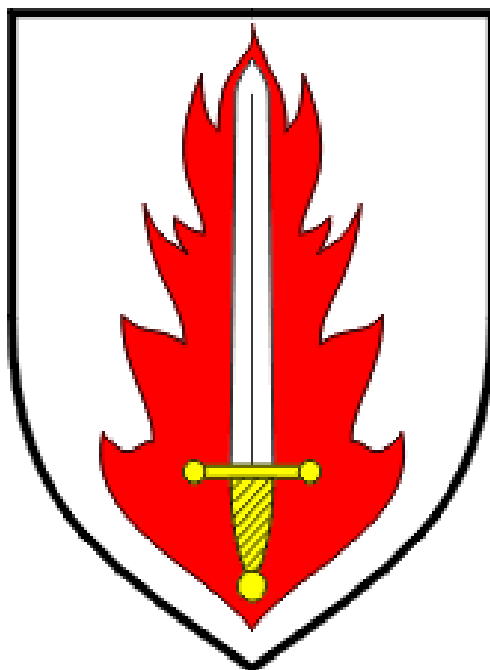


20. RUJNA 2021.



STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA

AKTIVNE MJERE KONTROLE I UPRAVLJANJA RIZICIMA

OPĆINA VELIKA LUDINA

Sadržaj:

| | |
|--|----|
| 1) Uvod | 2 |
| 2) Temeljni stavovi o upravljanju rizicima | 3 |
| 3) Strateški i operativni rizici..... | 4 |
| 4) Ciklus upravljanja rizicima..... | 5 |
| 4.1. Utvrđivanje rizika | 5 |
| 4.2. Procjena rizika (mjerjenje vjerojatnosti i učinka rizika, te njihovo rangiranje)..... | 6 |
| 4.2.1. Vjerojatnost rizika | 6 |
| 4.2.2. Mjerjenje učinka/štete rizika..... | 7 |
| 4.2.3. Vrednovanje rizika | 8 |
| 4.3. Određivanje aktivnosti za postupanje po rizicima..... | 10 |
| 4.4. Uspostavljanje sustava za praćenje i izvješćivanje o najznačajnijim rizicima..... | 11 |
| 5) Registar rizika | 12 |
| 6) Koordinator za rizike – odgovornosti | 12 |
| 7) Pokazatelji funkcionalnosti procesa upravljanja rizicima | 15 |
| 8) Pregled/ažuriranje Strategije | 15 |

1) Uvod

Upravljanje rizicima definirano je Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika u odnosu na poslovne ciljeve te poduzimanja potrebnih mjera radi smanjenja rizika.

Svrha Strategije upravljanja rizicima (u daljnjem tekstu: Strategija) je opisati način na koji Općina Velika Ludina (u daljnjem tekstu: Općina) namjerava implementirati sustavan pristup upravljanju rizicima, razraditi metodologiju procesa upravljanja rizicima prilagođenu specifičnostima Općine te definirati način suradnje s institucijama iz nadležnosti u pogledu koordiniranog pristupa upravljanja rizicima.

Prve Smjernice za upravljanje rizicima kod korisnika proračuna Ministarstvo financija izradilo je 2009., a služile su kao podloga za uvođenje sustavnog pristupa upravljanju rizicima. U cilju daljnjeg unaprjeđenja procesa upravljanja rizicima u javnom sektoru 2017-e godine, pripremljene su nove Smjernice kojima se:

- ✓ proširuje opseg primjene i na trgovačka društva i druge pravne osobe obveznike podnošenja Izjave o fiskalnoj odgovornosti;
- ✓ uvodi podjela na strateške i operativne rizike;
- ✓ upravljanje strateškim rizicima i koordinacija prikupljanja podataka za strateške rizike stavlja u nadležnost najviše razine rukovodstva;
- ✓ zahtijeva objektivnija procjena rizika temeljena na analizama uzroka i posljedica rizika, faktora rizičnosti i pokazatelja rizika, što ujedno zahtijeva i detaljnije prikupljanje i analiziranje informacija za potrebe procjene rizika;
- ✓ zahtijeva aktivnije praćenje provedbe mjera za ublažavanje rizika te izvještavanje o statusu rizika;
- ✓ zahtijeva aktivnija suradnja povezanih institucija (razdjela i institucija iz nadležnosti razdjela, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i institucija iz njihove nadležnosti) u procesu upravljanja rizicima;
- ✓ usmjerava na međusektorski pristup za postupanje po rizicima koji zahtijevaju koordinirani pristup više institucija u čijoj je nadležnosti njihovo rješavanje.

Prilikom izrade ove Strategije detaljno su proučene i primijenjene navedene Smjernice.

Upravljanje rizicima je zakonska obaveza i neizostavan element dobrog upravljanja. Odgovarajuće upravljanje rizicima je od izuzetne važnosti za Općinu i za sposobnost obavljanja dodijeljenih mu funkcija. Strategija opisuje ciljeve i koristi od upravljanja rizicima, odgovornosti za upravljanje rizicima, te daje pregled okvira koji će se uspostaviti kako bi se uspješno upravljalo rizicima.

2) Temeljni stavovi o upravljanju rizicima

Rizici su događaji koji se žele izbjeći jer mogu:

- ugroziti ostvarenje ciljeva;
- narušiti kvalitetu usluga građanima i izazvati njihovo nezadovoljstvo;
- naštetiti ugledu;
- smanjiti povjerenje javnosti;
- uzrokovati financijske gubitke i štete;
- rezultirati zlouporabom javnih sredstava, neovlaštenim korištenjem ili otuđenjem imovine;
- Rizikom se smatraju i neiskorištene prilike ili mogućnosti za poboljšanje poslovanja.

Sve razine rukovodstva i svi zaposlenici uključeni su u proces upravljanja rizicima.

- Najviša razina rukovodstva utvrdit će, procijeniti i pratiti strateške rizike za Općinu;
- Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica i rukovoditelji institucija iz nadležnosti utvrđuju, procjenjuju i prate operativne rizike iz njihove nadležnosti;
- Učinkovito upravljanje rizicima temeljit će se na komunikaciji „odozgo prema dolje“ i „odozdo prema gore“.

Upravljanje rizicima razvijat će se u svrhu kvalitetnijeg i bržeg odlučivanja, povećanja učinkovitosti u korištenju sredstava i pružanju usluga građanima/zainteresiranim stranama, boljeg planiranja i optimiziranja raspoloživih sredstava, jačanja povjerenja u upravljački sustav.

Upravljanje rizicima znači unaprijed razmišljati o potencijalnim događajima koji mogu nastati, učincima i posljedicama s kojima se Općina može suočiti u budućnosti te pravovremeno poduzimati mjere kako bi se rizici minimalizirali, a time nepovoljni učinci izbjegli odnosno smanjili. Učinkovito upravljanje rizicima omogućava donošenje kvalitetnijih odluka, bolje planiranje i optimiziranje raspoloživih sredstava, bavljenje prioritetima te izbjegavanje budućih problema koji se mogu pojaviti u poslovanju Općine. Pravovremeno uočiti ključne rizike i poduzeti odgovarajuće mjere znači izbjeći i sve one financijske učinke koji će se nužno javiti da bi sanirali probleme, odnosno posljedice aktiviranih rizika.

Iz navedenog stavovi Općine prema rizicima su:

- sve aktivnosti koje Općina provodi usmjerene su na ostvarenju glavnih ciljeva utvrđenih misijom i vizijom i temeljnim načelima;
- sve aktivnosti provode se u okviru postojećih zakonodavnih okvira;
- neće se poduzimati aktivnosti koje bi mogle prouzročiti materijalni rizik i rizik od štetnog publiciteta za ugled;
- sve aktivnosti provodit će se u skladu sa donesenim i usvojenim planovima upravljanja;

- aktivnosti u ostvarivanju odobrenih projekata provodit će se u skladu s odobrenim sredstvima iz proračuna i sukladno Zakonu o javnoj nabavi;
- svi djelatnici koji donose odluke, ili sudjeluju u njihovoj pripremi, moraju imati odgovornost i jasno saznanje da će aktivnosti koje poduzimaju rezultirati koristima za opće dobro;
- prilikom donošenja određenih odluka u procesu planiranja analiziraju se svi mogući rizici i način upravljanja istim;
- upravljanje rizicima omogućava predviđanje nepovoljnih okolnosti koje mogu nastati pri ostvarivanju osnovnog cilja;
- u detektiranju, definiranju i prijedlogu načina za otklanjanje i ublažavanje rizika sudjeluju svi djelatnici te Koordinator.

3) Strateški i operativni rizici

Razlikujemo **inherentni rizik**, koji se definira kao mogući rizik neostvarenja misije, općih i specifičnih ciljeva organizacije; rasipanje, neefikasnost ili nedjelotvornost; gubitak, neovlašteno korištenje ili neopravdana dodjela imovine; nepridržavanje zakona, propisa, politika, procedura i smjernica; ili netočno evidentiranje i čuvanje financijskih i drugih ključnih podataka, odnosno netočno izvještavanje o njima.

Određena mjera rizika preostaje i nakon što se primijene mjere za smanjenje i obradu rizika. Odnosno, **rezidualni rizik** je rizik koji ostaje nakon implementacije novih ili poboljšanih kontrola, što znači da nijedan sustav nije slobodan od rizika i sve implementirane kontrole ga ne mogu u potpunosti ukloniti.

Za potrebe upravljanja rizicima u Općini rizici se kategoriziraju na **strateške i operativne rizike**.

Podjela rizika na strateške i operativne omogućava da se veliki broj različitih rizika s kojima se susreće Općina može grupirati te lakše odrediti koja se razina rukovodstva primarno bavi kojom kategorijom rizika.

Strateški rizici su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje dugoročnih i srednjoročnih ciljeva, strateških prioriteta Općine, nacionalnih i/ili regionalnih/lokalnih prioriteta, prioriteta određenih javnih funkcija ili resora (primjerice, zdravstvo, zaštita okoliša, pravosuđe, stabilnost javnih financija, sigurnost i sl.). Strateški rizici usmjereni su na šire interesne skupine, građane, krajnje korisnike usluga i slično.

Upravljanje strateškim rizicima odgovornost je odgovorne osobe Općine koja za potrebe upravljanja strateškim rizicima treba usko surađivati s najvišom razinom rukovodstva u Općini. Upravljanje strateškim rizicima treba razvijati kao sastavni dio procesa strateškog planiranja i donošenja ključnih odluka na najvišoj rukovodećoj razini.

Operativni rizici su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na provedbu funkcija, aktivnosti i procesa u zadanim rokovima, na razinu kvalitete usluge, na propuste u primjeni zakona i procedura. Potrebno je voditi računa da kumulativni

učinci operativnih rizika mogu utjecati i ugroziti i realizaciju nekih strateških ciljeva i na taj način operativni rizici mogu uzrokovati i strateške rizike.

Upravljanje operativnim rizicima odgovornost je rukovoditelja odgovornih za procese/aktivnosti odnosno rukovoditelja ustrojstvenih jedinica unutar kojih se ti procesi/aktivnosti provode.

4) Ciklus upravljanja rizicima

Strategija predstavlja sustavni okvir i strukturirani pristup utvrđivanju i upravljanju rizicima. Cilj uvođenja strategije upravljanja rizicima je opisati kako Općina namjerava implementirati upravljanje rizicima na jedan sustavan način, definirajući uloge i odgovornosti, metodologiju procesa upravljanja rizicima, način upravljanja rizicima koji se odnose na povezane institucije, načine komunikacije o rizicima po različitim razinama unutar organizacijske strukture te edukaciju.

Aktivnosti vezane za razvoj upravljanja rizicima kao sastavnog dijela procesa upravljanja, posebno planiranja i donošenja odluka, podrazumijevaju:

- utvrđivanje rizika u odnosu na ciljeve iz strateških i operativnih planova, programa, projekata i aktivnosti te poslovnih procesa;
- procjenjivanje vjerojatnosti nastanka rizika i njihovih učinaka/šteta;
- utvrđivanje načina postupanja po rizicima koji su neprihvatljivi;
- dokumentiranje podataka o rizicima u registre rizika;
- izvještavanje o najznačajnijim rizicima i aktivnostima u upravljanju rizicima;
- donošenje strategije upravljanja rizicima.

Proces upravljanja rizicima obuhvaća sljedeće aktivnosti koje su detaljno objašnjene u nastavku:

1. Utvrđivanje rizika;
2. Procjene rizika (mjerjenje vjerojatnosti i učinka rizika, te njihovo rangiranje);
3. Određivanje aktivnosti za postupanje po rizicima;
4. Uspostavljanje sustava za praćenje i izvješćivanje o najznačajnijim rizicima.

4.1. Utvrđivanje rizika

Rizici se utvrđuju prema obrascima danim u registru rizika. Koordinator je zadužen za njihovu identifikaciju, upisivanje u registar i njihovo praćenje, odnosno ažuriranje registra rizika. Koordinator je zadužen za cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, te za poduzimanje potrebnih radnji u svrhu smanjenja ili otklanjanje rizika kroz sustav financijskog upravljanja i kontrola u Općini.

Utvrđivanje rizika uključuje identifikaciju potencijalnih rizika i uzrok rizika, kao i potencijalne posljedice rizika. Očekuje se kako će ustrojstvene jedinice prilikom utvrđivanja rizika ukratko opisati uzroke i posljedice rizika, navesti događaje i okolnosti (faktor rizičnosti) i pokazatelje rizika koji povećavaju vjerojatnost i učinak rizika.

Identificiranje rizika se može podijeliti na dvije odvojene faze. To su:

- a) početna identifikacija rizika;
- b) kontinuirana identifikacija rizika, koja je neophodna za identifikaciju novih rizika koji se ranije nisu pojavljivali, promjene u vanjskim rizicima, ili rizici koji su ranije postojali prestaju biti značajni za Općinu.

4.2. Procjena rizika (mjerenje vjerojatnosti i učinka rizika, te njihovo rangiranje)

Da bi odlučili kako ćemo se nositi sa rizikom, osnovno je ne samo utvrditi da određena vrsta rizika postoji, već je također bitno procijeniti njegov učinak i vjerojatnost pojave rizičnog događaja.

Nakon što se utvrde, rizike je potrebno procijeniti kako bi se rangirali, utvrdili prioriteta i pružile informacije za donošenje odluka o onim rizicima na koje se treba usmjeriti. Rizici se procjenjuju na osnovu učinaka i vjerojatnosti.

Dakle, procjenom rizika obuhvatit će se određivanje ciljeva poslovanja, mogući rizici koji utječu na ostvarenje ciljeva, provest će se njihovo ocjenjivanje u odnosu na vjerojatnost nastanka i značajnost posljedice, te uspostaviti prikladne mjere za upravljanje rizicima.

R = V * S

V= Vjerojatnost nastanka rizika

S = Ozbiljnost mogućih posljedica (severity)-učinak

4.2.1. Vjerojatnost rizika

Identificirani rizici se procjenjuju na način da im se dodjeljuju ocjene od 1 do 3 za vjerojatnost pojavljivanja.

U sljedećoj tabeli se definira bodovni prag vrijednosti rizika, odnosno vjerojatnost nastanka pojedinog događaja. Vjerojatnost je potrebno odrediti kako bi se definiralo, predvidjelo u kojoj mjeri će se rizik pojavljivati.

Vjerojatnost iskorištavanja ranjivosti od strane određenih prijetnji najbolje je izraziti skalom vrlo visoki stupanj, visoki stupanj, srednji, niže srednji i niski stupanj, pri čemu svaki od definiranih stupnjeva svoj značaj.

Tablica dana u nastavku prikazuje podjelu stupnjeva vjerojatnosti i opisno pojašnjenje za svaki stupanj.

Slika 1. Primjer procjene vjerojatnosti nastanka rizika¹

| NAČIN OPISA | RAZINA VJEROJATNOSTI RIZIKA | | |
|--|-----------------------------------|---|---------------------------------|
| | Niska (1 bod) | Srednja (2 boda) | Visoka (3 boda) |
| Opisni prikaz | Nije vjerojatno da će se dogoditi | Događaj se može ponekad realizirati | Očekuje se realizacija događaja |
| Prikaz s procjenom postotka vjerojatnosti ⁴ | Vjerojatnost manja od 5% | Vjerojatnost više od 5%, ali manja od 25% | Vjerojatnost viša od 25% |

4.2.2. Mjerenje učinka/štete rizika

Kako bi se učinak mogao izmjeriti, potrebno je postaviti bodovni prag učinka. U tabeli je detaljno određen bodovni prag za pojedine učinke. Učinak nam pokazuje rezultat djelovanja rizika na pojedine segmente. Procjena učinka obuhvaća procjenu značajnosti posljedice ako se rizik ostvari. Procjenjuje se kakve bi mogle biti posljedice ako se rizik, u pravilu štetni događaj, ostvari. Znači, procjena učinka ne uzima u obzir vjerojatnost, nego samo odgovara na pitanje što će se dogoditi ako se određeni događaj ostvari. Učinak se može bodovati.

Ocjenama od jedan (1) do tri (3), gdje ocjena jedan (1) znači procjenu da će taj događaj imati malen učinak, dok najviša ocjena znači da će događaj imati velik učinak na ostvarivanje cilja i provođenje procesa. Osim bodovanja, daje se opisna procjena učinka, pa tako učinak može biti malen, umjeren ili velik.

| Učinak | Bodovi | Opis |
|----------------|----------|---|
| Velik | 3 | Prekid svih osnovnih programa/usluga, Gubitak značajne imovine (greške u analizi strategije, neusvajanje strategije, odlučivanje mimo zakona i propisa, nepravilno provođenje javne nabave, ne otklanjanje utvrđenih nepravilnosti i dr.) |
| Umjeren | 2 | Prekid nekih osnovnih programa/usluga (neredovito praćenje naplate, ne kontroliranje planskih dokumenata, nedostatak resursa i sl.) neažurnost i nepotpunost dokumenta, kašnjenje u protoku informacija, nedovoljno prikupljeni podaci i dr.) |
| Malen | 1 | Kašnjenja u rokovima kod manje značajnih projekata/usluga (ne vođenje evidencije ugovora, nedostatak određenog profila kadrova, propusti u natječajnom tekstu itd.) |

Učinci rizika mogu se iskazati i po područjima na koja će se rizik odraziti, primjerice učinci rizika na ostvarenje strateških ciljeva, financijske štete i gubici, mogući pravni postupci (žalbe, pokretanje sudskih postupaka), narušena reputacija, ljudski gubici, narušen kontinuitet poslovanja, šteta za okoliš, nepovoljna mišljenja vanjske revizije i slično.

¹ SMJERNICE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA U POSLOVANJU INSTITUCIJA JAVNOG SEKTORA, REPUBLIKA HRVATSKA MINISTARSTVO FINACIJA, Zagreb, svibanj 2017.

Slika 2. Primjer iskazivanja procjene učinka rizika po područjima²

| Područje na koje će rizik utjecati | RAZINA UČINKA RIZIKA | | |
|--|--|--|---|
| | malen (1 bod) | umjeren (2 boda) | velik (3 boda) |
| Ostvarivanje strateškog cilja | Kašnjenje ili prepreka koja utječe na ostvarenje cilja | Ozbiljno kašnjenje u ostvarenju ciljeva | Nemogućnost ostvarivanja ciljeva |
| Financijske štete/gubici | Financijski učinak je manji od xx kn * | Financijski učinak je veći od xx kn, a manji od xx kn * | Financijski učinak je veći od xx kn * |
| Pravni postupci | Žalbe na postupanje/rješenja | Pokretanje sudskih sporova | Izgubljeni sudski spor |
| Reputacija | Nepoželjna objava u medijima | Kontinuirana pozornost u medijima (djelomičan gubitak povjerenja javnosti) | Negativna kampanja masovnih medija (značajan gubitak povjerenja javnosti) |
| Ljudski faktor | Lakše ozljede zaposlenika/korisnika usluga | Teže ozljede zaposlenika/korisnika | Smrt zaposlenika/korisnika |
| Kontinuitet poslovanja | Ograničen/minimalan prekid u poslovanju | Značajan prekid poslovanja određenog broja ustrojstvenih jedinica | Prekid normalnog poslovanja cijele institucije |
| Šteta za okoliš | Zanemariv utjecaj na okoliš (zrak, voda, zemlja) | Privremeno zagađenje okoliša (zrak, voda, zemlja) | Trajno zagađenje okoliša (zrak, voda, zemlja) |
| Mišljenja/ocjene vanjskih strana (npr. vanjske revizije) | Bezuvjetno mišljenje vanjske revizije, ali s određenim informacijama o manjim nepravilnostima/slabostima | Uvjetno mišljenje vanjske revizije | Negativno / nepovoljno mišljenje vanjske revizije |

4.2.3. Vrednovanje rizika

Ukupna izloženost riziku može biti niska (ocjena 0-2), srednja (ocjena 3-4), i visoka (6-9).

Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika Općina polazi od pristupa identifikacije i rangiranja prema danoj matrici odnosno bojama, pri čemu zeleni rizici ne zahtijevaju daljnje djelovanje, žute rizike treba nadzirati i upravljati njima sve do zelene ako je moguće, a crveni rizici zahtijevaju trenutnu akciju. Kritičnim se rizik smatra ako je ocijenjen najvišom ocjenom rizika (6 ili 9) u ovim situacijama:

- ako je posljedica rizika povreda zakona ili drugih propisa;
- ako predstavlja izravnu prijetnju uspješnom završetku projekta/aktivnosti;
- ako će doći do značajnih financijskih gubitaka;
- ako će uzrokovati znatnu štetu ustrojstvenim jedinicama, djelatnicima, građanima, nadležnom ministarstvu
- ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenika

² SMJERNICE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA U POSLOVANJU INSTITUCIJA JAVNOG SEKTORA, REPUBLIKA HRVATSKA MINISTARSTVO FINACIJA, Zagreb, svibanj 2017.

Matrica rizika

| | | | | |
|--------|---------|--------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Učinak | Velik | 3 | 6 | 9 (neprihvatljivi rizici) |
| | Umjeren | 2 | 4 | 6 |
| | Malen | 1 prihvatljivi rizici | 2 | 3 |
| | | Niska | Srednja Vjerojatnost | Visoka |

Prilikom rangiranja rizika određeni su bodovni parametri, te je potrebno vršiti rangiranje rizika prema postavljenim parametrima, odnosno postaviti bodovni prag kojim će se odrediti na koje će rizike biti potrebno djelovati određenim mjerama. Rangiranje se vrši umnoškom navedenih parametara, odnosno učinka i vjerojatnosti.

Iz matrice rizika gdje su vrijednosti za vjerojatnost i učinak bodovno rangirane od vrijednosti jedan (1) i tri (3) jasno se može vidjeti koji rezultati će se uzeti u obzir, odnosno na kojim je vrijednostima procjene rizika potrebno vršiti određene mjere. Ovakav raspon vrijednosti je uzet jer se detaljnije mogu procijeniti određene vrijednosti inherentnih rizika te mjere koje je potrebno poduzeti.

| Bodovi (V*S) | Opis rizika | Mjere |
|--------------|-------------------|--|
| 1-2 | Gotovo zanemarivi | Ako je rizik procijenjen kao nizak, potrebno je utvrditi je li nužno provođenje sigurnosnih mjera ili se rizik može prihvatiti. |
| 3-4 | Potrebno praćenje | Ako je rizik procijenjen kao srednji, nužno je provođenje mjera za smanjenje rizika. Potrebno je sastaviti plan provođenja mjera kako bi se one provele u razumnom roku. |
| 6-9 | Poduzimanje mjera | Ako je rizik procijenjen kao velik, nužno je hitno provođenje mjera za smanjenje rizika. Postojeći sustav može nastaviti raditi, ali potrebno je u što kraćem roku sastaviti plan provođenja mjera te odrediti prioritete i rokove |

4.3. Određivanje aktivnosti za postupanje po rizicima

Vjerojatnost i učinak rizika smanjuje se izborom prikladnog odgovora na rizik. Odluka ovisi o važnosti rizika te o toleranciji i stavu prema riziku.

Odgovori na rizik su:

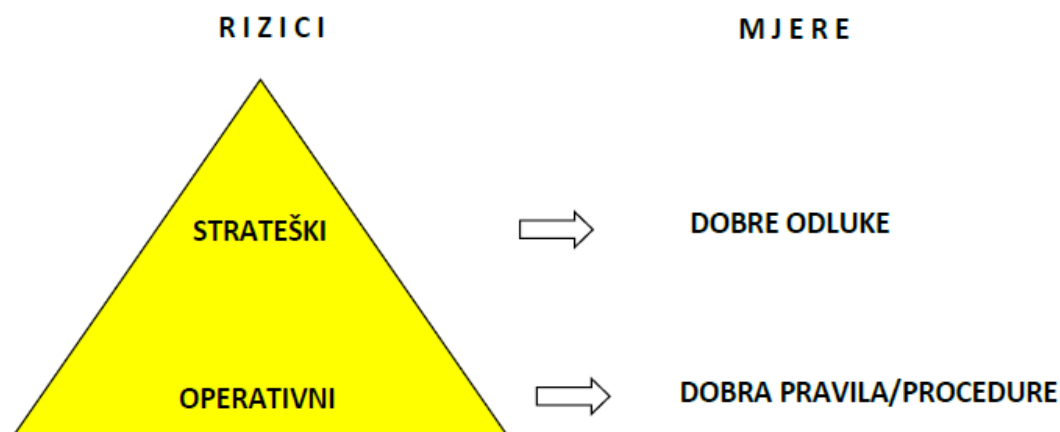
- izbjegavanje rizika - na način da se određene aktivnosti izvode drugačije
- prenošenje rizika - putem konvencionalnog osiguranja ili prijenos na treću stranu
- prihvaćanje rizika - kada su mogućnosti za poduzimanje određenih mjera ograničene ili su troškovi poduzimanja nerazmjerni u odnosu na moguće koristi, s tim da je rizik potrebno pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivoj razini
- smanjivanje/ublaživanje rizika - potrebno je poduzeti mjere da se smanji vjerojatnost ili učinak rizika

Svaka radnja koja se planira poduzeti kao odgovor na rizik mora biti proporcionalna riziku. Za svaki rizik potrebno je utvrditi njegovog vlasnika koji može poduzimati potrebne radnje/mjere u unaprijed određenom vremenskom periodu u okviru ustrojstvene organizacije Općine. Vlasnik rizika utvrđuje se u registru rizika.

Mjere za rješavanje ili ublažavanje strateških rizika zahtijevaju odluke na razini strategija, politika, izmjene i dopune institucionalnog okvira.

Mjere za rješavanje ili ublažavanje operativnih rizika najčešće zahtijevaju dopune i izmjene operativnih pravila i procedura, jačanje kontrolnih postupaka, unapređenja poslovnih sustava, aktivnosti i procesa.

Slika 3. Mjere za ublažavanje strateških i operativnih rizika³



³ SMJERNICE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA U POSLOVANJU INSTITUCIJA JAVNOG SEKTORA, REPUBLIKA HRVATSKA MINISTARSTVO FINACIJA, Zagreb, svibanj 2017.

4.4. Uspostavljanje sustava za praćenje i izvješćivanje o najznačajnijim rizicima

Kako bi se proces upravljanja rizicima mogao djelotvorno pratiti, istaknut će se ključni pokazatelji uspješnosti:

- Na godišnjoj razini registar rizika je u potpunosti pregledan i dogovoreno je upravljanje rizicima;
- Mjere akcijskih planova provode se u okviru rokova utvrđenih za izvršenje i sve nove mjere ažurirane su u registru rizika Općine;
- Upravljanje rizicima redovita je točka na sastancima pojedinih sektora, ureda, službi kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta.

Učinkovito upravljanje rizicima zahtjeva kontinuirano praćenje i provjere kako bi se osiguralo da su rizici učinkovito prepoznati i procijenjeni, te da se provode odgovarajuće kontrole i reakcije. Potrebno je provoditi redovite revizije strategije i usklađenosti sa standardima, a standarde povremeno pratiti i procijeniti kako bi se utvrdile mogućnosti za poboljšanje. Svaki postupak praćenja i provjere također treba utvrditi:

- ✓ Jesu li usvojene mjere rezultirale onime čime su trebale;
- ✓ Jesu li usvojeni postupci i prikupljeni podaci za provedbu procjene rizika bili prikladni;
- ✓ Nedostatke u kontrolama i mogućnosti za kontinuirano poboljšanje;
- ✓ Da li bi bolja razmjena informacija o rizicima pomogla u donošenju boljih odluka i polučila prilikom budućih procjena i upravljanja rizicima.

Koordinator koji koordinira procesom upravljanja rizicima, osigurat će revidiranje procesa upravljanja rizicima, na godišnjoj razini i prema potrebi ažurirati strategiju upravljanja rizicima te dati odgovarajuće smjernice. Obrazac za praćenje rizika prikazan je u nastavku i sastavni je dio registra rizika.

Slika 4. Obrazac za praćenje statusa rizika⁴

Praćenje statusa rizika za razdoblje _____ (npr. 01.01.2018. – 31.12.2018.)

| Rizik | Prethodna procjena rizika | Mjere za ublažavanje rizika | Status provedbe mjera* | Obrazloženje za neprovedene ili djelomično provedene mjere | Nova procjena rizika | Status izloženosti riziku | Nove mjere za ublažavanje rizika | Rokovi | Odgovorne osobe |
|-------|---------------------------|-----------------------------|------------------------|--|----------------------|---------------------------|----------------------------------|--------|-----------------|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Napomene:

* Mjere za ublažavanje rizika mogu biti u statusu: provedene, djelomično provedene ili neprovedene. Za neprovedene ili djelomično provedene mjere potrebno je dostaviti i obrazloženje razloga neprovođenja ili djelomičnog provođenja mjera.

** Status rizika odnosi se na razinu izloženosti riziku koja u zavisnosti jesu li mjere za ublažavanje rizika provedene i koliko cjelovito te jesu li nastupile nove okolnosti koje mogu utjecati na razinu izloženosti riziku može biti smanjena, povećana ili nepromijenjena razina izloženosti riziku.

Na temelju podataka sadržanih u obrascu za praćenje statusa rizika ažuriraju se podaci u registru rizika.

Datum:

⁴ SMJERNICE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA U POSLOVANJU INSTITUCIJA JAVNOG SEKTORA, REPUBLIKA HRVATSKA MINISTARSTVO FINACIJA, Zagreb, svibanj 2017.

5) Registar rizika

Na razini Općine uspostavlja se jedan registar rizika. U registar rizika unosit će se sljedeći parametri:

- Rizik;
- Vrsta (strateški/operativni);
- Opis rizika;
- Ukupna izloženost riziku;
- Mjere za postupanje po riziku;
- Odgovorne osobe za provedbu mjera.

Registar rizika će se ažurirati minimalno jednom godišnje prije donošenja proračuna.

U nastavku je prikazan obrazac registra rizika putem kojeg će se evidentirati rizici kako je prethodno navedeno.

Tablica 1. Obrazac registra rizika

| Naziv ustrojstvene jedinice: | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--------------|--------------|------------|-------------|--------------------------|-----|---------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| REGISTAR RIZIKA | | | | | | | | | | |
| ŠIFRA RIZIKA | NAZIV RIZIKA | VRSTA RIZIKA | | OPIS RIZIKA | UKUPNA IZLOŽENOST RIZIKU | | | MJERE ZA POSTUPANJE PO RIZIKU | ODGOVORNA OSOBA ZA PROVEDBU MJERA | ROK PROVEDBE MJERA |
| | | Strateški | Operativni | | VJ. | ŠT. | INDEKS RIZIKA | | | |
| | | | | | | | | | | |

6) Koordinator za rizike – odgovornosti

Načelnik Općine odgovoran je za uspostavu cjelovitog procesa upravljanja rizicima.

Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica odgovorni su za upravljanje rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje poslovnih ciljeva iz njihove nadležnosti odnosno koji su vezani uz funkcije, aktivnosti i procese iz njihove nadležnosti.

Načelnik Općine će imenovati koordinatora za strateške i operativne rizike odnosno tu odgovornost dodijeliti **Koordinatoru razvoja sustava unutarnjih kontrola**.

Odgovornosti za strateške rizike:

- a) u suradnji s najvišom razinom rukovodstva uključujući i odgovorne osobe Općine prikupiti podatke o strateškim rizicima Općine;

- b) organizirati sastanke s najvišom razinom rukovodstva na kojima će se raspraviti prikupljeni podaci i rezultati obavljene procjene rizika te zajednički utvrditi lista prioriternih strateških rizika;
- c) osigurati da se prioritetni strateški rizici upisuju u registar rizika i da se prate od strane najviše razine rukovodstva;
- d) osigurava da su podaci u registru rizika ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika.

Odgovornost za operativne rizike:

- a) u suradnji s rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica prikupiti podatke o operativnim rizicima koji se odnose na poslovne procese vezane uz proračunski ciklus, procese javne nabave, procese vezane uz upravljanje ljudskim potencijalima, procese informatičke podrške, upravljanja imovinom i slično;
- b) organizirati dodatne sastanke s rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica nadležnih za područje financija, nabave i ugovaranja, upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje i održavanje imovinom i slično, raspraviti prikupljene podatke i rezultate procjene rizika te zajednički utvrditi listu prioriternih operativnih rizika;
- c) osigurati da se operativni rizici za koje se procijeni da su povezani sa strateškim rizicima ili se procijeni da ih je potrebno pratiti na razini Općine upisuju u registar rizika Općine;
- d) osigurava da su podaci u registru rizika ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika.

Upravljanje rizicima predstavlja cjelokupan proces koji obuhvaća utvrđivanje, procjenjivanje i praćenje rizika, uzimajući pri tome u obzir ciljeve Općine, te poduzimanje potrebnih radnji, a u svrhu smanjenja rizika u što većoj mjeri. Kako bi se osigurala uspješna provedba procesa upravljanja rizicima određene su ovlasti i odgovornosti kako slijedi:

- **Općinski načelnik**

- određivanje i ostvarivanje ciljeva Općine, kao i za uspostavu učinkovitog sustava upravljanja rizicima koji će smanjiti mogućnost da se postavljeni ciljevi ne ostvare, prema odredbama Zakona o sustavu unutarnjih kontrola javnom sektoru;
- određivanje strateškog smjera i stvaranja uvjeta za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezano uz upravljanje rizicima;
- donosi strategiju upravljanja rizicima i odgovarajuće smjernice;
- uspostavljanje sustavnog pristupa upravljanju rizicima koji uključuje:
 - ✓ imenovanje osoba zaduženih za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima (odgovorna osoba za upravljanje rizicima);
 - ✓ imenovanje osoba zaduženih za prikupljanje informacija o rizicima po pojedinim ustrojstvenim jedinicama (voditelj pojedine ustrojstvene jedinice);

- ✓ obvezu dokumentiranja podataka u vezi s utvrđenim rizicima, tj. ustroj Registra rizika;
- ✓ praćenje rizika, tj. uspostavu načina, odnosno modela izvješćivanja o rizicima.

- **Koordinator razvoja sustava unutarnjih kontrola**

- Koordinira implementacijom procesa upravljanja rizicima kroz cijeli ustroj Općine;
- Odgovoran je upoznati ostale zaposlenike o potrebi uvođenja upravljanja rizicima u Općini te sa Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima;
- Osigurava da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti provodi u skladu sa strategijom upravljanja rizicima;
- Osigurava da svi zaposlenici budu upoznati s procesom upravljanja rizicima;
- Promiče kulturu upravljanja rizicima na svim razinama;
- Odgovoran je za stvaranje uvjeta za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezanih uz rizike koji su utvrđeni;
- Osigurava izradu i ažuriranje strategije upravljanja rizicima u skladu sa stupnjem provedbe i razvoja procesa upravljanja rizicima;
- Priprema godišnje izvješće o pokazateljima uspješnosti provedbe strategije upravljanja rizicima.

- **Pročelnik JUO**

- Koordinira implementacijom procesa upravljanja rizicima na području nadležne jedinice
- Osigurava da su svi zaposlenici upoznati s potrebom uvođenja upravljanja rizicima i sa smjernicama za upravljanje rizicima
- Potiče kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovodstvu u djelotvornom upravljanju rizicima na području nadležne jedinice,
- Izvješćuju Koordinatora razvoja sustava unutarnjih kontrola o svim kritičnim rizicima nastalim na području odjela, te daju prijedlog akcijskog plana rješavanja
- Sudjeluju u izradi i ažuriranju strategije upravljanja rizicima u skladu sa stupnjem provedbe i razvoja procesa upravljanja rizicima

- **Zaposlenici**

- Dužni su koristiti se smjernicama za upravljanje rizicima na što učinkovitiji način;
- Neodgovarajuće postojeće mjere kontrole potrebno je prijaviti nadređenom voditelju;
- Ukoliko uoče određene nove rizike koji bi mogli rezultirati neispunjavanjem ključnih ciljeva i zadataka, obavezni su ukazati na njih i također prijaviti nadređenom voditelju;
- Odgovorni su za primjenu kontrolnih mehanizama kojima bi se mogla smanjiti vjerojatnost nastanka ili učinka rizika;

- Utvrđuju i razvijaju nove kontrolne mehanizme i planove za daljnje poboljšanje kontrola;
- Moraju biti svjesni politike koja se provodi u vezi upravljanja rizicima u Općini.

7) Pokazatelji funkcionalnosti procesa upravljanja rizicima

Pokazatelji funkcionalnosti procesa upravljanja rizicima su sljedeći:

- ✓ *na godišnjoj razini registar rizika je u potpunosti pregledan i dogovoreno je upravljanje rizicima;*
- ✓ *mjere iz registra rizika provode se u okviru rokova utvrđenih za izvršenje i sve nove mjere ažurirane su u registru rizika za ustrojstvenu jedinicu*
- ✓ *upravljanje rizicima je redovita stavka na sastancima kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta.*

8) Pregled/ažuriranje Strategije

Strategija upravljanja rizicima će se ažurirati po potrebi, sukladno razvoju procesa upravljanja rizicima i zahtjevu Općine za potrebe unaprjeđenja procesa upravljanja rizicima.

Preporuka je da se strategija upravljanja rizicima ažurira najmanje jednom u tri godine.