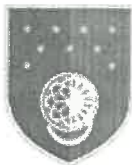


Bosna i Hercegovina
Federacija Bosne i Hercegovine
KANTON SARAJEVO
Ministarstvo za boračka pitanja



Босна и Херцеговина
Федерација Босне и Херцеговине
КАНТОН САРАЈЕВО
Министарство за борачка питања

Bosnia and Herzegovina
Federation of Bosnia and Herzegovina
CANTON SARAJEVO
Ministry of Veteran's Affairs

**STRATEGIJA
UPRAVLJANJA RIZICIMA U MINISTARSTVU ZA BORAČKA PITANJA KANTONA
SARAJEVO**

Novembar 2022. godine



Adresa: Reisa Džemaludina Čauševića 1, 71000 Sarajevo
Tel: + 387 (0) 33 562-012, Fax: + 387 (0) 33 562-251
Web: <http://mbp.ks.gov.ba>, E-mail: mbp@mbp.ks.gov.ba

1/12

SADRŽAJ

I. UVOD	3
II. SVRHA I CILJEVI	3
III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA	4
Postavljanje ciljeva na strateškoj osnovi	4
Postavljanje ciljeva na operativnoj osnovi	4
IV. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA	4
Utvrđivanje rizika	4
Procjena rizika	5
Postupanje po rizicima	6
Praćenje i izvješćivanje o rizicima	7
V. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI	7
VI. DODACI UZ STRATEGIJU	8
Obrazac - Utvrđivanje rizika.....	9
Obrazac - Procjena rizika	10
Obrazac – Mjera za ublažavanje rezidualnog rizika.....	11
Obrazac – Praćenja rizika.....	12

I. UVOD

Finansijsko upravljanje i kontrola je sveobuhvatan sistem internih kontrola koje se uspostavljaju i za koji su odgovorni ministar i svi zaposleni u Ministarstvu za boračka pitanja Kantona Sarajevo (u daljnjem tekstu: Ministarstvo), a kojim se, upravljajući rizicima osigurava razumna sigurnost da će se u ostvarivanju ciljeva budžetska i druga sredstva koristiti pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno.

Institucije se u svom poslovanju suočavaju 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 „mogućnost da će se desiti neki događaj koji može uticati na ostvarivanje ciljeva organizacije, a karakteriše ga vjerovatnoća dešavanja događaja i rezultirajući uticaj ukoliko se on desi”, član 3. Zakona o finansijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine (“Službene novine Federacije BiH”, broj 38/16).

Upravljanje rizicima se definiše kao cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika za ostvarenje ciljeva korisnika javnih sredstava, kao i poduzimanje potrebnih aktivnosti, posebno kroz sistem finansijskog upravljanja i kontrola u svrhu smanjenja rizika, definicija preuzeta iz Poglavlja 2. Standarda interne kontrole u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine, (“Službene novine Federacije BiH”, broj 75/16).

II. SVRHA I CILJEVI

Ova Strategija ima za cilj:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na razini Ministarstva;
- integrisati upravljanje rizicima u kulturu organizacije;
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenje odluka kao standard;
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u organizacijskim jedinicama Ministarstva;
- osigurati da upravljanje rizicima obuhvata sva područja rizika;
- osigurati da je upravljanje rizicima u skladu sa Smjernicama za upravljanje rizicima u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine (“Službene novine Federacije BiH”, broj 42/22).

Provedbom 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 – prihvaćanjem modela koji se temelji na upravljanju rizicima institucija može bolje odlučivati o načinu unapređenja sistema, raspoređivanju sredstava i postizanju ravnoteže između prihvatljive granice 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;

- razvoj kulture upravljanja rizicima – razvijanje svijesti zaposlenih o potrebi upravljanja rizicima.

Efektivno upravljanje rizicima pruža rukovodiocu razumno uvjerenje da će se ciljevi Ministarstva ostvariti.

III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Polazna osnova za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje o tome što organizacija želi postići. Stoga učinkovito upravljanje rizicima Ministarstva bit će upravljeno na:

- Strateške ciljeve (izvode se iz misije Ministarstva, te se postavljaju tokom procesa srednjoročnog planiranja na period od tri godine);
- Operativni ciljeve (kratkoročni ciljevi sadržani u okviru programa, projekata, operativnih planova rada i u okviru poslovnih procesa)

Postavljanje ciljeva na strateškoj osnovi

Srednjoročno planiranje definiše se kao proces koji obuhvata utvrđivanje vizije, misije, strateških ciljeva, načine ispunjavanja ciljeva, mjere procjene rezultata i sistem praćenja rezultata.

Srednjoročni plan rada priprema radno tijelo kojeg imenuje Ministar za boračka pitanja Kantona Sarajevo i koje se u pravilu sastoji od rukovodilaca organizacionih jedinica.

Postavljanje ciljeva na operativnom nivou

Ciljevi srednjoročnih planova razrađuju se dalje putem programa, aktivnosti i projekata i ostvaruju se kroz poslovne procese i operativne planove (plan nabavke, zapošljavanje, obuke).

Ostvarenje strateških ciljeva provodi se kroz poslovne procese, pa je stoga važno razmotriti ciljeve na nivou poslovnih procesa i rizike vezane za njih.

IV. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Opći model upravljanja rizicima, koji uspostavlja Ministarstvo, sastoji se od 4 koraka:

- utvrđivanja rizika
- procjena rizika
- postupanje po rizicima
- praćenje i izvještavanje o rizicima

Utvrđivanje rizika

Za utvrđivanje rizika koriste se dva pristupa:

Prvi je pristup *odozgo prema dolje*, gdje se na najvišem hijerarhijskom nivou razmatraju rizici vezani za strateške ciljeve (opći i posebni ciljevi). Utvrđuje ih radna grupa za finansijsko upravljanje i kontrolu.

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

Radna grupa za finansijsko upravljanje i kontrolu u saradnji sa licem zaduženim za uspostavljanje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole i procesa upravljanja rizicima sačinjava popis poslovnih procesa i mapu ključnih poslovnih procesa u svrhu utvrđivanja potencijalnih rizika.

Procjena rizika

Procjena utjecaja rizika obuhvata procjenu eventualnih posljedica koje se mogu javiti ako se rizik ostvari

i odgovara na pitanje: koje su posljedice ako dođe do pojave rizika?

Za procjenu i rangiranje utjecaja koristi se sljedeća skala:

UTJECAJ	BODOVNA SKALA	KRITERIJI/PRIMJERI
KATASTROFALAN	5	Veliki problem bez oporavka od njega. Značajna šteta kredibilitetu institucije. Potpuni gubitak sposobnosti ostvarivanja kritičnog programa.
VELIKI	4	Događaj za koji je potrebno veliko prilagođavanje načina pružanja usluge. Značajan događaj u dugom periodu oporavka. Neuspjeh u ispunjenju velike obaveze.
UMJEREN	3	Za oporavak od događaja potrebna je saradnja među organizacionim jedinicama. Može izazvati medijsku pažnju.
MALI	2	Može se riješiti na nivou organizacione jedinice, ali zahtijeva da se obavijesti najviše rukovodstvo. Kašnjenje u finansiranju ili promjena kriterija finansiranja. Zainteresovana strana ili klijent bi to primijetili.
BEZNAČAJAN	1	Mogu se rješavati interno. Nema medijske pažnje. Nema interesa ili postoji upravljivi interes zainteresovanih strana ili klijenta.

Procjena vjerojatnoće odnosi se na procjenu mogućnosti nastanka rizičnog događaja, odnosno procjenu da se neki rizik ostvari. Procjenjuje se koliko je vjerovatno da se neki rizik, u pravilu štetni događaj, ostvari.

Za procjenu i rangiranje vjerovatnoće koristi se sljedeća skala.

VJEROJATNO ĆA	BODOVNA SKALA	OPISNI POKAZATELJI	
Gotovo sigurno	5	Očekuje se da će se dogoditi. Sigurno će se dogoditi ove fiskalne godine ili tokom sljedeće tri godine	80% do 100%, ili jednom godišnje ili češće
Vjerovatno	4	Očekujemo da će se dogoditi. Bilo bi iznenađujuće da se to ne dogodi.	61% do 79% ili jednom u 2 godine
Moguće	3	Jednako vjerovatno da će se dogoditi i da neće. Ne očekuje se da će se dogoditi, ali postoji šansa.	40% do 60% ili jednom u 3 godine
Malo vjerovatno	2	Ne predviđa se. Nema zabrinutosti da će se to dogoditi.	11% do 39%, ili jednom u 5 godina
Gotovo sigurno neće se dogoditi	1	Bilo bi iznenađujuće da se to dogodi. Morala bi se dogoditi kombinacija malo vjerovatnih događaja da bi se to moglo dogoditi.	0 do 10% , ili jednom u 10 godina

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	5
Utjecaj						

U procjeni rizika veći naglasak treba biti posvećen utjecaju.

Postupanje po rizicima

Vjerojatnost i učinak rizika smanjuju se izborom prikladnog odgovora na rizik. Odluka ovisi o važnosti rizika te o stavu Ministarstva prema riziku.

Razlikujemo procjene dvije vrste rizika:

inherentni rizik – rizik sa kojim bi se suočila institucija da uopće nema uspostavljenih kontrola. Procjena inherentnog rizika služi da se pokaže ozbiljnost rizika u slučaju da nema kontrola i kritičnost postojećih kontrole,

rezidualni rizik – rizik koji preostaje nakon primjene postojećih kontrola. Nivo izloženosti rezidualnom riziku zavisi od adekvatnosti i funkcionalnosti postojećih kontrola, što su one bolje, to će nivo izloženosti rezidualnom riziku biti manji, i obratno.

Rizici utvrđeni na razini organizacione jedinice proslijedit će se na postupanje Kolegiju Ministarstva na temelju dva uslova:

- ako je rezidualni rizik ocijenjen visokom razinom izloženosti ili
- ako se rizici utvrđeni u područjima koja su od strateškog značaja te zahtijevaju razmatranje na najvišoj razini upravljanja kako bi se osigurao koordinirani način rješavanja rizika.

Obrasci za utvrđivanje i procjenu rizika dostavljaju se licu zaduženom za uspostavljanje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole i procesa upravljanja rizicima koji o utvrđenim rizicima izvještava članove Kolegija. 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 mogu biti:

- direktivne kontrole – osiguravaju ostvarenje cilja koji se želi postići (propisi, planovi, procedure, instrukcije). Primjeri ovih kontrola su jasna definicija politika, postavljanje specifičnih ciljeva, te odgovarajuća obuka za osposobljavanje zaposlenih.
- preventivne kontrole – ove kontrole ograničavaju mogućnost nastanka neželjenog događaja (npr. podjela dužnosti, dodjela ovlaštenja).
- detektivne kontrole – služe za otkrivanje i utvrđivanje slučajeva u kojima su se pojavili nepoželjni događaji.
- korektivne kontrole – ispravljanje neželjenih događaja koji su već nastali (npr. procedura kojom se omogućava povrat više uplaćenih sredstava).

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.

Praćenje i izvještavanje o rizicima

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 finansijskog upravljanja i kontrole i procesa upravljanja rizicima i rukovodilaca svih organizacionih jedinica kad god se, prema procjeni, nađe na izuzetno značajan rizik, radi 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 finansijskom upravljanju i kontroli raspravljaju se na sjednici Kolegija radi pregleda i rasprave u kojoj su mjeri poduzete radnje učinkovite, razmatranje procjene učinka i donošenja odluka o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku.
- rukovodioci organizacionij jedinica u svrhu izrade godišnjeg izvještaja poslovanja Ministarstva ministru dostavljaju Izvještaj o ispunjenosti ciljeva u području svog djelovanja do kraja tekuće godine.

V. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Djelotvornost procesa upravljanja rizicima pratiti će Kolegij Ministarstva

- na temelju neposredno dostavljenih izvještaja od strane lica zaduženog za uspostavljanje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole i procesa upravljanja rizicima ili članova radnog tijela za finansijsko upravljanje i kontrolu
- 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 Akcijskog plana provode se u okviru utvrđenih rokova i sve nove mjere ažurirane su u registru rizika
- sjednice Kolegija Ministarstva se obavezno održavaju u postupcima odlučivanja o ključnim rizicima u poslovanju

VI. DODACI UZ STRATEGIJU

- Obrazac: Utvrđivanje rizika,
- Obrazac: Procjena rizika,
- Obrazac: Mjera za ublažavanje rezidualnog rizika,
- Obrazac: Praćenja rizika.

Radna grupa za finansijsko upravljanje i kontrolu

- Imamović Velid, pomoćnik ministra za ekonomske poslove i projekte;
- mr. Belma Adilović, sekretar Ministarstva;
- Husejnović Derva, pomoćnik ministra za pravne, opće i administrativne poslove;
- Smajlović Osman, pomoćnik ministra za boračko-invalidsku zaštitu;
- Samila Mujaković-Zenunović, stručni savjetnik za poslove finansijskog nadzora i interne kontrole, član radne grupe za obavljanje tehničko-administrativnih poslova.

Broj: 06-02-48054-3/22
Sarajevo, 28.11.2022. godine



