



**REPUBLIKA HRVATSKA
SISAČKO-MOSLAVAČKA ŽUPANIJA
ŽUPANICA**

Klasa: 400-09/11-01/01
Ur. broj: 2176/01-02-11-30
Sisak, 28.11.2011.

STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Pripremio:
**Koordinator za uspostavu procesa
upravljanja rizicima**



Franjo Glušac, dipl.oec.

Odobrila:
Županica



Marina Lovrić Merzel dipl.ing.

SADRŽAJ

I.	UVOD.....	3
II.	SVRHA I CILJEVI.....	3
III.	KORISTI OD UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	3
IV.	STAVOVI ŽUPANIJE PREMA RIZICIMA.....	4
V.	PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	4
VI.	ULOGE, OVLASTI I ODGOVORNOSTI.....	6
VII.	KOMUNIKACIJE I UČENJE.....	8
VIII.	KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI.....	9
IX.	PRAĆENJE I PROVJERA PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	9
X.	IZJAVA O POLITICI UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	10

I. UVOD

Upravljanje rizicima je zakonska obveza i neizostavni element dobrog upravljanja.

Odgovarajuće upravljanje rizicima od izuzetne je važnosti za Sisačko-moslavačku županiju (dalje u tekstu: Županija) i za sposobnost obavljanja dodijeljenih joj funkcija.

Strategija upravljanja rizicima (dalje u tekstu: Strategija) ocrta 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 odgovornima za provedbu strateškog plana.

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»¹

Upravljanje rizicima središnji je dio strateškog upravljanja. To je alat koji rukovoditeljima pomaže predvidjeti nepovoljne događaje i reagirati na njih, odnosno usmjeriti postupke unutarnje kontrole i ograničene resurse prema ključnim funkcijama i s njima povezanim rizicima.

Sve promjene u Strategiji evidentiraju se kao promjene izdanja.

II. SVRHA I CILJEVI

Svrha je ove Strategije poboljšati sposobnost ostvarivanja strateških ciljeva Županije 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 Županije
- 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 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 Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna (Uprava za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole, Ministarstvo financija, rujan 2009.).

III. KORISTI OD UPRAVLJANJA RIZICIMA

Koristi od uspješne implementacije procesa upravljanja rizicima su sljedeće:

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

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

IV. STAVOVI ŽUPANIJE PREMA RIZICIMA

Ovo su stavovi Županije prema rizicima

- sve aktivnosti koje provodi Županija moraju biti u skladu s ciljevima Županije, 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 Županije će se izbjeći
- sve aktivnosti moraju rezultirati koristima koje predstavljaju vrijednost za novac
- sve aktivnosti i s njima povezani financijski izdaci moraju biti obuhvaćeni Proračunom Županije .

V. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Opći model upravljanja rizicima, koji uspostavlja Županija, sastoji se od pet koraka:

- postavljanje ciljeva
- utvrđivanje rizika
- procjena rizika
- postupanje po rizicima
- praćenje i izvješćivanje o rizicima.

Prvi korak-postavljanje ciljeva

Polazna točka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje o tome što organizacija želi postići. Upravljanje rizicima je upravljanje prijetnjama koje mogu ometati ostvarenje ciljeva i maksimiziranje prilika, koje će pomoći da ih ostvari. Stoga učinkovito upravljanje rizicima treba biti usmjereno prema strateškim i operativnim ciljevima

Drugi korak-utvrđivanje rizika

Utvrđivanje rizika vezanih uz poslovne aktivnosti i donošenje odluka uspostavlja se na razini upravnih tijela.

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

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

Unutar Županije će se ustrojiti i voditi registar rizika u svakom upravnom odjelu na razini programa/posebnih ciljeva iz Županijske razvojne strategije (dalje u tekstu ŽRS).

Registar rizika vodit će se u tablici, koju će ažurirati osobe zadužene za prikupljanje podataka o utvrđenim rizicima i njihovo evidentiranje u registar rizika na razini svakog upravnog tijela.

Treći korak-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 1, 2), srednja (ocjena 3, 4) i visoka (ocjena 6, 9). Rezultati procjene trebaju biti evidentirani u registar rizika. Matrica rizika 3x3 koristit će se u Županiji za mjerenje rizika.

Matrica rizika 3x3 prikazana je na sljedećoj slici.

Vjerojatnost	visoka	3		
	srednja		4	
	niska		2	3
		malen	srednji	velik
		Učinak		

Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika Županija polazi od „pristupa semafora“, pri čemu zeleni rizici ne zahtijevaju daljnje djelovanje (1 i 2), žute rizike (3 i 4) treba nadzirati i upravljati njima sve do zelene ako je moguće, a crveni rizici (6 i 9) zahtijevaju trenutnu akciju.

Županija 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 Županije (korisnicima proračuna, građanima, dobavljačima, partnerima i drugima.)
- 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 Županije.

Četvrti korak-postupanje po rizicima

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

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

- izbjegavanje rizika - na način da se određene aktivnosti izvode drugačije
- prenošenje rizika - putem konvencionalnog osiguranja ili prijenos na treću stranu
- prihvaćanje rizika - kada su mogućnosti za poduzimanje određenih mjera ograničene ili su troškovi poduzimanja nerazmjerni u odnosu na moguće koristi, s tim da rizik treba pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivoj razini
- smanjivanje/ublažavanje rizika - 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.

Prikladni planovi postupanja, koji odgovaraju odabranim odgovorima na rizik, trebaju biti utvrđeni od strane pročelnika upravnih tijela kako bi se osiguralo poduzimanje 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. 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 pročelnik upravnog tijela ili se radi o rizicima bitnim za cijelu organizaciju ili su rizici utvrđeni u područjima koja su od strateškog značaja, primjerice,

rizici vezani uz ljudske resurse ili financijske aspekte, isti zahtijevaju razmatranje na najvišoj upravljačkoj razini (županica) koja će raspraviti o njihovom značaju i predložiti mjere. Takve rizike treba prosljediti koordinatoru za uspostavu procesa upravljanja rizicima koji će o tome izvijestiti županicu.

O rizicima ustrojstvenih jedinica raspravljati će Radna skupina za financijsko upravljanje i kontrole (dalje u tekstu: Radna skupina) te na razini programa/strateških ciljeva donijeti završnu procjenu otkrivenih rizika i po potrebi predložiti dodatne mjere za ublažavanje rizika. Rezultat rasprave o rizicima je Akcijski plan.

Peti korak- praćenje i izvješćivanje o rizicima

Praćenje i izvješćivanje o rizicima podrazumijeva da rukovoditelji na svim razinama upravljanja i Radna skupina 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.

Cilj upravljanja rizicima je dovesti rizik i/ili održavati rizik na prihvatljivom nivou. Ako radnje poduzete s ciljem smanjivanja rizika ne dovode izloženost riziku ispod prihvatljive razine, rizik bi trebalo ponovo raspraviti na razini upravnog tijela, odnosno kada je potrebno na razini Radne skupine.

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

- sastanci na razini upravnih tijela kvartalno između čelnika upravnog tijela i koordinatora za rizike za nadležno upravno tijelo 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;
- kvartalno između čelnika upravnog tijela i odgovornih osoba za potrebne radnje radi procjene adekvatnosti poduzetih radnji u vezi s ublažavanjem rizika i praćenja napretka provedbe plana postupanja;
- sastanci Radne skupine 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.

Pisana izvješća o rizicima dostavljaju se godišnje, od čelnika upravnog tijela prema koordinatorskom uspostave procesa upravljanja rizicima na razini Županije, koordinatorskom uspostave procesa upravljanja rizicima na razini Županije objedinjeno izvješće dostavlja na odobrenje Županici i na znanje Samostalnom odjelu za unutarnju reviziju.

VI. ULOGE, OVLAŠTI I ODGOVORNOSTI U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA

Svi zaposlenici u Županiji uključeni su u upravljanje rizicima i trebaju biti svjesni svoje odgovornosti u identificiranju i upravljanju rizikom. Međutim krajnju odgovornost za upravljanje rizikom imaju:

- županica,
- čelnici upravnih tijela Županije sukladno dodijeljenim ovlastima i odgovornostima.

Kako bi se osigurala uspješna provedba procesa upravljanja rizicima, ovlasti i odgovornosti za upravljanje rizicima prikazane su u nastavku.

Uloge	Ovlasti i odgovornosti
Županica	<ul style="list-style-type: none"> – odgovorna 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
Radna skupina	<ul style="list-style-type: none"> – osigurava učinkovito upravljanje rizicima kroz organizaciju – osigurava da se strategija upravljanja rizicima ocjenjuje najmanje jednom godišnje kako bi ostala prikladna i aktualna – stvara uvjete za učinkovitu komunikaciju o rizicima sa zaposlenicima i svim sudionicima, unutar i izvan organizacije – donesi završnu procjenu otkrivenih rizika na razini programa – osigurava da se Registar rizika na razini programa/posebnih ciljeva pregledava najmanje dva puta godišnje
Čelnici upravnih tijela (rukovoditelji)	<ul style="list-style-type: none"> – osiguravaju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti provodi u skladu sa strategijom upravljanja rizicima – osiguravaju da su svi zaposlenici upoznati s procesom upravljanja rizicima i da su svjesni zahtjeva koji se u tom smislu postavljaju – promiču kulturu upravljanja rizicima na svim razinama – osiguravaju da je Registar rizika za ustrojstvenu jedinicu ustrojen te da se redovito prati – stvaraju uvjete za nesmetano prepoznavanje, analiziranje i evidentiranje rizika te određivanje prioriteta i pokretanje akcije na njima – stvaraju uvjete za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezano uz rizike utvrđene i navedene u Akcijskom planu – osiguravaju da upravljanje rizicima bude redovita stavka na sastancima upravnog tijela kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta na temelju učinkovite analize rizika – osiguraju 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 inovativnosti – osiguraju da se Registar rizika za ustrojstvenu jedinicu pregledava na kvartalnoj osnovi – osiguraju sustavno i pravovremeno izvješćivanje Radne skupine o upravljanju rizicima na razini ustrojstvene jedinice

Zaposlenici (općenito)	<ul style="list-style-type: none"> - učinkovito koriste smjernice za upravljanje rizicima - prijavljuju nadređenom rukovoditelju svaki novi rizik ili neodgovarajuće postojeće mjere kontrole - primjenjuju kontrolne mehanizme u cilju ublažavanja rizika - utvrđuju i razvijaju nove kontrolne mehanizme i planove za daljnje poboljšanje kontrola - prihvaćaju važnost politike koja se provodi u vezi upravljanja rizicima u Županiji.
Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima	<ul style="list-style-type: none"> - 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 čelnicima upravnih tijela 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 stupnjem provedbe i razvoja procesa upravljanja rizicima - priprema godišnje izvješće o upravljanju rizicima na razini Županije
Koordinatori za rizike ustrojstvene jedinice	<ul style="list-style-type: none"> - poduzimaju aktivnosti u vezi s prikupljanjem podataka o rizicima i evidentiranjem podataka o rizicima u registar rizika - osiguraju pregledavanje podataka o rizicima, po potrebi prikupljanje dodatnih informacija - osiguraju rukovoditeljima pravovremene i točne informacije o upravljanju rizicima - pripremaju izvješća o upravljanju rizicima - prate provedbu mjera iz akcijskih planova - upravljaju dokumentacijom u vezi s rizicima
Voditelj jedinice za unutarnju reviziju/unutarnji revizor	<ul style="list-style-type: none"> - osigurava reviziju ključnih elemenata procesa upravljanja rizicima - procjenjuje adekvatnost i učinkovitost kontrolnih mehanizama u odnosu na rizike, - ukazuje 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

VII. KOMUNIKACIJA I UČENJE

Komunikacija unutar organizacije o pitanjima rizika je važna budući je:

- potrebno osigurati da svi 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 ne postigne prikladno i dosljedno integriranje upravljanja rizicima u kulturu organizacije, neće se ni prioritetni rizici 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 Županija povezana s drugim organizacijama ugovorom, sporazumom i sl..

VIII. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Djelotvornost procesa upravljanja rizicima potrebno je pratiti na razini upravnih tijela (ustrojstvenih jedinica) temeljem slijedećih ključnih pokazatelja 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 ustrojstvenu jedinicu
- upravljanje rizicima je redovita stavka na sastancima unutar upravnih tijela kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta.

Ključni pokazatelji uspješnosti biti će pregledani godišnje.

IX. PRAĆENJE I PROVJERA PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Učinkovito upravljanje rizicima zahtjeva ustroj praćenja i provjere kako bi se osiguralo da su rizici učinkovito prepoznati i procijenjeni te da se provode odgovarajuće kontrole i reakcije. Treba provoditi redovite revizije strategije i usklađenosti sa standardima, a standarde povremeno ponovo procijeniti kako bi se utvrdile mogućnosti za poboljšanje.

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
- da li bi bolja razmjena informacija o rizicima pomogla u donošenju boljih odluka i izvlačenju pouka za buduće procjene i upravljanje rizicima.

Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima osigurati će revidiranje procesa upravljanja rizicima na godišnjoj razini i prema potrebi ažurirati strategiju upravljanja rizicima i odgovarajuće smjernice. Rezultate praćenja i provjere koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima prezentirat će Ministarstvu financija kroz godišnje izvješće o sustavu unutarnjih financijskih kontrola i županici kroz godišnje izvješće o pokazateljima uspješnosti provedbe strategije upravljanja rizicima.

Unutarnja revizija će pružiti važnu nezavisnu i objektivnu ocjenu o adekvatnosti upravljanja rizicima i kontrolama.

X. IZJAVA O POLITICI UPRAVLJANJA RIZICIMA

Izjava o politici upravljanja rizicima:

«Županija se zalaže za učinkovito upravljanje rizicima koji prijete ostvarivanju zadanih ciljeva. Zaposlenici Županije, sredstva i sposobnost za pružanje usluga stalno su pod utjecajem takvih rizika. Županija prepoznaje rizike kojima treba upravljati, tako da se prijetnje izbjegnu, ali prilike ne propuste.»