



REPUBLIKA HRVATSKA  
MINISTARSTVO VANJSKIH I EUROPSKIH POSLOVA  
Glavno tajništvo

# STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA

---

Koordinator za uspostavu procesa  
upravljanja rizicima:

dr.sc. Vesna Cvjetković



Odobrila:  
Ministrica

prof.dr.sc. Vesna Pusić

KLASA: 470-01/12-01/1  
URBROJ: 521-GT-03-01-12-1

Zagreb, 23. studeni 2012.

## SADRŽAJ

I.	UVOD.....	2
II.	SVRHA I CILJEVI.....	3
III.	STAVOVI MINISTARSTVA PREMA RIZICIMA .....	3
IV.	CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	4
V.	PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	4
	Prvi korak - utvrđivanje rizika.....	5
	Drugi korak - procjena rizika .....	6
	Treći korak - odgovor na rizike i postupanje po rizicima .....	7
	Četvrti korak - praćenje i izvješćivanje o rizicima .....	8
VI.	ULOGE, OVLAŠTI I ODGOVORNOSTI U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA .....	9
VII.	KOMUNIKACIJA I IZOBRAZBA.....	11
VIII.	KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI .....	12
IX.	PREGLED/AŽURIRANJE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA U SKLADU S NAJBOLJOM PRAKSOM.....	12
X.	DODACI UZ STRATEGIJU .....	12

## I. UVOD

Prema odredbama Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (NN 141/06), financijsko upravljanje i kontrole sveobuhvatan je sustav unutarnjih kontrola koji uspostavlja i za koji je odgovoran čelnik korisnika proračuna, a kojim se, upravljajući rizicima, osigurava razumna sigurnost da će se u ostvarivanju ciljeva proračunska i druga sredstva koristiti pravilno, etično, ekonomično, djelotvorno i učinkovito.

Temeljem Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru, članak 11. definira da čelnik korisnika proračuna donosi strategiju upravljanja rizicima.

Strategijom upravljanja rizicima postavlja se okvir za uvođenje prakse upravljanja rizicima kao neizostavnog elementa dobrog upravljanja, te je od izuzetne važnosti i za Ministarstvo vanjskih i europskih poslova.

Navedena strategija upravljanja rizicima dio je reforme u sustavu proračuna koja uključuje uvođenje strateškog planiranja i definiranje strateških ciljeva, razvoj programskog planiranja i praćenje realizacije ciljeva i programa, te upravljanje rizicima koji su ključni za ostvarenje ciljeva.

U ovoj strategiji polazi se od sljedećih definicija:

**Rizik** je "bilo koji događaj ili problem, koji bi se mogao dogoditi ili nepovoljno utjecati na postizanje političkih, strateških, operativnih ciljeva korisnika proračuna. Propuštene prilike također se smatraju rizikom"<sup>1</sup>.

**Upravljanje rizicima** od posebne je važnosti i pomoći cjelokupnoj upravljačkoj strukturi te joj treba poslužiti za odgovorno, transparentno i uspješno upravljanje proračunskim sredstvima. U sklopu proračunskih reformi i Zakona o fiskalnoj odgovornosti, pred upravljačku strukturu postavlja se odgovornost ne samo za visinu i vrstu troškova u odnosu na planirane iznose već i za postignute rezultate, odnosno za realizaciju ciljeva iz planova i programa unutar ograničenih proračunskih sredstava.

Ministarstvo vanjskih i europskih poslova kroz Strategiju upravljanja rizicima postavlja okvir unutar kojeg će svaka ustrojstvena jedinica ugraditi i razvijati upravljanje rizicima prilagođeno svojim posebnostima. Upravljanje rizicima središnji je dio strateškog upravljanja. To je alat koji pomaže rukovoditeljima na svim razinama organizacije da mogu predvidjeti nepovoljne događaje i reagirati na njih, odnosno smanjiti negativan utjecaj predviđenih rizika.

---

<sup>1</sup> *Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna*, Uprava za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole, Ministarstvo financija, rujan 2009.

## II. SVRHA I CILJEVI

Ova strategija ima za cilj:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na razini Ministarstva
- integrirati upravljanje rizicima u kulturu organizacije
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenje odluka kao standard
- osigurati da se okvir za utvrđivanje, procjenu, postupanje, praćenje i izvješćivanje o rizicima razumije na svim razinama organizacije
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u organizaciji
- osigurati da upravljanje rizicima obuhvaća sva područja rizika
- osigurati da je upravljanje rizicima u skladu sa Zakonom o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (NN 141/06) i Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna, Ministarstva financija od 2009.

Provedbom 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, kvalitetnije se odlučuje o načinu unapređenja sustava, raspoređivanju sredstava i postizanju ravnoteže između prihvatljive razine rizika i troškova kontrole
- bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava – prema prioritetu se određuju projekti i raspoređuju sredstva za prikladno postupanje po utvrđenim rizicima
- jačanje povjerenja u upravljački sustav – upravljanje rizicima nužan je dio upravljačkog procesa i njime se unapređuje proces planiranja, jer se tako ističu ključni procesi
- razvoj pozitivne organizacijske kulture – razvojem pozitivne organizacijske kulture otklonit će se odbojnost prema rizicima

## III. STAVOVI MINISTARSTVA PREMA RIZICIMA

Sagledavajući važnost provedbe upravljanja rizicima Ministarstvo se zalaže za učinkovito upravljanje rizicima koji bi mogli biti prijetnja izvršavanju postavljenih ciljeva.

Iz tog razloga Ministarstvo smatra da:

- rizike treba utvrditi u svim planskim dokumentima
- sve aktivnosti koje se provode moraju biti u skladu s ciljevima Ministarstva, a ne u suprotnosti s njima
- sve aktivnosti će u svakom trenutku biti u skladu sa zahtjevima zakonodavnog okvira
- sve aktivnosti koje nose rizik značajnog štetnog publiciteta ili druge štete za ugled korisnika proračuna će se izbjeći
- sve aktivnosti i s njima povezani financijski izdaci moraju biti obuhvaćeni financijskim planom Ministarstva

- upravljanje rizicima treba postati sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka
- upravljanje rizicima treba omogućiti da se predvide nepovoljne okolnosti ili događaji koji bi mogli spriječiti ostvarenje ciljeva korisnika proračuna
- organizacijska kultura treba biti takva da ne stvara odbojnost prema rizicima
- sve aktivnosti moraju rezultirati koristima koje predstavljaju vrijednost za novac.

#### **IV. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Polazna točka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje o tome što organizacija želi postići. Stoga učinkovito upravljanje rizicima Ministarstva će biti usmjereno na:

- strateške ciljeve (sadržani u Strateškom planu Ministarstva za trogodišnje razdoblje) i
- operativne ciljeve (sadržani u godišnjem planu rada ustrojstvenih jedinica i operativnim planovima).

Strateški ciljevi (opći i posebni) postavljaju se tijekom procesa strateškog planiranja. Strateški plan razrađuje se putem godišnjeg plana rada i programa te se realizira kroz poslovne procese. Iz ovog proizlazi povezanost između operativnih, programskih i strateških ciljeva, a tako i ciljeva poslovnih procesa stoga je osobito važno utvrditi i razmotriti najvažnije poslovne procese koji će doprinijeti ostvarenju strateških ciljeva. Naročito je važno da su doneseni ciljevi jasni i jednoznačni.

Na razini ustrojstvenih jedinica razmatrat će se rizici koji se odnose na aktivnosti i projekte u financijskom planu za razdjel 048 MVEP, a koji su jasno povezani s onim posebnim ciljem/ciljevima iz strateškog dokumenta za čiji su način ostvarenja zaduženi, odnosno čija se realizacija odvija kroz tu ili te ustrojstvene jedinice, pri tome koristeći sredstva planirana na aktivnostima/projektima financijskog plana Ministarstva.

Ustrojstvene jedinice Ministarstva koje nemaju izravnu vezu sa strateškim planom (financije, nabava, ljudski potencijali, opći i pravni poslovi, inspeksijski poslovi, unutarnja revizija, diplomatski protokol), odnosno čija je veza sa strateškim planom vidljiva preko aktivnosti koordinacije poslova iz svoje nadležnosti sa svim ustrojstvenim jedinicama koje su zadužene za provedbu strateških ciljeva, moguće rizike istaknut će prilikom izrade operativnih planova.

#### **V. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Opći model upravljanja rizicima, koji uspostavlja Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, sastoji se od 4 koraka:

- utvrđivanje rizika
- procjena rizika
- odgovor na rizike i postupanje po rizicima
- praćenje i izvješćivanje o rizicima

## Prvi korak - utvrđivanje rizika

Utvrđivanje rizika vezanih uz poslovne aktivnosti i donošenje odluka uspostavlja se od strane sljedećih osoba/grupa i na sljedećim razinama:

CILJEVI POSTAVLJENI NA RAZINI:	ODGOVORNOST ZA UTVRĐIVANJE RIZIKA
Posebni ciljeva iz Strateškog plana	Stručni kolegij <sup>2</sup>
Uprave i DMKU/Glavnog tajništva/ Samostalnih ustrojstvenih jedinica	pomoćnic-e/-i ministrice i šefovi DMKU/glavna tajnica Ministarstva/rukovoditelji samostalnih ustrojstvenih jedinica

Utvrđivanje rizika uključuje identifikaciju potencijalnih rizika i uzrok rizika, kao i potencijalne posljedice rizika. Rizici se utvrđuju u Obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika i evidentiraju u Registru rizika.

Registar rizika je "baza podataka" za sve informacije o rizicima, s ciljem smanjenja opsega neizvjesnosti koja bi mogla biti prijetnja ostvarenju ciljeva definiranih strateškim planom, kao i izmijenjenih okolnosti i pravovremenog reagiranja na njih.

Ministarstvo će ustrojiti i voditi dvije vrste registara rizika:

- na razini posebnih ciljeva iz Strateškog plana – jedan registar za sve posebne ciljeve utvrđene Strateškim planom
- za Upravu i DMKU/Glavno tajništvo/Samostalne ustrojstvene jedinice – po jedan za svaku Upravu i pripadajuće DMKU, jedan za Glavno tajništvo, jedan za Samostalne ustrojstvene jedinice.

Registri rizika vodit će se u Excel tablici koju će ažurirati koordinatori za rizike.

Koordinatora za rizike na razini strateških ciljeva imenuje ministrica. Koordinate za rizike na razini Uprava i DMKU/Glavnog tajništva/Samostalnih ustrojstvenih jedinica imenuju pomoćnic-e/-i ministrice/glavna tajnica Ministarstva/rukovoditelji samostalnih ustrojstvenih jedinica.

Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima izradit će smjernice za upravljanje rizicima i njima detaljnije urediti način postupanja i utvrditi sve relevantne obrasce za dokumentiranje rizika.

<sup>2</sup> Pravilnikom o unutarnjem redu Ministarstva vanjskih i europskih poslova (Klasa:011-02/12-03/08; Urbroj: 521-T-01-12-16, od 20. srpnja 2012) utvrđeno je tko čini Stručni kolegij

## Drugi korak - procjena rizika

Procjena rizika temeljit će se na matrici za mjerenje rizika 3x3, koja ima dvije vrste ulaznih informacija – procjene učinka rizika i procjene vjerojatnosti pojave rizika. Ukupna izloženost riziku dobiva se množenjem bodova za učinak s bodovima za vjerojatnost (tako se rizik s najvećim učinkom i najvećom vjerojatnošću, koje bodujemo ocjenom tri, može procijeniti s najviše devet bodova).

Vjerojatnost može biti niska (1), srednja (2) i visoka (3).

Učinak može biti malen (1), srednji (2) i velik (3).

Ukupna izloženost riziku može biti niska (ocjena 1,2), srednja (ocjena 3,4) i visoka (ocjena 6,9).

Rezultati procjene bit će evidentirani u registar rizika.

Matrica rizika prikazana je na slijedećoj slici:

<b>VJEROJATNOST</b>	Visoka (3)	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
	Srednja (2)	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
	Niska (1)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
		Malen (1)	Srednji (2)	Velik (3)
		<b>UČINAK</b>		

Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika Ministarstvo polazi od "pristupa semafora", pri čemu "zeleni rizici", a to su rizici koji se kreću u granicama 1 i 2 (npr. niska vjerojatnost 1 i srednji učinak 2, ili obrnuto) ne zahtijevaju daljnje djelovanje. "Žute rizike" treba nadgledati i upravljati njima tako da se vrata u zonu "zelenih rizika". "Žuti rizici" se kreću u granicama 3 i 4 (npr. visoka vjerojatnost 3 i malen učinak 1, srednja vjerojatnost 2 i srednji učinak 2, velik učinak 3 i niska vjerojatnost 1). "Crveni rizici", ocijenjeni najvišom ocjenom rizika (6,9) zahtijevaju trenutnu akciju, a to su rizici koji se javljaju kad je vjerojatnost pojave rizika visoka 3, a i učinak rizika je također velik 3, ili je vjerojatnost pojave srednja, a učinak je visok, odnosno obratno.

Ministarstvo smatra rizik kritičnim ako je ocijenjen najvišom ocjenom rizika (6 ili 9) u slijedećim situacijama:

- ako predstavlja izravnu prijetnju uspješnom ostvarenju cilja ili završetku projekta/aktivnosti
- ako će uzrokovati znatnu štetu interesnim skupinama Ministarstva (Vlada RH, građani, dobavljači,...)
- ako je posljedica rizika povreda zakona i drugih propisa
- ako će doći do značajnijih financijskih gubitaka
- ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenika
- ili u bilo kojem slučaju ozbiljnog utjecaja na ugled Ministarstva.

### **Treći korak - odgovor na rizike i postupanje po rizicima**

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

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

- 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 rizik treba pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivoj razini
- smanjivanje/ublažavanje rizika – poduzimati mjere da se smanji vjerojatnost ili učinak rizika.

Prikladni planovi postupanja, koji odgovaraju odabranim odgovorima na rizik, trebaju biti utvrđeni od strane pomoćni-ca/-ka ministricе/glavne tajnice Ministarstva/rukovoditelja samostalnih ustrojstvenih jedinica kako bi se osiguralo da se poduzmu konkretne radnje za postupanje s rizicima bez odlaganja. Treba osigurati da je za svaku radnju (odgovor na rizik) odgovornost za izvršenje dodijeljena pojedincu, po imenu, uz naznaku rokova provedbe. Isto se definira u Registru rizika. U određenim slučajevima, u kojima se s rizikom može postupati odmah ili u kratkom roku, nije potreban razrađeni plan postupanja.

Rizici utvrđeni na razini ustrojstvene jedinice proslijedit će se na postupanje stručnom kolegiju na temelju dva uvjeta:

- ako je rezidualni rizik ocijenjen visokom razinom izloženosti (primjerice, 6 ili 9 bodova i pripada kritičnim rizicima koje je odredio korisnik proračuna) ili
- ako se rizici (mogu se karakterizirati zajedničkim) utvrđeni u područjima koja su od strateškog značaja, primjerice, rizici vezani uz ljudske resurse ili financijske aspekte te zahtijevaju razmatranje na najvišoj razini upravljanja kako bi se osigurao koordinirani način rješavanja rizika.



Takvi rizici bit će prosljeđeni koordinatoru za uspostavu procesa upravljanja rizicima koji će o tome izvijestiti Stručni kolegij. Rizike ustrojstvenih jedinica Stručni kolegij će raspraviti i ponovo procijeniti te na razini strateških ciljeva donijeti završnu procjenu otkrivenih rizika i predložiti dodatne mjere za ublažavanje rizika. Rezultat rasprave o rizicima je Akcijski plan koji izrađuje koordinator za rizike na razini strateških ciljeva, pri čemu je važno voditi brigu da planirane radnje za smanjivanje / ublažavanje rizika moraju biti u smislu troška proporcionalne riziku.

Razlikujemo dvije vrste rizika:

- **Inherentni rizik** jest rizik ili niz rizika s kojima se suočava korisnik proračuna ne uzimajući u obzir uspostavljene kontrole i faktore koji ublažavaju rizike. Ovi se rizici generiraju zbog uobičajenih okolnosti, vrste aktivnosti koje se provode, a mogu biti unutarnji i vanjski.
- **Rezidualni rizik** je rizik kad se uzmu u obzir postojeće kontrole koje ublažavaju rizik. Dakle, nakon poduzimanja određenih radnji, rizik i dalje postoji. To je rezidualni rizik, rizik koji ne možemo potpuno ukloniti.

#### Četvrti korak - praćenje i izvješćivanje o rizicima

Da bi se poboljšala učinkovitost upravljanja rizicima i osiguralo da su ključni rizici identificirani i tretirani, uspostavlja se odgovarajući sustav praćenja i izvješćivanja o rizicima:

- sastanci na mjesečnoj razini između pomoćni-ca/-ka ministrice/glavne tajnice Ministarstva/rukovoditelja samostalnih ustrojstvenih jedinica i koordinatora za rizike za ustrojstvenu jedinicu, ili kad god se, prema prosudbi, nađe na izuzetno značajan rizik, radi odluke o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku, o rokovima i osobama koje će biti odgovorne za izvršenje potrebnih radnji;
- komunikacija između koordinatora za rizike ustrojstvene jedinice i koordinatora za rizike na razini strateških ciljeva (programa), svaka četiri mjeseca ili kad god se, prema prosudbi, nađe na izuzetno značajan rizik radi ažuriranja aktivnosti upravljanja rizicima na razini strateških ciljeva (programa);
- sastanci Stručnog kolegija radi pregleda i rasprave u kojoj su mjeri poduzete radnje učinkovite, razmatranje procjene učinka i vjerojatnosti nakon što su radnje u vezi tretiranja rizika završile, određivanje da li su daljnje akcije potrebne radi postizanja prihvatljive razine rizika;
- pisana izvješća o rizicima dostavljaju se godišnje kako slijedi:
  - koordinator za rizike ustrojstvene jedinice izvješće podnosi odgovornim osobama te dostavlja koordinatoru za uspostavu procesa upravljanja rizicima,
  - koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima priprema objedinjeno izvješće o upravljanju rizicima, pri čemu se osigurava da su svi rizici odgovarajuće grupirani (po ciljevima, tipologiji,...) te ga dostavlja ministrici, Samostalnom odjelu za unutarnju reviziju te pomoćnic-ima/-ama ministrice i

imenovanim koordinatorima za rizike, čime se osigurava dijeljenje saznanja o rizicima i rezultatima

- koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima o izuzetno značajnim rizicima navedenim u izvješću o upravljanju rizicima dužna je upoznati Stručni kolegij Ministarstva i osigurati zabilješku o istom

## VI. ULOGE, OVLASTI I ODGOVORNOSTI U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA

Kako bi se osigurala uspješna provedba procesa upravljanja rizicima, određene su ovlasti i odgovornosti kako slijedi:

### Čelnik Ministarstva

- odgovoran za određivanje strateškog smjera i stvaranje uvjeta za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezanih za upravljanje rizicima
- osigurava najvišu razinu predanosti i podrške za upravljanje rizicima
- donosi Strategiju upravljanja rizicima i odgovarajuće smjernice
- osigurava da je Registar rizika na razini posebnih ciljeva te Registar rizika za ustrojstvene jedinice Ministarstva ustrojen te da se redovito prati
- imenuje voditelja za financijsko upravljanje i kontrole, koordinatora za uspostavu procesa upravljanja rizicima u Ministarstvu i koordinatora za rizike posebnih ciljeva.

### Kolegij čelnika Ministarstva/Stručni kolegij

- osigurava učinkovito upravljanje rizicima kroz organizaciju
- osigurava da se strategija upravljanja rizicima ocjenjuje najmanje jednom godišnje kako bi se osiguralo da ostane prikladna i aktualna
- stvara uvjete za učinkovitu komunikaciju o rizicima sa zaposlenicima i svim sudionicima unutar i izvan organizacije
- donosi završnu procjenu otkrivenih rizika na razini programa
- osigurava da se Registar rizika na razini posebnih ciljeva pregledava najmanje dva puta godišnje

### Pomoćnic-e/-i ministrice/glavna tajnica Ministarstva/rukovoditelji samostalnih ustrojstvenih jedinica/

- osiguravaju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti provodi u skladu sa strategijom upravljanja rizicima
- osiguravaju da su svi zaposlenici upoznati s procesom upravljanja rizicima i da su svjesni zahtjeva koji se u tom smislu postavljaju
- promiču kulturu upravljanja rizicima na svim razinama
- osiguravaju da je Registar rizika za ustrojstvenu jedinicu ustrojen te da se redovito prati
- stvaraju uvjete za nesmetano prepoznavanje, analiziranje i evidentiranje rizika te određivanje prioriteta i pokretanje akcije na njima

- stvaraju uvjete za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezano uz rizike utvrđene i navedene u Akcijskom planu
- osiguravaju da upravljanje rizicima bude redovita stavka na sastancima ovlaštenih i odgovornih osoba za upravljanje proračunskim sredstvima, kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovo postavljanje prioriteta na temelju učinkovite analize rizika
- osiguravaju da se Registar rizika za ustrojstvenu jedinicu pregledava na kvartalnoj osnovi
- osiguravaju sustavno i pravovremeno izvješćivanje Stručnog kolegija o upravljanju rizicima na razini ustrojstvene jedinice.

#### Rukovoditelji unutarnjih ustrojstvenih jedinica/šefovi DMKU

- osiguravaju svakodnevno upravljanje rizicima
- osiguravaju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornost provodi u skladu sa strategijom upravljanja rizicima
- osiguravaju da su zaposlenici svjesni ključnih ciljeva, prioriteta i glavnih rizika s kojima se suočava njihov dio organizacije i organizacija u cjelini
- potiču zaposlenike i osposobljavaju ih za sustavno prepoznavanje i rješavanje rizika koji prijete njihovim aktivnostima i iskorištavanje prilika kojima će se bolje ostvarivati ciljevi i poboljšati rezultati
- utvrđuju nove metode rada i potiču inovativnost

#### Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima u Ministarstvu

- koordinira implementacijom procesa upravljanja rizicima kroz organizaciju
- osigurava da su svi rukovoditelji upoznati s potrebom uvođenja upravljanja rizicima i sa smjericama za upravljanje rizicima
- potiče kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovoditeljima u djelotvornom upravljanju rizicima jačanjem svijesti najviše upravljačke razine o potrebi sustavnog upravljanja rizicima
- osigurava da koordinatori za rizike budu adekvatno educirani o upravljanju rizicima
- osigurava izradu i ažuriranje strategije upravljanja rizicima i odgovarajućih smjernica u skladu sa postupanjem provedbe i razvoja procesa upravljanja rizicima
- za rukovoditelje priprema godišnje izvješće o pokazateljima uspješnosti provedbe strategije upravljanja rizicima

#### Koordinatori za rizike ustrojstvene jedinice/koordinator na razini strateških ciljeva

- poduzimaju aktivnosti u vezi s prikupljanjem podataka o rizicima i evidentiranjem podataka o rizicima u registar rizika
- osiguravaju pregledavanje podatka o rizicima, po potrebi prikupljanje dodatnih informacija
- osiguravaju rukovoditeljima pravovremene i točne informacije o upravljanju rizicima
- pripremaju izvješća o upravljanju rizicima i izvješćuju Stručni kolegij
- prate provedbu mjera iz Akcijskih planova

- upravlja dokumentacijom u vezi s rizicima

#### Voditelj Samostalne Službe za unutarnju reviziju

- osigurava reviziju ključnih elemenata procesa upravljanja rizicima
- procjenjuje adekvatnost i učinkovitost kontrolnih mehanizama u odnosu na rizike,
- ukazuje na rizike, odnosno neželjene događaje koji se mogu pokrenuti kao posljedica neadekvatnih ili neučinkovitih kontrolnih mehanizama
- i daje preporuke koje idu u smjeru njihova jačanja

#### Zaposlenici Ministarstva

- smjernice za upravljanje rizicima koriste učinkovito
- osiguravaju da su identificirani rizici koji bi mogli rezultirati neispunjenjem ključnih ciljeva i zadataka
- svaki novi rizik ili neodgovarajuće postojeće mjere kontrole prijavljuju nadređenom rukovoditelju
- primjenjuju kontrolne mehanizme u cilju ublažavanja rizika
- utvrđuju i razvijaju nove kontrolne mehanizme i planove za daljnje poboljšanje kontrola
- svjesni politike koja se provodi u vezi upravljanja rizicima u korisniku proračuna

## VII. KOMUNIKACIJA I IZOBRAZBA

Komunikacija unutar organizacije o pitanjima rizika je važna budući je:

- potrebno osigurati da svi razumiju, na način koji odgovara njihovoj ulozi, što je strategija, što su prioritetni rizici, te kako se njihove odgovornosti u organizaciji uklapaju u taj okvir rada (ako se to ne postigne, prikladno i dosljedno integriranje upravljanja rizicima u kulturu organizacije neće se postići i prioritetni rizici neće se dosljedno rješavati);
- potrebno osigurati da se naučene lekcije i iskustvo mogu prenijeti i priopćiti onima koji mogu imati koristi od njih (npr. ako se jedan dio organizacije susretne s novim rizikom i smisli najbolji način nadzora nad njime, takvo rješenje treba priopćiti i svima drugima, koji također mogu susresti taj rizik); u tu svrhu radit će se analiza najučestalijih rizika na godišnjoj razini koja će se proslijediti svim rukovoditeljima;
- potrebno osigurati da svaka razina upravljanja aktivno traži i prima odgovarajuće informacije o upravljanju rizicima u okviru svog raspona kontrole koje će im omogućiti da planiraju radnje u odnosu na rizike čija razina nije prihvatljiva, kao i uvjerenje da su rizici koji se smatraju prihvatljivim pod kontrolom.

Na području izobrazbe osigurat će se sljedeća usavršavanja:

- upoznavanje sa strategijom upravljanja rizicima za sve zaposlene, uključujući obvezu upoznavanja novih zaposlenika

- organizirat će se radionice u vezi utvrđivanja rizika prilikom izrade strateških dokumenata
- organizirat će se radionice u vezi utvrđivanja rizika prilikom izrade godišnjih planova/programa rada ustrojstvenih jedinica.

## VIII. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Djelotvornost procesa upravljanja rizicima pratit će se u Sektoru za financijsko materijalne poslove

- na temelju neposredno dostavljenih polugodišnjih izvješća od strane pojedinih ustrojstvenih jedinica Ministarstva, odnosno
- ključnih pokazatelja uspješnosti.

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

- na godišnjoj razini registar rizika je u potpunosti pregledan i dogovoreno je upravljanje rizicima;
- mjere iz Akcijskog plana provode se u okviru rokova utvrđenih za izvršenje i sve nove mjere ažurirane su u registru za ustrojstvenu jedinicu;
- upravljanje rizicima je redovita stavka na sastancima unutar Uprave/Tajništva/Samostalnih ustrojstvenih jedinica/DMKU kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovo postavljanje prioriteta;
- voditelj financijskog upravljanja i kontrole rezultate praćenja i provjere prezentirat će Ministarstvu financija kroz godišnje izvješće o sustavu unutarnjih financijskih kontrola te rukovodstvu kroz godišnje izvješće o pokazateljima uspješnosti provedbe strategije upravljanja rizicima.

## IX. PREGLED/AŽURIRANJE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA U SKLADU S NAJBOLJOM PRAKSOM

Na godišnjoj razini procjenjivat će se postojeća strategija upravljanja rizicima, kako bi se osiguralo da se na vrijeme prepozna potreba za reviziju strategije i usklađenost sa standardima koje treba povremeno ponovo procjenjivati s ciljem utvrđivanja mogućnosti za poboljšanje.

## X. DODACI UZ STRATEGIJU

Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Obrazac Registra rizika

# DODACI UZ STRATEGIJU

---

Naziv ustrojstvene jedinice:

Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Cilj: .....							
Rizik i kratak opis rizika (glavni uzrok rizika i potencijalne posljedice)	Procjena inherentne razine rizika			Pregled postojećih kontrola (mjera) vezanih uz rizik	Procjena rezidualne (preostale) razine rizika		
	Učinak (1-3)	Vjerojatnost (1-3)	Ukupno		Učinak (1-3)	Vjerojatnost (1-3)	Ukupno
			0				0
			0				0
			0				0
			0				0

Naziv ustrojstvene jedinice:\*

### Registar rizika

Cilj	Rizik (kratak opis rizika s uzrokom i potencijalnim posljedicama)	Pregled postojećih kontrolnih mehanizama uz utvrđeni rizik	Rezidualna razina rizika			Sažetak odgovora na rizik  Sažetak planiranih radnji (smanjiti, prenijeti ili izbjeći rizik)**	Rok za izvršenje planiranih radnji	Odgovorna osoba
			učinak	vjerojatnost	ukupno			
					0			
					0			
					0			
					0			
					0			
					0			

\* ako se registar rizika radi za određeni program koji se odvija u više ustrojstvenih jedinica, umjesto naziva ustrojstvene jedinice može se navesti naziv programa

\*\* u slučaju da je rizik prihvaćen (u cijelosti ili djelomično) objasniti zašto je prihvaćen

\*\*\* po potrebi registar rizika može se proširiti dodatnim stupcima (datum unosa, područje na koje se rizik odnosi, jesu li planirane radnje izvršene i sl.)