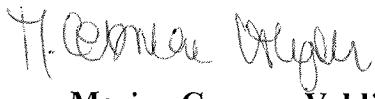


STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA MINISTARSTVA HRVATSKIH BRANITELJA

PRIPREMIO:

**Koordinator za razvoj sustava
unutarnjih kontrola**


Marina Ceranac Vrkljan

ODOBRILO:



ZAGREB, SIJEČANJ 2018.

SADRŽAJ:

1.	UVOD.....	3
2.	TEMELJNI STAVOVI O UPRAVLJANJU RIZICIMA (DEFINICIJA RIZIKA).....	3
3.	STRATEŠKI I OPERATIVNI RIZICI	4
4.	CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA	5
5.	DOKUMENTIRANJE PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA – REGISTAR RIZIKA ...	7
6.	ODGOVORNE OSOBE I KOORDINATORI ZA RIZIKE	8
7.	AŽURIRANJE STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICMA.....	9

1. UVOD

Upravljanje rizicima definirano je Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15) (dalje u tekstu: Zakon) kao cijelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika uzimajući u obzir ciljeve korisnika proračuna te poduzimanja potrebnih radnji u svrhu smanjenja rizika.

U skladu s odredbama članka 7. Zakona, čelnik korisnika proračuna obvezan je donijeti **strategiju upravljanja rizicima** kojom postavlja okvir za uvođenje prakse upravljanja rizicima.

Svrha ove Strategije je opisati način na koji Ministarstvo hrvatskih branitelja (dalje u tekstu: Ministarstvo) namjerava implementirati sustavan pristup upravljanju rizicima, poboljšati sposobnost ostvarivanja strateških ciljeva Ministarstva kroz upravljanje prijetnjama i prilikama te stvaranje okruženja koje pridonosi većoj kvaliteti, djelotvornosti i rezultatima u svim aktivnostima i na svim razinama.

Ova Strategija ima za cilj:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na razini Ministarstva
- u potpunosti integrirati upravljanje rizicima u kulturu organizacije
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenja odluka kao standard
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u organizaciji
- osigurati upravljanje rizicima kako bi se obuhvatila sva područja rizika
- osigurati upravljanje rizicima u skladu sa Zakonom

2. TEMELJNI STAVOVI O UPRAVLJANJU RIZICIMA (DEFINICIJA RIZIKA)

Rizik je mogućnost nastanka događaja koji može nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva. Rizikom se smatraju i neiskorištene prilike ili mogućnosti za poboljšanje poslovanja.

Rizici su događaji koji se žele izbjegći jer mogu:

- ugroziti ostvarenje ciljeva Ministarstva
- narušiti kvalitetu usluga korisnicima i izazvati njihovo nezadovoljstvo
- naštetići ugledu Ministarstva
- smanjiti povjerenje javnosti
- uzrokovati financijske gubitke i štete
- rezultirati zlouporabom javnih sredstava, neovlaštenim korištenjem ili otuđenjem imovine

Sve razine rukovodstva i svi zaposlenici Ministarstva uključeni su u proces upravljanja rizicima. To znači da će najviša razina rukovodstva utvrditi, procijeniti i pratiti strateške rizike, rukovoditelji ustrojstvenih jedinica procijeniti i pratiti operativne rizike iz svoje

nadležnosti, te će se upravljanje rizicima temeljiti na komunikaciji „odozgo prema dolje“ i „odozdo prema gore“

Isto tako, Ministarstvo će upravljanje rizicima razvijati u svrhu kvalitetnijeg i bržeg odlučivanja, povećanja učinkovitosti u korištenju sredstava i pružanju usluga korisnicima, boljeg planiranja i optimiziranja raspoloživih sredstava te jačanja povjerenja u upravljački sustav.

3. STRATEŠKI I OPERATIVNI RIZICI

Za potrebe upravljanja rizicima Ministarstvo rizike kategorizira u **strateške i operativne rizike**.

Strateški rizici

Strateški rizici su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje dugoročnih i srednjoročnih ciljeva i strateških prioriteta Ministarstva. Strateški rizici usmjereni su na šire interesne skupine, tj. krajnje korisnike usluga.

Upravljanje strateškim rizicima odgovornost je ministra koji za potrebe upravljanja strateškim rizicima treba usko surađivati s najvišom razinom rukovodstva u Ministarstvu. Upravljanje strateškim rizicima treba razvijati kao sastavni dio procesa strateškog planiranja i donošenja ključnih odluka na najvišoj razini Ministarstva.

Operativni rizici

Operativni rizici su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na provedbu funkcija, aktivnosti i procesa u zadanim rokovima, na razinu kvalitete usluga, na propuste u primjeni zakona i procedura. Ministarstvo mora voditi računa da kumulativni učinci operativnih rizika mogu utjecati i ugroziti realizaciju strateških ciljeva i na taj način operativni rizici mogu uzrokovati i strateške rizike.

Upravljanje operativnim rizicima odgovornost je rukovoditelja unutarnjih ustrojstvenih jedinica Ministarstva u čijoj su nadležnosti operativni procesi i aktivnosti.

Povezanost strateških i operativnih rizika

Unatoč podjeli rizika na strateške i operativne, Ministarstvo mora voditi računa da su strateški i operativni rizici međusobno povezani i da se niti jedna kategorija rizika ne može razmatrati izolirano. Povezanost strateških i operativnih rizika proizlazi iz činjenice što operativni rizici mogu uzrokovati ili biti posljedica strateških rizika i obrnuto.

4. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA

Ciklus upravljanja rizicima sastoji se od četiri osnovne faze koje se primjenjuju na strateške i operativne rizike:

- a. Utvrđivanje rizika**
- b. Procjena rizika**
- c. Postupanje po rizicima**
- d. Praćenje i izvještavanje o rizicima**

A) Utvrđivanje rizika

Utvrđivanje rizika uključuje identifikaciju potencijalnih rizika i uzrok rizika, kao i potencijalne posljedice rizika.

Ministarstvo će za utvrđivanje rizika koristiti dva pristupa – „odozgo prema dolje“ i „odozdo prema gore“.

B) Procjena rizika

Procjena rizika radi se na temelju 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 budujemo ocjenom tri, može procijeniti s najviše devet bodova).

Za mjerjenje rizika Ministarstvo će koristiti matricu rizika 3x3. Matrica rizika 3x3 prikazana je na sljedećoj slici.

Slika 1. Matrica rizika 3x3

<i>Vjerojatnost</i>	<i>visoka</i>	3	6	9
	<i>srednja</i>	2	4	6
	<i>niska</i>	1	2	3
	<i>malen</i>	<i>srednji</i>	<i>velik</i>	
	<i>Učinak</i>			

Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika Ministarstvo polazi od „pristupa semafora“, pri čemu „zeleni rizici“ ne zahtijevaju daljnje djelovanje, „žute rizike“ treba nadzirati i upravljati aktivnostima kojima bi se smanjila ukupna izloženost riziku, a „crveni rizici“ zahtijevaju poduzimanje trenutne akcije.

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

- ako predstavlja izravnu prijetnju uspješnom završetku projekata/aktivnosti
- ako će uzrokovati znatnu štetu interesnim skupinama Ministarstva
- ako je posljedica rizika povreda zakona i drugih propisa
- ako će doći do značajnih finansijskih gubitaka
- ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenika
- u slučaju ozbiljnog utjecaja na ugled Ministarstva

C) Postupanje po rizicima

Svrha postupanja po rizicima nije nužno uklanjanje rizika, već njegovo smanjenje ili ublažavanje. Odnosno, njegova svrha je preokrenuti neizvjesnost u korist Ministarstva, smanjenjem prijetnji i iskorištavanjem prilika.

Četiri su načina postupanja po rizicima:

1. **Smanjivanje/ublažavanje rizika** podrazumijeva poduzimanje mjera kako bi se smanjila vjerojatnost nastanka i/ili učinak rizika. Mjere koje institucija poduzima uključuju primjenu elementa sustava unutarnjih kontrola u cilju stavljanja rizika pod kontrolu nastavka obavljanja aktivnosti bez ugrožavanja ostvarenja cilja.
2. **Prenošenje rizika** podrazumijeva prijenos rizika trećoj strani ili dijeljenje rizika s trećom stranom. Ovdje je iznimno važno voditi računa o analizi troškova prenošenja rizika (npr. troškovi premije osiguranja).
3. **Prihvatanje rizika** jedna je od opcija kada su mogućnosti za sprječavanje ili izbjegavanje rizika ograničene ili troškovi poduzimanja mjera mogu biti nesrazmerni u odnosu na moguće koristi.
4. **Izbjegavanje rizika** provodi se djelomičnim ili potpunim modificiranjem aktivnosti odnosno procesa koji je izložen riziku.

D) Praćenje i izvješćivanje o rizicima

Rukovoditelji na svim razinama upravljanja i Kolegij čelnika Ministarstva moraju pratiti mijenja li se profil rizika kako bi u slučaju potrebe identificirali daljnje akcije.

Izvještavanje o rizicima podrazumijeva izvještavanje o provedenim mjerama i o statusu izloženosti riziku koje se priprema za rukovodstvo. Ministarstvo će o mjerama i statusu rizika izvještavati jednom godišnje i to najkasnije do **28. veljače** tekuće godine za prethodnu godinu na obrascu „Godišnje izvješće o rizicima“ (prilog 1).

5. DOKUMENTIRANJE PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA – REGISTAR RIZIKA

Proces upravljanja rizicima dokumentira se u **registru rizika**.

Cilj registra rizika je:

- osigurati evidenciju i razmjenu informacija o rizicima i planiranim mjerama
- pružiti polaznu točku i olakšati aktivnosti u narednom ciklusu upravljanja rizicima
- pružiti sveobuhvatne podatke neophodne za provođenje planiranih aktivnosti
- omogućiti kontinuirano praćenje, pregled i izvještavanje rukovodstva
- pokazati da je proces adekvatno proveden

Za potrebe dokumentiranja rizika Ministarstvo koristi obrazac „Registar rizika“ (prilog 2).

Obrazac „Registar rizika“ sadrži sljedeće podatke:

1. Naziv rizika
2. Kategorija rizika (strateški ili operativni)
3. Kratak opis rizika
4. Učinak rizika
5. Vjerojatnost rizika
6. Razina ukupne izloženosti riziku
7. Mjere za postupanje po riziku
8. Odgovorna osoba za provedbu mjera
9. Rok za provedbu mjera

Registar rizika uspostavlja se na razini pojedinačnih ustrojstvenih jedinica (uprave/samostalni sektori) te se objedinjavaju u jedinstveni registar rizika (na razini Ministarstva) u ustrojstvenoj jedinici nadležnoj za financije i računovodstvo.

Registar rizika, po potrebi, ažurira se jednom godišnje u okviru redovnog godišnjeg ciklusa upravljanja rizicima, tj. do **28. veljače tekuće godine**.

6. ODGOVORNE OSOBE I KOORDINATORI ZA RIZIKE

Ministar je odgovoran 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.

Za koordinaciju procesa upravljanja rizicima, objedinjavanje registra rizika te izradu godišnjeg izvješća o rizicima na razini Ministarstva zadužena je ustrojstvena jedinica **nadležna za financije i računovodstvo**.

Ministarstvo je dužno imenovati koordinatora za strateške rizike s **razine državnog tajnika** koji ima sljedeću ulogu:

- u suradnji s najvišom razinom rukovodstva uključujući i ministra prikupiti podatke o strateškim rizicima institucije
- organizirati sastanke s najvišom razinom rukovodstva na kojima će se raspravljati prikupljeni podaci i rezultati obavljene procjene rizika te zajednički utvrditi list prioritetnih strateških rizika
- osigurati da se prioritetni strateški rizici upisuju u registar rizika i da se prate od strane najviše razine rukovodstva
- osigurava da su podaci u registru rizika ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika

Ministarstvo je dužno imenovati koordinatora za operativne rizike s **razine rukovoditelja ustrojstvene jedinice nadležne za financije i računovodstvo** koji ima sljedeću ulogu:

- osigurava da su podaci u registru rizika ažurirani na temelju prikupljenih podataka o rizicima
- osigurati da se operativni rizici za koje se utvrdi da su povezani sa strateškim rizicima ili se procijeni da ih je potrebno pratiti na razini institucije upisuju u registar rizika
- organizirati dodatne sastanke s rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica nadležnih za područje financija, nabave i ugovaranja, upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje i održavanje imovine, raspraviti prikupljene podatke i rezultate procjene rizika te zajednički utvrditi listu prioritetnih operativnih rizika
- 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

Unutarnje ustrojstvene jedinice dužne su imenovati koordinatora za rizike koji prikuplja podatke o rizicima, osigurava rukovoditeljima pravovremene i točne informacije o upravljanju rizicima, upravlja dokumentacijom vezanom za rizike te koordinatorima za strateške i

operativne rizike i unutarnjoj ustrojstvenoj jedinici nadležnoj za financije i računovodstvo dostavlja informacije o ciklusu upravljanja rizicima iz nadležnosti svoje ustrojstvene jedinice.

7. AŽURIRANJE STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICMA

Strategija upravljanja rizicima ažurirat će se po potrebi, sukladno razvoju procesa upravljanja rizicima i zahtjevu Ministarstva za potrebe unapređenja procesa upravljanja rizicima, a najmanje jednom u 3 godine.

Prilozi:

Prilog 1. Godišnje izvješće o rizicima (obrazac)

Prilog 2. Registar rizika (obrazac)