



**REPUBLIKA HRVATSKA
ZAGREBAČKA ŽUPANIJA
OPĆINA BRDOVEC
OPĆINSKI NAČELNIK**

KLASA:023-01/18-10/01.

UR.BROJ:238/03-04/01-18-2.

Brdovec, 2.5.2018.g.

Na temelju Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15) i Pravilnika o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 58/16) Načelnik Općine Brdovec dana 2. svibnja 2018.g. donosi

STRATEGIJU UPRAVLJANJA RIZICIMA OPĆINE BRDOVEC

1.UVOD

Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15) (u daljnjem tekstu: Zakon) i Pravilnik o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 58/16) (u daljnjem tekstu: Pravilnik) uređuju sustav unutarnjih kontrola u javnom sektoru koji obuhvaća financijsko upravljanje i kontrole te unutarnju reviziju.

Financijsko upravljanje i kontrole provode se putem međusobno povezanih komponenti (kontrolno okruženje, upravljanje rizicima, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacija, praćenje i procjena).

Stoga je temeljem članka 7. stavak e) i članka 12. Zakona, propisana obveza poduzimanja aktivnosti u cilju provedbe procesa upravljanja rizicima, odnosno donošenja strategije upravljanja rizicima. Ova Strategija izrađena je na temelju okvira koje je postavilo Ministarstvo financija u Smjernicama za upravljanja rizicima u poslovanju javnih institucija (2017), a obaveza njezine primjene proizlazi iz Zakona.

Prema odredbama Zakona rizik se definira kao mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva, a upravljanje rizicima kao cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve korisnika proračuna te poduzimanja potrebnih radnji, posebice kroz primjenu sustava financijskog upravljanja i kontrola a u svrhu smanjenja rizika.

Upravljanje rizicima dio je procesa upravljanja i polazna točka za uspješno poslovanje.

Kvalitetan proces upravljanja rizicima zahtjeva:

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

Svrha Strategije je opisati način na koji institucija namjerava implementirati sustavan pristup upravljanju rizicima, razraditi metodologiju procesa upravljanja rizicima prilagođenu specifičnostima institucije te definirati način suradnje s institucijama iz nadležnosti u pogledu koordiniranog pristupa upravljanja rizicima.

2. TEMELJNI STAVOVI OPĆINE BRDOVEC O UPRAVLJANJU RIZICIMA

Rizici su oni događaji koji se žele izbjeći jer mogu:

- ugroziti ostvarenje ciljeva institucije;
- narušiti kvalitetu usluga građanima i izazvati njihovo nezadovoljstvo;
- naštetiti ugledu institucije;
- smanjiti povjerenje javnosti;
- uzrokovati financijske gubitke i štete;
- rezultirati zlouporabom javnih sredstava, neovlaštenim korištenjem ili otuđenjem imovine
- Rizikom se smatraju i neiskorištene prilike ili mogućnosti za poboljšanje poslovanja.

Općina Brdovec se zalaže za učinkovito upravljanje rizicima koji prijete obavljanju njezinih funkcija ili ugrožavaju ostvarenje ciljeva. Sve aktivnosti koje provodi Općina moraju biti u skladu s ciljevima Općine i zahtjevima zakonodavnog okvira.

One aktivnosti koje nose rizike sa značajnim i štetnim posljedicama i štete ugledu Općine će se izbjeći. Svi programi, projekti i aktivnosti koje provodi Općina i s njima povezani rashodi i izdaci moraju biti obuhvaćeni Proračunom Općine.

Sve razine rukovodstva i svi zaposlenici uključeni su u proces upravljanja rizicima i to na način da:

- Najviša razina rukovodstva utvrdit će, procijeniti i pratiti strateške rizike za instituciju i institucije iz nadležnosti
- Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica i rukovoditelji institucija iz nadležnosti utvrđuju, procjenjuju i prate operativne rizike iz njihove nadležnosti
- Učinkovito upravljanje rizicima temeljit će se na komunikaciji „odozgo prema dolje“ i „odozdo prema gore“.

Upravljanje rizicima razvijat će se u svrhu kvalitetnijeg i bržeg odlučivanja, povećanja učinkovitosti u korištenju sredstava i pružanju usluga građanima/zainteresiranim stranama, boljeg planiranja i optimiziranja raspoloživih sredstava, jačanja povjerenja u upravljački sustav.

3. STRATEŠKI I OPERATIVNI RIZICI

Za potrebe upravljanja rizicima u institucijama javnog sektora preporuka je da se rizici kategoriziraju na strateške i operativne rizike.

Podjela rizika na strateške i operativne omogućit će da se veliki broj različitih rizika s kojima se susreću institucije javnog sektora može grupirati te lakše odrediti koja se razina rukovodstva primarno bavi kojom kategorijom rizika.

Strateški rizici su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje dugoročnih i srednjoročnih ciljeva, strateških prioriteta institucije, nacionalnih i/ili regionalnih/lokalnih prioriteta, prioriteta određenih javnih funkcija ili resora (primjerice, zdravstvo, zaštita okoliša, pravosuđe, stabilnost javnih financija, sigurnost i sl.). Strateški rizici usmjereni su na šire interesne skupine, građane, krajnje korisnike usluga i slično.

Upravljanje strateškim rizicima odgovornost je odgovorne osobe institucije koja za potrebe upravljanja strateškim rizicima treba usko surađivati s najvišom razinom rukovodstva u instituciji i institucijama iz nadležnosti. Upravljanje strateškim rizicima treba razvijati kao sastavni dio procesa strateškog planiranja i donošenja ključnih odluka na najvišoj rukovodećoj razini.

Strateški rizici se mogu razmatrati kroz sljedeće podkategorije:

Politički

rizici koji su vezani uz nemogućnost realizacije postavljenih političkih ciljeva, političkih programa Vlade, lokalne zajednice i sl.

Financijski/ekonomski

rizici koji mogu nepovoljno utjecati na dugoročnu financijsku održivost i stabilnost institucije (primjerice, loše planirani investicijski projekti koji stavljanjem u upotrebu/korištenje generiraju veće gubitke nego koristi, kreditna zaduženja koja se uslijed porasta kamata otežano otplaćuju, aktiviranje jamstava/garancija za institucije iz nadležnosti i sl.)

Socijalni

rizici koji mogu nepovoljno utjecati na mogućnost institucija javnog sektora da odgovore na demografske i socioekonomske trendove te promjene u očekivanjima interesnih skupina (primjerice, iseljavanje mladih ljudi; raste broj predškolske djece, a smještajni kapaciteti vrtića su nedovoljni i/ili radno vrijeme vrtića nije prilagođeno radnom vremenu roditelja; raste broj starih osoba, a smještajni kapaciteti u domovima za starije i

nemoćni nisu dovoljni da odgovore na povećane potrebe, nisu prilagođeni zahtjevima starih i nemoćnih osoba i sl.)

Tehnološki

rizici koji su vezani uz načine kako se institucije javnog sektora nose s tehnološkim promjenama odnosno koliko su sposobne da odgovore na njih i da tehnološke promjene koriste u pružanju usluga korisnicima i građanima (primjerice, institucije javnog sektora ne uvode/ne koriste nove tehnologije koje mogu ubrzati i olakšati komunikaciju s građanima te smanjiti njihove administrativne troškove, investira se u neodgovarajuću ili neprilagođenu tehnologiju i sl.

Zakonodavni

rizici koji su vezani uz promjenu regulative koja u velikoj mjeri utječe na promjene u poslovanju institucija, može utjecati na porast troškova poslovanja, promjene u izvorima financiranja i sl. (primjerice, primjena određenih EU direktiva)

Konkurentnost

rizici koji su vezani uz konkurentnost u pružanju usluga (odnos cijene i kvalitete); relevantno u slučajevima kada se usluge građana mogu pružati kroz javne i privatne institucije (primjerice, javni i privatni vrtići, muzeji, domovi za zbrinjavanje starih i nemoćnih)

Korisnici/građani

rizici koji su vezani uz mogućnost ispunjenja sadašnjih i budućih potreba, zahtjeva i očekivanja korisnika usluga u pogledu kvalitete i brzine pružanja usluge

Okoliš/klimatske promjene

rizici koji su vezani uz promjene u okolišu, klimatske promjene i učinak koji imaju na kvalitetu života građana i gospodarstvo (primjerice, rizici učestalih poplava i način obrane od poplava, utjecaj suše na poljoprivredu, zaštita od zagađenja, zbrinjavanje otpada koje mora biti u skladu sa standardima koji se mijenjaju i sl.).

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

Upravljanje operativnim rizicima odgovornost je rukovoditelja odgovornih za procese/aktivnosti odnosno rukovoditelja ustrojstvenih jedinica unutar kojih se ti procesi/aktivnosti provode.

Operativni rizici se mogu razmatrati kroz sljedeće podkategorije:

<i>Profesionalizam i kompetencije zaposlenika</i>	rizici koji mogu biti vezani uz neprofesionalno ponašanje zaposlenika, što može biti osobito izražen problem kada zaposlenici imaju izravne kontakte s krajnjim korisnicima usluga (davanje pogrešnih ili djelomičnih informacija/uputa građanima vezano za njihova prava, kašnjenje u obradi zahtjeva građana i sl.)
<i>Financijski</i>	rizici vezani uz propuste u financijskom poslovanju, planiranju i izvršenju proračuna, postupcima javne nabave i ugovaranja (primjerice, ne poduzimaju se mjere za naplatu potraživanja, računovodstvene evidencije nisu cjelovite, institucije nemaju informaciju o mogućem ostvarivanju dodatnih prihoda, nema evidencija potencijalnih obveza, financijski izvještaji se ne pripremaju u rokovima, neuredno vođenje knjigovodstva, neusklađenost planskih dokumenata i sl.)
<i>Regulatorni</i>	rizici vezani uz nepoštivanje ili djelomično poštivanje propisa i procedura u poslovanju, što može dovesti do nepovoljnih mišljenja vanjske revizije, inspekcijskih nalaza, mogućih tužbi, sudskih postupaka i sl.
<i>Zaštita ljudi/imovine i drugih resursa</i>	rizici vezani uz sigurnost zaposlenika, korisnika usluga (sigurnost i zaštita pacijenata u bolnicama, djece u školama i vrtićima i slično), rizici vezani uz zaštitu imovine od krađa, neovlaštenog otuđenja, požara, neracionalnog postupanja i sl.
<i>Dobavljači/vanjski partneri</i>	rizici vezani uz sposobnost dobavljača da isporuče usluge/robe/radove na vrijeme i u skladu s ugovorenom cijenom, količinom, kvalitetom, da su osigurana jamstva i sl.
<i>Tehnološki</i>	rizici vezani uz informatičke (IT) sustave, opremu, strojeve i sl.
<i>Rizici nepravilnosti i prijevara</i>	primjerice, dijeljenje vrijednosti nabave s namjerom izbjegavanja primjene propisanog postupka nabave i sl.

Unatoč podjeli rizika na strateške i operativne, potrebno je voditi računa da su strateški i operativni rizici međusobno povezani i da se niti jedna kategorija rizika ne može razmatrati izolirano.

Povezanost strateških i operativnih rizika proizlazi iz razloga što operativni rizici mogu uzrokovati ili biti posljedica strateških rizika i obrnuto. O uzročno - posljedičnim vezama i korelacijama između strateških i operativnih rizika potrebno je voditi računa u svim fazama upravljanja rizicima.

4. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA

Ciklus upravljanja rizicima je sastavni dio ciklusa planiranja i upravljanja poslovnim procesima, stoga je potrebno provoditi ovaj ciklus prilikom izrade strateškog plana, financijskog plana te u svrhu unapređenja poslovnih procesa odnosno prilikom uvođenja novih poslovnih procesa.

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

- utvrđivanje rizika
- procjena rizika
- postupanje po rizicima
- praćenje i izvještavanje o rizicima.

Faze u ciklusu upravljanja rizicima su međusobno povezane i neophodno ih je razmatrati kao kontinuirani ciklični proces koji nikada u potpunosti ne završava iz razloga što su rizici dinamični po svojoj prirodi i podložni promjenama kroz vrijeme.

Upravljanje rizicima po svojoj prirodi nosi određenu razinu subjektivnosti zbog različitog poimanja pojedinaca uključenih u proces upravljanja rizicima u pogledu utvrđivanja rizika, procjene vjerojatnosti i učinka i mjera za ublažavanje rizika. U cilju objektivnijeg pristupa, upravljanje rizicima zahtijeva kvalitetne ulazne podatke i analize podataka za potrebe utvrđivanja rizika, procjene izloženosti rizika te određivanja adekvatnih mjera za postupanje po rizicima.

4.1. UTVRĐIVANJE RIZIKA

Utvrdjivanje rizika podrazumijeva identifikaciju događaja i određivanje ključnih rizika koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva sadržanih u planskim dokumentima. Planski dokumenti su razvojne strategije Zagrebačke Županije, strategije razvoja općine Brdovec, izvješća Državnog ureda za reviziju, operativni planovi općine Brdovec (proračun, plan nabave, planovi komunalnih radova i održavanja), izvješća o realizaciji operativnih planskih dokumenata Općine Brdovec (financijska izvješća, izvještaji o radu, analize pritužbi i sudskih postupaka) te razna izvješća o nepravilnostima.

Utvrdjuju se rizici koji bi mogli ugroziti ostvarenje elemenata planskih dokumenata odnosno elemenata poslovnih procesa te su to rizici posebnih, programskih, operativnih odnosno procesnih ciljeva.

Od svake ustrojstvene jedinice općine Brdovec i institucije pod nadležnosti općine očekuje se da prilikom utvrđivanja rizika ukratko opišu uzroke i posljedice rizika, navedu događaje i okolnosti (faktor rizičnosti) i pokazatelje rizika koji povećavaju vjerojatnost i učinak rizika.

Pristup utvrđivanju rizika

Dva su osnovna pristupa koja se mogu koristiti za utvrđivanje rizika:

a) pristup „odozgo prema dolje“

b) pristup „odozdo prema gore“

Pristup „odozgo prema dolje“ najčešće se koristi za utvrđivanje strateških rizika, odnosno rizika vezanih uz realizaciju strateških ciljeva, prioriteta u poslovanju, ključnih programa, kapitalnih investicijskih projekata i slično.

Pristup „odozdo prema gore“ najčešće se koristi za utvrđivanje operativnih rizika, odnosno rizika vezanih uz poslovne procese, funkcije, projekte, aktivnosti.

Pristup „odozgo prema dolje“ i pristup „odozdo prema gore“ međusobno su komplementarni i cjelovito utvrđivanje rizika zahtijeva kombinaciju oba pristupa.

Kod kombiniranog pristupa u utvrđivanju rizika treba voditi računa da informacije o operativnim rizicima ne prevladavaju u odnosu na informacije o strateškim rizicima.

Najviša razina rukovodstva treba biti informirana o operativnim rizicima koji mogu utjecati na realizaciju strateških ciljeva i prioriteta odnosno čiji kumulativni učinci mogu uzrokovati strateške rizike i/ili utjecati na njihov veći učinak.

Rukovoditelji unutarnjih ustrojstvenih jedinica trebaju biti informirani o strateškim rizicima institucije kako bi mogli prepoznati i procijeniti u kojoj su mjeri operativni rizici iz njihove nadležnosti povezani i/ili međusobno uvjetovani strateškim rizicima institucije.

Metode utvrđivanja rizika

Za utvrđivanje rizika najčešće se koriste sljedeće metode:

a) analize podataka/informacija iz planskih dokumenata, izvještaja, regulative

b) upitnici za utvrđivanje rizika

c) zajednički sastanci/radionice („brainstorming“)

Analize podataka/informacija iz planskih dokumenata, izvještaja, regulative

Strateški rizici u pravilu se utvrđuju prilikom izrade strateških dokumenata i određivanja strateških ciljeva i prioriteta. Za utvrđivanje strateških rizika mogu se koristiti podaci iz već obavljenih analiza postojećeg stanja za potrebe izrade strateških dokumenata, utvrđenih slabosti i nedostataka te procjene mogućih neželjenih događaja koji mogu nepovoljno utjecati na realizaciju postavljenih strateških ciljeva i prioriteta. Strateški rizici utvrđeni na taj način u pravilu će biti sadržani u strateškim dokumentima. Ukoliko to nije slučaj, odnosno ukoliko u strateškim dokumentima nisu sadržane informacije o rizicima, već samo o ciljevima i prioritetima, onda su strateški ciljevi i prioriteti iz takvih dokumenata polazna osnova za utvrđivanje strateških rizika. Osim strateških dokumenata, izvori informacija za utvrđivanje strateških rizika jesu i izvještaji o realizaciji strateških dokumenata, višegodišnji proračuni/financijski planovi, izvješća vanjske/državne revizije, izmjene i dopune nacionalne regulative te izmjene i dopune EU direktiva vezanih za područja poslovanja institucije,

relevantni izvještaji koji ukazuju na promjene/trendove u područjima koja su od interesa za instituciju i slično. Strateške rizike potrebno je utvrditi i kod donošenja odluka o kapitalnim investicijskim projektima, ulaganjima kroz javno-privatno partnerstvo i slično.

Operativni rizici se najčešće utvrđuju prilikom izrade operativnih planskih dokumenata (godišnjih planova rada, planova investicijskih održavanja, planova nabave i ugovaranja, financijskih planova i slično). Osim operativnih planskih dokumenata, izvori informacija za utvrđivanje operativnih rizika jesu i izvješća o realizaciji operativnih planskih dokumenata, izvješća vanjske i unutarnje revizije, izvješća inspekcijskih i proračunskih nadzora, izvješća o obavljenih kontrolama na licu mjesta, informacije o poteškoćama u poslovanju drugih institucija s kojima se može raditi usporedba, informacije iz medija i slično. Izvori informacija za utvrđivanje operativnih rizika mogu biti i studije uvođenja novih informacijskih sustava, planovi za reorganizaciju poslovanja, pripremljeni projektni prijedlozi i slično.

Upitnici za utvrđivanje rizika

Za utvrđivanje strateških i operativnih rizika mogu se pripremiti i različiti upitnici putem kojih se od rukovoditelja, zaposlenika, korisnika usluga, građana, institucija s kojima se zajednički provode programi i/ili projekti, institucija iz nadležnosti i slično, mogu zatražiti dodatne informacije za potrebe utvrđivanja strateških i operativnih rizika.

Upitnike za prikupljanje podataka za potrebe utvrđivanja strateških i operativnih rizika Općina Brdovec oblikuje u skladu sa svojim potrebama i specifičnostima u poslovanju.

Zajednički sastanci/radionice (brainstorming)

Informacije o rizicima potrebno je raspraviti na zajedničkim sastancima kako bi se dobile potrebne informacije od zaposlenika s različitim iskustvom i saznanjima. Standardni brainstorming odvija se usmeno i potiče kreativnost sudionika. Pri tome je važno da sudionici razmatraju rizike u odnosu na zajednički postavljeni cilj. Ova metoda vrlo je djelotvorna u smislu razmjene informacija i mišljenja među različitim osobama i razinama institucije, kako bi se došlo do najboljih rješenja.

Opis rizika

Utvrđene rizike potrebno je opisati na način da opis rizika obavezno sadrži informacije o:

- uzrocima rizika
- posljedicama rizika.

Opis rizika predstavlja završetak faze utvrđivanja rizika i početak faze procjene rizika.

Detaljnije informacije o uzrocima i posljedicama rizika omogućit će kvalitetniju i objektivniju procjenu rizika, kao i utvrđivanje mjera za ublažavanje rizika. Primjerice, detaljnije razrađene informacije o uzrocima rizika, omogućit će lakšu procjenu vjerojatnosti nastanka rizika i utvrđivanje mjera koje trebaju biti usmjerene na otklanjanje uzroka rizika. Informacije o mogućim posljedicama rizika omogućit će lakšu procjenu učinka rizika.

4.2. PROCJENA RIZIKA

Procjena rizika uključuje procjenu učinka i vjerojatnosti nastanka rizika. Rizike treba procijeniti kako bi se mogli:

- rangirati
- utvrditi prioritetni rizici
- osigurati informacije za donošenje odluka o postupanju s rizicima.

Analiza rizika – opis rizika, pokazatelji rizika, faktori rizičnosti

Procjena rizika treba biti temeljena na kvalitetnim analizama mogućih uzroka i posljedica rizika, faktora rizičnosti i pokazatelja rizika. Kvalitetne analize pružaju podlogu za objektivniju procjenu rizika i određivanje adekvatnih mjera za postupanje po rizicima.

Polazna osnova za procjenu rizika je kvalitetan opis rizika, s utvrđenim uzrocima i posljedicama rizika, dopunjeno s dodatnim informacijama u obliku analiza faktora rizičnosti i pokazatelja rizika.

Procjena učinka

Procijenjeni učinak rizika se iskazuje kroz tri (3) razine:

- malen
- umjeren i
- veliki učinak.

Područje na koje će rizik utjecati	RAZINA UČINKA RIZIKA		
	malen (1 bod)	umjeren (2 boda)	velik (3 boda)
Ostvarivanje strateškog cilja	Kašnjenje ili prepreka koja utječe na ostvarenje cilja	Ozbiljno kašnjenje u ostvarenju ciljeva	Nemogućnost ostvarivanja ciljeva
Financijske štete/gubici	Financijski učinak je manji od 100.000,00 kn	Financijski učinak je veći od 100.000,00 kn, a manji od 500.000,00 kn	Financijski učinak je veći od 500.000,00 kn
Pravni postupci	Žalbe na postupanje/rješenja	Pokretanje sudskih sporova	Izgubljeni sudski spor
Reputacija	Nepoželjna objava u medijima	Kontinuirana pozornost u medijima (djelomičan gubitak povjerenja javnosti)	Negativna kampanja masovnih medija (značajan gubitak povjerenja javnosti)
Ljudski faktor	Lakše ozljede zaposlenika/korisnika usluga	Teže ozljede zaposlenika/ korisnika	Smrt zaposlenika/korisnika
Kontinuitet poslovanja	Ograničen/minimalan prekid u poslovanju	Značajan prekid poslovanja određenog broja ustrojstvenih jedinica	Prekid normalnog poslovanja cijele institucije
Šteta za okoliš	Zanemariv utjecaj na okoliš (zrak, voda, zemlja)	Privremeno zagađenje okoliša (zrak, voda, zemlja)	Trajno zagađenje okoliša (zrak, voda, zemlja)

Mišljenja/ocjene vanjskih strana (npr. vanjske revizije)	Bezuvjetno mišljenje vanjske revizije, ali s određenim informacijama o manjim nepravilnostima/slabostima	Uvjetno mišljenje vanjske revizije	Negativno / nepovoljno mišljenje vanjske revizije
---	--	------------------------------------	---

Procjena vjerojatnosti

Procijenjena vjerojatnost nastanka rizika treba se iskazati kroz tri (3) razine:

- niska
- srednja i
- visoka vjerojatnost.

NAČIN OPISA	RAZINA VJEROJATNOSTI RIZIKA		
	Niska (1 bod)	Srednja (2 boda)	Visoka (3 boda)
Opisni prikaz	Nije vjerojatno da će se dogoditi	Događaj se može ponekad realizirati	Očekuje se realizacija događaja
Prikaz s procjenom postotka vjerojatnosti	Vjerojatnost manja od 5%	Vjerojatnost više od 5%, ali manja od 25%	Vjerojatnost viša od 25%

Ukupna izloženost riziku

Ukupna izloženost riziku predstavlja umnožak procijenjene razine učinka rizika i procijenjene razine vjerojatnosti nastanka rizika, odnosno umnožak bodova dodijeljenih procijenjenim razinama učinka i vjerojatnosti rizika.

Ukupna izloženost riziku se prikazuje u obliku matrice 3*3.

Ukupna izloženost riziku također se iskazuje kroz određene razine, pri čemu se najčešće koriste tri razine:

- niska ili prihvatljiva razina ukupne izloženosti riziku
- srednja ili podnošljiva razina ukupne izloženosti riziku
- visoka ili neprihvatljiva razina ukupne izloženosti riziku.

Slika: Primjer matrice 3*3 za procjenu ukupne izloženosti riziku

VJEROJATNOST	VISOKA	srednji rizik (3x1)	visok rizik (3x2)	visok rizik (3x3)
	SREDNJA	nizak rizik (2x1)	srednji rizik (2x2)	visok rizik (2x3)
	NISKA	nizak rizik (1x1)	nizak rizik (1x2)	srednji rizik (1x3)
		MALEN	UMJEREN	VELIK
	UČINAK			

Ukupna izloženost riziku može biti niska (ocjena 1,2),srednja(ocjena 3,4)i visoka (ocjena 6,9).

Prioritetni rizici su rizici za koje je procijenjena najviša razina ukupne izloženosti.

Razina ukupne izloženosti riziku (izračuni na osnovu matrice rizika 3*3):

Razina ukupne izloženosti riziku	Raspon rezultata Vjerojatnost x Učinak	Prioritet rješavanja
niska (prihvatljiva)	1 – 2	Nizak prioritet rješavanja – rizik ne zahtijeva previše pozornosti, međutim treba ga povremeno pratiti
srednja (podnošljiva)	3 – 4	Srednji prioritet rješavanja – rizik zahtijeva određenu razinu pozornosti, mjere za ublažavanje i redovito praćenje (npr. dva puta godišnje ili češće, ako postoji potreba)
visoka (neprihvatljiva)	6 – 9	Visok prioritet rješavanja – rizik zahtijeva visoku razinu pozornosti, mjere za ublažavanje, ukoliko je potrebno uključivanje i drugih institucija u ublažavanje rizika, rizik zahtijeva kontinuirano praćenje u intervalima koji se ocijene prikladnim

4.3. POSTUPANJE PO RIZICIMA

Vezano za utvrđivanje granice prihvatljivosti rizika, kod rizika niske razine ne poduzimaju se dodatne mjere, rizik srednje razine se nadzire i njima se upravlja putem dodatnih mjera, a rizici visoke razine zahtijevaju trenutnu provedbu mjera za njihovo ublažavanje.

Za svaki rizik treba izabrati jedan od slijedećih 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 moguću korist, s time da rizik treba pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivoj razini.
- smanjivanje /ublažavanje rizika-poduzimati mjere da se smanji vjerojatnost ili učinak rizika.

Osim mjera usmjerenih na posljedice negativnih rizika, treba razmatrati i mjere koje su usmjerene na korištenje pozitivnih učinaka, odnosno mjere usmjerene da spriječe situacije "izgubljenih prilika". Ove mjere uključuju:

- stvaranje uvjeta da se potencijalne pozitivne prilike zaista ostvare, primjerice stvaranje uvjeta za financiranje sredstvima Europske unije, povećanje resursa, osiguranje bolje kvalitete od planirane i slično;
- uključivanje zainteresiranih strana u korištenje prilika, primjerice malih i srednjih poduzetnika, javnih poduzeća, potencijalnih partnera iz privatnog sektora i drugih koji su najsposobniji iskoristiti te prilike;
- stvaranje okolnosti kroz povećanje vjerojatnosti i/ili utjecaja pozitivnih učinaka.

U praksi se često primjenjuje kombinacija ovih pristupa.

4.4. PRAĆENJE I IZVJEŠTANJE O RIZICIMA

U procesu upravljanja rizicima definirana su tri dokumenta :

- obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika
- obrazac registar rizika
- obrazac za praćenje statusa rizika.

U obrascima za utvrđivanje i procjenu rizika dokumentiraju se rizici, njihovi uzroci i posljedice, faktori rizičnosti i pokazatelji rizika, rezultati procjene učinka i vjerojatnosti rizika, ukupna izloženost riziku, podaci o procijenjenim financijskim učincima rizika (gdje je moguće) i područje učinka rizika.

Obrazac registar rizika popunjava se podacima iz obrazaca za utvrđivanje i procjenu rizika, dopunjeno s informacijama o mjerama, rokovima i odgovornim osobama za postupanje po rizicima.

Obrazac registar rizika minimalno sadrži sljedeće podatke:

- rizik,
- kategorija rizika (strateški ili operativni),

- kratak opis rizika (uzrok i posljedice),
- razina ukupne izloženosti riziku (niska/srednja/visoka),
- područje utjecaja rizika (i procijenjeni financijski iznosi učinka rizika gdje je moguće),
- mjere za postupanje po riziku,
- odgovorne osobe za provedbu mjera i rok za provedbu.

Obrazac za praćenje statusa rizika popunjava se podacima koji se prikupljaju kroz praćenje i izvještavanje o rizicima, a sadrži sljedeće podatke:

- status realizacije mjera za ublažavanje rizika (provedeno, djelomično provedeno, neprovedeno)
- obrazloženje ako su mjere djelomično provedene ili nisu provedene
- nova procjena ukupne izloženosti riziku
- status rizika (manja, veća ili nepromijenjena izloženost riziku)
- nove mjere za ublažavanje rizika, rokovi i odgovorne osobe za provedbu u slučaju povećanja izloženosti riziku

5. REGISTAR RIZIKA

Registar rizika predstavlja bazu podataka za sve informacije o rizicima ,odnosno pregled utvrđenih rizika, procjenu rizika potrebnih aktivnosti koje će smanjiti posljedice rizika, osoba koje su zadužene za provođenje određenih aktivnosti kao i datum izvršenja tih aktivnosti.

Općina Brdovec uspostavlja jedan registar rizika u koji se unose strateški rizici, operativni rizici koji imaju utjecaja i/ili su povezani sa strateškim rizicima, operativni rizici za koje se procijeni s obzirom na njihove učinke da ih je potrebno pratiti na razini institucije.

Registar rizika se ažurira po potrebi, a najmanje jednom godišnje, u okviru redovnog godišnjeg ciklusa upravljanja rizicima te u cilju praćenja provedbe planiranih mjera za ublažavanje rizika.

Podaci za ažuriranje registra rizika prikupljaju putem obrasca za praćenje statusa rizika. Prilikom ažuriranja registra rizika unose se podaci i o novonastalim rizicima.

6. KOORDINATORI ZA RIZIKE

Načelnik Općine Brdovec odgovoran je za uspostavu cjelovitog procesa upravljanja rizicima.

Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica odgovorni su za upravljanje rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje poslovnih ciljeva iz njihove nadležnosti odnosno koji su vezani uz funkcije, aktivnosti i procese iz njihove nadležnosti.

Načelnik Općine Brdovec imenuje koordinatora za strateške rizike.

Koordinator za strateške rizike ima sljedeću ulogu:

- a) u suradnji s najvišom razinom rukovodstva uključujući i odgovorne osobe institucije i institucija iz nadležnosti, pročelnike upravnih odjela/članove uprave prikupiti podatke o strateškim rizicima institucije i institucija iz nadležnosti
- b) organizirati sastanke s najvišom razinom rukovodstva na kojima će se raspraviti prikupljeni podaci i rezultati obavljene procjene rizika te zajednički utvrditi lista prioriternih strateških rizika
- c) osigurati da se prioritetni strateški rizici upisuju u registar rizika i da se prate od strane najviše razine rukovodstva
- d) osigurava da su podaci u registru rizika ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika.

Načelnik Općine Brdovec imenuje koordinatora za operativne rizike.

Koordinator za operativne rizike ima sljedeću ulogu:

- a) u suradnji s rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica prikupiti podatke o operativnim rizicima koji se odnose na poslovne procese vezane uz proračunski ciklus, procese javne nabave, procese vezane uz upravljanje ljudskim potencijalima, procese informatičke podrške, upravljanja imovinom i slično
- b) organizirati dodatne sastanke s rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica nadležnih za područje financija, nabave i ugovaranja, upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje i održavanje imovinom i slično, raspraviti prikupljene podatke i rezultate procjene rizika te zajednički utvrditi listu prioriternih operativnih rizika
- c) osigurati da se operativni rizici za koje se procijeni da su povezani sa strateškim rizicima ili se procijeni da ih je potrebno pratiti na razini institucije upisuju u registar rizika institucije
- d) osigurava da su podaci u registru rizika ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika

7. POKAZATELJI FUNKCIONALNOSTI PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Funkcionalnost procesa upravljanja rizicima će se pratiti temeljem definiranih pokazatelja. Budući da je Općina Brdovec u procesu uspostave Registra rizika pokazatelj će biti sljedeći:

- na godišnjoj razini registar rizika (strateških i operativnih) je u potpunosti pregledan i dogovoreno je upravljanje rizicima

8. AŽURIRANJE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA

Strategija za upravljanje rizicima Općine Brdovec ažurira se jednom u tri godine.

Ova strategija objaviti će se na službenom Internet stranici Općine Brdovec i stupa na snagu osam dana nakon objave.

NAČELNIK

Alen Prelec