

Ag
710

Strategija upravljanja rizicima u Agenciji za policijsku podršku



Sarajevo, januar 2019

Sadržaj

1. Uvod	3
2. Ciljevi i svrha	3
3. Stavovi Agencije prema rizicima	4
4. Proces upravljanja rizicima	4
4.1. Postavljenje ciljeva	5
4.2. Utvrđivanje rizika	5
4.3. Procjena rizika	6
4.4. Utvrđivanje nivoa rizika	6
4.5. Postupanje po utvrđenom riziku	7
4.6. Praćenje i izvještavanje o rizicima	8
5. Uloge, ovlaštenja i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima	10
6. Zaključak	11

1. Uvod

Agencija za policijsku podršku u skladu sa Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine donosi Strategiju upravljanja rizicima Agencija za policijsku podršku.

Strategija upravljanja rizicima predstavlja ciljeve i koristi od upravljanja rizicima, odgovornosti za upravljanje rizicima, kao i pregled okvira koji je potrebno uspostaviti kako bi se uspješno upravljalo rizicima. Zakon o finansiranju institucija BiH između ostalog propisuje da se sistem finansijskog upravljanja i kontrole zasniva na upravljanju rizicima i daje razumno uvjeravanje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način. Cjelokupan proces identifikovanja, procjene i praćenja rizika i implementacije neophodnih kontrola nije uklanjanje svih rizika, već smanjenje rizika na prihvatljiv nivo.

Potreba za donošenjem Strategije za upravljanje rizicima proizašla je iz namjere da se ojača sistem internih kontrola kod korisnika javnih sredstava. Upravljanje rizikom je kontinuirana aktivnost koja obuhvata utvrđivanje rizika, procjenu njihove vjerovatnoće i uticaja, poduzimanje mjera kao odgovor na rizike, dokumentovanje podataka o najznačajnijim rizicima i praćenje i izvještavanje o rizicima. To je proces kojeg provodi rukovodilac korisnika javnih sredstava u cijeloj organizaciji sa ciljem identifikovanja potencijalnih događaja koji mogu negativno uticati na korisnika javnih sredstava kako bi se sveli na granice prihvatljivog.

Analiza rizika je sistematičan i discipliniran proces definisanja misije i ciljeva subjekta, identifikovanja rizika koji može uticati na postizanje ciljeva, procjenu rizika vezano za vjerovatnoću njihovog javljanja i uticaja i preduzimanje mjera za kontrolu rizika na prihvatljivom nivou, posebno putem sistema finansijskog upravljanja i kontrola. Rezultat procesa je registar rizika koji predstavlja spisak rizika, sa njihovom vjerovatnoćom nastanka i uticajem, mjerama za njihovu kontrolu i nadležnim osobama. Registar rizika je proces koji se ne završava konačnim proizvodom već je potrebno vršiti njegovo kontinuirano ažuriranje.

2. Ciljevi i svrha

Cilj Strategije upravljanja rizicima je identifikovanje i procjena rizika kako bih se odlučilo koji je najbolji način postupanja sa rizikom. Uobičajeno rješenje je uvođenje odgovarajućih unutrašnjih kontrola radi minimiziranja pojavljivanja rizika. Kontekst rizika definiše pristup ili okvir za upravljanje rizikom, a to obuhvata strateške, organizacione i upravljačke aktivnosti. Identifikacija unutrašnjeg i eksternog okruženja postavlja se kao osnov kako da se identifikuje, posmatra i prikaže rizik. Dok postavljanje ciljeva podrazumijeva da oni treba da budu u skladu sa misijom, vizijom i strategijom Agencije. Svrha izrade Strategije upravljanja rizicima jeste da se poboljša sposobnost ostvarivanja strateških ciljeva i misije Agencije kroz upravljanje prijetnjama i šansama, odnosno kroz stvaranje okruženja koje će doprinijeti većem kvalitetu i rezultatima poslovanja. Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH podrška su uspostavljanju sistemskog upravljanja rizicima.

Agencija za policijsku podršku kroz donošenje Strategije za upravljanje rizicima postavlja okvir unutar kojeg će svaka organizaciona jedinica u sastavu Agencije razvijati

upravljanje rizicima u skladu sa svojim nadležnostima i odgovornostima. Strategija upravljanja rizicima je sveobuhvatna i ključni je koncept upravljanja rizikom agencije, i to prije svega da bi se identifikovao rizik i uticalo na njegovo smanjenje, kroz učestvovanje svih organizacionih jedinica kako bi se spriječio i kontrolisao rizik. Uspješno upravljanje rizikom čini poslove fleksibilnijim, sa mogućnošću da se reaguje na promjene, te samim tim se poboljšava vjerovatnoća ostvarivanja strateških ciljeva.

Kvalitet procesa upravljanja rizicima u organizaciji predmet je interesa rukovodstva i zaposlenih u organizaciji, upravljačkih struktura, internih i eksternih revizora. Viši zahtjevi u pogledu transparentnosti i izvještavanja znače da poslovanje korisnika javnih sredstava sve više postaje predmet interesa poreskih obveznika i korisnika njihovih usluga, te medija i društva u cjelini.

3. Stavovi Agencije prema rizicima

Sagledavajući važnost upravljanja rizicima, stavovi Agencije prema rizicima su sljedeći da:

1. upravljanje rizicima postane sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka,
2. sve aktivnosti koje se provode moraju biti u skladu sa ciljevima Agencije, a ne u suprotnosti s njima,
3. se ne bavi samo smanjenjem rizika, već razvija metode za kontrolu i izbjegavanje rizika,
4. svi rukovodioci i zaposleni u Agenciji budu upoznati da smanjenje rizika u velikoj mjeri zavise o njima, jer svojom kompetentnošću i moralnim vrijednostima donose odluke i kontolišu procese, te samim tim i upravljaju pojedinim rizicima,
5. se na sve aktivnosti unutar Agencije treba dijelovati preventivno, u smislu izbjegavanja rizika, odnosno da se što više umanje aktivnosti koje generišu rizike,
6. smanje ili anuliraju posljedice pojava rizika, na način da se smanji mogućnost nastanka rizika.

4. Proces upravljanja rizicima

Opći model upravljanja rizicima, koji uspostavlja Agencija za policijsku podršku, sastoji se od 6 koraka:

1. Postavljanje ciljeva
2. Utvrđivanje rizika
3. Procjena rizika
4. Utvrđivanje nivoa rizika
5. Postupanje po utvrđenom riziku
6. Praćenje i izvještavanje o rizicima

4.1. Postavljanje ciljeva

Polazna tačka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje ciljeva koji se žele postići. Cilj upravljanja rizicima je iskoristiti dostupno znanje o rizicima kako bi se formulisao, tamo gdje ima smisla, pristup za analiziranje i upravljanje neizvjesnostima s kojima se suočavamo, a koje mogu uticati na ostvarivanje ciljeva i rezultata. Efektivno upravljanje rizicima omogućava nam da razumijemo i optimiziramo koristi i vrijednosti koje se mogu generisati iz unaprijed kalkulisanog rizika, te nam pomaže da izbjegnemo neželjena iznenađenja. Problemi mogu biti smanjeni do 90% ukoliko analiziramo rizike. Pretpostavka procjene rizika je preliminarno upoznavanje s ciljevima organizacije, a nakon toga procjena rizika uključuje sistematičnu identifikaciju i selekciju svih relevantnih internih i eksternih faktora koji bi mogli spriječiti ostvarivanje svakog pojedinog cilja. Cilj identifikacije rizika je identifikovati izloženost Agencije riziku. To zahtijeva poznavanje pravnog, društvenog, političkog i kulturnog okruženja u kojem egzistira institucija, kao i razumijevanje njenih strateških i operativnih ciljeva, uključujući faktore ključne za uspjeh Agencije, te prijetnje i prilike povezane s postizanjem tih ciljeva. Svi rizici nisu isti, a ni vjerovatnoća njihovog nastanka. Stoga, nakon identifikacije rizika s kojima se Agencija suočava neophodno je vrednovanje njihove značajnosti, a nakon toga i utvrđivanje prioriteta, odnosno rangiranje rizika. Sve ovo je neophodno za implementaciju odgovarajuće strategije upravljanja rizicima. Svaki poslovni proces ima značajnu ulogu u postizanju sveukupnih ciljeva Agencije. Sve aktivnosti kojima se izbjegavaju, smanjuju ili preraspoređuju rizici na nivou pojedinih poslovnih procesa klasificiraju se kao interne kontrolne aktivnosti i procedure.

4.2. Utvrđivanje rizika

Utvrđivanje svih sistema, ciljeva i drugih aktivnosti u Agenciji predstavlja prvi korak koji se može napraviti isključivo uz pomoć i saradnju rukovodilaca koji su u to upućeni. Proces upravljanja rizicima treba postati sastavni dio srednjoročnog i godišnjeg planiranja pri čemu je potrebno sagledati sve moguće rizike. Stoga efikasno upravljanje rizikom treba da bude usmjereno na strateške (opšte) i operativne (posebne) ciljeve. Prilikom određivanja strateških ciljeva važno je utvrditi ključne poslovne procese tj. ključne faktore uspjeha za svaku aktivnost jednog procesa i sa njima povezane rizike. Na nivou organizacionih jedinica razmatraju se rizici koji se odnose na aktivnosti i projekte u finansijskom planu, a čija realizacija se odvija u sastavu te organizacione jedinice. Nakon što se utvrde, rizike je potrebno procijeniti kako bi ih rangirali, utvrdili prioritete i dobili informacije za donošenje odluka o onim rizicima na koje se treba usmjeriti. Interni i eksterni faktori koji utiču na pojavu rizika koji može biti prijetnja uspješnom ostavljanju ciljeva. Da bi se olakšalo prepoznavanje rizika i da bi se osigurala pokrivenost svih područja rizika, može se koristiti podjela na pet glavnih tipova rizika iz sljedećih područja:

1. Eksterno okruženje;
2. Planiranje, procesi i sistemi;
3. Zaposleni i organizacija;

4. Zakonitost i ispravnost i
5. Komunikacije i informacije.

Ovakva podjela rizika obuhvata eksterno i interno okruženje i predstavlja alat koji se može upotrijebiti u fazi utvrđivanja rizika, a uzima u obzir sve aspekte rizika i sva potencijalna područja rizika. Podjela na tipove rizika je korisna pri analizi rizika, grupisanju rizika i izvještavanju o rizicima.

4.3. Procjena rizika

Nakon što su jasno postavljeni ciljevi Agencije, kako bi se osiguralo njihovo postizanje, identifikuju se rizici odnosno prijetnje postizanju utvrđenih ciljeva. Procjena rizika uključuje identifikaciju i analizu relevantnih rizika koji utiču na ostvarivanje ciljeva Agencije s namjerom utvrđivanja kako tim rizicima uspješno upravljati. Upravljanje rizicima mora prevesti strategiju u taktičke i operativne ciljeve, raspoređujući ujedno i odgovornost kroz sve organizacione jedinice Agencije pri čemu bi odgovornost za samo upravljanje rizicima trebala biti sastavni dio opisa posla svih zaposlenih. Ne postoji tačan spisak rizika koji mogu uticati na postizanje ciljeva u Agenciji. Neki od rizika koji se mogu pojaviti su:

- sve što predstavlja prijetnju ostvarivanju ciljeva Agencije;
- sve što može da ugrozi ugled Agencije i povjerenje javnosti u rad Agencije;
- nepoštivanje propisa;
- nesposobnost da se odreaguje na utvrđene rizike.

Faktori rizika koji se mogu uzeti u obzir prilikom procjene vjerovatnoće i učestalosti su:

- Dosadašnja iskustva;
- Uvođenje novog procesa ili sistema;
- Nivo neizvjesnosti u okruženju;
- Raspolaganje pouzdanim informacijama i podacima;
- Adekvatnost nadzora ili praćenja;
- Kadrovska popunjenost u smislu broja zaposlenih i njihovih kompetencija;
- Složenost poslovanja (ili tehnologije), obima poslovanja, odnosno transakcija;
- Prepreke efikasnoj komunikaciji i
- Kvalitet infrastrukture.

4.4. Utvrđivanje nivoa rizika

Uspješnom ostvarenju opštih i posebnih ciljeva, rizik može prijetiti kako zbog unutrašnjih (poštivanje rokova, kvalitativni, tehnološki i operativni), tako i zbog spoljnih razloga (politički, finansijski, zakonodavni, vezani za okruženje). Završnu fazu utvrđivanja rizika predstavlja jasna formulacija tj. opis utvrđenog rizika uzimajući u obzir glavni uzrok rizika, kao i potencijalne posljedice rizika. Rizici se utvrđuju u Obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika i evidentiraju se u Registru rizika. Registar

rizika je “baza podataka” za sve informacije o rizicima, s ciljem smanjenja obima neizvjesnosti koji bi mogao biti prijetnja ostvarenju ciljeva definisanih planom, kao i izmijenjenih okolnosti i pravovremenog reagovanja na njih. Registar rizika uključuje sagledavanje svih potencijalnih rizika sa kojima se suočava Agencija prateći svoju misiju i ispunjenje ciljeva, gdje se rizici razlažu na odgovarajuće oblasti (npr. zaposleni, budžet, itd.) i identifikuju radi upravljanja na svim nivoima.

Mjerenje rizika proizilazi iz identifikacije rizika. Razmatra se u pogledu *uticaja* i *vjerovatnoće*. Nakon procjene uticaja, odnosno posljedica, procjenjuje se vjerovatnoća nastanka nekog događaja. Znači, procjenjuje se koliko je vjerovatno da se neki rizik, u pravilu štetni događaj, ostvari. Vjerovatnoća se, poput uticaja, može rangirati (ocijeniti) ili procijeniti opisno kao velika, srednja i mala. Najniža ocjena znači malu vjerovatnoću, a to znači da nastanak događaja nije vjerovatan, dok najveća ocjena znači da se očekuje pojava događaja u većini slučajeva.

U tabeli u nastavku daje se prijedlog ocjene vjerovatnoće.

Vjerovatnoća	Ocjena	Opis
Velika	3	Očekuje se da će se ovaj događaj javiti u većini slučajeva
Srednja	2	Događaj se ponekad može dogoditi
Mala	1	Nastanak događaja nije vjerovatan

4.5. Postupanje po utvrđenom riziku

Vjerovatnoća i uticaj rizika smanjuje se izborom odgovarajućeg odgovora na rizik. Odluka zavisi od važnosti rizika, tolerancije i stava Agencije prema riziku.

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

- izbjegavanje rizika - na način da se određene aktivnosti izvode drugačije,
- prenošenje rizika – prenosom na treću stranu,
- 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,
- smanjivanje rizika preduzimanjem mjera kako bi se smanjila vjerovatnoća ili uticaj rizika.

Odgovarajuće planove postupanja, utvrđuju rukovodioci organizacionih jedinica u sastavu Agencije, kako bi se osiguralo preduzimanje konkretnih radnji za postupanje sa konkretnim rizicima, bez odlaganja. Važno je osigurati da za svaku radnju (odgovor na rizik) odgovornost za izvršenje bude dodijeljena pojedincu, koji je u Registru rizika

naveden po imenu i funkciji, uz naznaku rokova sprovođenja. U određenim slučajevima, u kojima se sa rizikom može postupati odmah ili u kratkom roku, nije potreban razrađeni plan postupanja. Važno je istaći potrebu redovnog izvještavanja o rizicima. O najznačajnijim rizicima treba razgovarati na stručnom kolegiju nAgencije. Godišnji izvještaj o upravljanju rizicima na nivou institucije izrađuje se na osnovu godišnjih izvještaja o aktivnostima vezanim za upravljanje rizicima na nivou organizacionih jedinica. Određeni segmenti ovog izvještaja će biti sastavni dio Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole koji institucija dostavlja Centralnoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva finansija i trezora BiH. Potrebno je naglasiti i važnost interne revizije čija je uloga nezavisna i objektivna procjena adekvatnosti i efikasnosti procesa upravljanja rizicima i primjena internih kontrola kao odgovora na rizike. Prilikom izrade svojih srednjoročnih i godišnjih planova interna revizija saraduje sa upravljačkom strukturom radi određivanja sistema i procesa koji sa sobom nose određene rizike i koje je potrebno prioritarno revidirati. Interna revizija na taj način pruža podršku upravljačkoj strukturi u procesu upravljanja rizicima, ali je upravljačka struktura ta koja je odgovorna za upravljanje rizicima.

Razlikujemo dvije vrste rizika: inherentni i rezidualni rizik.

1. Inherentni rizik je rizik ili skup rizika sa kojima se suočava institucija ne uzimajući u obzir uspostavljene kontrole. To je vrsta rizika kod kojeg ne postoje kontrole i faktori koji ublažavaju rizike. Ovi rizici nastaju usljed uobičajenih okolnosti i vrsta aktivnosti koje se provode, a mogu biti interni i eksterni.
2. Rezidualni rizik je vrsta rizika kod kojeg se uzimaju u obzir postojeće kontrole koje ublažavaju rizik. Dakle, nakon preduzimanja određenih radnji, rizik i dalje postoji, što ukazuje na to da se rizik ne može potpuno ukloniti.

Nakon što se procijene inherentni rizici i dobije lista najznačajnijih rizika, potrebno je odrediti rezidualnu veličinu rizika. Pri tome se mora uzeti u obzir efikasnost i efektivnost postojećih kontrola. Rukovodilac procjenjuje efikasnost postojećih kontrola putem stalnog praćenja, izvještaja revizije i sl. Pri tome se može utvrditi da nema odgovarajuće kontrole, da kontrole nisu efikasne u praksi ili da su potpuno efikasne.

4.6 Praćenje i izvještavanje o rizicima

Praćenje i izvještavanje o rizicima, je neophodno kako bi rukovodioci na svim nivoima upravljanja mogli pratiti da li se intenzitet rizika mijenja, da li je upravljanje rizicima efikasno i da identifikuju dalje akcije kada je potrebno. Ovo će obezbijediti da se ažurira registar rizika, uzimajući u obzir stalne promjene u okruženju, promjene ciljeva, prepoznavanje pojave novih rizika, dok drugi nestaju ili postaju manje značajni u pogledu prioriteta.

Praćenje efektivnosti procesa upravljanja rizicima je od velikog značaja, zbog čega organ treba da obezbijedi:

- postojanje jasne odgovornosti za upravljanje posebnim rizikom ili područjem rizika;
- način izvještavanja, koji će naglasiti promjene u prioritetima rizika i sve slučajeve u kojima se sa rizicima ne upravlja efektivno;
- da su u toku procedure koje će obezbijediti pregled efektivnosti cjelokupnog procesa rizika;
- da su uspostavljene metode za procjenu učinka procesa upravljanja rizikom i uvedeni odgovarajući standardi učinka, na osnovu kojih se ovaj proces može pregledati.

Kako bi praćenje rizika i izvještavanje bilo efikasno, registri rizika i akcioni planovi, redovno se ažuriraju u pogledu:

- Novih rizika;
- Rizika koji se tretiraju;
- Rizika koji su prihvaćeni;
- Rizika na koje se nije moglo djelovati na planirani način, odnosno revidiranih procjena rizika.

Proces treba uspostaviti da bi se razmotrilo da li rizici još postoje, da li su se pojavili novi rizici, da li su se vjerovatnoća i uticaj rizika promijenili i da bi se izvještavalo o značajnim promjenama kojima se prilagođavaju prioriteti rizika, i da bi se osigurala efektivnost kontrole. Pored toga, cjelokupni proces upravljanja rizikom treba da bude podložan redovnom pregledu da bi se osiguralo da je i dalje odgovarajući i efektivan. Pregled rizika i pregled procesa upravljanja rizikom su procesi koji se međusobno razlikuju i jedan ne može da služi kao zamjena za drugi.

Pregled procesa treba da obezbijedi:

- da se svi aspekti procesa upravljanja rizikom pregledaju najmanje jednom godišnje;
- da su sami rizici podložni pregledu sa odgovarajućom učestalošću (tako što će obezbijediti i pregled rukovodstva i nezavisni pregled/revizorski);
- upozorenje rukovodstvu o novim rizicima ili na promjene kod već identifikovanih rizika, tako da se na te promjene može adekvatno reagovati.

Da bi se poboljšala efikasnost upravljanja rizicima, potrebno je uspostaviti odgovarajući sistem praćenja i izvještavanja o rizicima u Agenciji, i to na način da nakon što su određeni strateški ciljevi i ključni procesi s kojima će se oni postići, a zatim utvrđeni rizici koji mogu ugroziti postizanje tih ciljeva, ali i date mjere za iste, određuju se i nosioci istaknutih i opisanih poslovnih procesa koji će se brinuti o odvijanju procesa na predviđeni način. Dakle, nosioci poslovnih procesa zaduženi su za praćenje ostvarivanja ciljeva i upravljanje najvažnijim rizicima koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva. Cilj upravljanja je održavanje rizika na prihvatljivom nivou.

5. Uloge, ovlaštenja i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima

Nakon što su određeni strateški ciljevi i ključni procesi s kojima će se oni postići, a zatim utvrđeni rizici koji mogu ugroziti postizanje tih ciljeva, ali i date mjere za iste, određuju se i nosioci istaknutih i opisanih poslovnih procesa koji će se brinuti o odvijanju procesa na predviđeni način. Dakle, nosioci poslovnih procesa zaduženi su za praćenje ostvarivanja ciljeva i upravljanje najvažnijim rizicima koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva. Cilj upravljanja je održavanje rizika na prihvatljivom nivou. Ako radnje preduzete u cilju smanjivanja rizika ne dovode izloženost riziku ispod prihvatljivog nivoa, rizik bi trebalo ponovo analizirati na nivou visokog rukovodnog kadra, ili kada je to potrebno na nivou stručnog kolegija. Osoba zadužena za koordinaciju upravljanja rizicima na nivou institucije u Agenciji je koordinator Radne grupe za realizaciju aktivnosti na uspostavi i razvoju kvalitetnog sistema finansijskog upravljanja i kontrole i donošenje Akcionih planova za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole Agencije za policijsku podršku i njegovi zadaci su:

- da u saradnji sa Centralnom harmonizacijskom jedinicom upozna direktora o potrebi uvođenja upravljanja rizicima u svojoj instituciji, sa posebnim osvrtom na Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima;
- da razvija kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovodiocima za efektivno upravljanje rizicima jačanjem svijesti o potrebi sistemskog upravljanja rizicima;
- da u saradnji sa direktorom i pomoćnicima direktora pokrene aktivnosti na uvođenju procesa upravljanja rizicima i odredi rokove za pojedine aktivnosti i
- da pripremi objedinjeni izvještaj o upravljanju rizicima na nivou institucije.

Radna grupe za realizaciju aktivnosti na uspostavi i razvoju kvalitetnog sistema finansijskog upravljanja i kontrole i donošenje Akcionih planova za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole Agencije za policijsku podršku dužna je:

- Prikupiti podatke o utvrđenim rizicima i evidentirati ih u Registar rizika;
- Ažurirati Registar rizika po potrebi, a najmanje jednom godišnje;
- Godišnje izvještavati koordinatora Radne grupe za realizaciju aktivnosti na uspostavi i razvoju kvalitetnog sistema finansijskog upravljanja i kontrole i donošenje Akcionih planova za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole Agencije za policijsku podršku radi izrade godišnjeg Izvještaja o rizicima..

Procjena rizika uključuje identifikaciju potencijalnih rizika i uzrok rizika, kao i potencijalne posljedice nastalih rizika. Potrebno je obuhvatiti sve rizike koji bi se mogli dogoditi.

6. Zaključak

Upravljanje rizicima znači gledati u budućnost, unaprijed razmišljati o potencijalnim događajima, učincima i posljedicama s kojima se institucija može suočiti u budućnosti, te pravovremeno poduzimati mjere kako bi se rizici minimalizirali, a time nepovoljni učinci izbjegli odnosno smanjili. Za cjelokupni proces upravljanja rizicima Agencije odgovorno je rukovodstvo, i to to treba shvatiti kao sastavni dio svog poslovanja, osobito prilikom donošenja odluka. To podrazumijeva poduzimanje odgovarajućih aktivnosti koje su usmjerene procesu identifikacije, mjerenja, praćenja i kontrole rizika, te formulisanje i provođenje odgovarajuće strategije upravljanja rizicima. Ono što je od velike važnosti pored navedenog jeste uvođenje odgovarajuće kontrole u instituciji tj. ukazati na važnosti interne kontrole kao instrumenta upravljanja rizicima. Interne kontrole ugrađene u pojedine poslovne procese po kriteriju rizičnosti, moraju biti dio svakodnevnih aktivnosti institucije. Dakle, nije dovoljno samo formalno postojanje internih kontrola unutar poslovnih procesa već njihovo stvarno operativno funkcionisanje. Kontinuirano praćenje i procjenjivanje svih vrsta poslovnih rizika s kojima se sučava Agencija temeljna je pretpostavka za oblikovanje i implementaciju efikasnog rada internih kontrola. Efikasan rad internih kontrola zahtijeva da se uspostavi odgovarajuća struktura kontrola s precizno utvrđenim aktivnostima na svim nivoima unutar organizacije. Upravljanje rizicima se kao djelatnost razvila relativno kasno, ali u današnje vrijeme ovo područje konstantno dobiva na važnosti. Rizik se uglavnom procjenjuje u bitnim situacijama za Agenciju, koje mogu odrediti budućnost poslovanja i kvaliteta njegovih poslovnih procesa. Rizik je neizostavan dio svakog posla koji se obavlja, a većinom mu se pristupa kao negativnoj pojavi. Bitno je znati da je potpuno eliminiranje rizika gotovo nemoguće, zato je upravljanje rizicima samo jedan od alata sa kojim se potiču ciljevi Agencije. Upravljanje rizicima ne smije se tretirati kao samostalan i nezavisan dio organizacije. Ono mora biti integralni dio poslovanja svih organizacionih jedinica, a tu je uključeno i strateško planiranje i svi procesi koji utiču na promjene unutar svake organizacione jedinice. Bitno je da se prije svake važnije odluke izvrši procjena rizika koju ta odluka donosi.

Broj: 15-4-02-3-61/19

Datum: 12.02.2019



Prilozi

Prilog 1 – Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Prilog 2 – Obrazac – registar rizika

Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Cilj:							
Rizik i kratak opis rizika (glavni uzrok rizika i potencijalne posljedice)	Procjena nivoa inherentnog rizika			Pregled postojećih kontrola (mjera) vezanih za rizik	Procjena nivoa rezidualnog (preostalog) rizika		
	Uticaj (1-3)	Vjerovatnoća (1-3)	Ukupno		Uticaj (1-3)	Vjerovatnoća (1-3)	Ukupno
			0				0
			0				0
			0				0

Naziv organizacione jedinice:

Prilog 2

Registar rizika

Cilj	Rizik (kratak opis rizika sa uzorkom i potencijalnim posljedicama)	Pregled postojećih kontrolnih mehanizama za utvrđeni rizik	Nivo rezidualnog rizika			Kratki pregled odgovora na rizik Pregled planiranih aktivnosti (smanjiti, prenijeti ili izbjeći rizik)**	Rok za izvršenje planiranih aktivnosti	Odgovorna osoba
			uticaj	vjerovatnoća	ukupno			
					0			
					0			
					0			
					0			
					0			

* ako se registar rizika radi za određeni program koji se odvija u više organizacionih jedinica, umjesto naziva organizacione jedinice može se navesti naziv programa

** u slučaju da je rizik prihvaćen (u cijelosti ili djelimično) objasniti zašto je prihvaćen

*** po potrebi registar rizika se može proširiti dodatnim kolonama (datum unosa, područje na koje se rizik odnosi, jesu li planirane aktivnosti izvršene i sl.)