капиталних инвестиција/пројеката, донатори средстава и слично).

Прегледи ризика полазе од раније утврђених листи ризичних догађаја, процјене вјероватноће и утицаја. Резултат прегледа ризика су ажурирани подаци о ризицима, укључујући све промјене ризичних догађаја, промјене у процјени вјероватноће и утицаја, те одговоре на ризике.

4. УЛОГЕ, ОВЛАШТЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У ИНСПЕКТОРАТУ

Обавезе директора Инспектората

Директор Инспектората је одговоран за остварење постављених циљева и успостављање ефективног управљања ризицима, те има обавезу донијети одлуку или неки други интерни акт о спровођењу мјера за управљање ризицима којом ће:

- именовати и задужити руководиоце/запослене у организационим јединицама у вези са поступцима за управљање ризицима,
- именовати и задужити руководиоце/запослене који имају приступ Регистру ризика и обавезни су уносити податке у Регистар ризика,
- дефинисати рокове за извјештавање о статусу ризика,
- утврдити индикаторе учинка и прихватљиви ниво ризика, гдје је примјењиво и
- именовати лице задужено за координацију активности на управљању ризицима у субјекту.

Директор Инспектората ће напријед поменутом одлуком одредити потребан број лица које ће имати приступ Регистру ризика и обавезу уношења података.

Обавезе лица задуженог за координацију активности на управљању ризицима

Директор Инспектората одлуком именује лице задужено за координацију активности на управљању ризицима на нивоу субјекта. Задаци лица задуженог за координацију активности за управљање ризицима су:

- координисати процесом управљања ризицима у субјекту у складу са методологијом прописаном Смјерницама,
- да подстиче културу управљања ризицима и даје подршку руководиоцима/запосленим у субјекту којима су додијељена овлашћења и одговорности за спровођење процеса управљања ризицима,
- у сарадњи са Централном јединицом за хармонизацију Министарства финансија Републике Српске имати редовну комуникацију са лицем које ће имати обавезу уноса података у Регистре ризика о свим оперативним детаљима,
- пратити да ли лица задужена за унос података у Регистар ризика уносе те податке и да ли их ажурирају у складу са прописаном методологијом и дефинисаним роковима,
- координисати израду извјештаја о статусу најзначајнијих ризика за састанке/колегијуме руководства субјекта,
- припремити обједињени извјештај о управљању ризицима на нивоу субјекта.

Обавезе руководилаца организационих јединица у субјекту

Руководиоци на различитим нивоима управљања у Инспекторату у складу са додијељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима који могу да утичу на остваривање тих циљева. Директор Инспектората напријед наведеном одлуком додјељује овлашћења руководиоцима организационих јединица задуженим за управљање ризицима и у одлуци наводи њихове одговорности.

Руководиоци организационих јединица одговорни су за:

- ажурност вођења Регистра ризика од стране задужених лица,
- утврђивање ризика везаних за циљеве из средњорочних планова, оперативних планова и пословних процеса који су у надлежности организационе јединице којом руководе,
- анализу узрока утврђених ризика,
- процјену вјероватноће настанка ризика и њихов утицај,
- утврђивање начина поступања по ризицима који су неприхватљиви и спровођење анализе за одлучивање о избору мјера,
- документовање података о ризицима у Регистар ризика,
- праћење реализације предложених мјера, вршење прегледа ризика и поновне процјене у случају новонасталих околности које могу да утичу на изложеност ризицима и
- извјештавање надређених, руководилаца субјекта о статусу ризика у складу са потребама и роковима за извјештавање.

Руководиоци организационих јединица у којима је интерна ревизија спровела ревизије и/или пружила савјетодавне услуге имају обавезу да ажурирају податке у Регистру ризика на основу:

- података о ризицима из коначних ревизорских извјештаја (утврђени ризици, узроци ризика, ниво изложености резидуалним ризицима, препоруке/мјере за смањење ризика, рокови за спровођење)
- података о спроведеним ревизорским препорукама (спроведене мјере/активности за смањење ризика, процјена изложености ризицима након спроведених мјера која би требала бити мања).

Обавезе интерних ревизора

Основна улога интерне ревизије је давање објективног, професионалног и независног мишљења управи о адекватности и ефикасности процеса управљања ризицима. Стратешки и годишњи планови рада интерне ревизије морају се базирати на процјени ризика. Интерна ревизија има сљедеће обавезе:

- код израде стратешких и годишњих планова рада преузимати податке о ризицима из Регистра ризика субјекта и радити своје додатне, независне процјене цјелокупног процеса управљања ризицима и података о појединачним ризицима,
- код вршења појединачних ревизија узимати и користити податке из Регистра ризика субјекта и на основу методологије рада интерне ревизије процијенити функционисање система интерних контрола, те дати препоруке за успостављање или унапређење постојећих контрола, а у циљу смањења ризика.

Обавезе запослених

Сви запослени у Инспекторату треба да:

- користе смјернице за управљање ризицима које су добили од руководиоца, са циљем побољшања ефикасности рада,
- сваки нови ризик или неадекватне постојеће контроле ризика пријаве свом непосредном руководиоцу.

5. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измијени.

6. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења. Стратегија ће бити објављена на интернет страници Инспектората.

Број: 24.010/090-3-1/23

Датум: 01.08.2023. године



ОБРАЗАЦ ЗА УТВРЂИВАЊЕ И ПРОЦЕНУ РИЗИКА

РБ	УТВРЂИВАЊЕ РИЗИКА							ОЦЕНА ИНХЕРЕНТНОГ РИЗИКА				Постојеће мјере за ублажавање/ контроле	Адекватност постојећих мјера за ублажавање	ОЦЕНА РЕЗИДУАЛНОГ РИЗИКА			
	Пословни процес	Ризик	Категорија ризика	Сегменти циља	Узрок ризика	Утицај/ посљедица - опис	Утицај/ посљедица - квантификовано	Вјерова тноћа	Утицај (1-5)	Укупно	Оцјена ризика			Вјерова тноћа	Утицај (1-5)	Укупно	Оцјена ризика

РЕГИСТАР РИЗИКА

НАЗИВ СУБЈЕКТА		РЕПУБЛИЧКА УПРАВА ЗА ИНСПЕКЦИЈСКЕ ПОСЛОВЕ						
ОРГАНИЗАЦИОНА ЈЕДИНИЦА								
Назив и шифра пословног процеса								
Ризик	Власник ризика	Потенцијални доприносићи фактори	Утицај	Вјероватноћа	Потребне активности за ублажавање/елиминисање ризика	Задужено лице	Датум прегледа	Датум сљедећег прегледа

МЈЕРЕ/ОДГОВОРИ ЗА УБЛАЖАВАЊЕ РЕЗИДУАЛНОГ РИЗИКА

КАТЕГОРИЈА АКТИВНОСТИ	ДОДАТНЕ МЈЕРЕ ЗА УБЛАЖАВАЊЕ	РЕЗУЛТАТ МЈЕРЕ	ПОТРЕБНИ РЕСУРСИ	ВЛАСНИК ЗАДАТКА	РОК	ВЕЗА С ДРУГИМ ОРГАНИЗАЦИОНИМ ЈЕДИНИЦАМА / ИНСТИТУЦИЈАМА	ПРИОРИТЕТ

ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЈЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА

ИЗВЈЕШТАВАЊЕ, ПРАЋЕЊЕ, КОНТРОЛЕ				ПРОЦЈЕНА РЕЗИДУАЛНОГ РИЗИКА НАКОН СПРОВОЂЕЊА МЈЕРА ЗА УБЛАЖАВАЊЕ				ПРИХВАТЉИВА ВИСИНА РИЗИКА
НАПРЕДАК (%)	КОМЕНТАРИ И ПРОБЛЕМИ	ПРЕОСТАЛЕ АКТИВНОСТИ	ОЧЕКИВАНИ ДАТУМ ЗАВРШЕТКА	В (1-5)	У (1-5)	УКУПНО	ОЦЈЕНА РИЗИКА	МАКСИМУМ РИЗИКА КОЈИ ЈЕ ОРГАНИЗАЦИЈА СПРЕМНА ДА ПРЕУЗМЕ