



Broj predmeta: 13-002677/23
Broj akta: 03-1416RS-004/24
Datum: 15. 7. 2024. godine
Mjesto: Brčko

Na osnovu člana 21. i 22. Zakona o Vladi Brčko distrikta Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik Brčko distrikta Bosne i Hercegovine“, broj: 27/23 – prečišćeni tekst), člana 11. Zakona o javnoj upravi Brčko distrikta Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik Brčko distrikta Bosne i Hercegovine“, broj: 18/24 – prečišćeni tekst) a u skladu sa Odlukom o usvajanju plana uspostavljanja sistema interne kontrole u Odjeljenju za javne poslove, šef Odjeljenja za javne poslove, d o n o s i

ODLUKU
O USVAJANJU STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA U ODJELJENJU ZA JAVNE POSLOVE

Član 1.

Ovom odlukom usvaja se Strategija upravljanja rizicima u Odjeljenju za javne poslove Vlade Brčko distrikta BiH.

Član 2.

Sastavni dio ove odluke čini Strategija upravljanja rizicima u Odjeljenju za javne poslove Vlade Brčko distrikta BiH.

Član 3.

Ova odluka stupa na snagu danom donošenja i objavljuje se u „Službenom glasniku Brčko distrikta Bosne i Hercegovine“.

ŠEF ODJELJENJA

Ratko Stjepanović, dipl. ekonomist

DOSTAVITI:

1. Odjeljenju za javne poslove – Pododjeljenjima (x 5),
2. Koordinator za razvoj sistema interne kontrole u Odjeljenju za javne poslove (x 2),
3. Centralnoj harmonizacijskoj jedinici Direkcije za finansije,
4. „Službeni glasnik Brčko distrikta BiH“,
5. Evidenciji,
6. Arhivi.

**STRATEGIJA
UPRAVLjANjA RIZICIMA
U ODJELjENjU ZA JAVNE POSLOVE BRČKO DISTRIKTA BIH**

Juli, 2024. godine

SADRŽAJ

I. UVOD	4
II. SVRHA I CILJEVI	4
III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	5
IV. PROCES U UPRAVLJANJU RIZICIMA	5
1. Utvrđivanje/identifikacija	5
2. Procjena rizika	5
3. Odgovori/mjere na rizik/postupanje po rizicima	6
4. Praćenje i izvještavanje o rizicima.....	7
V. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI	7
VI. PRILOZI UZ STRATEGIJU	7-11
1. Prilog 1 – Utvrđivanje rizikom	
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 šef Odjeljenja, šefovi organizacionih jedinica i svi zaposleni u Odjeljenju za javne poslove 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.

Odjeljenje 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.

Odjeljenje kroz donošenje Strategije upravljanja rizicima postavlja okvir unutar kojeg će svaka organizaciona jedinica u sastavu Odjeljenja razvijati upravljanje rizicima, u skladu sa svojim nadležnostima i odgovornostima, kako bih se rizici kontrolisali i smanjili na najniži nivo.

U ovoj Strategiji polazi se od sledećih definicija:

Rizik je „vjerovatnoća 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 Odjeljenja za javne poslove;
- integrisati upravljanje rizicima kod svakodnevnog poslovanja;
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenje odluka kao standard;
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u organizacionim jedinicama Odjeljenja;
- osigurati da upravljanje rizicima obuhvata sve oblasti rizika;
- osigurati da je upravljanje rizicima u skladu sa Odlukom o uspostavljanju i provođenju sistema interne kontrole u javnom sektoru Brčko distrikta BiH i Priručnikom za uspostavljanje i razvoj sistema interne kontrole u javnom sektoru Brčko distrikta BiH.

Provođenjem uspješne implementacije procesa upravljanja rizicima postižu se sljedeće koristi:

- bolje odlučivanje – upravljanje rizicima pomaže rukovodiocima da svoje odluke usklade sa realnom procjenom planiranih i neplaniranih konačnih rezultata;
- povećanje efikasnosti – prihvatanjem modela koji se temelji na upravljanju rizicima Odjeljenja za javne poslove može bolje odlučivati o načinu unaprijeđenja sistema, raspoređivanju sredstava i postizanju ravnoteže između prihvatljivog nivoa rizika i troškova kontrole;
- bolje predviđanje i optimizovanje 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 unaprjeđuje proces planiranja time što se ističu ključni procesi, uz osiguranje kontinuiteta poslovanja;
- razvijanje svijesti rukovodećih službenika i svih zaposlenih o potrebi upravljanja rizicima.

Učinkovito upravljanje rizicima pruža šefu Odjeljenja razumno uvjerenje da će se ciljevi Odjeljenja za javne poslove ostvariti.

III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Polazna tačka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje o tome šta Odjeljenje želi postići. Stoga djelotvorno upravljanje rizicima Odjeljenja za javne poslove bit će upravljeno na sledeće:

- Strateški ciljevi (izvode se iz misije Odjeljenja za javne poslove 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 (kvalitet upravljanja prihodima i rashodima).

IV. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Opći model upravljanja rizicima u Odjeljenja za javne poslove 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

Na osnovu unaprijed 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 potrebno je procijeniti kako bi se rangirali tj. utvrdili prioriteta i pružile informacije za donošenje odluka o rizicima na koje se treba usmjeriti. Rizici se procjenjuju na osnovu uticaja i vjerovatnoće.

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

U Odjeljenju za javne poslove vodit će se jedinstven registar rizika koji se ažurira najmanje jednom godišnje i pratit će 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 biće evidentirani u registar rizika. U registar rizika se unose i preporuke interne i eksterne revizije. Podaci iz registra koriste se za izradu izvještaja i informacija koji se dostavljaju rukovodstvu Direkcije za finansije.

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	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
Uticaj						

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/mjere na rizik/postupanje po rizicima*

Vjerovatnoća i uticaj rizika smanjuju se izborom prikladnog odgovora na rizik. Odluka zavisi o važnosti rizika te o stavu Odjeljenja za javne poslove prema riziku.

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

- smanjivanje/ublažavanje rizika – preuzimaju se aktivnosti i donose odluke kako bi se smanjila vjerovatnoća nastanka i/ili uticaj rizika. Aktivnosti koje Odjeljenje za javne poslove radi smanjivanja odnosno ublažavanja rizika su kontrolne aktivnosti;
- prenošenje rizika – putem konvencionalnog osiguranja ili prenosa 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 rukovodstvo Odjeljenja za javne poslove. Rukovodstvo Odjeljenja 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 postupanja po utvrđenim rizicima trebaju sadržavati opis rizika, ciljeve koji se žele postići, radnje koje treba preduzeti, 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 sprovedene i koliko cjelovito te da li su nastale nove okolnosti koje utiču na rizike i traže nove preglede rizika kada je to potrebno.

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 organizacionih jedinica kad god se prema procjeni naiđe na izuzetno značajan rizik, rade se odluke o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku, o rokovima i licima koja će biti odgovorna 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 preduzete radnje djelotvorne, razmatranje procjene efekta i donošenja odluka o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku.

5. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Djelotvornost procesa upravljanja rizicima pratit će se na sastancima koje organizuje šef Odjeljenja za javne poslove:

- na osnovu neposredno dostavljenih izvještaja od strane lica koja su zadužena 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 godišnjem nivou pregledan i ažuriran;
- mjere iz plana provode se u okviru utvrđenih rokova i sve nove mjere ažurirane su u registru rizika;
- sjednice na sastancima šefa Odjeljenja za javne poslove se obavezno 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.

NAZIV INSTITUCIJE						
NAZIV ORGANIZACIONE JEDINICE						
Red/br.	POSLOVNI PROCESI	CILJ POSLOVNOG PROCESA	RIZIK	KATEGORIJA RIZIKA	UZROK RIZIKA	UTICAJ/ POSLJEDICA

Mjesto i datum: _____ Rukovodilac organizacione jedinice: _____

NAZIV INSTITUCIJE											
NAZIV ORGANIZACIONE JEDINICE											
		OCJENA INHERENTNOG RIZIKA (Rizik ocijenjen u odsustvu bilo kakvih kontrola)						OCJENA REZIDUALNOG RIZIKA (Uzimajući u obzir sprovedene interne kontrole / mjere za ublažavanje)			
Red/br.	RIZIK	VJEROVATNOĆA (1-5)	UTICAJ (1-5)	UKUPNO	OCJENA RIZIKA	POSTOJEĆE MJERE ZA UBLAŽAVANJE/ KONTROLE	ADEKVATNOST POSTOJEĆIH MJERA ZA UBLAŽAVANJE/ KONTROLE	VJEROVATNOĆA (1-5)	UTICAJ (1-5)	UKUPNO	OCJENA RIZIKA

Mjesto i datum: _____ Rukovodilac organizacione jedinice: _____

NAZIV INSTITUCIJE									
NAZIV ORGANIZACIONE JEDINICE									
Red/br.	RIZIK	VRSTA ODGOVORA NA RIZIK	DODATNE MJERE ZA UBLAŽAVANJE	REZULTAT MJERE	POTREBNI RESURSI	NOSILAC MJERE	ROK	VEZA SA DRUGIM ORGANIZACIONIM JEDINICAMA	PRIORITET

Mjesto i datum: _____ Rukovodilac organizacione jedinice: _____

NAZIV INSTITUCIJE											
NAZIV ORGANIZACIONE JEDINICE											
IZVJEŠTAVANJE/ PRAĆENJE KONTROLE							PROCJENA REZIDUALNOG RIZIKA NAKON PROVOĐENJA MJERA ZA UBLAŽAVANJE				
Red/br.	RIZIK	PREDUZETE MJERE ZA UBLAŽAVANJE RIZIKA	NAPREDAK (%)	KOMENTARI I PROBLEMI	PREOSTALE AKTIVNOSTI	OČEKIVANI DATUM ZAVRŠETKA	VJEROVATNOĆA	UTICAJ (1-5)	UKUPNO	Ocjena rizika	PRIHVATLJIVI NIVO RIZIKA

Mjesto i datum: _____ Rukovodilac organizacione jedinice: _____