



REPUBLIKA HRVATSKA  
MINISTARSTVO TURIZMA

# STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA

**Pripremio:**

Koordinator za uspostavu procesa  
upravljanja rizicima

Zvonimir Jakšić, dipl. iur.

**KLASA:470-01/15-01/3**  
**URBROJ: 529-02-15-1**

**Odobrio:**

MINISTAR

Darko Lorencin, dipl. oec.



Zagreb, 27. kolovoza 2015.

# SADRŽAJ

I. UVOD .....	3
II. SVRHA, CILJEVI I KORISTI OD UPRAVLJANJA RIZICIMA .....	4
III. STAVOVI MINISTARSTVA PREMA RIZICIMA .....	5
IV. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA .....	5
V. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	6
1) Prvi korak - utvrđivanje rizika .....	6
2) Drugi korak - procjena rizika.....	7
3) Treći korak – odgovor i postupanje po rizicima .....	8
4) Četvrti korak - praćenje i izvješćivanje o rizicima.....	10
VI. ULOGE, OVLAŠTI I ODGOVORNOSTI U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA .....	11
VII. KOMUNIKACIJA I IZOBRAZBA .....	13
VIII. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI.....	14
IX. PRAĆENJE I PROVJERA PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	14
X. DODACI UZ STRATEGIJU.....	15

## I. UVOD

Prema odredbama Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/2015) i Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna (KLASA:043-01/09-01/1161, URBROJ: 513-10/01-1 od rujna 2009.), financijsko upravljanje predstavlja usmjeravanje i kontroliranje financijskih učinaka poslovanja radi ostvarenja poslovnih ciljeva, koristeći pri tome sredstva na pravilan, etičan, ekonomičan, djelotvoran i učinkovit način a kontrola je svaka mjera ili aktivnost koja se poduzima u svrhu upravljanja rizicima i povećanja vjerojatnosti da će se poslovni ciljevi ostvariti.

Čelnik korisnika proračuna je odgovoran za uspostavu i razvoj učinkovitog i djelotvornog sustava unutarnjih kontrola unutar Ministarstva radi postizanja općih ciljeva, kao što su: a) obavljanje poslovanja na pravilan, etičan, ekonomičan, učinkovit i djelotvoran način; b) usklađenost poslovanja sa zakonima i drugim propisima, planovima, programima i postupcima; c) zaštita sredstava od gubitaka uzrokovanih lošim upravljanjem, neopravdanim trošenjem i korištenjem te zaštita od drugih oblika nepravilnosti; d) jačanje odgovornosti za uspješno ostvarenje poslovnih ciljeva; e) pouzdanost i sveobuhvatnost financijskih i drugih izvještaja.

Temeljem Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/2015) članak 7., čelnik korisnika proračuna osigurava upravljanje rizicima i donošenje strategije upravljanja rizicima.

Rizici mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva korisnika proračuna, njegove dionike, korisnike usluga i javnost. Stoga je potrebno jasno odrediti kako takvim rizicima upravljati.

Strategijom upravljanja rizicima postavlja se okvir za upravljanje rizicima kao neizostavnog elementa dobrog upravljanja i ostvarenja općih ciljeva, te je od izuzetne je važnosti za Ministarstvo turizma (dalje u tekstu: Ministarstvo).

Strategija je dio 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. Nadalje, ona ocrta navedene ciljeve i koristi upravljanja rizicima, odgovornosti za upravljanje rizicima te daje pregled okvira koji će se uspostaviti kako bi se uspješno upravljalo, a također predstavlja i sveobuhvatni okvir za podršku osobama odgovornima za provedbu strateškog planiranja u Ministarstvu.

U ovoj Strategiji polazi se od sljedećih definicija:

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

---

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

**Sredstva** su svi resursi koji su na raspolaganju instituciji (financijski, materijalni, ljudski, informacijski, organizacijski).

**Upravljanje rizicima** od posebne je važnosti i pomoći cjelokupnoj upravljačkoj strukturi i rukovoditeljima na svim razinama upravljanja ustrojstvenim jedinicama te im treba poslužiti za odgovorno, transparentno i uspješno upravljanje odnosno donošenje odluka vezano za aktivnosti iz njihove nadležnosti u svezi sa upravljanjem i korištenjem sredstava. 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 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 rukovoditeljima na svim razinama upravljanja unutarnjim ustrojstvenim jedinicama Ministarstva pomaže predvidjeti mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva, reagirati na njih, smanjiti negativan utjecaj predviđenih rizika, odnosno usmjeriti postupke unutarnje kontrole i ograničene resurse prema ključnim funkcijama i s njima povezanim rizicima.

## **II. SVRHA, CILJEVI I KORISTI OD UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Svrha donošenja ove Strategije je pomoć u ostvarenju ciljeva i misije i vizije te poboljšanju sposobnosti ostvarivanja strateških ciljeva Ministarstva kroz upravljanje prijetnjama i prilikama te stvaranju 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 Ministarstva,
- 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 Ministarstva,
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u Ministarstvu,
- osigurati da upravljanje rizicima obuhvaća sva područja rizika,
- osigurati da je upravljanje rizicima u skladu sa Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru i Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna (Uprava za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole, Ministarstvo financija, rujan 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,
- 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 Ministarstva,
- 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 Ministarstva će se izbjeći,
- sve aktivnosti i s njima povezani financijski izdaci moraju biti obuhvaćeni financijskim planom Ministarstva,
- sve aktivnosti moraju rezultirati koristima koje predstavljaju vrijednost za novac
- organizacijska kultura treba biti takva da ne stvara odbojnost prema rizicima.

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

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

- strateške ciljeve (sadržani u Strateškom planu Ministarstva turizma za trogodišnje razdoblje) i
- operativne ciljeve (sadržani u Godišnjem planu rada ustrojstvenih jedinica za i operativnim planovima svake ustrojstvene jedinice).

U Ministarstvu turizma Strateškim planom postavljeni su ciljevi:

#### OPĆI CILJ –

1. Podizanje konkurentnosti hrvatskog turizma uz afirmaciju Hrvatske kao jedne od vodećih međunarodnih turističkih destinacija

#### POSEBNI CILJEVI –

1.1. Unapređenje turističke kvalitete i sadržaja turističkog proizvoda

1.2. Afirmacija Hrvatske na međunarodnom turističkom tržištu kroz učinkovitu promociju

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 09005 Ministarstvo turizma, a koji su jasno povezani s općim i 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 (npr. financije i računovodstvo, nabava, ljudski potencijali, opći i informatički poslovi, inspekcijski poslovi, unutarnja revizija, informiranje i održavanje mrežnih stranica), 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 godišnjih operativnih planova rada.

## V. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

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

- 1) utvrđivanje rizika,
- 2) procjena rizika,
- 3) odgovor na rizike i postupanje po rizicima,
- 4) praćenje i izvješćivanje o rizicima.

### 1) 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 ministra
Uprave/Glavnog tajništva/Samostalnih ustrojstvenih jedinica	pomoćnici/a ministra, glavni tajnik, rukovoditelji samostalnih ustrojstvenih jedinica

Utvrdjivanje rizika uključuje identifikaciju potencijalnih rizika i uzrok rizika, kao i potencijalne posljedice rizika. Rizici se utvrđuju u *Obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika* koji je izradila Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija 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 registra rizika:

- na razini posebnih ciljeva iz Strateškog plana – jedan registar za sve posebne ciljeve utvrđene Strateškim planom
- za uprave/Glavno tajništvo/Samostalne ustrojstvene jedinice - jedan za svaku Upravu, Glavno tajništvo i Samostalnu ustrojstvenu jedinicu

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

Koordinate za rizike na razini strateških ciljeva imenuje ministar. Koordinate za rizike na razini Uprava, Glavnog tajništva/Samostalnih ustrojstvenih jedinica imenuju, ministar i/ili zamjenik ministra, pomoćnik/ca ministra, glavni tajnik Ministarstva.

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

## **2) Drugi korak - procjena rizika**

Procjena rizika vrši se na temelju dvije vrste ulaznih informacija - o procjeni učinka rizika i procjeni vjerojatnosti pojave rizika, a temeljit će se na matrici za mjerenje rizika 3x3. 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).

Rezultati procjene biti će evidentirani u registru rizika, dok će se za mjerenje rizika koristiti Matrica rizika.

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).



Matrica rizika 3x3 prikazana je na sljedećoj 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 vrate 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 rizik smatra kritičnim ako je ocijenjen najvišom ocjenom rizika (6 ili 9) u ovim situacijama:

- ako predstavlja izravnu prijetnju uspješnom ostvarenju ciljeva odnosno završetku projekta/aktivnosti,
- ako će uzrokovati znatnu štetu interesnim skupinama Ministarstva – ustrojstvenim jedinicama Ministarstva, zaposlenim u Ministarstvu, građanima, dobavljačima, Vladi Republike Hrvatske, sufinancijerima (projekti financirani od strane Europske unije) itd.
- ako je posljedica rizika povreda zakona i propisa,
- ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenih,
- ili u bilo kojem slučaju ozbiljnog utjecaja na ugled Ministarstva.

### **3) Treći korak – odgovor na rizike i postupanje po rizicima**

Vjerojatnost i učinak rizika smanjuje se izborom prikladnog odgovora na rizik. Odluka ovisi o važnosti rizika te o toleranciji i stavu Ministarstva prema riziku. Svrha postupanja po rizicima nije nužno uklanjanje rizika, već njegovo smanjenje ili ublažavanje.



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.

Prikladni planovi postupanja, koji odgovaraju odabranim odgovorima na rizik, trebaju biti utvrđeni od strane pomoćnika/ce ministra/glavnog tajnika, 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 okarakterizirati zajedničkim) utvrđeni u područjima koja su od strateškog značaja, primjerice, rizici vezani uz izvršenje Strateškog plana ministarstva, Strategije razvoja turizma, 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 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.

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

Kako bi praćenje i izvješćivanje o rizicima 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

Ako radnje poduzete s ciljem smanjivanja rizika ne dovode izloženost riziku ispod prihvatljive razine, rizik bi trebalo ponovno raspraviti na razini uprave/glavnog tajništva, odnosno kad je potrebno na razini stručnog kolegija ministra.

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 po potrebi i između pomoćnika/ce ministra/glavnog tajnika Ministarstva / rukovoditelja samostalnih ustrojstvenih jedinica i koordinatora za rizike za ustrojstvenu jedinicu, 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;
- komunikacija između koordinatora za rizike ustrojstvene jedinice i koordinatora za rizike na razini strateških ciljeva (programa), ili kad god se, naiđe na izuzetno značajan rizik radi ažuriranja aktivnosti upravljanja rizicima na razini strateških ciljeva (programa);
- sastanci po potrebi između pomoćnika/ce ministra/glavnog tajnika Ministarstva /rukovoditelja samostalnih ustrojstvenih jedinica i odgovornih osoba za potrebne radnje radi procjene adekvatnosti poduzetih radnji u vezi s ublažavanjem rizika i praćenja napretka provedbe plana postupanja;
- sastanci po potrebi 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 na odobrenje te dostavlja koordinatoru za uspostavu procesa upravljanja rizicima,
  - koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima **na temelju pojedinačnih izvješća o rizicima dostavljenih od strane ustrojstvenih jedinica** koje imaju ustrojeni registar rizika, sa Službom za proračun i financije u čijem su djelokrugu poslovi razvoja financijskog upravljanja i kontrola priprema objedinjeno izvješće o upravljanju rizicima, te ga dostavlja ministru, pomoćnicima ministra, Samostalnom odjelu za

unutarnju reviziju, 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 upoznaje Stručni kolegij Ministarstva.

Izvješće/a o upravljanju rizicima obuhvaćaju slijedeće podatke:

- o aktivnostima poduzetim na uspostavi procesa upravljanja rizicima,
- o najznačajnijim rizicima i najznačajnijim novonastalim rizicima koji su se pojavili nakon redovitog ažuriranja registra rizika,
- o utjecaju rizika na ostvarivanje ciljeva,
- o poduzetnim aktivnostima na sprječavanju/ublažavanju rizika,
- o rizicima na koje se nije moglo djelovati na planirani način.

## **VI. ULOGE, OVLAŠTI I ODGOVORNOSTI U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Kako bi se osigurala uspješna provedba procesa upravljanja rizicima, određene su ovlašt i odgovornosti svih sudionika u strukturi upravljanja rizicima, a to su kako slijedi:

- Čelnik Ministarstva – Ministar
- Kolegij čelnika Ministarstva/Stručni kolegij
- Pomoćnik/ca ministra / glavni tajnik Ministarstva
- Ostali rukovoditelji/ce ustrojstvenih jedinica (načelnici/ce, voditelji/ce službi/odjela)
- Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima u Ministarstvu
- Koordinator za rizike ustrojstvene jedinice/koordinator na razini strateških ciljeva
- Voditelj Samostalnog odjela za unutarnju reviziju
- Zaposlenici Ministarstva

### Čelnik Ministarstva - Ministar

- 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 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,

### Kolegij čelnika Ministarstva/Stručni kolegij

- osigurava učinkovito upravljanje rizicima kroz organizaciju,
- 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 jednom godišnje,

### Pomoćnik/ca ministra/glavni tajnik Ministarstva/rukovoditelji samostalnih ustrojstvenih jedinica

- odgovorni su za upravljanje rizicima u svom djelokrugu koji mogu utjecati na ostvarenje poslovnih ciljeva,
- 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,
- osiguravaju sustavno i pravovremeno izvješćivanje Stručnog kolegija o upravljanju rizicima na razini ustrojstvene jedinice.

### Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica (voditelji sektora, službi,odjela)

- osiguravaju svakodnevno upravljanje rizicima,
- osiguravaju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti 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 smjernicama 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.

### 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 rukovoditelja i odgovornu osobu svoje ustrojstvene jedinice i Koordinatora za uspostavu procesa upravljanja rizicima,
- koordinator na razini strateških ciljeva priprema izvješće o upravljanju rizicima na razini strateških ciljeva i izvješćuje Stručni kolegij,
- upravljaju dokumentacijom u vezi s rizicima.

#### Voditelj Samostalnog odjela 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,
- daje preporuke koje idu u smjeru jačanja kontrolnih mehanizama,
- pruža savjetodavne usluge čija se vrsta i obuhvat određuju u dogovoru s rukovoditeljem koji traži savjet radi poboljšanja djelotvornosti procesa upravljanja rizicima.

#### Zaposlenici Ministarstva (općenito)

- osiguravaju da su identificirani rizici koji bi mogli rezultirati neispunjenjem ključnih ciljeva i zadataka,
- da 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,
- da budu svjesni politike koja se provodi u vezi upravljanja rizicima u korisniku proračuna.

## **VII. KOMUNIKACIJA I IZOBRAZBA**

Komunikacija unutar organizacije o pitanjima rizika vrlo 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 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 od strane Ministarstva financija u vezi utvrđivanja rizika prilikom izrade strateških dokumenata,

- omogućit će se radionice u vezi utvrđivanja rizika prilikom izrade godišnjih planova/programa rada ustrojstvenih jedinica,
- sudjelovanje zaposlenih na izobrazbi koju organizira središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija.

## VIII. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Za praćenje djelotvornosti procesa upravljanja rizicima sljedeći pokazatelji uspješnosti će se pratiti preko ustrojstvenih jedinica, a objedinjavanje, izvješćivanje vršit će se u Službi za proračun i financije u odjelu FMC-a:

- na temelju neposredno dostavljenih 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,
- upravljanje rizicima je tema na sastancima unutar Uprave/Tajništva/ Samostalnih ustrojstvenih jedinica kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovo postavljanje prioriteta.

## IX. PRAĆENJE I PROVJERA PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Učinkovito upravljanje rizicima zahtijeva ustroj praćenja i provjera kako bi se osiguralo da se rizici učinkovito prepoznaju i procijene te da se provode odgovarajuće kontrole i reakcije.

Svaki postupak praćenja i provjere također treba utvrditi:

- jesu li usvojene mjere rezultirale onime čime su trebale,
- jesu li usvojeni postupci i prikupljeni podaci za provedbu procjene bili prikladni,
- nedostatke u kontrolama i mogućnosti za kontinuirano poboljšanje,
- je li bolja razmjena informacija o rizicima pomogla u donošenju boljih odluka i izvlačenju pouka za buduće procjene i upravljanje rizicima.

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.

Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima osigurati će revidiranje procesa upravljanja rizicima na godišnjoj razini.



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

## **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: .....	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
Rizik i kratak opis rizika (glavni uzrok rizika i potencijalne posljedice)			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	vjerovatnost	ukupno			
					0			
					0			
					0			
					0			
					0			
					0			

\* ako se registar rizika radi za određeni program koji se odvija u više ustrojstvenih jedinica, unjesto 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.)