

**Bosna i Hercegovina**  
**BRČKO DISTRIKT**  
Bosne i Hercegovine  
**VLADA BRČKO DISTRIKTA**  
Odjeljenje - Odjel za privredni razvoj,  
sport i kulturu



**Босна и Херцеговина**  
**БРЧКО ДИСТРИКТ**  
Босне и Херцеговине  
**ВЛАДА БРЧКО ДИСТРИКТА**

Одјељење - Одјел за привредни развој,  
спорт и културу

Bulevar Mira 1. 76100 Brčko Distrikt BiH  
Telefon: 049 220 289, 217 993. Faks: 049 220 289.

www.bdcentral.net

Булевар Мира 1. 76100 Брчко Дистрикт БиХ  
Телефон: 049 220 289, 217 993. Факс: 049 220 289.

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

Na osnovu članova 21. i 22. Zakona o Vladi Brčko distrikta Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik Brčko distrikta BiH“, broj: 22/18 – prečišćeni tekst, 49/18, 8/19, 10/19 i 32/19), a u skladu s Odlukom o usvajanju plana uspostavljanja sistema interne kontrole u Odjeljenju za privredni razvoj, sport i kulturu, šef Odjeljenja za privredni razvoj, sport i kulturu donosi

**ODLUKU**  
**O USVAJANJU STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA U ODJELJENJU ZA**  
**PRIVREDNI RAZVOJ, SPORT I KULTURU VLADE BRČKO DISTRIKTA BiH**

**Član 1.**

Ovom odlukom usvaja se Strategija upravljanja rizicima u Odjeljenju za privredni razvoj, sport i kulturu Vlade Brčko distrikta BiH.

**Član 2.**

Sastavni dio ove odluke čini Strategija upravljanja rizicima u Odjeljenju za privredni razvoj, sport i kulturu Vlade Brčko distrikta BiH.

**Član 3.**

Ova odluka stupa na snagu na dan donošenja.

**DOSTAVITI:**

1. Naslovu,
2. Evidenciji,
3. Arhivi.



**ŠEF ODJELJENJA**

Pero Gudeljević, dipl. pravnik

**STRATEGIJA  
UPRAVLJANJA RIZICIMA  
U ODJELJENJU ZA PRIVREDNI RAZVOJ, SPORT I  
KULTURU  
VLADE BRČKO DISTRIKTA BiH**

**Oktobar 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 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.

Član 14. Zakona o budžetu Brčko distrikta BiH, između ostalog, propisuje da je svrha uspostavljanja sistema interne kontrole izgradnja i primjena sistemskog pristupa u procesu upravljanja rizikom radi unapređenja procesa finansijskog upravljanja i kontrole, ostvarenja općih ciljeva na predviđen i prihvatljiv način.

Sistem interne kontrole se zasniva na upravljanju rizicima i daje razumno uvjerenje da će ciljevi Odjeljenja biti ostvareni na pravilan, etičan, ekonomičan, učinkovit i djelotvoran način. Cjelokupan proces identifikovanja, procjene i praćenja rizika te preduzimanja potrebnih mjera nije uklanjanje svih rizika, već smanjenje rizika na prihvatljivi nivo.

Upravljanje rizicima pruža efikasan mehanizam kojim se postiže usmjerenost rukovodilaca organizacionih 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 sistematičan i disciplinovan proces definisanja misije i ciljeva svake organizacione jedinice, 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, s njihovom vjerovatnoćom nastanka i uticajem, mjerama za njihovu kontrolu i nadležnim osobama za praćenje i izvještavanje o rizicima. Registar rizika je proces koji se ne završava konačnim proizvodom već je potrebno izvršiti njegovo kontinuirano ažuriranje.

Odjeljenje za privredni razvoj, sport i kulturu 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 bi se rizici kontrolisali i smanjili na prihvatljivi nivo.

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

U ovoj strategiji polazi se od sljedećih definicija:

**Rizik** je „vjerovatnost 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 poduzimanja potrebnih radnji u svrhu smanjenja rizika kroz primjenu sistema interne kontrole.

## II. SVRHA I CILJEVI

Svrha izrade Strategije upravljanja rizicima jeste da se poboljša sposobnost ostvarivanja strateških ciljeva i misije Odjeljenja za privredni razvoj, sport i kulturu kroz upravljanje prijetnjama i šansama, odnosno kroz stvaranje okruženja koje će doprinijeti većem kvalitetu i rezultatima poslovanja.

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

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

Strategija upravljanja rizicima ima za cilj:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na nivou Odjeljenja za privredni razvoj, sport i kulturu;
- upravljati rizicima kroz integrisani pristup rukovodstva od naviše ka naniže (definisane uzorka, načina i ostvarivanja prijetnji), odnosno od naniže ka naviše (definisane primarnih nepovoljnih događaja i kako mogu da utiču na krajnji ishod) sa stanovišta smanjenja rizika,
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenje odluka kao standard;
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u organizacionim jedinicama Odjeljenja za privredni razvoj, sport i kulturu;
- osigurati da upravljanje rizicima obuhvata sva područja rizika;
- osigurati da je upravljanje rizicima u skladu s 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 s realnom procjenom planiranih i neplaniranih konačnih rezultata;
- povećanje efikasnosti – prihvatanjem modela koji se temelji na upravljanju rizicima Odjeljenje za privredni razvoj, sport i kulturu može bolje odlučivati o načinu unapređenja sistema, raspoređivanju sredstava i postizanju ravnoteže između prihvatljivog nivoa 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;
- razvijanje svijesti rukovodećih službenika i svih zaposlenih o potrebi upravljanja rizicima.

Efektivno upravljanje rizicima pruža šefu Odjeljenja razumno uvjerenje da će se ciljevi Odjeljenja za privredni razvoj, sport i kulturu ostvariti.

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

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

Cilj Strategije upravljanja rizicima je identifikovanje 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 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 privredni razvoj, sport i kulturu bit će upravljeno na sljedeće:

- Strateški ciljevi (izvode se iz misije Odjeljenja za privredni razvoj, sport i kulturu 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 (kvaliteta upravljanja prihodima i rashodima).

### **IV. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Opći model upravljanja rizicima u Odjeljenju za privredni razvoj, sport i kulturu, sastoji se od 4 koraka koji čine registar rizika:

1. Utvrđivanje/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 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 s 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 naprijed 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 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. 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 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 osnovu uticaja i vjerovatnoće.

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

U Odjeljenju za privredni razvoj, sport i kulturu 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 s minimalno srednjom ocjenom izloženosti rizika biti će 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 Odjeljenja za privredni razvoj, sport i kulturu.

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                 | 5                 |
|              | 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 kvalificiraju 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 ovisi o važnosti rizika te o stavu Odjeljenja za privredni razvoj, sport i kulturu prema riziku.

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

- smanjivanje/ublažavanje rizika – preduzimaju se aktivnosti i donose odluke kako bi se smanjila vjerovatnoća nastanka i/ili utjecaj rizika. Aktivnosti koje Odjeljenje za privredni razvoj, sport i kulturu preduzima radi smanjivanja odnosno ublažavanja rizika su kontrolne aktivnosti;
- prenošenje rizika – putem konvencionalnog osiguranja ili prenos na treću stranu (slučaj kada unutar odjeljenja 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 privredni razvoj, sport i kulturu. 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 je neophodno kako bi rukovodioci na svim nivoima upravljanja mogli pratiti da li se intenzitet rizika mijenja (da li je smanjen, povećan ili nepromijenjen), da li je upravljanje rizicima efikasno (da li su mjere adekvatne, da li su provedene i koliko cjelovito) i da identifikuju dalje akcije kada je to potrebno.

Ovo će osigurati 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.

Kako bi praćenje rizika i izvještavanje bilo efikasno, registri rizika i akcioni planovi, redovno 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 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 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 procesa treba da osigura:

- da se svi aspekti procesa upravljanja rizikom pregledaju najmanje jednom godišnje;
- 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 Odjeljenju 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 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. 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 potrebnih radnji. Cilj upravljanja je održavanje rizika na prihvatljivom nivou. Određivanje prihvatljivog nivoa rizika predstavlja određivanje prihvatljivih vrijednosti i/ili raspona odstupanja od postavljenih ili ciljanih vrijednosti pokazatelja učinka.

Izrađeni popisi poslovnih procesa organizacionih jedinica, registar rizika i godišnji izvještaj o funkcionisanju sistema kontrole raspravljaju se na sjednici Kolegija rukovodstva Odjeljenja radi pregleda i rasprave u kojoj su mjeri preduzete radnje djelotvorne, razmatranje procjene učinka i donošenja odluka o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku.

## **5. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI**

Djelotvornost procesa upravljanja rizicima pratit će rukovodstvo Odjeljenja za privredni razvoj, sport i kulturu:

- na osnovu neposredno dostavljenih izvještaja od strane nosioca aktivnosti koji su zaduženi 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 rukovodstva Odjeljenja za privredni razvoj, sport i kulturu 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









