

Bosna i Hercegovina

**BRČKO DISTRIKT**  
Bosne i Hercegovine

**VLADA BRČKO DISTRIKTA**

Odjeljenje/Odjel za raseljena lica/osobe,  
izbjeglice i stambena pitanja



Босна и Херцеговина

**БРЧКО ДИСТРИКТ**  
Босне и Херцеговине

**ВЛАДА БРЧКО ДИСТРИКТА**

Одјелјење за расељена лица,  
избјеглице и стамбена питања

Ислахијет бр. 7. 76100 Брчко дистрикт БиХ, Телефон: 049/218-696. Факс: 049/218-696.

[www.bdcentral.net](http://www.bdcentral.net)  
[ozirl@bdcentral.net](mailto:ozirl@bdcentral.net)

Ислахијет бр. 7. 76100 Брчко дистрикт БиХ, Телефон: 049/218-696. Факс: 049/218-696.

**STRATEGIJA**  
**UPRAVLJANJA RIZICIMA U ODJELJENJU**  
**ZA RASELJENA LICA, IZBJEGLICE I STAMBENA PITANJA**  
**VLADE BRČKO DISTRIKTA BOSNE I HERCEGOVINE**

**Oktobar, 2023. godine**

## SADRŽAJ

<b>I. UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>II. SVRHA I CILJEVI.....</b>	<b>3</b>
<b>III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA.....</b>	<b>4</b>
<b>IV. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA .....</b>	<b>4</b>
1. Utvrđivanje/identifikacija rizika.....	4
2. Procjena rizika.....	5
3. Odgovori/mjere na rizik/postupanje po rizicima .....	6
4. Praćenje i izvještavanje o rizicima.....	6
<b>V. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI.....</b>	<b>7</b>
<b>VI. PRILOZI UZ STRATEGIJU.....</b>	<b>7</b>
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

Potreba za donošenjem strategije upravljanja rizicima proizašla je iz namjere da se ojača sistem internih kontrola u Odjeljenju za raseljena lica, izbjeglice i stambena pitanja Vlade Brčko distrikta Bosne i Hercegovine. Interna kontrola je sveobuhvatan sistem unutrašnjih kontrola koji se uspostavlja i za koji su odgovorni šef Odjeljenja za raseljena lica, izbjeglice i stambena pitanja, šefovi Pododjeljenja, šef Odsjeka i svi zaposleni u Odjeljenju za raseljena lica, izbjeglice i stambena pitanja (u daljnjem tekstu: Odjeljenje). 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 učinkovito, a što je predviđeno zakonskim i podzakonskim propisima Brčko distrikta BiH.

Odjeljenje se u svom poslovanju suočava sa brojnim rizicima koji mogu utjecati na ostvarivanje ciljeva. Strategijom upravljanja rizicima u Odjeljenju za raseljena lica, izbjeglice i stambena pitanja Vlade Brčko distrikta Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: Strategija) postavlja se okvir za uvođenje prakse upravljanja rizicima, kao neizostavnog elementa dobrog upravljanja.

Strategija upravljanja rizicima je pripremljena u skladu sa Zakonom o budžetu Brčko distrikta Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik Brčko distrikta BiH“, broj 34/19 i 22/23), Odlukom o uspostavljanju i provođenju sistema interne kontrole u javnom sektoru Brčko distrikta Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik Brčko distrikta BiH“, broj 40/22) i Priručnikom o uspostavljanju i razvoju sistema interne kontrole u javnom sektoru Brčko distrikta Bosne i Hercegovine.

U ovoj Strategiji polazi se od sljedećih 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

Svrha izrade Strategije jeste da se poboljša sposobnost ostvarivanja strateških ciljeva i misija Odjeljenja kroz upravljanje prijetnjama i šansama, odnosno kroz stvaranje okruženja koje će doprinijeti većem kvalitetu i rezultatima poslovanja.

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.

Ova Strategija ima za cilj:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na nivou Odjeljenja;
- 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 sva područja rizika;
- osigurati da je upravljanje rizicima u skladu sa Odlukom o uspostavljanju i provođenju sistema interne kontrole u javnom sektoru Brčko distrikta Bosne i Hercegovine i Priručnikom za uspostavljanje i razvoj sistema interne kontrole u javnom sektoru Brčko distrikta Bosne i Hercegovine.

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 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 razumno uvjerenje da će se ciljevi Odjeljenja ostvariti.

### III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Polazna tačka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje o tome šta institucija želi postići. Stoga djelotvorno upravljanje rizicima Odjeljenja će biti upravljeno na sljedeće:

- Strateški ciljevi (izvode se iz misije Odjeljenja, 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 poslovnih procesa);
- Finansijski ciljevi (kvaliteta upravljanja prihodima i rashodima).

### IV. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Opšti model upravljanja rizicima 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

Polazna osnova za utvrđivanje rizika su ciljevi sadržani u strategijama, srednjoročnim i godišnjim planovima rada, zatim budžetskim programima, programima kapitalnih investicija i slično.

Za utvrđivanje/identifikaciju rizika koriste se dva pristupa:

1. 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.
2. 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.

Svi identifikovani rizici se evidentiraju u jedinstvenom registru rizika, koji predstavlja spisak rizika, sa njihovom vjerovatnoćom nastanka i uticajem, mjerama za njihovu kontrolu, rokovima i licima odgovornim za sprovođenje tih mjera. U Odjeljenju će se voditi registar rizika koji se ažurira najmanje

jednom godišnje, a pratit će ga nosioci aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sistema interne kontrole i procesa upravljanja rizicima. Podaci iz registra koriste se za izradu izvještaja i informacija koji se dostavljaju šefu Odjeljenja.

## 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.

Razlikujemo procjene 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 od adekvatnosti i funkcionalnosti postojećih kontrola, što su one bolje, to će nivo izloženosti rezidualnom riziku biti manji, i obrnuto.

Nakon što se utvrde, rizike je potrebno procijeniti kako bi ih rangirali, utvrdili prioritete i dobili informacije za donošenje odluka o rizicima na koje se treba usmjeriti. Rizici se procjenjuju na temelju uticaja i vjerovatnoće. Procjena uticaja obuhvata procjenu eventualnih posljedica koje se mogu javiti ako se rizik ostvari i daje odgovor na pitanje: koje su posljedice ako dođe do pojave rizika, dok se procjena vjerovatnoće odnosi na procjenu mogućnosti nastanka rizičnog događaja, odnosno procjenu da se neki rizik ostvari.

Procjena rizika temeljit će se na matrici za mjerenje rizika, u obliku matrice 5x5, koja ima dvije vrste ulaznih informacija – procjene uticaja rizika i procjene vjerojatnoće pojave rizika.

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. Rezultati procjene sa minimalno srednjom ocjenom izloženosti riziku će biti evidentirani u registar rizika.

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**

Vjerojatnoća i uticaj rizika smanjuju se izborom prikladnog odgovora na rizik. Odluka zavisi od važnosti rizika, te o stavu Odjeljenja 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 uticaj rizika. Aktivnosti koje Odjeljenje preduzima 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 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 šefa Odjeljenja. Šef 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 poduzeti, 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 provedene i koliko cjelovito, te da li su nastale nove okolnosti koje utiču na rizike i traže nove preglede rizika i nove procjene.

Izvještavanje o rizicima uključuje izvještaj o provedenim mjerama i statusu izloženosti riziku koji se priprema za rukovodioce Odjeljenja. Izvještaj o rizicima treba biti sastavni dio redovnih sastanaka rukovodilaca Odjeljenja. 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, 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 godišnji izvještaj o funkcionisanju sistema kontrole raspravljaju se na sastanku rukovodilaca Odjeljenja za raseljena lica, izbjeglice i stambena pitanja radi pregleda i rasprave u kojoj su mjeri preduzete radnje djelotvorne, razmatranje procjene učinka i donošenja odluka o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku.

## V. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Djelotvornost procesa upravljanja rizicima pratiće rukovodioci Odjeljenja:

- na temelju neposredno dostavljenih izvještaja od strane nosilaca 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 uspostavljanja interne kontrole u Odjeljenju za raseljena lica, izbjeglice i stambena pitanja Vlade Brčko distrikta Bosne i Hercegovine provode se u okviru utvrđenih rokova i sve nove mjere ažurirane su u registru rizika;
- sastanci rukovodilaca Odjeljenja se obavezno održavaju u slučajevima 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 izvještavanje po rizicima

NAZIV INSTITUCIJE						
NAZIV ORGANIZACIONE JEDINICE						
R/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 provedene interne kontrole / mjere za ublažavanje)			
R/br.	RIZIK	VJEROVATNOĆA (1-5)	UTJECAJ (1-5)	UKUPNO	OCJENA RIZIKA	POSTOJEĆE MJERE ZA UBLAŽAVANJE /KONTROLE	ADEKVATNOST POSTOJEĆIH MJERA ZA UBLAŽAVANJE / KONTROLE	VJEROVATNOĆA (1-5)	UTJECAJ (1-5)	UKUPNO	OCJENA RIZIKA

Mjesto I datum: \_\_\_\_\_ Rukovodilac organizacione jedinice: \_\_\_\_\_

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

NAZIV INSTITUCIJE									
NAZIV ORGANIZACIONE JEDINICE									
R/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 KONTOLE							PROCJENA REZIDUALNOG RIZIKA NAKON PROVOĐENJA MJERA ZA UBLAŽAVANJE				
R/br.	RIZIK	PREDUZETE MJERE ZA UBLAŽAVANJE RIZIKA	NAPREDAK (%)	KOMENTARI I PROBLEMI	PREOSTALE AKTIVNOSTI	OČEKIVANI DATUM ZAVRŠETKA	VJEROVATNOĆA	UTJECAJ (1-5)	UKUPNO	OCJENA RIZIKA	PRIHVATLJIVI NIVO RIZIKA

Mjesto I datum: \_\_\_\_\_ Rukovodilac organizacione jedinice: \_\_\_\_\_