



Broj predmeta: 05-000644/23
Broj akta: 13-1153PG-0013/23
Datum: 23. 10. 2023. godine
Mjesto: Brčko

Temeljem članaka 21 i 22 Zakona o Vladi Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH“, brojevi: 22/18 – pročišćeni tekst, 49/18, 8/19, 10/19 i 32/19), a u skladu s Odlukom o usvajanju plana uspostavljanja sustava interne kontrole u Odjelu za gospodarski razvitak, šport i kulturu, predstojnik Odjela za gospodarski razvitak, šport i kulturu d o n o s i

O D L U K U
O USVAJANJU STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA U ODJELU ZA
GOSPODARSKI RAZVITAK, ŠPORT I KULTURU VLADE BRČKO DISTRIKTA BIH

Članak 1.

Ovom Odlukom usvaja se Strategija upravljanja rizicima u Odjelu za gospodarski razvitak, šport i kulturu Vlade Brčko distrikta BiH.

Članak 2.

Sastavni dio ove Odluke čini Strategija upravljanja rizicima u Odjelu za gospodarski razvitak, šport i kulturu Vlade Brčko distrikta BiH.

Članak 3.

Ova Odluka stupa na snagu na dan donošenja.

DOSTAVITI:

1. Naslovu,
2. Evidenciji,
3. Pismohrani.



PREDSTOJNIK ODJELA

Pero Gudeljević, dipl. iur.

STRATEGIJA
UPRAVLJANJA RIZICIMA
U ODJELU ZA GOSPODARSKI RAZVITAK, ŠPORT I
KULTURU VLADE BRČKO DISTRIKTA BIH

listopad 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 izvješćivanje po rizicima	

I. UVOD

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.

Članak 14. Zakona o proračunu Brčko distrikta BiH, između ostalog, propisuje da je svrha uspostavljanja sustava interne kontrole izgradnja i primjena sustavnog pristupa u procesu upravljanja rizikom radi unapređenja procesa financijskog upravljanja i kontrole, ostvarenja općih ciljeva na predviđen i prihvatljiv način.

Sustav interne kontrole se temelji na upravljanju rizicima i daje razumno uvjerenje da će ciljevi Odjela biti ostvareni na pravilan, etičan, ekonomičan, učinkovit i djelotvoran način. Cjelokupan proces identificiranja, procjene i praćenja rizika te poduzimanja potrebnih mjera nije uklanjanje svih rizika, već smanjenje rizika na prihvatljivu razinu.

Upravljanje rizicima pruža učinkovit mehanizam kojim se postiže usmjerenost rukovoditelja organizacijskih jedinica ka ostvarenju ciljeva. Stoga je važno da upravljanje rizicima postane sastavni dio procesa upravljanja, ali prije svega procesa planiranja i donošenja odluka.

Analiza rizika je sustavan i discipliniran proces definiranja misije i ciljeva svake organizacijske jedinice, identificiranja rizika koji može utjecati na postizanje ciljeva, procjenu rizika vezano za vjerojatnoću njihovog javljanja i utjecaja i poduzimanje mjera za kontrolu rizika na prihvatljivoj razini, posebno putem sustava financijskog upravljanja i kontrola.

Rezultat procesa je registar rizika, s njihovom vjerojatnoćom nastanka i utjecajem, mjerama za njihovu kontrolu i nadležnim osobama za praćenje i izvješćivanje o rizicima. Registar rizika je proces koji se ne završava konačnim proizvodom već je potrebno izvršiti njegovo kontinuirano ažuriranje.

Odjel za gospodarski razvitak, sport i kulturu kroz donošenje Strategije upravljanja rizicima postavlja okvir unutar kojeg će svaka organizacijska jedinica u sastavu Odjela razvijati upravljanje rizicima, u skladu sa svojim nadležnostima i odgovornostima, kako bih se rizici kontrolirali i smanjili na prihvatljivu razinu.

Uspješno upravljanje rizikom čini poslove fleksibilnijim, s mogućnošću da se reagira na promjene te samim tim se poboljšava vjerojatnoća ostvarivanju strateških ciljeva.

U ovoj Strategiji polazi se od sljedećih definicija:

Rizik je „vjerojatnost da će se dogoditi neki događaj koji može da utječe na ostvarivanje ciljeva proračunskog korisnika.“

Upravljanje rizicima je cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve proračunskog korisnika te poduzimanja nužnih radnji u svrhu smanjenja rizika kroz primjenu sustava interne kontrole.

II. SVRHA I CILJEVI

Svrha izrade Strategije upravljanja rizicima jeste da se poboljša sposobnost ostvarivanja strateških ciljeva i misije Odjela za gospodarski razvitak, sport i kulturu kroz upravljanje

prijetnjama i mogućnostima, odnosno kroz stvaranje okruženja koje će doprinijeti većoj kvaliteti i rezultatima poslovanja.

Upravljanje rizicima je cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve Odjela te poduzimanje radnji u svrhu smanjenja rizika.

Posebno je značajno dokumentiranje procesa upravljanja rizicima te u skladu s tim vođenje registra rizika po organizacijskim jedinicama.

Strategija upravljanja rizicima ima za cilj:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na razini Odjela za gospodarski razvitak, sport i kulturu;
- upravljati rizicima kroz integrirani pristup rukovodstva od naviše ka naniže (definiranje uzorka, načina i ostvarivanja prijetnji), odnosno od naniže ka naviše (definiranje primarnih nepovoljnih događaja i kako mogu da utječu na krajnji ishod) sa stajališta smanjenja rizika,
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenje odluka kao standard;
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u organizacijskim jedinicama Odjel za gospodarski razvitak, šport i kulturu;
- osigurati da upravljanje rizicima obuhvaća sva područja rizika;
- osigurati da je upravljanje rizicima u skladu s Odlukom o uspostavljanju i provođenju sustava interne kontrole u javnom sektoru Brčko distrikta BiH i Priručnikom za uspostavljanje i razvoj sustava interne kontrole u javnom sektoru Brčko distrikta BiH.

Provođenjem uspješne implementacije procesa upravljanja rizicima postižu se sljedeće koristi:

- bolje odlučivanje – upravljanje rizicima pomaže rukovoditeljima da svoje odluke usklade s realnom procenom planiranih i neplaniranih konačnih rezultata;
- povećanje učinkovitosti – prihvaćanjem modela koji se temelji na upravljanju rizicima; Odjel za gospodarski razvitak, šport i kulturu može bolje odlučivati o načinu unaprijeđenja sustava, raspoređivanju sredstava i postizanju ravnoteže između prihvatljive razine 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 sustav – 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 uposlenih o potrebi upravljanja rizicima.

Efektivno upravljanje rizicima pruža predstojniku Odjela razumno uvjerenje da će se ciljevi Odjela za gospodarski razvitak, šport i kulturu ostvariti.

Strategija upravljanja rizikom, podrazumijeva da Odjel daje odgovore na rizik, bilo da ga izbjegava, smanjuje ili prihvata.

Aдекватna Strategija upravljanja rizicima ne treba definirati samo poslovne procese i odgovore na rizike, već osigurati informacije koje će korisno da posluže u procesu zaštite i osiguranja od rizika.

Cilj Strategije upravljanja rizicima je identificiranje i procjena rizika kako bi se odlučilo koji je najbolji način postupanja s rizikom. Uobičajeno rješenje je uvođenje odgovarajućih unutrašnjih kontrola radi minimiziranja pojavljivanja rizika.

III. CILJEVI KAO POLAZNI TEMELJ ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Polazna točka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje o tome što Odjel želi postići. Stoga djelotvorno upravljanje rizicima Odjela za gospodarski razvitak, šport i kulturu bit će upravljeno na slijedeće:

- Strateški ciljevi (izvode se iz misije Odjela za gospodarski razvitak, šport i kulturu, te se postavljaju tijekom 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);
- Financijski ciljevi (kvaliteta upravljanja prihodima i rashodima).

IV. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Opći model upravljanja rizicima u Odjelu za gospodarski razvitak, sport i kulturu, 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 izvješćivanje o rizicima.

1. Utvrđivanje/identifikacija rizika

Za utvrđivanje/identifikaciju rizika koriste se dva pristupa:

Prvi je pristup „odozgo prema dolje“, gdje se na najvišem hijerarhijskoj razini razmatraju rizici vezani za strateške ciljeve (uključujući pravne i financijske), koji se onda spuštaju na rizike na razini operativnih ciljeva.

Drugi je pristup „odozdo prema gore“, koji uključuje sve organizacijske jedinice i uposlenike koji vrše procjenu rizika vezane za njihove godišnje aktivnosti i poslovne procese.

Koordinatori za razvoj sustava interne kontrole u suradnji s nositeljima aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sustava interne kontrole i procesa upravljanja rizicima izrađuju popis poslovnih procesa i mapu ključnih poslovnih procesa u svrhu utvrđivanja potencijalnih rizika.

2. Procjena rizika

Temeljem naprijed izrađenih dokumenata identificiraju se rizici koji mogu utjecati 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 uopće 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. Razina izloženosti rezidualnom riziku zavisi o adekvatnosti i funkcionalnosti postojećih kontrola, što su one bolje, to će razina izloženosti rezidualnom riziku biti manja 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 utjecaja i vjerojatnoće.

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

U Odjelu za gospodarski razvitak, šport i kulturu vodit će se jedinstveni registar rizika koji se ažurira najmanje jednom godišnje i pratit će ga nositelji aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sustava interne kontrole i procesa upravljanja rizicima. Rezultati procjene s minimalno srednjom ocjenom izloženosti rizika biti će evidentirani u registar rizika. U registar rizika se unose i preporuke interne i eksterne revizije. Podatci iz registra koriste se za izradu izvješća i informacija koji se dostavljaju rukovodstvu Odjela za gospodarski razvitak, šport i kulturu.

Ukupna izloženost riziku dobije se množenjem procijenjene razine utjecaja rizika i procijenjene razine vjerojatnoće nastanka rizika, odnosno predstavlja rezultat množenja ocjena dodijeljenih procijenjenim razinama utjecaja i vjerojatnoće nastanka rizika.

Procjena ukupne izloženosti riziku prikazuje se u obliku **matrice 5x5**, kako je prikazano u nastavku.

Matrica rangiranja rizika

Vjerojatnoća	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					

Vjerojatnoća i utjecaj ne moraju obvezno imati istu važnost u matrici vjerojatnoća/ utjecaj rizika. Pri korištenju ovog alata vjerojatnoća se može ocijeniti manje važnom od utjecaja (ili posljedice) da bi tako korisnik javnih sredstava izrazio svoju zabrinutost zbog rizika koji imaju veliki utjecaj. U procjeni rizika veći naglasak treba biti posvećen utjecaju.

Za uspješnu kvalifikaciju rizika moraju se osigurati detaljniji i pouzdaniji podatci, procijeniti ukupna izloženost riziku i odrediti prioriteti s obzirom na utjecaj rizika:

- Izvori podataka trebaju biti dovoljno validni, kako bi se ti podatci mogli uključiti u procjenu rizika. Detaljniji i pouzdaniji podatci povećavaju mogućnosti da će kvalifikacija rizika biti valjana.
- Kad se kvalificiraju rizici i kad više rizika ima jednak stupanj utjecaja, među njima se

moraju odrediti prioritete uzimajući u obzir rizike koji su najveća neposredna prijetnja i rizike koji će imati utjecaj dulje razdoblje.

Glavno pravilo: Procijenite utjecaj i odredite prioritete za djelovanje počevši od najvišeg rizika.

3. Odgovori/ mjere na rizik/ postupanje po rizicima

Vjerojatnoća i utjecaj rizika smanjuju se izborom prikladnog odgovora na rizik. Odluka ovisi o važnosti rizika te o stavu Odjela za gospodarski razvitak, šport i kulturu prema riziku.

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

- smanjivanje/ ublažavanje rizika – poduzimaju se aktivnosti i donose odluke kako bi se smanjila vjerojatnoća nastanka i/ili utjecaj rizika. Aktivnosti koje Odjel za gospodarski razvitak, sport i kulturu poduzima radi smanjivanja odnosno ublažavanja rizika su kontrolne aktivnosti;
- prenošenje rizika – putem konvencionalnog osiguranja ili prijenos na treću stranu (slučaj kada unutar Odjela nema potrebnih sredstava, vještine i stručnosti za upravljanjem određenim rizikom);
- izbjegavanje rizika – na način da se određene aktivnosti izvode drugačije;
- prihvaćanje rizika – kada su mogućnosti za poduzimanje određenih mjera ograničene ili su troškovi poduzimanja nerazmjerni u odnosu na moguće koristi, s tim da rizik treba pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivoj razini.

Obrasci za utvrđivanje i procjenu rizika (Prilog 1 i Prilog 2) dostavljaju se nositeljima aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sustava interne kontrole i procesa upravljanja rizicima koji o utvrđenim rizicima izvješćuju rukovodstvo Odjela za gospodarski razvitak, šport i kulturu. Rukovodstvo Odjela 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 temelje se na pisanim pravilima i principima, postupcima i drugim mjerama koje se uspostavljaju radi ostvarivanja ciljeva smanjenjem rizika na prihvatljivu razinu.

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 izvješćivanje o rizicima

Praćenje i izvješćivanje o rizicima, je nužno kako bi rukovoditelji na svim razinama upravljanja mogli pratiti mijenja li se intenzitet rizika (je li smanjen, povećan ili nepromijenjen), je li upravljanje rizicima učinkovito (jesu li mjere adekvatne, jesu li provedene i koliko cjelovito) i da identificiraju dalje akcije kada je to potrebno.

Ovo će osigurati ažuriranje registra rizika, uzimajući u obzir stalne promjene u okružju, promjene ciljeva, prepoznavanje pojave novih rizika, dok drugi nestaju ili postaju manje značajni u pogledu prioriteta.

Kako bi praćenje rizika i izvješćivanje bilo učinkovito, registri rizika i akcijski planovi, redovito se ažuriraju u pogledu:

1. novih rizika;
2. rizika koji se tretiraju;
3. rizika koji su prihvaćeni;
4. rizika na koje se nije moglo djelovati na planirani način, odnosno revidiranih procjena rizika.

Proces treba uspostaviti kako bi se razmotrilo postoje li još rizici, jesu li se pojavili novi rizici, jesu li se vjerojatnoća i utjecaj rizika promijenili i da bi se osigurala učinkovitost kontrole. Pored toga, cjelokupni proces upravljanja rizikom treba da bude podložan redovitom pregledu da bi se osiguralo da je i dalje odgovarajući i učinkovit.

Pregled procesa treba osigurati:

- da se svi aspekti procesa upravljanja rizikom pregledaju najmanje jednom godišnje;
- upozorenje rukovodstvu o novim rizicima ili na promjene kod već identificiranih rizika, tako da se na te promjene može adekvatno reagirati.

Kako bi se poboljšala učinkovitost upravljanja rizicima, potrebno je uspostaviti odgovarajući sustav praćenja i izvješćavanja o rizicima u Odjelu i to na sljedeći način:

Nakon što su određeni strateški ciljevi i ključni procesi s kojima će se ciljevi postići, a zatim utvrđeni rizici koji mogu ugroziti postizanje tih ciljeva, ali i dane mjere za iste, određuju se i nositelji istaknutih i opisanih poslovnih procesa koji će se brinuti o odvijanju procesa na predviđeni način. Dakle, nositelji poslovnih procesa zaduženi su za praćenje ostvarivanja ciljeva i upravljanje najvažnijim rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva. Kad god se, prema prosudbi, nađe na značajan rizik, rade se odluke o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku, o rokovima i osobama koje će biti odgovorne za izvršenje nužnih radnji. Cilj upravljanja je održavanje rizika na prihvatljivoj razini. Određivanje prihvatljive razini rizika predstavlja određivanje prihvatljivih vrijednosti i/ili raspona odstupanja od postavljenih ili ciljanih vrijednosti pokazatelja učinka.

Izrađeni popisi poslovnih procesa organizacijskih jedinica, registar rizika i godišnje izvješće o funkcioniranju sustava kontrole raspravljaju se na sjednici Kolegija rukovodstva Odjela 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 pratiti će rukovodstvo Odjela za gospodarski razvitak, šport i kulturu:

- na temelju neposredno dostavljenih izvješća od strane nositelja aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sustava 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;
- sjednice rukovodstva Odjela za gospodarski razvitak, šport i kulturu se obvezno održavaju u postupcima odlučivanja o ključnim rizicima u poslovanju.

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.

