



Broj predmeta: 05-000928/23
Broj akta: 01.1-1528ZN-001/23
Datum: 14. 11. 2023. godine
Mjesto: Brčko

Temeljem članka 2, 10. i 19. Zakona o javnoj upravi Brčko distrikta Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik Brčko distrikta Bosne i Hercegovine“, broj: 25/20 – pročišćeni tekst i 17/23) i članka 16. stavka (1) točka c) Zakona o proračunu Brčko distrikta Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik Brčko distrikta Bosne i Hercegovine“, broj: 34/20 i 22/23), gradonačelnik Brčko distrikta BiH, kao rukovoditelj Ureda Brčko distrikta BiH d o n o s i

ODLUKU
O USVAJANJU STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA U
UREDU GRADONAČELNIKA BRČKO DISTRIKTA BIH

Članak 1.

Ovom Odlukom usvaja se Strategija upravljanja rizicima u Uredu gradonačelnika Brčko distrikta BiH.

Članak 2.

Sastavni dio ove Odluke čini Strategija upravljanja rizicima u Uredu gradonačelnika Brčko distrikta BiH.

Članak 3.

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

DOSTAVITI:

1. Kabinetu gradonačelnika – x3,
2. Tajništvu Vlade – x4,
3. Organizacijske jedinice Ureda gradonačelnika Brčko distrikta BiH – x6,
4. Direkcija za financije Brčko distrikta BiH – Centralnoj harmonizacijskoj jedinici,
5. „Službeni glasnik Brčko distrikta BiH“,
6. Pismohrani.



**STRATEGIJA
UPRAVLJANJA RIZICIMA U
UREDU GRADONAČELNIKA
BRČKO DISTRIKTA BIH**

studeni, 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 izvješćivanje 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 izvještavanje 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 („Službeni glasnik Brčko distrikta Bosne i Hercegovine“, broj: 34/20 i 22/23), 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 temelji se na upravljanju rizicima i daje razumno uvjerenje da će ciljevi Ureda Brčko distrikta BiH 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.

Ured kroz donošenje Strategije upravljanja rizicima postavlja okvir unutar kojeg će svaka organizacijska jedinica u sastavu Ureda 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 mogućošću da se reagira na promjene te samim tim se poboljšava vjerojatnoća ostvarivanja 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

Ova Strategija ima za cilj:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na razini Ureda gradonačelnika Brčko distrikta BiH;
- integrirati upravljanje rizicima kod svakodnevnog poslovanja;
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenje odluka kao standard;
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u organizacijskim jedinicama Ureda gradonačelnika;
- 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 procjenom planiranih i neplaniranih konačnih rezultata;
- povećanje učinkovitosti – prihvaćanjem modela koji se temelji na upravljanju rizicima Ureda gradonačelnika može bolje odlučivati o načinu unapređenja 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 gradonačelniku Brčko distrikta BiH razumno uvjerenje da će se ciljevi Ured gradonačelnika ostvariti.

III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Polazna točka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje o tome šta institucija želi postići. Stoga djelotvorno upravljanje rizicima Ureda gradonačelnika bit će upravljeno na slijedeće:

- Strateški ciljevi (izvode se iz misije Ureda gradonačelnika 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 Uredu gradonačelnika 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 dolje*, gdje se na najvišoj hijerarhijskoj razini razmatraju rizici vezani za strateške ciljeve (uključujući pravne i financijske), koji se onda spuštaju na rizike na razinu operativnih ciljeva.

Drugi je pristup *odozdo prema gore*, koji uključuje sve organizacijske jedinice i djelatnike 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 ovisi 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 prioriteta 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 Uredu gradonačelnika vodit će se jedinstven 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 sa 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 Ureda gradonačelnika.

Ukupna izloženost riziku dobije se množenjem procijenjenog razina 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
		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) kako 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 prioritete s obzirom na utjecaj rizika:

- Izvori podataka trebaju biti dovoljno vjerodostojni 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 Ureda gradonačelnika 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 Ured gradonačelnika poduzima radi smanjivanja odnosno ublažavanja rizika su kontrolne aktivnosti;
- prenošenje rizika – putem konvencionalnog osiguranja ili prijenos 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;
- 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 članove Kolegija Ureda gradonačelnika. 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 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 uključuje praćenje provođenja mjera za smanjenje rizika i praćenje izloženosti riziku. Izloženost riziku može biti smanjena, povećana ili nepromijenjena, ovisno od toga jesu li mjere adekvatne, provode li se i koliko cjelovito te jesu li nastale nove okolnosti koje utječu na rizike i traže nove preglede rizika i nove procjene.

Izvješćivanje o rizicima uključuje izvješće o provedenim mjerama i statusu izloženosti riziku koji se priprema za rukovodstvo. Izvješće o rizicima treba biti sastavni dio redovitih kolegija rukovodstva. Određivanje prihvatljive razine 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 sustav praćenja i izvješćivanja o rizicima:

- komunikacija između koordinatora za uspostavljanje i razvoj sustava internih kontrola i voditelja svih organizacijskih jedinica kad god se, prema prosudbi, nađe na izuzetno značajan rizik, rade se 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 godišnje izvješće o funkcioniranju sustava kontrole raspravljaju se na sjednici Kolegija radi pregleda i rasprave u kojoj su mjeri poduzete radnje djelotvorne, razmatranje procjene učinka i donošenja odluka o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku

V. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Djelotvornost procesa upravljanja rizicima pratiti će Kolegij Ureda gradonačelnika:

- na temelju neposredno dostavljenih izvješća od strane nositelja aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje 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 Kolegija Ureda gradonačelnika se obvezno održavaju u postupcima odlučivanja o ključnim rizicima u poslovanju.

VI. PRILOZI UZ STRATEGIJU

Prilog 1 – Utvrđivanje rizika

Prilog 2 – Procjena rizika

Prilog 3 – Odgovori/mjere na rizik/postupanje po rizicima

Prilog 4 – Praćenje i izvješćavanje po rizicima.

NAZIV INSTITUCIJE		NAZIV ORGANIZACIJSKE JEDINICE				
Rd/br.	POSLOVNI PROCESI	CILJ POSLOVNOG PROCESA	RIZIK	KATEGORIJA RIZIKA	UZROK RIZIKA	UTJECAJ/ POSLJEDICA

Mjesto i datum: _____

Rukovoditeļ organizacijske jedinice: _____

Prilog 2 – Procjena rizika

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

Mjesto i datum: _____

Rukovoditelj organizacijske jedinice: _____

Prilog 4 – Praćenje i izvještavanje po rizicima

NAZIV INSTITUCIJE:											
NAZIV ORGANIZACIJSKE JEDINICE:											
IZVJEŠĆIVANJE, PRAĆENJE KONTOLE		PROCJENA REZIDUALNOG RIZIKA NAKON PROVOĐENJA MJERA ZA UBLAŽAVANJE				PROJECIRANA MJEŠTAVOST					
Rd/br.	RIZIK	PREDUZETE MJERE ZA UBLAŽAVANJE RIZIKA	NAPREDAK (%)	KOMENTARI I PROBLEMI	PREOSTALE AKTIVNOSTI	OČEKIVANI DATUM ZAVRŠETKA	VJEROJATNOĆA	UTJECAJ (1-5)	UKUPNO	OČJENA RIZIKA	PRIHVATLJIVA RAZINA RIZIKA

Mjesto i datum: _____ Rukovoditelj organizacijske jedinice: _____