

**STRATEGIJA
UPRAVLJANJA RIZICIMA
U UREDU KOORDINATORA
BRČKO DISTRIKTA BIH PRI VIJEĆU MINISTARA BIH**

kolovoz, 2023. godine

SADRŽAJ

1. UVOD	3
1.1. SVRHA I CILJEVI.....	3
1.1.1. CILJEVI KAO POLAZNI TEMELJ ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	4
2. 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
3. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI.....	6
4. PRILOZI UZ STRATEGIJU.....	7
4.1. Prilog 1 – Utvrđivanje rizika	
4.2. Prilog 2 – Procjena rizika	
4.3. Prilog 3 – Odgovori/mjere na rizik/postupanje po rizicima	
4.4. Prilog 4 – Praćenje i izvješćivanje po rizicima	

1. UVOD

Interna kontrola je sveobuhvatan sustav unutarnjih kontrola koji se uspostavlja i za koji su odgovorni koordinator, pomoćnici koordinatora i tehnički tajnik.

Sustavom interne kontrole upravlja se rizicima i osigurava razumna sigurnost da će se u ostvarivanju ciljeva proračunska i druga sredstva koristiti pravilno, etično, ekonomično, djelotvorno i učinkovito, a što je predviđeno i zakonskim i podzakonskim propisima Brčko distrikta BiH.

Ured koordinatora Brčko distrikta BiH pri Vijeću ministara BiH se u svom poslovanju suočava s brojnim rizicima koji mogu utjecati na ostvarivanje ciljeva. Strategijom upravljanja rizicima postavlja se okvir za uvođenje prakse upravljanja rizicima, kao neizostavnog elementa dobrog upravljanja.

U ovoj Strategiji polazi se od sljedećih definicija:

Rizik je „vjerojatnoća kako će se dogoditi neki događaj koji može utjecati na ostvarivanje ciljeva proračunskog korisnika.“

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

1.1. SVRHA I CILJEVI

Ova Strategija ima za cilj:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na razini Ureda koordinatora Brčko distrikta BiH pri Vijeću ministara BiH;
- integrirati upravljanje rizicima kod svakodnevnog poslovanja;
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenje odluka kao standard;
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u Uredu koordinatora Brčko distrikta BiH pri Vijeću ministara BiH;
- 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 koordinatora Brčko distrikta BiH pri Vijeću ministara BiH 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 odogovarajuće 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.

Djelotvorno upravljanje rizicima pruža koordinatoru Ureda razumno uvjerenje da će se ciljevi Ureda koordinatora Brčko distrikta BiH pri Vijeću ministara BiH ostvariti.

1.1.1. CILJEVI KAO POLAZNI TEMELJ ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Polazna točka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje o tome šta institucija želi postići. Stoga će djelotvorno upravljanje rizicima Ureda koordinatora Brčko distrikta BiH pri Vijeću ministara BiH biti usmjereno na sljedeće:

- Strateški ciljevi (izvode se iz misije Ureda, 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);
- Financijski ciljevi (kvalitet upravljanja prihodima i rashodima).

2. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Opći model upravljanja rizicima u Uredu koordinatora Brčko distrikta BiH pri Vijeću ministara BiH 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 izvješćivanje o rizicima.

1. *Utvrđivanje/identifikacija rizika*

Za utvrđivanje/identifikaciju rizika koriste se dva pristupa:

Prvi je pristup *od gore 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 razinu operativnih ciljeva.

Drugi je pristup *od dolje prema gore*, koji uključuje sve djelatnike koji provode procjenu rizika vezane za njihove godišnje aktivnosti i poslovne procese.

Koordinator za razvoj sustava interne kontrole u suradnji s koordinatorom Uredom i svim djelatnicima sastavlja popis poslovnih procesa i mapu ključnih poslovnih procesa u svrhu utvrđivanja potencijalnih rizika.

2. *Procjena rizika*

Na temelju unaprijed izrađenih dokumenata identificiraju se rizici koji mogu utjecati na ciljeve iz strateških i operativnih planova, popunjavanjem obrasca za utvrđivanje i procjenu rizika.

Postoje dvije vrste rizika:

- **Inherentni rizik** je rizik sa 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 manji, i obrnuto.

Nakon što se utvrde rizici potrebno je procijeniti kako bi se rangirali i utvrdili prioriteta, odnosno pružile informacije za donošenje odluka o rizicima na koje se treba usmjeriti. Rizici se procjenjuju na temelju utjecaja i vjerojatnoće.

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

U Uredu koordinatora Brčko distrikta BiH pri Vijeću ministara BiH 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 bit 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 koordinatoru Ureda.

Ukupna izloženost riziku dobije se množenjem procijenjene razine utjecaja rizika i procijenjene razine vjerovatnoće nastanka rizika, odnosno predstavlja rezultat množenja ocjena dodijeljenih procijenjenim razinama utjecaja 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 utjecaj ne moraju obvezno 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 utjecaj. U procjeni rizika veći naglasak treba biti posvećen uticaju.

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 valjani, 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 adekvatnog odgovora na rizik. Odluka ovisi o važnosti rizika te o stavu Ureda 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 vjerovatnoća nastanka i/ili uticaj rizika. Aktivnosti koje Ured 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;
- prihvatanje rizika – kada su mogućnosti za poduzimanje određenih mjera ograničene ili su troškovi poduzimanja nesrazmjerni 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 izvještavaju koordinatora Ureda. Koordinator će utvrđene rizike razmotriti, 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 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, jesu li provedene 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 sastanaka koordinatora sa djelatnicima. Određivanje prihvatljive razine rizika predstavlja određivanje prihvatljivih vrijednosti i/ili raspona odstupanja od postavljenih ili ciljanih vrijednosti pokazatelja učinkovitosti.

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, koordinatora Ureda i svih djelatnika kad god se, prema procjeni, 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 u Uredu, registar rizika i godišnje izvješće o funkcioniranju sustava kontrole razmatraju se na sastancima svih djelatnika u Uredu radi pregleda i rasprave u kojoj su mjeri poduzete radnje djelotvorne, razmatranje procjene učinkovitosti i donošenja odluka o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku.

3. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Djelotvornost procesa upravljanja rizicima prati koordinador Ureda zajedno sa djelatnicima, i to:

- 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;
- sastanci koordinatora i pomoćnika koordinatora se obvezno održavaju u postupcima odlučivanja o ključnim rizicima u poslovanju.

4. PRILOZI UZ STRATEGIJU

Prilog 1 – Utvrđivanje rizika

Prilog 2 – Procjena rizika

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

Prilog 4 – Praćenje i izvješćivanje po rizicima.

PRIPREMILI ČLANOVI RADNE SKUPINE:

1. Sanja Alatović,
2. Admir Operta,
3. Vladimir Ivanek.



KOORDINATOR
Miroslav Gavrić