

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.bdcntral.net

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

Број предмета: 05-000644/23
Број акта: 13-1153PG-0013/23
Датум: 23. 10. 2023. године
Мјесто: Брчко

На основу чланова 21 и 22 Закона о Влади Брчко дистрикта Босне и Херцеговине („Службени гласник Брчко дистрикта БиХ“, бројеви: 22/18 – пречишћени текст, 49/18, 8/19, 10/19 и 32/19), а у складу са Одлуком о усвајању плана успостављања система интерне контроле у Одјељењу за привредни развој, спорт и културу, шеф Одјељења за привредни развој, спорт и културу доноси

О Д Л У К У О УСВАЈАЊУ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У ОДЈЕЉЕЊУ ЗА ПРИВРЕДНИ РАЗВОЈ, СПОРТ И КУЛТУРУ ВЛАДЕ БРЧКО ДИСТРИКТА БИХ

Члан 1

Овом одлуком усваја се Стратегија управљања ризицима у Одјељењу за привредни развој, спорт и културу Владе Брчко дистрикта БиХ.

Члан 2

Саставни дио ове одлуке чини Стратегија управљања ризицима у Одјељењу за привредни развој, спорт и културу Владе Брчко дистрикта БиХ.

Члан 3

Ова одлука ступа на снагу на дан доношења.

ДОСТАВИТИ:

1. Наслову,
2. Евиденцији,
3. Архиви.



ШЕФ ОДЈЕЉЕЊА

Петро Гудслеввић, дипл. правник

**СТРАТЕГИЈА
УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
У ОДЈЕЉЕЊУ ЗА ПРИВРЕДНИ РАЗВОЈ, СПОРТ И
КУЛТУРУ
ВЛАДЕ БРЧКО ДИСТРИКТА БиХ**

Октобар 2023. године

САДРЖАЈ

I. УВОД	3
II. СВРХА И ЦИЉЕВИ	3
III. ЦИЉЕВИ КАО ПОЛАЗНА ОСНОВА ЗА ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА....	4
IV. ПРОЦЕС У УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА	4
1. Утврђивање/идентификација	4
2. Процјена ризика	4
3. Одговори/мјере на ризик/поступање по ризицима	5
4. Праћење и извјештавање о ризицима	6
V. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЈЕШНОСТИ	7
VI. ПРИЛОЗИ УЗ СТРАТЕГИЈУ	7
1. Прилог 1 – Утврђивање ризика	
2. Прилог 2 – Процјена ризика	
3. Прилог 3 – Одговори/мјере на ризик/поступање по ризицима	
4. Прилог 4 – Праћење и извјештавање по ризицима	

I. УВОД

Стратегија управљања ризицима представља циљеве и користи од управљања ризицима, одговорности за управљање ризицима, као и преглед оквира који је потребно успоставити како би се успјешно управљало ризицима.

Члан 14 Закона о буџету Брчко дистрикта БиХ, између осталог, прописује да је сврха успостављања система интерне контроле изградња и примјена системског приступа у процесу управљања ризиком ради унапређења процеса финансијског управљања и контроле, остварења општих циљева на предвиђен и прихватљив начин.

Систем интерне контроле се заснива на управљању ризицима и даје разумно увјеравање да ће циљеви Одјељења бити остварени на правилан, етичан, економичан, учинковит и дјелотворан начин. Цјелокупан процес идентификовања, процјене и праћења ризика, те предузимања потребних мјера није уклањање свих ризика, већ смањење ризика на прихватљиви ниво.

Управљање ризицима пружа ефикасан механизам којим се постиже усмјереност руководиоца организационих јединица ка остварењу циљева. Стога је важно да управљање ризицима постане саставни дио процеса управљања, али прије свега процеса планирања и доношења одлука.

Анализа ризика је систематичан и дисциплинован процес дефинисања мисије и циљева сваке организационе јединице, идентификовања ризика који може утицати на постизање циљева, процјену ризика везано за вјероватноћу њиховог јављања и утицаја и предузимање мјера за контролу ризика на прихватљивом нивоу, посебно путем система финансијског управљања и контрола.

Резултат процеса је регистар ризика, са њиховом вјероватноћом настанка и утицајем, мјерама за њихову контролу и надлежним особама за праћење и извјештавање о ризицима. Регистар ризика је процес који се не завршава коначним производом већ је потребно извршити његово континуирано ажурирање.

Одјељење за привредни развој, спорт и културу кроз доношење Стратегије управљања ризицима поставља оквир унутар којег ће свака организациона јединица у саставу Одјељења развијати управљање ризицима, у складу са својим надлежностима и одговорностима, како бих се ризици контролисали и смањили на прихватљиви ниво.

Успјешно управљање ризиком чини послове флексибилнијим, са могућношћу да се реагује на промјене, те самим тим се побољшава вјероватноћа остваривању стратешких циљева.

У овој стратегији полази се од следећих дефиниција:

Ризик је „вјероватност да ће се десити неки догађај који може да утиче на остваривање циљева буџетског корисника.“

Управљање ризицима је цјелокупан процес утврђивања, процјењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве буџетског корисника, те предузимања потребних радњи у сврху смањења ризика кроз примјену система интерне контроле.

II. СВРХА И ЦИЉЕВИ

Сврха израде Стратегије управљања ризицима јесте да се побољша способност остваривања стратешких циљева и мисије Одјељења за привредни развој, спорт и културу кроз управљање пријетњама и шансама, односно кроз стварање окружења које ће допринијети већем квалитету и резултатима пословања.

Управљање ризицима је цјелокупан процес утврђивања, процјењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Одјељења, те предузимање радњи у сврху смањења ризика.

Посебно је значајно документовање процеса управљања ризицима, те у складу с тим вођење регистра ризика по организационим јединицама.

Стратегија управљања ризицима има за циљ:

- побољшати учинковитост управљања ризицима на нивоу Одјељења за привредни развој, спорт и културу;
- управљати ризицима кроз интегрисани приступ руководства од навише ка наниже (дефинисање узорка, начина и остваривања пријетњи), односно од наниже ка навише (дефинисање примарних неповољних догађаја и како могу да утичу на крајњи исход) са становишта смањења ризика,
- уградити управљање ризицима у процесе планирања и доношење одлука као стандард;
- успоставити координацију управљања ризицима у организационим јединицама Одјељења за привредни развој, спорт и културу;
- обезбиједити да управљање ризицима обухвата сва подручја ризика;
- обезбиједити да је управљање ризицима у складу са Одлуком о успостављању и спровођењу система интерне контроле у јавном сектору Брчко дистрикта БиХ и Приручником за успостављање и развој система интерне контроле у јавном сектору Брчко дистрикта БиХ.

Спровођењем успјешне имплементације процеса управљања ризицима постижу се следеће користи:

- боље одлучивање – управљање ризицима помаже руководиоцима да своје одлуке ускладе с реалном процјеном планираних и непланираних коначних резултата;
- повећање ефикасности – прихватањем модела који се заснива на управљању ризицима Одјељење за привредни развој, спорт и културу може боље одлучивати о начину унапређења система, распоређивању средстава и постизању равнотеже између прихватљивог нивоа ризика и трошкова контроле;
- боље предвиђање и оптимизирање расположивих средстава – утврђивањем кључних ризика према приоритету се одређују пројекти и распоређују средства за прикладно поступање по утврђеним ризицима;
- јачање повјерења у управљачки систем – управљање ризицима важан је дио управљачког процеса у свакој институцији којим се унапређује процес планирања тиме што се истичу кључни процеси, уз осигурање континуитета пословања;
- развијање свијести руководећих службеника и свих запослених о потреби управљања ризицима.

Ефективно управљање ризицима пружа шефу Одјељења разумно увјерење да ће се циљеви Одјељења за привредни развој, спорт и културу остварити.

Стратегија управљања ризиком подразумијева да Одјељење даје одговоре на ризик, било да га избјегава, смањује или прихвата.

Адекватна Стратегија управљања ризицима не треба да дефинише само пословне процесе и одговоре на ризике, већ да обезбиједи информације које ће корисно да послуже у процесу заштите и обезбјеђења од ризика.

Циљ Стратегије управљања ризицима је идентификовање и процјена ризика како би се одлучило који је најбољи начин поступања са ризиком. Уобичајено рјешење је увођење одговарајућих унутрашњих контрола ради минимизирања појављивања ризика.

III. ЦИЉЕВИ КАО ПОЛАЗНА ОСНОВА ЗА ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Полазна тачка за управљање ризицима је јасно разумијевање о томе шта Одјељење жели постићи. Стога дјелотворно управљање ризицима Одјељења за привредни развој, спорт и културу биће управљено на сљедеће:

- Стратешки циљеви (изводе се из мисије Одјељења за привредни развој, спорт и културу, те се постављају током процеса средњорочног планирања – трогодишњи план рада и утврђивања стратешких приоритета);
- Правни циљеви (односе се на усклађеност пословања са законима и подзаконским актима, досљедност у прописима, прецизност и јасноћа прописа и усклађеност законодавства с прихваћеним међународним нормама);
- Оперативни циљеви (краткорочни циљеви садржани у оквиру програма, пројеката, оперативних планова рада и у оквиру пословних процеса);
- Финансијски циљеви (квалитета управљања приходима и расходима).

IV. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Општи модел управљања ризицима у Одјељењу за привредни развој, спорт и културу, састоји се од 4 корака који чине регистар ризика:

1. Утврђивања/идентификација ризика;
2. Процјена ризика;
3. Одговори/ мјере на ризик/поступање по ризицима;
4. Праћење и извјештавање о ризицима.

1. Утврђивање/идентификација ризика

За утврђивање/идентификацију ризика користе се два приступа:

Први је приступ „одозго према доле“, гдје се на највишем хијерархијском нивоу разматрају ризици везани за стратешке циљеве (укључујући правне и финансијске), који се онда спуштају на ризике на нивоу оперативних циљева.

Други је приступ „одоздо према горе“, који укључује све организационе јединице и запосленике који врше процјену ризика везане за њихове годишње активности и пословне процесе.

Координатори за развој система интерне контроле у сарадњи са носиоцима активности који су задужени за успостављање и развој система интерне контроле и процеса управљања ризицима сачињавају попис пословних процеса и мапу кључних пословних процеса у сврху утврђивања потенцијалних ризика.

2. Процјена ризика

На основу унапријед израђених докумената идентификују се ризици који могу утицати на циљеве из стратешких и оперативних планова, попуњавањем обрасца за утврђивање и процјену ризика.

Имамо двије врсте ризика:

- **И inherентни ризик** је ризик с којим би се суочио корисник јавних средстава да уопште нема успостављених контрола. Процјена inherентног ризика служи да се покаже озбиљност ризика у случају да нема контрола и критичност постојећих контрола.
- **Резидуални ризик** је ризик који преостаје након примјене постојећих контрола. Ниво изложености резидуалном ризику зависи од адекватности и функционалности постојећих контрола, што су оне боље, то ће ниво изложености резидуалном ризику бити мањи, и обрнуто.

Након што се утврде ризици потребно је процијенити како би се рангирани, утврдили приоритети и пружиле информације за доношење одлука о ризицима на које се треба усмјерити. Ризици се процјењују на основу утицаја и вјероватноће.

Процјена ризика засниваће се на матрици за мјерење ризика 5x5, која има двије врсте улазних информација – процјене утицаја ризика и процјене вјероватноће појаве ризика.

У Одјељењу за привредни развој, спорт и културу водиће се јединствен регистар ризика који се ажурира најмање једном годишње и пратиће га носиоци активности који су задужени за успостављање и развој система интерне контроле и процеса управљања ризицима. Резултати процјене са минимално средњом оцјеном изложености ризика бити ће евидентирани у регистар ризика. У регистар ризика уносе се и препоруке интерне и екстерне ревизије. Подаци из регистра користе се за израду извјештаја и информација који се достављају руководству Одјељења за привредни развој, спорт и културу.

Укупна изложеност ризику добије се множењем процијењеног нивоа утицаја ризика и процијењеног нивоа вјероватноће настанка ризика, односно представља резултат множења оцјена додијељених процијењеним нивоима утицаја и вјероватноће настанка ризика.

Процјена укупне изложености ризику приказује се у облику **матрице 5 x 5**, како је приказано у наставку.

Матрица рангирања ризика

Вјероватноћа	5		Низак приоритет	Средњи приоритет	Висок приоритет	Висок приоритет
	4		Низак приоритет	Средњи приоритет	Средњи приоритет	Висок приоритет
	3		Низак приоритет	Низак приоритет	Средњи приоритет	Средњи приоритет
	2			Низак приоритет	Низак приоритет	Низак приоритет
	1					
		1	2	3	4	5
	Утицај					

Вјероватноћа и утицај не морају обавезно имати исту важност у матрици вјероватноћа/утицај ризика. При коришћењу овог алата вјероватноћа се може оцијенити мање важном од утицаја (или посљедице) да би тако корисник јавних средстава изразио своју забринутост због ризика који имају велики утицај. У процјени ризика већи нагласак треба бити посвећен утицају.

За успјешну квалификацију ризика морају се обезбиједити детаљнији и поузданији подаци, процијенити укупна изложеност ризику и одредити приоритети с обзиром на утицај ризика:

- Извори података треба да буду довољно валидни, да би се ти подаци могли укључити у процјену ризика. Детаљнији и поузданији подаци повећавају шансе да ће квалификација ризика бити валидна.
- Кад се квалификују ризици и кад више ризика има једнак степен утицаја, међу њима се морају одредити приоритети узимајући у обзир ризике који су највећа непосредна пријетња и ризике који ће имати утицај дужи период.

Главно правило: Процијените утицај и одредите приоритете за дјеловање почевши од највишег ризика.

3. Одговори/мјере на ризик/поступање по ризицима

Вјероватноћа и утицај ризика смањују се избором прикладног одговора на ризик. Одлука овиси о важности ризика те о ставу Одјељења за привредни развој, спорт и културу према ризику.

За сваки ризик треба одабрати један од сљедећих одговора на ризик:

- смањивање/ублажавање ризика – предузимају се активности и доносе одлуке како би се смањила вјероватноћа настанка и/или утицај ризика. Активности које Одјељење за привредни развој, спорт и културу предузима ради смањивања односно ублажавања ризика су контролне активности;

- преношење ризика – путем конвенционалног осигурања или пренос на трећу страну (случај када унутар одјељења нема потребних средстава, вјештине и стручности за управљањем одређеним ризиком);
- избјегавање ризика – на начин да се одређене активности изводе другачије;
- прихватање ризика – када су могућности за предузимање одређених мјера ограничене или су трошкови предузимања несразмјерни у односу на могуће користи, с тим да ризик треба пратити како би се обезбиједило да остане на прихватљивом нивоу.

Обрасци за утврђивање и процјену ризика (Прилог 1 и Прилог 2) достављају се носиоцима активности који су задужени за успостављање и развој система интерне контроле и процеса управљања ризицима који о утврђеним ризицима извјештавају руководство Одјељења за привредни развој, спорт и културу. Руководство Одјељења ће утврђене ризике расправити, поново процијенити, те ће донијети завршну процјену откривених ризика и предложити додатне мјере за ублажавање ризика.

Мјере за ублажавање односно смањивање ризика су контролне активности. Контролне активности заснивају се на писаним правилима и принципима, поступцима и другим мјерама које се успостављају ради остваривања циљева смањењем ризика на прихватљив ниво.

Контролне активности поступања по утврђеним ризицима треба да садрже опис ризика, циљеве који се желе постићи, радње које треба предузети, задужене особе и рокове за спровођење.

4. Праћење и извјештавање о ризицима

Праћење и извјештавање о ризицима је неопходно како би руководиоци на свим нивоима управљања могли пратити да ли се интензитет ризика мијења (да ли је смањен, повећан или непромијењен), да ли је управљање ризицима ефикасно (да ли су мјере адекватне, да ли су спроведене и колико цјеловито) и да идентификују даље акције када је то потребно.

Ово ће обезбиједити да се ажурира регистар ризика, узимајући у обзир сталне промјене у окружењу, промјене циљева, препознавање појаве нових ризика, док други нестају или постају мање значајни у погледу приоритета.

Како би праћење ризика и извјештавање било ефикасно, регистри ризика и акциони планови, редовно се ажурирају у погледу:

1. Нових ризика;
2. Ризика који се третирају;
3. Ризика који су прихваћени;
4. Ризика на које се није могло дјеловати на планирани начин, односно ревидираних процјена ризика.

Процес треба успоставити да би се размотрило да ли ризици још постоје, да ли су се појавили нови ризици, да ли су се вјероватноћа и утицај ризика промијенили и да ли се обезбиједила ефикасност контроле. Поред тога, цјелокупни процес управљања ризиком треба да буде подложен редовном прегледу да би се обезбиједило да је и даље одговарајући и ефикасан.

Преглед процеса треба да обезбиједи:

- да се сви аспекти процеса управљања ризицом прегледају најмање једном годишње;
- упозорење руководству о новим ризицима или на промјене код већ идентификованих ризика, тако да се на те промјене може адекватно реаговати.

Да би се побољшала ефикасност управљања ризицима, потребно је успоставити одговарајући систем праћења и извјештавања о ризицима у Одјељењу, и то на сљедећи начин:

Након што су одређени стратешки циљеви и кључни процеси с којима ће се циљеви постићи, а затим утврђени ризици који могу угрозити постизање тих циљева, али и дате мјере за исте, одређују се и носиоци истакнутих и описаних пословних процеса који ће се бринути о одвијању процеса на предвиђени начин. Дакле, носиоци пословних процеса задужени су за праћење остваривања циљева и управљање најважнијим ризицима који могу утицати на остварење циљева. Кад год се, према процјени, наиђе на значајан ризик, раде се одлуке о мјерама за смањивање изложености ризику, о роковима и особама које ће бити одговорне за извршење потребних радњи. Циљ управљања је одржавање ризика на прихватљивом нивоу. Одређивање прихватљивог нивоа ризика представља одређивање прихватљивих вриједности и/или распона одступања од постављених или циљаних вриједности показатеља учинка.

Израђени пописи пословних процеса организационих јединица, регистар ризика и годишњи извјештај о функционисању система контроле расправљају се на сједници Колегијума руководства Одјељења ради прегледа и расправе у којој су мјери предузете радње дјелотворне, разматрање процјене учинка и доношења одлука о мјерама за смањивање изложености ризику.

5. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЈЕШНОСТИ

Дјелотворност процеса управљања ризицима пратиће руководство Одјељења за привредни развој, спорт и културу:

- на основу непосредно достављених извјештаја од стране носиоца активности који су задужени за успостављање и развој система интерних контрола и процеса управљања ризицима;
- кључних показатеља успјешности.

Како би се процес управљања ризицима могао дјелотворно пратити, истакнуће се показатељи успјешности, како слиједи:

- регистар ризика је на годишњој разини прегледан и ажуриран;
- мјере из плана спроводе се у оквиру утврђених рокова и све нове мјере ажуриране су у регистру ризика;
- сједнице руководства Одјељења за привредни развој, спорт и културу се обавезно одржавају у поступцима одлучивања о кључним ризицима у пословању.

6. ПРИЛОЗИ УЗ СТРАТЕГИЈУ

Прилог 1 – Утврђивање ризика

Прилог 2 – Процјена ризика

Прилог 3 – Одговори/мјере на ризик/поступање по ризицима

Прилог 4 – Праћење и извјештавање по ризицима

