

Klasa: 400-01/13-0001/7
Urbroj: 522-02/2-13-16

***SMJERNICE ZA
PROVEDBU PROCESA
UPRAVLJANJA RIZICIMA
MINISTARSTVA BRANITELJA***

Zagreb, 10. svibnja 2013.

SADRŽAJ

1. RIZICI I UPRAVLJANJE	3
2. KORACI U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA	4
2.1. UTVRĐIVANJE RIZIKA	4
2.1.1. METODE ZA UTVRĐIVANJE RIZIKA	5
2.1.2. OPIS RIZIKA	6
2.2. PROCJENA I RANGIRANJE RIZIKA	7
2.2.1. PROCJENA UČINKA RIZIKA.....	7
2.2.2. PROCJENA VJEROJATNOSTI RIZIKA.....	8
2.2.3. PROCJENA UKUPNE IZLOŽENOSTI RIZIKU	8
2.2.4. POSTUPANJE PO RIZICIMA – REGISTAR RIZIKA	9
2.3. POSTUPANJE PO RIZICIMA.....	10
2.3.1. ČETIRI NAČINA REAGIRANJA NA RIZIKE	11
2.3.2. KONTROLNE AKTIVNOSTI	12
2.4. IZVJEŠTAVANJE O RIZICIMA	13

1. RIZICI I UPRAVLJANJE

Rizik je određen kao *mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva.*

Rizik je zapravo *prijetnja uspješnom ostvarivanju ciljeva*, odnosno vjerojatnost nastanka događaja koji će imati posljedice na ostvarenje ciljeva. Sve što predstavlja prijetnju po ostvarenje organizacijskih ciljeva, programa ili pružanja usluga građanima smatra se rizikom.

Dakle, rizici su:

- *sve što može naštetiti ugledu organizacije i smanjiti povjerenje javnosti u nju,*
- *propusti u smislu zaštite od neodgovarajućeg ili nezakonitog poslovanja, gubitaka ili slabe rentabilnosti,*
- *nepridržavanje propisa, poput onih o zdravlju i sigurnosti te zaštiti okoliša,*
- *nesposobnost reagiranja na promijenjene okolnosti ili nesposobnost upravljanja u promijenjenim okolnostima na način koji sprečava ili maksimalno smanjuje nepovoljne učinke na pružanje javnih usluga.*

Upravljanje rizicima dio je procesa upravljanja i polazna točka za uspješnije poslovanje. Ono doprinosi jačanju odgovornosti čelnika, pomaže mjerenju uspješnosti poslovanja i povećava učinkovitost poslovanja na svim razinama korisnika proračuna.

Upravljanje rizicima uključeno je u proces razvoja korisnika, a da bi korisnik mogao napredovati čelnici, odnosno **rukovoditelji trebaju**:

- *biti svjesni nedostataka,*
- *razmotriti prijetnje koje mogu utjecati na ostvarenje misije i strateških ciljeva,*
- *razmatrati promjene u svom okruženju i uvoditi poboljšanja u poslovanje,*
- *procijeniti rizike s kojima se u svom poslovanju susreću i upravljati njima kako bi mogli donositi upravljačke odluke.*

Upravljanje rizicima treba oblikovati i implementirati tako da se osigura ostvarivanje ciljeva i zadaća korisnika proračuna.

Kvalitetan proces upravljanja rizicima zahtijeva:

- *razumijevanje rizika kojima je organizacija izložena,*
- *donošenje i implementacija odgovarajuće strategije, postupaka, mjera i aktivnosti kojima se smanjuje rizik,*
- *postojanje i funkcioniranje kontrolnih aktivnosti,*
- *pravodobno predviđanje promjena u poslovnom okruženju.*

Proces upravljanja rizicima sastavni je dio sustava unutarnjih financijskih kontrola u Ministarstvu branitelja, stoga ga je potrebno provoditi prilikom izrade Strateškog plana, Financijskog plana i godišnjeg Plana rada te u svrhu unaprjeđenja poslovnih procesa odnosno prilikom uvođenja novih poslovnih procesa.

Pravila po kojima se mora odvijati pojedini procesni korak upravljanja rizicima opisana su u ovim Smjernicama.

2. KORACI U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA

Elementi upravljanja rizicima su:

- 1 - utvrđivanje rizika uzimajući u obzir ciljeve korisnika odnosno određivanje onog što može negativno utjecati na ostvarivanje ciljeva**
- 2 - procjenu rizika, procjenu učinka i vjerojatnost nastanka određenog događaja**
- 3 - postupanje po rizicima i sastavljanje odgovora na rizike - odnosno odlučivanje o mjerama koje će se poduzeti kako bi se ublažile posljedice rizika**
- 4 - praćenje rizika i izvješćivanje o njima**

Ne treba zaboraviti kako je **upravljanje rizikom proces koji se treba kontinuirano provoditi**. To znači da se rizici neće samo jednom utvrditi. Nakon njihovog utvrđivanja i procjenjivanja rizike je potrebno kontinuirano pratiti zbog poboljšanja upravljanja rizicima, ali i promjena do kojih dolazi u okruženju organizacije, a što utječe na promjenu rizika kao i adekvatnost mjera kojima se oni nastoje ublažiti.

U Ministarstvu branitelja jednom godišnje donosi se, odnosno ažurira registar rizika a promjene u rizicima prate se dva puta godišnje sastavljanjem polugodišnjeg i godišnjeg izvješća o rizicima.

2.1. UTVRĐIVANJE RIZIKA

Procjena rizika trebala bi obuhvatiti sve rizike koji bi se mogli dogoditi (uključujući rizik od prijave i korupcije). Zato je važno da je utvrđivanje rizika **sveobuhvatno**. Dokumentiranje je svakako ključan element u djelotvornom upravljanju rizikom.

Utvrđivanje rizika može se podijeliti u dvije faze:

1. POČETNO UTVRĐIVANJE RIZIKA - primjenjuje se u onim organizacijama koje još nisu utvrdile rizike na strukturiran način ili za nove organizacije, odnosno za neki novi projekt ili aktivnost u organizaciji.
2. TRAJNO UTVRĐIVANJE RIZIKA - potrebno je radi utvrđivanja novih rizika koji se nisu javljali ranije, radi promjene postojećih rizika ili onih rizika koji prije jesu postojali, ali više nisu značajni za organizaciju.

U Ministarstvu branitelja 2013. godine provodit će se druga faza, odnosno trajno utvrđivanje rizika budući da je u 2012. godini već donesen sveobuhvatan Registar rizika u skladu sa strateškim ciljevima Ministarstva.

Postoje **два načina utvrđivanja rizika**, a to su **komisijski pregled rizika** i **samoocjenjivanje rizika**. Ključna razlika u ova dva načina jest ta da je komisijski pregled rizika postupak "s vrha prema dolje", dok je samoocjenjivanje rizika postupak "s dna prema vrhu".

Ministarstvo branitelja koristit će u 2013. godini kombinaciju ovih načina budući da se tako olakšava utvrđivanje rizika na razini čitavog korisnika i njegovih ustrojstvenih dijelova.

U prvoj procjeni koristit će se način samoprocjene i to tako da se od svake ustrojstvene jedinice zatraži da obavi pregled svojih poslovnih procesa, odnosno aktivnosti i procjeni rizike.

Vlasništvo nad rizicima pripast će osobama zaduženim za rizike u ustrojstvenoj jedinici.

Drugu procjenu provest će radna skupina zadužena za financijsko upravljanje i kontrole pregledom rizika i ispitivanjem zaposlenika na svim razinama o tijeku poslovnih procesa, kao bi se utvrdilo postoje li rizici u poslovanju koji u prvotnoj procjeni nisu navedeni.

Polazna osnova za utvrđivanje rizika su **ciljevi**.

Nakon što se odrede ciljevi, razmatra se što će se poduzeti u svrhu njihova ostvarenja. Tako se prilikom izrade Strateškog plana Ministarstva branitelja utvrđuju opći i posebni ciljevi i načini ostvarenja. Prilikom izrade godišnjeg Plana rada utvrđuju se, između ostalog, ciljevi koji su vezani uz opće i posebne ciljeve sadržane u Strateškim planovima za trogodišnje razdoblje te aktivnosti koje će se poduzeti u svrhu realizacije postavljenih ciljeva. Prilikom izrade Financijskog plana utvrđuju se ciljevi programa, programi, odnosno aktivnosti i projekti te se također utvrđuju aktivnosti koje će se provoditi u pojedinom poslovnom procesu.

Nakon što su utvrđeni ciljevi za načine ostvarenja, aktivnosti i projekata, aktivnosti iz godišnjeg Plana rada i procesne aktivnosti, utvrđuju se rizici koji bi mogli ugroziti ostvarenje navedenih elemenata.

Temeljni dokument koji nastaje u ovoj fazi (odnosno prvi dio dokumenta) je „**Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika**“ (Prilog 1.).

U ovoj fazi potrebno je **identificirati rizike i popuniti rubrike koje se odnose na cilj te rizik i kratak opis rizika**.

Koordinator za rizike dužan je upoznati zaposlenike sa sadržajem obrasca za utvrđivanje i procjenu rizika, a svaki zaposlenik, kada naiđe na rizičnu situaciju dužan je uočeni rizik upisati u Obrazac i dostaviti ga koordinatoru za rizike.

2.1.1. METODE ZA UTVRĐIVANJE RIZIKA

Najčešće korištene metode za utvrđivanje rizika su **brainstorming ("oluja mozgova"), korištenje upitnika i prethodno iskustvo**.

1 - BRAINSTORMING

Standardni brainstorming odvija se usmeno i ne bi trebalo sudionicima stavljati ograničenja s obzirom na kreativnost sudionika. Preporuka je da se sastanu zaposlenici svake pojedine uprave i slobodno iznose svoje ideje. U nekim slučajevima moguće je da sudionici budu suzdržani u iznošenju svojeg mišljenja, budući da istoj radionici prisustvuje više hijerarhijskih razina. U takvim slučajevima inačica brainstorminga - zvana "paper-storming" može potaknuti ljude na iznošenje mišljenja. "**paper-storming**" provodi se na način da *osoba*

zadužena za rizike unutar uprave postavi na mjestu dostupnom svim zaposlenicima navedene uprave kutiju u koju će oni ubacivati svoja mišljenja zapisana na papir.

2 - KORIŠTENJE PODSJETNIKA/UPITNIKA

Ovo je tipična metoda samoprocjene koju koristi osoba zadužena za rizike na razini uprave, a provodi se na način da se svaki rizik razmatra prema unaprijed dogovorenom podsjetniku, odnosno upitniku.

3 - PRETHODNO ISKUSTVO

Zapisi s podacima prethodnih razdoblja koje vodi organizacija ili koje su organizaciji raspoložive iz drugih izvora, vrijedne su za utvrđivanje javljanja, učestalosti i utjecaja nepoželjnih događaja. *Ministarstvo branitelja koristit će prethodno donesene registre rizika te izvještaje o rizicima, zatim mišljenje i preporuke odjela za unutarnju reviziju donesene u sklopu Izjave o fiskalnoj odgovornosti te zapisnike sa sastanka radne skupine za financijsko upravljanje i kontrole. Preporuča se koristiti i ostale zapise koji su koristan izvor informacija unutar svake pojedine uprave.*

2.1.2. OPIS RIZIKA

U ovom se koraku opisom rizika treba dati kratak i dostatan opis kako bi se brzo shvatila priroda rizika i kako bi se odredili ključni rizici koji zahtjevaju uvođenje odgovarajućih mjera za njihovo ublažavanje.

Identificirane rizike potrebno je opisati na način da *iz opisa rizika bude vidljivo o kojem se događaju radi, tj. da se vidi što je njegov uzrok i koja bi mogla biti njegova posljedica.*

Slika 1. Opis rizika prema Standardu upravljanja rizikom

OPIS RIZIKA		
1.	NAZIV RIZIKA	
2.	RASPON RIZIKA	Kvalitativni opis događaja, njegovog razmjera, vrste, broja i s njima povezanih događaja
3.	PRIRODA RIZIKA	Npr. strateški, operativni, financijski
4.	NOSITELJ INTERESA	Nositelji interesa i njihova očekivanja
5.	KVANITIFIKACIJA RIZIKA	Značajnost i vjerojatnost
6.	TOLOERANCIJA NA RIZIK	Mogućnost gubitaka i financijski utjecaj rizika, ugrožena vrijednost, vjerojatnost i razmjer mogućih gubitaka, cilj kontrole rizika i željena razina uspješnosti
7.	POSTUPANJE S RIZIKOM I KONTROLNI MEHANIZMI	Osnovni način na koji se trenutno postupa s rizikom, razina povjerenja u postojeću kontrolu, identifikacija protokola za praćenje i preispitivanje
8.	MOGUĆA AKCIJA ZA POBOLJŠANJE	Preporuke za smanjivanje rizika
9.	RAZVOJ STRATEGIJE I POLITIKE	Identifikacija funkcije odgovorne za razvoj strategije i politike

2.2. PROCJENA I RANGIRANJE RIZIKA

Nakon utvrđivanja postojanja određenih rizika, potrebno je i vrednovati, procijeniti rizike. To znači da treba **procijeniti vjerojatnost njihova nastanka i značajnost posljedice**. Rizike treba procijeniti kako bi se rangirali, postavili prioriteta i pružile informacije za donošenje odluka o rizicima na koje se treba usmjeriti (rizici s velikim učincima i visokom vjerojatnošću nastanka). Po procjeni rizika razlikujemo **procjenu učinka i procjenu vjerojatnosti**.

Temeljni dokument koji nastaje u ovoj fazi jest **drugi dio** obrasca za utvrđivanje i procjenu rizika (Prilog 1.).

Temeljem procjena izloženosti rizicima popunjavaju se ostale rubrike u Obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika.

2.2.1. PROCJENA UČINKA RIZIKA

Procijeniti učinak inherentnog rizika znači **procijeniti značajnost posljedice ako se rizik ostvari**. Pritom se postavlja pitanje što će se dogoditi ako se određeni događaj ostvari. **Učinak se boduje ocjenama 1 – 3 ili opisno: malen, umjeren ili velik.**

Slika 2. Pomoćna tablica za procjenu učinka rizika

OCJENA	UČINAK	OPIS
3	Veliki	<ul style="list-style-type: none">• Prekid svih osnovnih programa/usluga• Gubitak značajne imovine• Ozbiljne štete po okoliš• Smrt• Značajan gubitak povjerenja javnosti• Pritisak javnosti za smjenu ministra ili dužnosnika TDU
2	Umjeren	<ul style="list-style-type: none">• Prekid nekih osnovnih programa/usluga• Gubitak imovine• Izvjesne štete posljedice po okoliš• Teške ozljede• Djelomičan gubitak povjerenja javnosti• Negativan stav javnosti u medijima
1	Mali	<ul style="list-style-type: none">• Kašnjenja u rokovima kod manje značajnih projekata/usluga• Gubitak imovine male vrijednosti• Privremene štetne posljedice po okoliš• Tretman kao prva pomoć• Usporeno stjecanje povjerenja javnosti• Djelomično negativan stav javnosti

2.2.2. PROCJENA VJEROJATNOSTI RIZIKA

Nakon procjene učinka, odnosno posljedica, procjenjuje se vjerojatnost nastanka nekog događaja.

Procijeniti vjerojatnost identificiranog inherentnog rizika znači **procijeniti kolika je vjerojatnost da se neki rizik, u pravilu štetni događaj, ostvari.**

Vjerojatnost se boduje ocjenama 1 – 3 ili opisno: niska, srednja ili visoka.

Slika 3. Pomoćna tablica za procjenu vjerojatnosti rizika

OCJENA	VJEROJATNOST	OPIS
3	Visoka	Očekuje se da će se ovaj događaj javiti u većini okolnosti
2	Srednja	Događaj se ponekad može dogoditi
1	Niska	Nastanak događaja nije vjerojatan

Slika 4. Tablica za procjenu vjerojatnosti rizika uzimajući u obzir postotak vjerojatnosti

PARAMETAR	VJEROJATNOST
1 - Niska	2 - 10% vjerojatnosti
2 - Srednja	10 - 20% vjerojatnosti
3 - Visoka	20-50% vjerojatnosti

2.2.3. PROCJENA UKUPNE IZLOŽENOSTI RIZIKU

Procjena ukupne izloženosti riziku proizlazi iz procjene učinka i vjerojatnosti i potrebna je **kako bi se utvrdili prioriteti odgovora na rizike**, odnosno uspostavile kontrole. Ona se može utvrditi **množenjem bodova za učinak i vjerojatnost te izradom višebojne matrice.**

Ministarstvo branitelja koristit će metodu množenja bodova za učinak i vjerojatnost pri kojoj se ukupna izloženost riziku dobiva množenjem bodova za učinak s bodovima za vjerojatnost te se u tablici u nastavku daju parametri po kojima se može procijeniti ukupna izloženost riziku.

Višebojna matrica daje prioritet onim rizicima koji se nalaze u crvenom polju.

Ocjene učinka i vjerojatnosti ukupne izloženosti rizicima unose se u drugi dio Obrasca za utvrđivanje i procjenu rizika, odnosno u za to predviđene rubrike.

Podatke o ocjenama i ukupnoj izloženosti inherentnim rizicima u Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika unosi koordinador za rizike temeljem dogovora o ocjenama između rukovodstva i zaposlenika.

Rezultat ukupne izloženosti riziku može biti 1, 2, 3, 4, 6 ili 9.

Slika 5. Tablica za procjenu ukupne izloženosti riziku

PARAMETAR	UKUPNA IZLOŽENOST RIZIKU
1 - 4 Niska	Niska razina rizika ne zahtijeva veliku pažnju, ali je treba razmotriti najmanje jednom godišnje.
4 - 6 Srednja	Srednju razinu rizika treba pratiti i razmatrati najmanje jednom godišnje, odnosno polugodišnje ako je to potrebno.
6 - 9 Visoka	Visoku razinu rizika treba trajno pratiti i razmatrati tromjesečno ili polugodišnje. Moguće uputiti na više instance ako je potrebno.

Slika 6. Višebojna matrica za procjenu ukupne izloženosti riziku

UČINAK	velik			neprihvatljivi rizici
	umjeren			
	malen	prihvatljivi rizici		
		niska	srednja	visoka
		VJEROJATNOST		

2.2.4. POSTUPANJE PO RIZICIMA – REGISTAR RIZIKA

Kao rezultat procesa procjene rizika sastavit će se registar (mapa) rizika. **Registar rizika je pregled utvrđenih rizika, procjene rizika, odnosno procjena učinka i vjerojatnosti, potrebnih aktivnosti, odnosno kontrola koje će smanjiti posljedice rizika, osoba koje su zadužene za provođenje određenih aktivnosti kao i datum do kada ih je potrebno obaviti.**

Nakon popunjavanja obrasca za utvrđivanje i procjenu rizika, popunjava se obrazac **Registar rizika (Prilog 2.)**.

Koordinator za rizike priprema prvi dio obrasca Registar rizika na temelju podataka iz Obrasca za utvrđivanje i procjenu rizika, te u suradnji s rukovodstvom popunjava preostali

dio obrasca, koji sadrži rubrike za unos podataka o odgovoru na rizik, radnjama koje će se poduzeti, rokovima za realizaciju dogovorenih radnji i odgovornim osobama.

Rukovoditelji donose odluku o odgovoru na rizik. Odgovor na rizik mora se obrazložiti, osobito u slučaju ako se rizik prihvaća. Istovremeno je važno razmotriti javljaju li se prilike za iskorištavanje pozitivnog učinka.

*Temeljem trenutčne rezidualne razine rizika i odluke o odgovoru na rizik odlučuje se da li su potrebne dodatne mjere za daljnje smanjivanje izloženosti riziku. Važno je usmjeriti se na kritične rizike (**neprihvatljive za Ministarstvo**).*

*Temeljem podataka iz Obrasca za utvrđivanje i procjenu rizika i podataka koje daje rukovodstvo, koordinator za rizike popunjava obrazac Registar rizika. **Preporuka je da registri rizika sadrže 10 – 15 najznačajnijih rizika šire ustrojstvene jedinice (uprave).***

Rezultati procjene djelotvornosti kontrola mogu se kretati od toga da:

- *nema odgovarajuće kontrole*
- *uspostavljene su odgovarajuće kontrole, koje:*
 - *nisu dovoljno primijenjene u praksi (niska)*
 - *postojeće kontrole su djelotvorne, ali postoji prostor za poboljšanje (srednja)*
 - *postojeće kontrole su djelotvorne (visoka)*

Uzimaju se u obzir rizici za koje je rezidualna razina procijenjena kao neprihvatljiva te se predlaže uvođenje dodatnih kontrolnih mehanizama jer postojeće kontrole nisu dovoljno učinkovite. Mogu se navesti *i ostali značajni rizici koji zahtijevaju praćenje.*

Rizici koji se prihvaćaju unose se u obrazac Registar rizika, te se u slučaju da su mogućnosti za poduzimanje određenih mjera u vezi s nekim rizicima ograničene ili su troškovi poduzimanja radnji nerazmjerni u odnosu na moguće koristi, priprema se plan postupanja (**akcijski plan**).

Registar rizika razmatra se i ažurira po potrebi u svrhu provjere da li su planirane mjere poduzete i da li su postigle očekivane rezultate.

2.3. POSTUPANJE PO RIZICIMA

Svrha postupanja po rizicima nije nužno uklanjanje rizika, već njegovo smanjenje ili ublažavanje. Odnosno, njegova svrha jest to da se neizvjesnosti preokrenu u korist organizacije, smanjenjem prijetnji i iskorištavanjem prilika. Svaka radnja koju organizacija poduzima radi rješavanja rizika čini dio unutarnje kontrole. Četiri su načina reagiranja na rizike odnosno odgovora na rizike. Rizici se mogu izbjeći, prenijeti, smanjiti (ublažiti) i prihvatiti.

2.3.1. ČETIRI NAČINA REAGIRANJA NA RIZIKE

➤ Izbjegavanje rizika

Neki se rizici mogu djelomično ili potpuno izbjeći modificiranjem aktivnosti odnosno procesa. Valja istaknuti da je opcija ukidanja određene aktivnosti ograničena u javnom sektoru, u usporedbi s privatnim sektorom, jer su poslovi i aktivnosti od značaja za javni interes.

➤ Prenošnje rizika

Najbolji odgovor na neke rizike može biti njihovo prenošenje trećoj strani ili dijeljenje rizika s trećom stranom. Ova je opcija posebno dobra za ublažavanje financijskih rizika ili rizika po imovinu. Tipičan primjer prijenosa rizika jest korištenje osiguravajućeg društva kojem ćemo platiti preuzimanje rizika. Međutim, u slučaju kada obavljanje određenih usluga povjerimo vanjskoj tvrtki (*outsourcing*) treba naglasiti da, iako je upravljanje rizikom također prenijeto, korisnik proračuna i dalje ostaje odgovoran za rizik. Takve se radnje ugovaraju zato što unutar određene službe korisnika proračuna ne postoje potrebna sredstva, vještine i stručnost za upravljanje rizikom, odnosno netko je drugi (a to može biti i drugi korisnik proračuna) sposobniji za djelotvornije upravljanje tim rizikom.

➤ Prihvatanje rizika

Jedan od odgovora na rizike može biti prihvaćanje rizika bez poduzimanja dodatnih radnji. Čak ako se rizik i ne može prihvatiti, može se dogoditi da mogućnosti za poduzimanje određenih mjera u vezi s nekim rizicima mogu biti ograničene ili troškovi poduzimanja radnji mogu biti nerazmjerni u odnosu na moguće koristi.

U takvim slučajevima odgovor može biti prihvaćanje postojeće razine rizika te korisnik proračuna priprema planove postupanja za rješavanje učinaka koji će se pojaviti u slučaju ostvarenja rizika.

➤ Smanjivanje/ublažavanje rizika

Postupci smanjivanja/ublažavanja rizika smatraju se najuobičajenijim odgovorom na rizike, što znači da se poduzimaju radnje i donose odluke kako bi se smanjila vjerojatnost nastanka ili/i učinak rizika.

Radnje koje korisnik proračuna poduzima radi smanjivanja odnosno ublažavanja rizika zapravo su **kontrolne aktivnosti**.

Svrha je ublažavanja rizika nastavak obavljanja aktivnosti u kojoj se javlja rizik, uz istodobno poduzimanje radnji (kontrola) radi zadržavanja rizika na prihvatljivoj razini.

Rukovoditelj mora obrazložiti svoju reakciju (odgovor) na rizik, posebice u slučaju kada je rizik prihvaćen, te ne poduzima dodatne radnje.

Osim sagledavanja najboljih odgovora na rizike, potrebno je razmotriti i to javljaju li se pri tome prilike za iskorištavanje pozitivnog učinka, odnosno javljaju li se slučajevi koji nude pozitivne prilike a da istodobno ne stvaraju prijetnje.

2.3.2. KONTROLNE AKTIVNOSTI

Prema odredbi članka 12. Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru, kontrolne aktivnosti temelje se na pisanim pravilima i načelima, postupcima i drugim mjerama koje se uspostavljaju radi ostvarenja ciljeva korisnika proračuna smanjenjem rizika na prihvatljivu razinu.

Postoje različite podjele kontrolnih aktivnosti, a u kontekstu upravljanja rizicima jedna od podjela može biti sljedeća:

- **Direktivne kontrole**

Ove kontrole usmjeravaju određeni proces u željenom smjeru, odnosno osiguravaju ostvarenje cilja koji se želi postići (zakoni i drugi propisi, planovi, procedure i postupci, resursi potrebni za ostvarenje cilja). Primjeri ovih kontrola jesu jasna definicija politika, postavljanje specifičnih ciljeva te odgovarajuće osposobljavanje i ekipiranje.

- **Preventivne kontrole**

Ove kontrole oblikovane su tako da ograničavaju mogućnost nastanka nepoželjnog događaja. Što nam je važnije da se nepoželjni događaj ne dogodi, to će provedba prikladnih preventivnih kontrola postati važnijom. Primjeri preventivnih kontrola uključuju razgraničenje dužnosti ili ograničenje radnji ovlaštenih osoba (kao što je odobrenje komunikacije s medijima samo stručnim i ovlaštenim osobama, čime se sprječava davanje medijima neprikladnih komentara).

- **Detektivne kontrole**

Detektivne kontrole oblikovane su radi otkrivanja i utvrđivanja prilika u kojima su se nepoželjni događaji javili. Primjeri detektivnih kontrola uključuju provjeru zaliha ili imovine (čime se otkriva jesu li zalihe ili imovina neovlašteno uklonjene), usklađenja (čime se mogu otkriti neovlaštene transakcije), preglede nakon provedbe neke radnje.

- **Korektivne kontrole**

Korektivne kontrole oblikovane su tako da ispravljaju nepoželjne događaje koji su se dogodili. Primjer korektivnih kontrola je oblikovanje ugovornih uvjeta kojima se omogućuje povrat više plaćenih iznosa.

Osiguranje se također može smatrati oblikom korektivne kontrole, s obzirom na to da se njime pospješuje oporavak. Planiranje postupanja u nepredviđenim okolnostima važan je element korektivne kontrole, budući da podrazumijeva sredstvo kojim korisnici planiraju trajnost svog poslovanja/oporavak nakon događaja na koji nisu mogli utjecati.

Pri oblikovanju kontrole važno je da uspostavljena kontrola bude razmjerna riziku i da troškovi kontrole ne premašuju dobivene koristi. Svrha je kontrola spriječiti mogućnost nastanka rizika, odnosno ublažiti učinke kad rizici nastupe, jer rizik nije moguće u cijelosti ukloniti.

2.4. IZVJEŠTAVANJE O RIZICIMA

Upravljanje rizicima treba se pregledavati i o njemu izvješćivati iz sva razloga:

- *radi praćenja mijenja li se profil rizika ili ne*
- *radi stjecanja sigurnosti o djelotvornosti upravljanja rizicima kako bi se utvrdile situacije u kojima su potrebne druge radnje*

S obzirom da se državno, ekonomsko, industrijsko, zakonodavno i poslovno okruženje stalno mijenja, mijenja se i okruženje svakog rizika te će se mijenjati i prioriteta ciljeva i značaj pridruženih rizika. Zbog navedenog, ***rizike treba redovno pregledavati i razmatrati kako bi odgovori na rizike, odnosno kontrole ostale učinkovite.***

Znači da je potrebno redovno pregledavati postoje li još uvijek rizici, jesu li se javili novi rizici, je li došlo do promjene vezane uz vjerojatnost i učinak rizika, da bi se izvjestilo o značajnim promjenama kojima se prilagođavaju prioriteta rizika, a i da bi se ujedno stvorila sigurnost o djelotvornosti kontrole.

Izvješća širih ustrojstvenih jedinica (uprava) šalju se osobi odgovornoj za koordinaciju uspostave procesa upravljanja rizicima, koja priprema objedinjeno izvješće o upravljanju rizicima.

Čelnik šire ustrojstvene jedinice (uprave) dostavljać će, polugodišnje i godišnje, jedinstveno i cjelovito (na razini šire ustrojstvene jedinice - uprave) izvješće o praćenju rizika Službi za proračun i financije.

Izvještava se polugodišnje i godišnje, a rokovi za dostavu izvješća Službi proračun i financije su 15.07. tekuće godine za prvo polugodište i 15.01. tekuće godine za prethodnu godinu.

Služba za proračun i financije objedinjuje izvješće o upravljanju rizicima na razini Ministarstva, pri čemu osigurava da su svi rizici odgovarajuće grupirani (po ciljevima, po programima...).

Osoba imenovana za koordinaciju uspostave upravljanja rizicima dostavlja objedinjeno izvješće o upravljanju rizicima ministru, čelnicima unutarnjih ustrojstvenih jedinica i imenovanim koordinatorima za rizike te se na taj način osigurava dijeljenje saznanja o rizicima i rezultata među rukovoditeljima i ustrojstvenim jedinicama.

Prilozi:

1. Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika
2. Obrazac Registar rizika

Smjernice izradila:

*koordinatorica za uspostavu procesa
upravljanja rizicima*

INES MILUN



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		Popis postojećih kontrola	Procjena učinkovitosti postojećih kontrola (navodi se opisno kao: visoka, srednja ili niska učinkovitost)	Procjena rezidualne razine rizika		Potrebne dodatne radnje (prijedlog odgovora na rizik)
	Učinak (1-3)	Vjerojatnost (1-3)			Učinak	Vjerojatnost	
1	2	3	4	5	6	7	8

Naziv ustrojstvene jedinice:

Registar rizika

Cilj:

Ciljevi	Kratak opis rizika	Rezidualna razina rizika		Sažetak odgovora na rizik	Rok za izvršenje planiranih radnji	Odgovorna osoba
		Učinak	Vjerojatnost	Sažetak planiranih radnji (smanjiti, prenijeti ili ublažiti rizik)*		