

Klasa: 400-01/13-0001/7

Urbroj: 522-02/2-13-15

***STRATEGIJA
UPRAVLJANJA RIZICIMA
MINISTARSTVA BRANITELJA***

Zagreb, 10. svibanj 2013.

SADRŽAJ

1. Uvod.....	3
2. Stav korisnika proračuna prema rizicima	5
3. Ciljevi kao polazna osnova za proces upravljanja rizicima	6
4. Proces upravljanja rizicima - opći model upravljanja rizicima.....	7
4.1. Utvrđivanje rizika	7
4.2. Procjena rizika	8
4.3. Postupanje po rizicima.....	9
4.4. Praćenje i izvješćivanje o rizicima	11
5. Uloge, ovlasti i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima.....	12
6. Komunikacija i izobrazba	15
7. Ključni pokazatelji uspješnosti.....	16
8. Pregled/ažuriranje Strategije za upravljanje rizicima u skladu s najboljom praksom.....	16
9. Dodaci uz Strategiju	17

1. Uvod

Upravljanje rizicima definirano je Zakonom o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru¹ (dalje u tekstu: Zakon) kao *cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve korisnika proračuna, te poduzimanja potrebnih radnji, posebice kroz promjenu sustava financijskog upravljanja i kontrola, a u svrhu smanjenja rizika.*

U skladu s odredbama članka 11. Zakona čelnik korisnika proračuna je obvezan donijeti **strategiju upravljanja rizicima** kojom postavlja *okvir za uvođenje prakse upravljanja rizicima.*

Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija kao pomoć u uspostavi sustavnog načina upravljanja rizicima izradila je Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna² sukladno kojima se od korisnika proračuna očekuje da provode sljedeće aktivnosti na razvoju procesa upravljanja rizicima:

1) Stvaranje organizacijskih pretpostavki za upravljanje rizicima

- imenovanje osobe odgovorne za koordinaciju uspostave procesa upravljanja rizicima na razini korisnika proračuna
- imenovanje osoba zaduženih za prikupljanje podataka o utvrđenim rizicima i njihovo evidentiranje u registar rizika (koordinatori za rizike)
- ustrojavanje registara rizika
- definiranje polazne osnove za utvrđivanje rizika

2) Provođenje ciklusa upravljanja rizicima

- provođenje ciklusa upravljanja rizicima na razini uprava Ministarstva, što uključuje utvrđivanje i procjenu rizika, postupanje po rizicima, izradu akcijskog plana, izvješćivanje o rizicima te održavanje kolegija najviše upravljačke razine korisnika proračuna na kojem će se raspravljati o upravljanju najznačajnijim rizicima.

Od 2011. godine upravljanje rizicima postaje sastavni dio strateškog planiranja Ministarstva. Naime, Ministarstvo financija je u Uputama za izradu strateškog plana za razdoblje 2010. – 2012. obvezalo korisnike proračuna da prilikom izrade strateškog plana utvrde i procijene najznačajnije rizike vezane uz načine ostvarenja i realizaciju posebnih ciljeva utvrđenih u strateškom planu.

Isto tako Uredba o načelima za unutarnje ustrojstvo tijela državne uprave³ propisuje obvezu donošenja godišnjih planova rada koji sadrži podatke o ciljevima koji se planiraju ostvariti i najznačajnijim rizicima koji mogu utjecati na realizaciju postavljenih ciljeva. Uredba također ukazuje na potrebu povezivanja godišnjeg plana rada ustrojstvenih jedinica sa strateškim planom Ministarstva.

¹ Narodne novine, br. 141/06

² Klasa: 043-01/09-01/1161; Urbroj: 513-10/01-1, rujan 2009.

³ Narodne novine, br. 154/2011, 17/2012

Strategija ocrtava ciljeve i koristi od upravljanja rizicima, odgovornosti za upravljanje rizicima, te daje pregled okvira koji će se uspostaviti kako bi se uspješno upravljalo rizicima.

Strategija također predstavlja sveobuhvatni okvir za podršku osobama odgovornim za provedbu strateškog plana.

Svrha je ove strategije 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*
- *osigurati da se okvir za utvrđivanje, procjenu, postupanje, praćenje i izvješćivanje o rizicima iskomunicira i 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 br. 141/06) i Smjericama za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna, koje donijela Uprava za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole, Ministarstvo financija, u rujnu 2009. godine.*

Očekivane koristi od djelotvornog upravljanja rizicima mogu biti:

- *bolje odlučivanje*
- *povećanje učinkovitosti*
- *bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava*
- *jačanje povjerenja u upravljački sustav*
- *razvoj pozitivne organizacijske kulture.*

2. Stav korisnika proračuna prema rizicima

U ostvarenju postavljenih ciljeva u svojim planskim dokumentima, Ministarstvo se suočava s neizvjesnostima, odnosno brojnim rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva. *Cilj upravljanja rizicima jest smanjiti opseg neizvjesnosti koje bi mogle biti prijetnja poslovnoj uspješnosti Ministarstva.*

Upravljanje rizicima pomaže Ministarstvu da postane usmjerenije prema budućnosti, ujedno povećava vjerojatnost ostvarenja ciljeva pa treba postati opće prihvaćen koncept i sastavni dio upravljanja u Ministarstvu.

Djelotvornim upravljanjem rizicima žele se *ojačati postojeće strukture upravljanja* te u procese planiranja i donošenja odluka *ugraditi upravljanje rizicima kao standard.*

Upravljanje rizicima važan je element u sustavu unutarnjih financijskih kontrola. Učinkovito upravljanje rizicima stvara dobre pretpostavke za bolje odlučivanje i povećanje učinkovitosti poslovanja, te za bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih resursa, a pridonosi i jačanju povjerenja u upravljački sustav u javnom sektoru.

Upravljanje rizicima je odgovornost upravljačke strukture, pri čemu upravljačka struktura uključuje ministra i rukovoditelje na različitim razinama upravljanja.

Stavovi Ministarstva prema rizicima su sljedeći:

- *rizike je potrebno utvrditi u svim planskim dokumentima (godišnji planovi rada uprava, strateški plan Ministarstva za trogodišnje razdoblje i dr);*
- *sve aktivnosti koje provodi Ministarstvo moraju biti u skladu s ciljevima Ministarstva, a ne u suprotnosti s njima;*
- *sve aktivnosti u svakom trenutku će biti u skladu sa zahtjevima zakonodavnog okvira;*
- *sve aktivnosti koje nose rizik značajnog štetnog publiciteta ili druge štete za ugled Ministarstva će se izbjeći;*
- *sve aktivnosti moraju rezultirati koristima koje predstavljaju vrijednost za novac;*
- *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 koja neće stvarati odbojnost prema rizicima.*

Ministarstvo se zalaže za učinkovito upravljanje rizicima koji prijete obavljanju njegovih funkcija. Zaposlenici Ministarstva, dionici, sredstva i sposobnost za pružanje usluga stalno su pod utjecajem takvih rizika. Ministarstvo prepoznaje rizike kojima treba upravljati na način da se prijetnje izbjegnu, a prilike iskoriste.

3. Ciljevi kao polazna osnova za proces upravljanja rizicima

Kako bi upravljanje rizicima postalo sastavni dio procesa planiranja važno je da se prilikom izrade planskih dokumenata razmotre rizici koji mogu utjecati na njihovu provedbu. Ciljevi sadržani u godišnjim planovima rada uprava, strateškom planu Ministarstva za trogodišnje razdoblje te nacionalnim strategijama za određena područja iz djelokruga Ministarstva polazna su osnova za utvrđivanje rizika na razini uprava.

Strateške ciljeve u planskim dokumentima potrebno je povezati s financijskim planom putem jasno definiranih ciljeva programa, projekata i aktivnosti. Također je potrebno povezati strateške ciljeve s operativnim ciljevima koji su sadržani u godišnjim planovima/programima rada uprava, planovima nabave i zapošljavanja, te drugim operativnim planovima.

Ovisno o tome koliko pojedini korisnik proračuna ima jasno povezane strateške dokumente s godišnjim planovima rada ustrojstvenih jedinica i financijskim planom odnosno proračunom, odredit će i polaznu osnovu za proces upravljanja rizicima na razini pojedinih uprava odnosno upravnih tijela.

U godišnjem planu rada svaka uprava će razraditi ciljeve i aktivnosti kojima treba doprinijeti ostvarenju strateških ciljeva za koje je nadležna. *Glavno tajništvo ministarstva nema izravnu vezu u strateškom planu Ministarstva te će u godišnjem planu rada navesti ciljeve i aktivnosti kojima doprinose ostvarenju strateških ciljeva Ministarstva koordinirajući poslove iz svoje nadležnosti sa svim upravama koje su zadužene za provedbu strateških ciljeva.*

Glavno tajništvo Ministarstva može za neke procese, primjerice procese nabave i zapošljavanja istaknuti obvezu utvrđivanja rizika prilikom izrade operativnih planova (plana nabave, plana stručnog osposobljavanja, plana prijma u državnu službu).

Budući da Ministarstvo zajednički provodi programe i projekte sa kliničkim bolničkim centrima, PSP centrima, odnosno realiziraju se određeni strateški ciljevi, potrebno je definirati najznačajnije rizike i utvrditi način razmjene informacija o utvrđenim rizicima i poduzetim mjerama za njihovo ublažavanje.

4. Proces upravljanja rizicima - opći model upravljanja rizicima

Opći model upravljanja rizicima, koji uspostavlja Ministarstvo, sastoji se od sljedećih koraka:

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

4.1. Utvrđivanje rizika

Utvrđivanje rizika vezanih uz poslovne aktivnosti i donošenje odluka uspostavlja se na razini uprava od strane sljedećih osoba:

<i>Uprava/Glavnog tajništva</i>	<i>odgovornost za utvrđivanje rizika</i>	<i>pomoćnici/ce tajnica</i>	<i>ministra/glavna</i>
<i>Programa/posebnih ciljeva</i>	<i>odgovornost za utvrđivanje rizika</i>	<i>Kolegij Ministarstva</i>	

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

Rizici se utvrđuju u *Obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika*, koji je dostavila Središnja harmonizacijska jedinica i evidentiraju u registru rizika.⁴

Registar rizika je „baza podataka“ za sve informacije o rizicima. 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.

⁴ Obrasci za utvrđivanje i procjenu rizika, te za registar rizika dostavljeni su 2009. godine uz Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna, Ministarstvo financija RH, Uprava za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole, Klasa: 043-01/09-01/1161, Urbroj: 513-10/01-1, Zagreb, rujan 2009.

Ministarstvo će ustrojiti i voditi dvije vrste registara rizika:

- **za Upravu/Glavno tajništvo** - jedan za svaku Upravu i Glavno tajništvo
- **na razini programa/posebnih ciljeva iz Strateškog plana** - jedan registar za sve programe/odnosno za posebne ciljeve utvrđene Strateškim planom

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

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.

4.2. 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 bodujemo ocjenom tri, može procijeniti s najviše devet bodova).

Ukupna izloženost riziku može biti niska (ocjena 3), srednja (ocjena 6) i visoka (ocjena 9). Rezultati procjene trebaju biti evidentirani u registar rizika. Matrica rizika 3x3 koristit će se u Ministarstvu za mjerenje rizika.

Matrica rizika 3x3 prikazana je na sljedećoj slici.

Slika 1. Matrica rizika

Vjerojatnost	<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>
		Učinak		

Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika Ministarstvo, polazi od „pristupa semafora“, 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.

Slika 2. "Pristup semafora"

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

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

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

4.3. 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 Ministarstva, smanjenjem prijetnji i iskorištavanjem prilika. Svaka radnja koju Ministarstvo 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.

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

Dakle, 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 - poduzeti mjere da se smanji vjerojatnost ili učinak rizika.

Važno je da je svaka radnja koja se planira poduzeti kao odgovor na rizik proporcionalna riziku.

Na razini uprave način postupanja odredit će pomoćnik/ca ministra za one rizike za čije rješavanje ima nadležnost. Svakom utvrđenom riziku u registru rizika treba dodijeliti njegovog „vlasnika“ čija je uloga da osigura provođenje potrebnih kontrola u praksi odnosno da se razvija djelotvorno upravljanje rizikom. Vlasništvo će se dodijeliti onome na odgovarajućoj razini koji može poduzimati potrebne radnje/mjere.

Prikladni planovi postupanja, koji odgovaraju odabranim odgovorima na rizik, trebaju biti utvrđeni od strane pomoćnika/ce ministra/glavne tajnice 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 dodjeljena pojedincu, po imenu, uz naznaku rokova provedbe. U određenim slučajevima, u kojima se s rizikom može postupati odmah ili u kratkom roku, nije potreban razrađeni plan postupanja.

Rizici, za čije rješavanje nije nadležan pomoćnik/ca ministra prosljeđuju se najvišoj upravljačkoj razini (Kolegiju ministarstva) koja će raspraviti o njihovom značaju i predložiti mjere.

Rizici utvrđeni na razini uprave 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 su 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 na razini programa/posebnih ciljeva koji će o tome izvijestiti stručni kolegij.

Rizike uprava Kolegij Ministarstva će raspraviti i ponovno procijeniti te na razini programa/strateških ciljeva donijeti završnu procjenu otkrivenih rizika i predložiti dodatne mjere za ublažavanje rizika. Rezultat rasprave o rizicima je Akcijski plan.

4.4. Praćenje i izvješćivanje o rizicima

Praćenje i izvješćivanje o rizicima uključuje praćenje i izvješćivanje o rizicima tako da rukovoditelji na svim razinama upravljanja i Kolegij Ministarstva mogu pratiti da li se profil rizika mijenja, steći uvjerenje da je upravljanje rizicima učinkovito i identificirati daljnje akcije kada je potrebno. Kako bi praćenje rizika i izvješćivanje bilo učinkovito, registri rizika i akcijski planovi moraju se redovito ažurirati u pogledu:

- *novih rizika*
- *rizika koji se tretiraju*
- *rizika koji su prihvaćeni*
- *rizika na koje se nije moglo djelovati na planirani način, odnosno revidirane procjene rizika.*

Upravljanje rizicima treba se pregledavati i o njemu izvješćivati iz dva 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.

Ako radnje poduzete s ciljem smanjivanja rizika ne dovode izloženost riziku ispod prihvatljive razine, rizik bi trebalo ponovo raspraviti na razini Uprave/Glavnog tajništva, odnosno kada je potrebno na razini Kolegija Ministarstva.

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:

1. Sastanci na razini Uprave/Glavnog tajništva,

(1) mjesečno između pomoćnika/ica ministra/glavne tajnice i koordinatora za rizike za ustrojstvenu jedinicu ili kad god se, prema prosudi, naiđe na izuzetno značajan rizik, radi odluke o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku, o rokovima i osobama koje će biti odgovorne za izvršenje potrebnih radnji;

(2) kvartalno između pomoćnika/ica ministra/glavne tajnice te rukovoditelja unutarnjih ustrojstvenih jedinica i odgovornih osoba za potrebne radnje radi procjene adekvatnosti poduzetih radnji u vezi s ublažavanjem rizika i praćenja napretka provedbe plana postupanja;

2. Elektronička komunikacija između koordinatora za rizike ustrojstvene jedinice i koordinatora za rizike programa, svaka četiri mjeseca ili kad god se, prema procjeni, naiđe na izuzetno značajan rizik radi ažuriranja aktivnosti upravljanja rizicima na razini programa;

3. Sastanci Kolegija Ministarstva radi pregleda i rasprave u kojoj su mjeri poduzete radnje učinkovite, razmatranja procjene učinka i vjerojatnosti nakon što su radnje u vezi tretiranja rizika završile, određivanja da li su daljnje akcije potrebne radi postizanja prihvatljive razine rizika;

4. Pisana izvješća o rizicima dostavljaju se godišnje:

- (1) od pomoćnika ministra/glavne tajnice prema koordinatoru za rizike programa,
- (2) koordinator za rizike programa objedinjeno izvješće dostavlja Kolegiju Ministarstva,
- (3) Kolegij Ministarstva prema ministru radi odobrenja i prema Samostalnom odjelu za unutarnju reviziju te Službi za proračun i financije na znanje.

5. Uloge, ovlasti i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima

Kako bi se osigurala uspješna provedba procesa upravljanja rizicima, navodimo ovlasti i odgovornosti svih sudionika u strukturi upravljanja rizicima, a to su:

- *Čelnik korisnika proračuna (ministar)*
- *Kolegij Ministarstva*
- *Pomoćnici/ce ministra odnosno glavna tajnica*
- *Ostali rukovoditelji/ce ustrojstvenih jedinica (načelnici/ce sektora, voditelji/ce odjela)*
- *Osoba odgovorna za koordinaciju procesa upravljanja rizicima na razini Ministarstva (koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima)*
- *Koordinatori za rizike u pojedinim upravama te koordinator za rizike na razini programa*
- *Voditelj jedinice za unutarnju reviziju/unutarnji revizor*
- *Zaposlenici (općenito).*

Čelnik korisnika proračuna

- odgovoran je za određivanje strateškog smjera i stvaranje uvjeta za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezano uz 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 programa/posebnih ciljeva ustrojen te da se redovito prati

Kolegij Ministarstva

- odgovoran je da osigura učinkovito upravljanje rizicima kroz organizaciju
- odgovoran je da osigura da se strategija upravljanja rizicima ocjenjuje najmanje jednom godišnje kako bi se osiguralo da ostane prikladna i aktualna
- odgovoran je da stvori uvjete za učinkovitu komunikaciju o rizicima sa zaposlenicima i svim dionicima, unutar i izvan organizacije
- odgovoran je da donese završnu procjenu otkrivenih rizika na razini programa
- odgovoran je da osigura da se Registar rizika na razini programa/posebnih ciljeva pregledava najmanje dva puta godišnje.

Pomoćnici/ce ministra, Glavna tajnica

- odgovorni su da osiguraju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti provodi u skladu sa strategijom upravljanja rizicima
- odgovorni su da osiguraju da su svi zaposlenici upoznati s procesom upravljanja rizicima i da su svjesni zahtjeva koji se u tom smislu postavljaju
- odgovorni su da promiču kulturu upravljanja rizicima na svim razinama
- odgovorni su da osiguraju da je Registar rizika za ustrojstvenu jedinicu ustrojen te da se redovito prati
- odgovorni su da stvore uvjete za nesmetano prepoznavanje, analiziranje i evidentiranje rizika te određivanje prioriteta i pokretanje akcije na njima
- odgovorni su da stvore uvjete za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezano uz rizike utvrđene i navedene u Akcijskom planu (ako je potrebno, razrada detaljnijeg plana postupanja)
- odgovorni su da osiguraju da upravljanje rizicima bude redovita stavka na sastancima Uprave/Glavnog tajništva kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta na temelju učinkovite analize rizika
- odgovorni su da osiguraju da se Registar rizika za ustrojstvenu jedinicu pregledava polugodišnje i godišnje
- odgovorni su da osiguraju sustavno i pravovremeno izvješćivanje Kolegija Ministarstva o upravljanju rizicima na razini ustrojstvene jedinice

Rukovoditelji/ce unutarnjih ustrojstvenih jedinica (načelnici/ce sektora, voditelji/ce službi)

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

Koordinator/ica za uspostavu procesa upravljanja rizicima na razini Ministarstva

- odgovoran je da koordinira implementacijom procesa upravljanja rizicima kroz organizaciju
- odgovoran je da osigura da su svi rukovoditelji upoznati s potrebom uvođenja upravljanja rizicima i sa smjernicama za upravljanje rizicima
- odgovoran je da potiče kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovoditeljima u djelotvornom upravljanju rizicima jačanjem svijesti najviše upravljačke razine o potrebi sustavnog upravljanja rizicima

- odgovoran je da osigura da koordinatori za rizike budu adekvatno educirani o upravljanju rizicima
- odgovoran je da osigura izradu i ažuriranje strategije upravljanja rizicima i odgovarajućih smjernica u skladu sa stupnjem provedbe i razvoja procesa upravljanja rizicima
- odgovoran je da za rukovoditelje priprema godišnje izvješće o pokazateljima uspješnosti provedbe strategije upravljanja rizicima

Koordinatori/ce za rizike uprave/koordinator na razini programa (strateških ciljeva)

- odgovorni su da poduzimaju aktivnosti u vezi s prikupljanjem podataka o rizicima i evidentiranjem podataka o rizicima u registar rizika
- odgovorni su da osiguraju pregledavanje podataka o rizicima, po potrebi prikupljanje dodatnih informacija
- odgovorni su da osiguraju rukovoditeljima pravovremene i točne informacije o upravljanju rizicima
- odgovorni su da pripremaju izvješća o upravljanju rizicima i izvješćuju Stručni kolegij
- odgovorni su da prate provedbu mjera iz akcijskih planova
- odgovorni su da upravljaju dokumentacijom u vezi s rizicima

Voditelj samostalnog odjela za unutarnju reviziju/unutarnji revizor

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

Zaposlenici (općenito)

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

6. Komunikacija i izobrazba

Komunikacija unutar organizacije o pitanjima rizika je važna budući je:

- potrebno osigurati da svatko razumije, 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.

Komunikacija s drugim organizacijama o pitanjima rizika također je važna pogotovo ako je Ministarstvo ovisno o drugoj organizaciji, ne samo vezano uz određeni ugovor, nego uz izravnu isporuku usluga u ime Ministarstva.

Kako bi uloga pojedinih sudionika u procesu upravljanja rizicima bila svima razumljiva, u ovom dijelu potrebno je također definirati načine informiranja zaposlenika o upravljanju rizicima za pojedine grupe unutar korisnika proračuna.

Na području izobrazbe osigurati će se sljedeća usavršavanja:

- upoznavanje sa strategijom upravljanja rizicima za sve zaposlene, uključujući obvezu upoznavanja novih zaposlenika;
- radionice u vezi utvrđivanja rizika prilikom izrade strateških dokumenata
- radionice u vezi utvrđivanja rizika prilikom izrade godišnjih planova/programa rada uprava
- sudjelovanje ključnih rukovoditelja i zaposlenika na izobrazbi koju organizira Središnja harmonizacijska jedinica.

7. Ključni pokazatelji uspješnosti

Djelotvornost procesa upravljanja rizicima pratit će se na razini uprava odnosno Tajništva sljedećim ključnim pokazateljima 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 rizika za upravu*
- *upravljanje rizicima je redovita stavka na sastancima unutar Uprave/Glavnog tajništva kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta.*

8. Pregled/ažuriranje Strategije za upravljanje rizicima u skladu s najboljom praksom

Na godišnjoj razini potrebno je procijeniti postojeću strategiju upravljanja rizicima, što će osigurati da politike i procesi odražavaju trenutno najbolju praksu u upravljanju rizicima.

Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima na razini Ministarstva će biti zadužen za procjenu te na koji način će se provoditi pregled odnosno istraživanje kako bi se procijenila učinkovitost upravljanja rizicima na razini Ministarstva.

U tu svrhu pripremit će se upitnik namijenjen svim upravama /Glavnom tajništvu, koji će sadržavati pitanja vezana uz:

- razumijevanje donesene strategije od strane svih zaposlenika;
- jasnoću definiranja procesa izvještavanja o rizicima;
- potrebe za izobrazbom;
- razumijevanje alata i tehnika koje se koriste u upravljanju rizicima;
- upravljanje rizicima vezano uz povezane institucije i ključne partnere;
- podršku i promoviranje upravljanja rizicima od strane najviše upravljačke razine;
- koliko je upravljanje rizicima pomoglo ostvarenju ciljeva poslovanja i slično.

Strategija upravljanja rizicima stavit će se na web stranicu Ministarstva branitelja.

Strategija upravljanja rizicima će se ažurirati sukladno razvoju procesa upravljanja rizicima.

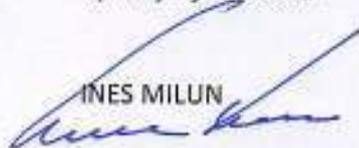
9. Dodaci uz Strategiju

Strategija sadrži popratne dokumente i obrasce vezane uz proces upravljanja rizicima:

- *Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika*
- *Obrazac registra rizika*
- *Upitnik za utvrđivanje rizika prilagođen specifičnostima Ministarstva⁵*
- *Obrazac godišnjeg plana rada kojeg su obvezne izraditi sve uprave*
- *Obrazac za izvješća o rizicima*

Strategiju izradila:

koordinatorica za uspostavu procesa
upravljanja rizicima

INES MILUN




⁵ U roku od 45 dana od dana donošenja Strategije upravljanja rizicima Ministarstva branitelja, 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 te Upitnik za utvrđivanje rizika.

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)*		

GODIŠNJI PLAN RADA

X. NAZIV UPRAVE X.X. NAZIV SEKTORA

OPĆI CILJ X.

POSEBNI CILJ X.X.

NAČIN OSTVARENJA POSEBNOG CILJA
X.X.X.
X.X.X.

Naziv projekta:	
Nositelj:	
Zakonska osnova:	
Obrazloženje:	
Rok:	
Potrebna sredstva po aktivnostima i vrsti računa iz Financijskog plana:	

Naziv projekta:	
Nositelj:	
Zakonska osnova:	
Obrazloženje:	
Rok:	
Potrebna sredstva po aktivnostima i vrsti računa iz Financijskog plana:	

Rizik	
Učinak	
Vjerojatnost	
Ukupno	

MINISTARSTVO BRANITELJA					
Naziv ustrojstvene jedinice:					
Izvešće o rizicima za razdoblje od 1.1.XXXX. do X.X.XXXX.					
Cilj:					
Redni broj	Naziv rizika	Pregled uvedenih kontrolnih aktivnosti	Poduzete aktivnosti po riziku u izvještajnom razdoblju	Procjena rezidualne razine rizika Učinak/vjerojatnost	Obrazloženje odstupanja rezidualne razine rizika x.x.xxxx. u odnosu na prethodno izvještajno razdoblje
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Izvešće izradila:

Mihaela Marić

U Zagrebu, 5. srpnja 2012. godine

Suglasan:

Voditelj Službe za proračun i financije

Ivo Novokmet, dipl.ek.