

STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA POVJERENSTVA ZA FISKALNU POLITIKU

Zagreb, svibanj 2022. godine

SADRŽAJ

1.	UVOD	3
2.	TEMELJNI STAVOVI O UPRAVLJANJU RIZICIMA.....	3
3.	STRATEŠKI I OPERATIVNI RIZICI	4
4.	CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	5
a)	Utvrđivanje rizika.....	5
b)	Procjena učinka	6
c)	Postupanje po rizicima	7
d)	Praćenje i izvještavanje o rizicima.....	7
5.	DOKUMENTIRANJE PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	8
6.	POKAZATELJI FUNKCIONALNOSTI PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA 8	
7.	PREGLED I AŽURIRANJE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA.....	9
8.	PRILOZI STRATEGIJE.....	9

1. UVOD

Upravljanje rizicima definirano je Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN br. 78/15, 102/19). Člankom 12. definirano je uspostavljanje upravljanja rizicima kao procesa kojim se utvrđuju, procijenjuju i prate rizici u odnosu na poslovne ciljeve, te poduzimanje mjera radi smanjenja rizika.

Cilj upravljanja rizicima jest razmjena informacija o načinima rješavanja pojedinih problema unutar određene institucije odnosno upravljati rizicima znači upravljati potencijalnim događajima u budućnosti, njihovim učincima te posljedicama s kojima se tijelo može suočiti, kao i pravovremeno poduzimati mjere kako bi se rizici minimalizirali, a nepovoljni učinci izbjegli odnosno smanjili.

Učinkovito upravljanje rizicima omogućava donošenje kvalitetnijih odluka, bolje planiranje i optimiziranje raspoloživih sredstava, bavljenje prioritetima te izbjegavanje budućih problema koji se mogu pojaviti u poslovanju institucija/tijela javnog sektora.

Cilj uspostave upravljanja rizicima je poboljšati ostvarenje poslovnih ciljeva kroz definiranje načina uspostave procesa upravljanja rizicima.

Svrha strategije je u ocrtavanju ciljeva i koristi od upravljanja rizicima, utvrđivanju odgovornosti za upravljanje rizicima te kreiranju okvira kojim će se uspostaviti okvir upravljanja rizicima kako bi se u Povjerenstvu za fiskalnu politiku uspješno upravljalo rizicima.

Ciljevi ove strategije jesu:

- uvesti upravljanje rizicima kao standard u procese planiranja i donošenja odluka
- uključiti upravljanje rizika u organizacijsku kulturu Povjerenstva
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima
- osigurati da je upravljanje rizicima u skladu sa Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru
- poboljšati efikasnost upravljanja rizicima u Povjerenstvu.

2. TEMELJNI STAVOVI O UPRAVLJANJU RIZICIMA

Upravljanje rizicima je zakonska obveza i važan element dobrog upravljanja. Proces upravljanja rizicima je sastavni dio procesa planiranja i upravljanja poslovnim procesima te ga je potrebno provoditi prilikom izrade godišnjeg plana rada, financijskog plana te u svrhu unaprjeđenja svih poslovnih procesa.

Povjerenstvo je stava da su rizici svi oni događaji i aktivnosti koji se žele izbjeći, jer mogu:

- ugroziti ostvarenje ciljeva institucije;

- narušiti kvalitetu usluga;
- naštetiti ugledu institucije;
- smanjiti povjerenje javnosti;
- uzrokovati financijske štete, te zlouporabu javnih sredstava i imovine.

Koristi od kvalitetnog upravljanja rizicima mogu biti:

- povećanje efikasnosti
- bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih resursa i sredstava
- razvoj organizacijske kulture te
- kvalitetnije odlučivanje.

Svi zaposlenici uključeni su u proces upravljanja rizicima.

3. STRATEŠKI I OPERATIVNI RIZICI

Polazna osnova za utvrđivanje rizika su zadaće Povjerenstva definirane Zakonom o fiskalnoj odgovornosti (NN 111/18) iz kojih pak proizlaze postavljeni ciljevi koji se žele ostvariti.

Ciljevi i rizici mogu biti definirani kao strateški i operativni.

Strateški ciljevi detaljno opisuju ciljeve institucije putem strateških planova, izražene misije i vizije te kratkoročnih i dugoročnih usmjerenja i pomažu izgradnji javne slike i ugleda tijela.

Operativni ciljevi su konkretni kratkoročni koraci koje tijelo namjerava poduzeti kako bi postiglo svoju svrhu.

Strateški rizici su vezani uz reputaciju, financije (mogu nepovoljno utjecati na dugoročnu financijsku održivost i stabilnost institucije), pružanje usluga, politička pitanja, tehnološki aspekt (vezani uz praćenje tehnoloških promjena i sposobnosti, zakonodavni okvir (mogu utjecati na porast troškova poslovanja, promjene u izvorima financiranja) klimatske promjene (rizici učestalih poplava i način obrane) i drugo. Oni predstavljaju neželjene događaje koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje dugoročnih i srednjoročnih ciljeva, strateških prioriteta institucije, prioriteta određenih javnih funkcija ili resora.

S druge strane, operativni rizici su vezani uz nabavu, ljudske resurse, operativnu, financijsku i informacijsku tehnologiju, upravljanje imovinom: poput rizika koji su vezani uz propuste u financijskom poslovanju, planiranju i izvršenju proračuna, postupcima javne nabave i ugovaranja, neuredno vođenje knjigovodstva, neusklađenost planskih dokumenata, rizika vezanih uz nepoštivanje ili djelomično poštivanje propisa i procedura u poslovanju, rizika vezanih uz sposobnost dobavljača da isporuče usluge/robe/radove

na vrijeme i u skladu s ugovorenom cijenom, količinom, kvalitetom, te tehnološki rizika vezanih uz informatičke (IT) sustave, opremu i strojeve.

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.

4. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA

Ciklus upravljanja rizicima sastavni je dio procesa poslovnog planiranja. U planskoj fazi preispitaju se potencijalni rizici u odnosu na načine realizacije ciljeva kako bi se donijele odluke o načinima/mjerama ostvarenja.

Četiri osnovne faze u procesu upravljanja rizicima jesu:

- a) utvrđivanje rizika
- b) procjena rizika
- c) postupanje po rizicima te
- d) praćenje i izvještavanje o rizicima.

Faze su međusobno povezane i neophodno ih je promatrati kao kontinuirani, ciklički i permanentni ciklus, jer su rizici podložni promjenama tijekom vremena.

a) Utvrđivanje rizika

Prilikom utvrđivanja rizika važno je utvrditi detaljne informacije o uzrocima i posljedicama rizika, jer će one omogućiti kvalitetniju i objektivniju procjenu rizika, kao i utvrđivanje mjera za ublažavanje rizika.

Dva su osnovna pristupa za utvrđivanje rizika koji su međusobno komplementarni te za cjelovito utvrđivanje rizika zahtijeva se kombinacija oba pristupa:

- a) pristup „odozgo prema dolje“ - koristi se za utvrđivanje strateških rizika, odnosno rizika vezanih uz realizaciju strateških ciljeva, prioriteta u poslovanju, ključnih programa, kapitalnih investicijskih projekata
- b) pristup „odozdo prema gore“ - koristi se za utvrđivanje operativnih rizika, odnosno rizika vezanih uz poslovne procese, funkcije, projekte i aktivnosti.

Povjerenstvo određuje strateške i operativne ciljeve u planskim dokumentima, te provodi procjenu rizika. Za utvrđivanje rizika Povjerenstvo za fiskalnu politiku će koristiti analizu podataka/informacija iz planskih dokumenata te zajedničkih sastanaka.

b) Procjena učinka

Procjena rizika uključuje procjenu i vjerojatnosti nastanka rizika. Procijeniti učinak rizika znači procijeniti značajnost posljedice ako se rizik ostvari. Rizike treba procijeniti kako bi se mogle osigurati informacije za donošenje odluka o postupanju s rizicima. Objektivna procjena rizika temelji se na analizama mogućih uzroka i posljedica, faktorima rizičnosti te pokazateljima rizika.

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 te se najčešće prikazuje u obliku matrice 3*3 (i/ili 5*5), što ovisi o tome jesu li procijenjeni učinci i vjerojatnost rizika iskazani kroz tri ili pet razina. Za ukupnu izloženost riziku najčešće se koriste tri razine:

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

Rezultati procjene bit će evidentirani u registar rizika.

Matrica rizika

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			

Rizik definiramo kritičnim kad je ocijenjen najvišom ocjenom (6 ili 9) jer će:

- predstavljati izravnu prijetnju uspješnom završetku aktivnosti
- uzrokovati znatnu štetu Povjerenstvu
- doći do značajnih financijskih gubitaka te
- dovesti u pitanje ugled Povjerenstva i/ili sigurnost zaposlenika.

c) Postupanje po rizicima

Strateški rizici zahtijevaju dobre odluke, dok rizici na operativnoj razini zahtijevaju dobra pravila i procedure. Odgovorne osobe moraju biti informirane o rizicima koji mogu utjecati na zakonitost, ekonomičnost i učinkovitost poslovnih odluka i akata iz njihove nadležnosti.

Rizici se mogu:

- a) smanjiti/ublažiti poduzimanjem kontrolnih aktivnosti, potrebno je odrediti mjere, rokove i odgovorne osobe za njihovo izvršenje,
- b) prenijeti trećoj strani ili podijeliti rizik s trećom stranom – rizik se prenosi onom tko ga može najbolje kontrolirati,
- c) prihvatiti bez poduzimanja dodatnih radnji u cilju smanjivanja ili otklanjanja rizika; odluka o prihvaćanju može se donijeti ako su mogućnosti za poduzimanje mjera vezanih uz rizike ograničene ili troškovi poduzimanja aktivnosti premašuju koristi ili troškove štete,
- d) izbjeći potpunim ili djelomičnim modificiranjem izvođenja aktivnosti.

Povjerenstvo izrađuje Akcijski plan za postupanje smanjivanja/ublažavanja rizika (*Prilog 4*) za kojeg će odrediti način postupanja i odgovornu osobu.

d) Praćenje i izvještavanje o rizicima

Praćenje rizika podrazumijeva praćenje provedbe mjera za ublažavanje rizika i praćenje izloženosti riziku. Proces upravljanja rizicima provodi se kroz propisane dokumente za praćenje rizika, te će u Povjerenstvu biti ustrojen *Registar rizika (Prilog 1 i 3) i Izvješće o upravljanju (najznačajnijim) rizicima*.

Koordinatora za rizike na razini strateških ciljeva imenuje čelnik. Koordinator za upravljanje rizicima (*Prilog 2*) vodi Registar rizika u Excel tablici te isti ažurira po potrebi.

Najkasnije do 28. veljače tekuće godine Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima priprema *Izvješće o upravljanju rizicima* za prethodnu godinu i isto dostavlja predsjedniku Povjerenstva.

5. DOKUMENTIRANJE PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Kako bi se omogućila informiranost sustava o rizicima i kako bi se lakše mogli pratiti podaci o najznačajnijim rizicima oni trebaju biti dokumentirani. Registar rizika je svojevrsna baza podataka za informacije o rizicima odnosno dokument koji sadrži podatke o ciljevima na koje rizik utječe, procjenu rizika prema učinku i vjerojatnosti te preporuke za tretman rizika.

Povjerenstvo ima ustrojen Registar rizika (*Prilog 3*) koji sadrži sljedeće podatke:

- cilj programa/aktivnosti
- opis rizika (uzrok i posljedice)
- izloženost riziku
- područje utjecaja rizika i procijenjeni financijski učinci
- mjere za postupanje po riziku
- odgovorne osobe za provedbu mjera te
- rok za provedbu mjera.

Na razini Povjerenstva za fiskalnu politiku uspostavlja se jedan registar rizika koji se ažurira po potrebi.

6. POKAZATELJI FUNKCIONALNOSTI PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Kako bi se osigurala uspješna provedba upravljanja rizicima svi su članovi i službenici Povjerenstva uključeni u identificiranje i upravljanje rizicima.

Predsjednik Povjerenstva odgovoran je za određivanje strateškog smjera i stvaranje uvjeta za nesmetanu provedbu aktivnosti Povjerenstva te donosi strategiju upravljanja rizicima i osigurava da je registar rizika ustrojen i da se redovito prati.

Članovi Povjerenstva promiču kulturu upravljanja rizicima te donose završnu procjenu rizika.

Koordinator ustrojava Registar rizika Povjerenstva te osigurava da se upravljanje rizicima provodi u skladu sa strategijom upravljanja rizicima, osigurava da su svi zaposlenici upoznati s procesom upravljanja rizicima, osigurava i pravovremeno izvještava članove Povjerenstva o upravljanju rizicima, upravlja dokumentacijom o rizicima, prikuplja podatke o rizicima i evidentira ih u Regisatr rizika, priprema Izvješće o rizicima i prati provedbu Akcijskog plana postupanja s rizicima.

Zaposlenici Povjerenstva trebaju biti svjesni politike upravljanja rizicima te istu trebaju podržavati, svaki novi rizik prijaviti nadređenom Koordinatoru, učinkovito koristiti smjernice za upravljanje rizicima te trebaju utvrđivati nove kontrolne mehanizme za poboljšanje kontrola.

Na području izobrazbe o rizicima osigurat će se sljedeća usavršavanja:

- upoznavanje sa strategijom upravljanja rizicima za sve zaposlene, uključujući obvezu upoznavanja novih zaposlenika
- organizirat će se radionice u vezi utvrđivanja rizika prilikom izrade godišnjih planova/programa rada.

7. PREGLED I AŽURIRANJE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA

Koordinator za upravljanje rizicima temeljem praćenja i upravljanja rizicima će osigurati revidiranje upravljanja rizicima na godišnjoj razini te će se prema potrebi ažurirati Strategija upravljanja rizicima sukladno razvoju procesa upravljanja rizicima i zahtjevu institucije za potrebe unaprjeđenja procesa upravljanja rizicima.

Koordinator za upravljanje rizicima će Povjerenstvu prezentirati rezultate provedbe procesa upravljanja rizicima kroz godišnje izvješće o pokazateljima uspješnosti provedbe strategije.

8. PRILOZI STRATEGIJE

Prilog 1. Odluka o ustrojavanju registra rizika Povjerenstva za fiskalnu politiku

Prilog 2. Odluka o imenovanju osobe zadužene za rizike

Prilog 3. Registar rizika

Prilog 4: Obrazac Akcijskog plana praćenja statusa rizika

Predsjednica Povjerenstva

Prof. dr. sc. Sandra Krtalić

KLASA:

URBROJ:

Mjesto i datum

U skladu s odredbom članka 7. točke e) Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (Narodne novine 78/15, 102/19) predsjednica Povjerenstva za fiskalnu politiku donosi

ODLUKU

o ustrojavanju registra rizika Povjerenstva za fiskalnu politiku

I.

Ustrojava se registar rizika na razini Povjerenstva za fiskalnu politiku.

II.

Registar će sadržavati strateške i operativne rizike za koje se procijeni, s obzirom na njihove učinke, da ih je potrebno pratiti na razini Povjerenstva u cjelini.

III.

Za koordinatora koji će prikupljati informacije o rizicima imenuje se.....

IV.

Registar rizika sadrži elemente koji su navedeni u prilogu ove Odluke, a ažurira se prema potrebi, najmanje jednom u tri godišnje.

V.

O rizicima iz točke I. ove Odluke raspravljat će se na sastancima Povjerenstva.

VI.

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja.

Predsjednica Povjerenstva za fiskalnu politiku
Prof. dr. sc. Sandra Krtalić

KLASA:

URBROJ:

(Mjesto i datum)

Na temelju članka 7. i 9. Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (Narodne novine, broj 78/15, 102/19) predsjednica Povjerenstva za fiskalnu politiku donosi

ODLUKU

o imenovanju osobe zadužene za rizike

I.

Ovom Odlukom imenuje se *(ime i prezime), (naziv radnog mjesta)* osobom zaduženom za rizike (koordinator) u Povjerenstvu za fiskalnu politiku.

II.

Imenovana osoba zadužena je za:

- prikupljanje, evidentiranje podataka o rizicima te vođenje registra rizika na razini Povjerenstva za fiskalnu politiku i upravljanje dokumentacijom u vezi s rizicima;
- dokumentiranje podataka u registru rizika
- praćenje postupanja po rizicima u dijelu koji se odnosi na izvršenje planiranih mjera u zadanim rokovima, o čemu kontinuirano vodi zabilješke unutar registra rizika institucije i obavještava predsjednika Povjerenstva
- ažuriranje registra rizika temeljem rezultata praćenja rizika
- pripremu objedinjenog izvješća o upravljanju rizicima
- sve podatke o promjenama u registru rizika ustrojstvene jedinice i izvješće podnosi najmanje jednom godišnje članovima Povjerenstvu za fiskalnu politiku.

III.

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja.

Predsjednica Povjerenstva za fiskalnu politiku

Prof. dr. sc. Sandra Krtalić

Dostaviti:

1. Imenovanoj osobi zaduženo za rizike

2. Pismohrana

Prilog 3: Obrazac registra rizika

Glij	Rizik	Opis rizika (uzrok i posljedice)	Ukupna izloženost riziku			Mjere za postupanje po riziku	Odgovorne osobe za provedbu mjera	Rok provedbe mjera
			Učinak 1-3	Vjerojatnost 1-3	Ukupno			

Datum:

Pripremio:

Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima

Odobrio:

Prof. dr. sc. Sandra Krtalić
predsjednica Povjerenstva za fiskalnu politiku

Prilog 4: Obrazac Akcijskog plana praćenja statusa rizika

Rizik	Prethodna procjena 1.1.xx	Mjere za ublažavanje rizika	Status provedbe i obrazloženje provedene mjere	Nova procjena	Status izloženosti riziku	Rokovi	Odgovorne osobe

Datum:

Pripremio:

Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima

Odobrio:

Prof. dr. sc. Sandra Krtalić
predsjednica Povjerenstva za fiskalnu politiku