



# STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Fontik d.o.o. Hvar

*Aktivne mjere kontrole i upravljanja rizicima*

**Sadržaj:**

1. Uvodno o rizicima .....	2
1.1. Svrha uvođenja strategije upravljanja rizicima.....	3
1.2. Ciljevi za proces upravljanja rizicima.....	4
1.3. Opis mišljenja i stavova Društva prema utvrđenim rizicima .....	5
2. Proces upravljanja rizicima.....	6
2.1. Utvrđivanje rizika .....	6
2.2. Procjena rizika.....	7
3. Uloge, ovlasti i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima.....	11
4. Komunikacija i izobrazba.....	12
5. Ključni pokazatelji uspješnosti.....	13
6. Praćenje i provjera procesa upravljanja rizicima.....	13

## 1. Uvodno o rizicima

Nezaobilazan i neminovan detalj svakodnevnice jeste rizik, bilo u privatnoj ili poslovnoj sferi. Rizik ugrožava i dovodi u pitanje ciljeve i postignuća, stoga mu se mora pridodati veliki značaj. Suvremene strukture korporacijskog upravljanja stavljaju značajan naglasak na upravljanje rizicima, a djelomičan rezultat toga su nove metodologije. Međutim, u realnosti upravljanje rizikom nije posebna aktivnost već je dio uobičajene odgovornosti rukovodstva, odnosno rukovoditelji su za ovu aktivnost odgovorni isto kao što su odgovorni za mnoge aspekte upravljanja financijama i upravljanja ljudskim resursima. Rizici su svakodnevna problematika strateškog menadžmenta, razvoja, proučavanja i organiziranja. Proizilaze iz raznih razloga, najčešće iz navedenih razloga brzih i čestih promjena, zbog kojih opet dolazi do pojave nesigurnosti pri odlučivanju.

**Rizik** je bilo koji događaj ili problem koji bi se mogao dogoditi i nepovoljno utjecati na postizanje političkih, strateških i operativnih ciljeva Društva. Rizik se može javiti u različitim oblicima, naprimjer finansijski rizik, rizik vezan za projekte, rizik vezan za usluge koje pružamo, rizik vezan za određene zainteresirane strane, rizik od propuštenih prilika odnosno neispunjavanja politika, rizik vezan za reputaciju. Oni mogu da utječu na uspješnost (performanse), zainteresirane strane, klijente i ostalu javnost. Potrebno nam je jasno razumijevanje na koji način se može upravljati tim rizicima. To je centralni dio uspješnog planiranja i izbjegavanja neuspjeha, odnosno ostvarivanja ključnih ciljeva i zadataka, izgradnje povjerenja javnosti koja promatra naš rad i ispunjavanja zahtjeva dobrog organizacijskog upravljanja.

Upravljanje rizicima je zakonska obaveza i neizostavan element dobrog upravljanja. Odgovarajuće upravljanje rizicima je od izuzetne važnosti za Društvo i za sposobnost obavljanja dodijeljenih mu funkcija. Strategija opisuje ciljeve i koristi od upravljanja rizicima, odgovornosti za upravljanje rizicima, te daje pregled okvira koji će se uspostaviti kako bi se uspješno upravljalo rizicima. Strategija također predstavlja sveobuhvatni okvir za podršku osobama odgovornim za provođenje strateškog plana.

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

Aktivnosti vezane za razvoj upravljanja rizicima kao sastavnog dijela procesa upravljanja, posebno planiranja i donošenja odluka, podrazumijevaju:

- utvrđivanje rizika u odnosu na ciljeve iz strateških i operativnih planova, programa, projekata i aktivnosti te poslovnih procesa
- procjenjivanje vjerovatnosti nastanka rizika i njihovih učinaka/šteta
- utvrđivanje načina postupanja po rizicima koji su neprihvatljivi
- dokumentiranje podataka o rizicima u registre rizika
- izvještavanje o najznačajnijim rizicima i aktivnostima u upravljanju rizicima
- donošenje strategije upravljanja rizicima

Strategija predstavlja sustavni okvir i strukturirani pristup utvrđivanju i upravljanju rizicima. Cilj uvođenja strategije upravljanja rizicima je opisati kako Društvo namjerava implementirati upravljanje rizicima na jedan sustavan način, definirajući uloge i odgovornosti, metodologiju procesa upravljanja rizicima, način upravljanja rizicima koji se odnose na povezane institucije, načine komunikacije o rizicima po različitim razinama unutar organizacijske strukture te edukaciju.

Razlikujemo **inherentni rizik**, koji se definira kao mogući rizik neostvarenja misije, općih i specifičnih ciljeva organizacije; rasipanje, neefikasnost ili nedjelotvornost; gubitak, neovlašteno korištenje ili neopravdana dodjela imovine; nepridržavanje zakona, propisa, politika, procedura i smjernica; ili netočno evidentiranje i čuvanje financijskih i drugih ključnih podataka, odnosno netočno izvještavanje o njima.

Određena mjera rizika preostaje i nakon što se primijene mjere za smanjenje i obradu rizika. Odnosno, **rezidualni rizik** je rizik koji ostaje nakon implementacije novih ili poboljšanih kontrola, što znači da nijedan sustav nije slobodan od rizika i sve implementirane kontrole ga ne mogu u potpunosti ukloniti.

Odgovorna osoba koja je zadužena za uočavanje i identificiranje rizika je osoba zadužena za financijsko upravljanje i kontrolu. Navedena osoba utvrđuje potencijalni učinak rizika na poslovanje organizacije u budućnosti i na efikasno upravljanje. Rizici i njegovi oblici s kojima se organizacija susreće u svom poslovanju mogu se umanjiti, izbjeći i prevaljivati, kako bi se povećala sigurnost poslovanja. Također, veći rizik se može svjesno i prihvatiti te na taj način ostvariti veću dobit.

Odgovor na problematiku rizika, u svrhu zaštite interesa, jeste upravljanje rizikom. Upravljanjem rizicima se upravlja nesigurnostima koje bi mogle ugroziti zacrtani cilj. Neupravljanje (nekontrola) istim bi dovela do neispunjenja zadanog cilja, kao npr. kašnjenje u naplati, dodatni troškovi, rebalansi financijskog plana te slični negativni rezultati.

### **1.1. Svrha uvođenja strategije upravljanja rizicima**

Svrha donošenja strategije upravljanja rizicima jeste pomoć u ostvarivanju misije, vizije i ciljeva istih, vodeći se temeljnim načelima organizacije. Time se otklanjanju mogućnosti neostvarenja zadanih ciljeva.

Tijekom posljednjih godina svi sektori usmjerili su pažnju na strategiju upravljanja rizicima kao ključnom stavkom koja omogućava uspjeh organizacije u ostvarivanju ciljeva i istovremeno zaštitu interesa zainteresiranih strana. Rizik predstavlja neizvjesnost ishoda a dobra strategija za upravljanje rizikom omogućava subjektu da:

- poveća povjerenje u ostvarivanje željenih rezultata;
- efektivno ograničava prijetnje na prihvatljivu razinu i
- donosi odluke o korištenju prilika, na osnovu odgovarajućih informacija.

Dobra strategija upravljanja rizicima, također osigurava veće povjerenje u upravljanje subjektom i njegovu sposobnost da obavlja posao.

Upravljanje rizikom nije linearan proces, već prije predstavlja niz međusobno povezanih elemenata između kojih mora postojati ravnoteža, da bi upravljanje rizicima bilo efektivno. Pored toga, određenim rizicima se ne može upravljati odvojeno od drugih. Upravljanje jednim rizikom može imati učinak na drugi rizik, bilo pozitivno bilo negativno.

Krajnja svrha upravljanja rizicima nije uklanjanje svih rizika, već smanjenje rizika na prihvatljivu razinu. Rizici se tako preuzimaju, ali na kontroliran način.

Svrha ove strategije je da se poboljša sposobnost ostvarivanja strateških ciljeva Društva kroz upravljanje prijetnjama i prilikama, te stvaranje okruženja koje doprinosi većoj kvaliteti, efikasnosti rezultatima u svim aktivnostima i na svim razinama.

Ukoliko se pristup upravljanja rizikom planira i izvršava efikasno, koristi koje iz njega proilaze su:

- svijest o značajnim rizicima sa rangiranjem prioriteta koji pomažu efikasnom planiranju resursa,
- jačanje fokusa za potrebom procjene i planiranja unutarnje revizije,
- prepoznavanje dužnosti i odgovornosti,
- pomoć strateškom i poslovnom planiranju,
- identificiranje novih prilika,
- akcijski plan za efikasno upravljanje značajnim rizicima.
- bolje odlučivanje,
- povećanje uspješnosti,
- bolje predviđanje i optimizacija raspoloživih sredstava,
- jačanje povjerenja u upravljački sustav,
- razvoj pozitivne organizacijske kulture

## **1.2. Ciljevi za proces upravljanja rizicima**

Cilj Strategije upravljanja rizicima je **identificiranje i procjena** rizika kako bi se odlučilo koji je najbolji način **postupanja** sa rizikom. Uobičajeno rješenje je uvođenje odgovarajućih unutarnjih kontrola radi minimiziranja pojavljivanja rizika. Ti koraci uključuju:

- razvijanje registra rizika u odnosu na ciljeve, koji će **identificirati procijeniti** sve značajne rizike sa kojima se subjekat suočava i tako pomoći ostvarenju misije i ciljeva subjekta;
- rangiranje svih rizika u pogledu mogućeg pojavljivanja i očekivanog učinaka na subjekt;
- raspodjela jasnih uloga, odgovornosti i dužnosti za postupanje sa rizikom;
- **pregled** usklađenosti sa zakonima i regulativom, uključujući redovno **izvještavanje** o efektivnosti sustava unutarnjih kontrola radi smanjenja rizika;
- povećanje razine svijesti o principima i koristima uključenosti u proces upravljanja rizicima i posvećenosti zaposlenih principima kontrole rizika.
  - poboljšanje uspješnosti upravljanja rizicima na razini Društva,
  - upravljanje rizicima kao standard u procesu planiranja i donošenja odluka,

- sigurnost da se okvir za utvrđivanje, procjenu, postupanje, praćenje i izvještavanje o rizicima razumije na svim razinama organizacije,
- uspostavljanje koordinacije upravljanja rizicima u organizaciji,
- sigurnost da upravljanje rizicima obuhvaća sva područja rizika,
- sigurnost da je upravljanje rizicima u skladu sa zakonskim i podzakonskim propisima

Organizacije se suočavaju s brojnim rizicima koji se mogu odnositi na:

- sve ono što može naštetiti ugledu Društva i smanjiti povjerenje javnosti
- nepravilno i nezakonito poslovanje
- neekonomično, neučinkovito ili nedjelotvorno upravljanje odobrenim financijskim sredstvima
- nepouzdana izvješćivanja
- nedovoljno educirane ili pak osposobljene zaposlenike
- nemogućnost pravovremenog usvajanja suvremenih informatičkih rješenja
- nesposobnost reagiranja na promijenjene okolnosti ili nesposobnost upravljanja u promijenjenim okolnostima na način koji sprječava ili maksimalno smanjuje nepovoljne učinke na pružanje javnih usluga

Prednosti provedbe strategije upravljanja rizicima vide se kroz:

- jačanje povjerenja u sustav javne uprave
- bolje odlučivanje
- povećanje efikasnosti
- racionalnije upravljanje financijskim sredstvima
- razvoj svih segmenata gospodarskog, poduzetničkog i društvenog života

### **1.3. Opis mišljenja i stavova Društva prema utvrđenim rizicima**

Društvo djeluje unutar pravnog okvira kojeg čini Ustav Republike Hrvatske.

Provođenje i ostvarivanje osnovne djelatnosti utvrđeno je Strateškim planom, godišnjim i višegodišnjim planovima upravljanja Društva, a sve u okvirima odobrenih financijskih sredstava utvrđenih godišnjim i višegodišnjim financijskim planovima usvojenim od strane Skupštine Društva.

Iz navedenog stavovi Društva prema rizicima su:

- sve aktivnosti koje Društvo provodi usmjerene su na ostvarenju glavnih ciljeva utvrđenih misijom i vizijom i temeljnim načelima;
- sve aktivnosti provode se u okviru postojećih zakonodavnih okvira;
- neće se poduzimati aktivnosti koje bi mogle prouzročiti materijalni rizik i rizik od štetnog publiciteta za ugled;
- sve aktivnosti provodit će se u skladu sa donesenim i usvojenim planovima upravljanja;
- aktivnosti u ostvarivanju odobrenih projekata provodit će se u skladu s odobrenim sredstvima iz financijskog plana i sukladno Zakonu o javnoj nabavi;

- svi djelatnici koji donose odluke, ili sudjeluju u njihovoj pripremi, moraju imati odgovornost i jasno saznanje da će aktivnosti koje poduzimaju rezultirati koristima za opće dobro;
- prilikom donošenja određenih odluka u procesu planiranja analiziraju se svi mogući rizici i način upravljanja istim;
- upravljanje rizicima omogućava predviđanje nepovoljnih okolnosti koje mogu nastati pri ostvarivanju osnovnog cilja;
- u detektiranju, definiranju i prijedlogu načina za otklanjanje i ublažavanje rizika sudjeluju svi djelatnici

## **2. Proces upravljanja rizicima**

Kroz strategiju upravljanja rizicima utvrđena je metodologija koja podrazumijeva dokumentiranje, informacije o rizicima, njihovoj vrsti, vjerojatnosti nastanka i procjeni učinaka, ustrojavanju registara rizika, uvođenju sustava izvješćivanja o rizicima, imenovanju odgovornih osoba za praćenje rizika.

Proces upravljanja rizicima obuhvaća sljedeće aktivnosti:

1. Utvrđivanje rizika
2. Procjene rizika (mjerjenje vjerojatnosti i učinka rizika, te njihovo rangiranje)
3. Određivanje aktivnosti za postupanje po rizicima
4. Uspostavljanje sustava za praćenje i izvješćivanje o najznačajnijim rizicima

### **2.1. Utvrđivanje rizika**

Rizici se utvrđuju prema obrascima danim u registru rizika te je potrebno identificirati, upisati u registar i pratiti, odnosno ažurirati registar rizika. Potrebno je od strane ovlaštene osobe utvrditi, procjeniti i pratiti rizik, te za poduzimati potrebne radnje u svrhu smanjenja ili otklanjanja rizika kroz sustav financijskog upravljanja i kontrola u Društvu.

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

Tipični rizici s kojima se suočava javni sektor ogledaju se kroz:

--

- Sve što predstavlja prijetnju postizanju ciljeva organizacije, programa ili pružanja usluga građanima
- Sve što može narušiti ugled institucije ili smanjiti povjerenje javnosti u instituciju
- Propust u smislu zaštite od neprikladnog ili nezakonitog poslovanja, rasipanja ili loše rentabilnosti
- Nepridržavanje propisa, kao što su propisi o zaštiti na radu, sigurnosti i zaštiti okoline

- Nesposobnost reagiranja na promijenjene okolnosti ili nemogućnost njihovog upravljanja na način koji sprječava ili umanjuje nepovoljne učinke na pružanje javnih usluga.

Identificiranje rizika se može podijeliti na dvije odvojene faze. To su:

- početna identifikacija rizika
- kontinuirana identifikacija rizika, koja je neophodna za identifikaciju novih rizika koji se ranije nisu pojavljivali, promjene u vanjskim rizicima, ili rizici koji su ranije postojali prestaju biti značajni za Društvo.

## 2.2. Procjena rizika

Da bi odlučili kako ćemo se nositi sa rizikom, osnovno je ne samo utvrditi da određena vrsta rizika postoji, već je također bitno procijeniti njegov učinak i vjerovatnost pojave rizičnog događaja.

Nakon što se utvrde, rizike je potrebno procijeniti kako bi se rangirali, utvrdili prioriteta i pružile informacije za donošenje odluka o onim rizicima na koje se treba usmjeriti. Rizici se procjenjuju na osnovu učinaka i vjerovatnosti.

Dakle, procjenom rizika obuhvatit će se određivanje ciljeva poslovanja, mogući rizici koji utječu na ostvarenje ciljeva, provest će se njihovo ocjenjivanje u odnosu na vjerovatnost nastanka i značajnost posljedice, te uspostaviti prikladne mjere za upravljanje rizicima.

$$R = V * S$$

V= Vjerovatnost nastanka rizika

S = Ozbilnost mogućih posljedica (severity)-učinak

### 2.2.1. Vjerovatnost rizika

Identificirani rizici se procjenjuju na način da im se dodjeljuju ocjene od 1 do 5 za vjerovatnost pojavljivanja.

U ovoj tabeli se definira bodovni prag vrijednosti rizika, odnosno vjerovatnost nastanka pojedinog događaja. Vjerovatnost je potrebno odrediti kako bi se definiralo, predvidjelo u kojoj mjeri će se rizik pojavljivati.

Vjerovatnost iskorištavanja ranjivosti od strane određenih prijetnji najbolje je izraziti skalom vrlo visoki stupanj, visoki stupanj, srednji, niže srednji i niski stupanj, pri čemu svaki od definiranih stupnjeva svoj značaj.



Tablica prikazuje primjer jedne takve podjele i opisno pojašnjenje za svaki stupanj:

Vjerojatnost	Bodovi	Opis
<b>Neizbježno</b>	<b>5</b>	Događalo se nekoliko puta godišnje u našoj organizaciji.
<b>Vrlo vjerojatno</b>	<b>4</b>	Dogodilo se više puta u posljednjih 10 godina u našoj organizaciji.
<b>Vjerojatno</b>	<b>3</b>	Dogodilo se bar jednom i u našoj organizaciji.
<b>Moguće</b>	<b>2</b>	Događalo se u posljednjih 10 godina u sličnim organizacijama.
<b>Nije vjerojatno</b>	<b>1</b>	Nije se događalo u posljednjih 10 godina u sličnim organizacijama

### 2.2.2. Mjerenje učinka/štete rizika

Kako bi se učinak mogao izmjeriti, potrebno je postaviti bodovni prag učinka. U tabeli je detaljno određen bodovni prag za pojedine učinke. Učinak nam pokazuje rezultat djelovanja rizika na pojedine segmente. Procjena učinka obuhvaća procjenu značajnosti posljedice ako se rizik ostvari. Procjenjuje se kakve bi mogle biti posljedice ako se rizik, u pravilu štetni događaj, ostvari. Znači, procjena učinka ne uzima u obzir vjerojatnost, nego samo odgovara na pitanje što će se dogoditi ako se određeni događaj ostvari. Učinak se može bodovati.

Ocjenama od jedan (1) do pet (5), gdje ocjena jedan (1) znači procjenu da će taj događaj imati malen učinak, dok najviša ocjena znači da će događaj imati velik učinak na ostvarivanje cilja i provođenje procesa. Osim bodovanja, daje se opisna procjena učinka, pa tako učinak može biti malen, niže umjeren, umjeren ili velik, vrlo velik.

Učinak	Bodovi	Opis
<b>Katastrofalan</b>	<b>5</b>	Stalno i trajno su prisutni problemi u poslovanju i likvidnosti.
<b>Ozbiljan</b>	<b>4</b>	Često su prisutni problemi u poslovanju i likvidnosti.
<b>Znatan</b>	<b>3</b>	Periodično se javljaju problemi u poslovanju, i nelikvidnosti.
<b>Neznatan</b>	<b>2</b>	Manji problemi u poslovanju, ima naznaka lošeg ishoda.
<b>Nevažan</b>	<b>1</b>	Javlja se privremeno mali poremećaj u poslovanju ali sa izvjesnim ishodom.

### 2.2.3. Vrednovanje rizika

Ukupna izloženost riziku može biti niska (ocjena 0-5), srednja (ocjena 6-16), i visoka (20-25).

Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika Društvo polazi od pristupa identifikacije i rangiranja prema danoj matrici odnosno bojama, pri čemu zeleni rizici ne zahtijevaju daljnje djelovanje, žute rizike treba nadzirati i upravljati njima sve do zelene ako je moguće, a crveni rizici zahtijevaju trenutnu akciju. Kritičnim se rizik smatra ako je ocijenjen najvišom ocjenom rizika (20 ili 25) u ovim situacijama:

- ako je posljedica rizika povreda zakona ili drugih propisa;
- ako predstavlja izravnu prijetnju uspješnom završetku projekta/aktivnosti;
- ako će doći do značajnih financijskih gubitaka;
- ako će uzrokovati znatnu štetu ustrojstvenim jedinicama, djelatnicima, građanima, nadležnom ministarstvu
- ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenika

**Matrica rizika**

<b>Učinak</b>	Vrlo velik	5	10	15	20	25 neprihvatljivi rizici
	Velik	4	8	12	16	20
	Umjeren	3	6	9	12	15
	Niže umjeren	2	4	6	8	10
	Malen	1 prihvatljivi rizici	2	3	4	5
		Niska	Niže srednja	Srednja	Visoka	Vrlo visoka

## Vjerojatnost

Prilikom rangiranja rizika određeni su bodovni parametri, te je potrebno vršiti rangiranje rizika prema postavljenim parametrima, odnosno postaviti bodovni prag kojim će se odrediti na koje će rizike biti potrebno djelovati određenim mjerama. Rangiranje se vrši umnoškom navedenih parametara, odnosno učinka i vjerojatnosti.

Iz matrice rizika gdje su vrijednosti za vjerojatnost i učinak bodovno rangirane od vrijednosti jedan (1) i pet (5) jasno se može vidjeti koji rezultati će se uzeti u obzir, odnosno na kojim je vrijednostima procjene rizika potrebno vršiti određene mjere. Ovakav raspon vrijednosti je uzet jer se detaljnije mogu procijeniti određene vrijednosti inherentnih rizika te mjere koje je potrebno poduzeti.

<b>Bodovi (V*S)</b>	<b>Opis rizika</b>	<b>Mjere</b>
<b>1-5</b>	<i>Gotovo zanemarivi</i>	<i>Ako je rizik procijenjen kao nizak, potrebno je utvrditi je li nužno provođenje sigurnosnih mjera ili se rizik može prihvatiti.</i>
<b>6-16</b>	<i>Potrebno praćenje</i>	<i>Ako je rizik procijenjen kao srednji, nužno je provođenje mjera za smanjenje rizika. Potrebno je sastaviti plan provođenja mjera kako bi se one provele u razumnom roku.</i>
<b>20-25</b>	<b>Poduzimanje mjera</b>	<b><i>Ako je rizik procijenjen kao velik, nužno je hitno provođenje mjera za smanjenje rizika. Postojeći sustav može nastaviti raditi, ali potrebno je u što kraćem roku sastaviti plan provođenja mjera te odrediti prioritete i rokove</i></b>

### 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.

Odgovori na rizik su:

- 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 je rizik potrebno pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivoj razini
- smanjivanje/ublaživanje rizika - potrebno je poduzeti mjere da se smanji vjerojatnost ili učinak rizika

Svaka radnja koja se planira poduzeti kao odgovor na rizik mora biti proporcionalna riziku. Za svaki rizik potrebno je utvrditi njegovog vlasnikakoji može poduzimati potrebne radnje/mjere u unaprijed određenom vremenskom periodu u okviru ustrojstvene organizacije Društva. Vlasnik rizika utvrđuje se u registru rizika.

### **3. Uloge, ovlasti i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima**

Upravljanje rizicima predstavlja cjelokupan proces koji obuhvaća utvrđivanje, procjenjivanje i praćenje rizika, uzimajući pri tome u obzir ciljeve Društva te poduzimanje potrebnih radnji, a u svrhu smanjenja rizika u što većoj mjeri. Kako bi se osigurala uspješna provedba procesa upravljanja rizicima određene su ovlasti i odgovornosti kako slijedi:

- **Direktor**

- Direktor Društva je odgovoran za određivanje i ostvarivanje ciljeva Društva, kao i za uspostavu učinkovitog sustava upravljanja rizicima koji će smanjiti mogućnost da se postavljeni ciljevi ne ostvare, prema odredbama Zakona o sustavu unutarnjih kontrola javnom sektoru.
- Odgovoran za određivanje strateškog smjera i stvaranja uvjeta za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezano uz upravljanje rizicima
- Donosi strategiju upravljanja rizicima i odgovarajuće smjernice
- Direktor Društva je odgovoran uspostaviti sustavni pristup upravljanju rizicima koji uključuje:
  - ✓ imenovanje osoba zaduženih za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima (odgovorna osoba za upravljanje rizicima)
  - ✓ imenovanje osoba zaduženih za prikupljanje informacija o rizicima po pojedinim ustrojstvenim jedinicama (voditelj pojedine ustrojstvene jedinice)
  - ✓ obvezu dokumentiranja podataka u vezi s utvrđenim rizicima, tj. ustroj Registra rizika
  - ✓ praćenje rizika, tj. uspostavu načina, odnosno modela izvješćivanja o rizicima

- **Koordinator za razvoj sustava unutarnjih kontrola**

- Koordinira implementacijom procesa upravljanja rizicima kroz cijeli ustroj Društva
- U suradnji sa Središnjom harmonizacijskom jedinicom odgovoran je upoznati ostale zaposlenike o potrebi uvođenja upravljanja rizicima u svojoj instituciji te sa Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima
- Osigurava da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti provodi u skladu sa strategijom upravljanja rizicima
- Osigurava da svi zaposlenici budu upoznati s procesom upravljanja rizicima

- Promiče kulturu upravljanja rizicima na svim razinama
- Odgovoran je za stvaranje uvjeta za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezanih uz rizike koji su utvrđeni i navedeni u pojedinom Akcijskom planu, te određivanje rokova za provođenje pojedinih aktivnosti
- Osigurava izradu i ažuriranje strategije upravljanja rizicima u skladu sa stupnjem provedbe i razvoja procesa upravljanja rizicima
- Priprema direktoru i Skupštini Društva godišnje izvješće o pokazateljima uspješnosti provedbe strategije upravljanja rizicima

- **Voditelji organizacijskih jedinica**

- Koordiniraju implementacijom procesa upravljanja rizicima na području nadležne jedinice
- Osiguravaju da su svi zaposlenici upoznati s potrebom uvođenja upravljanja rizicima i sa smjericama za upravljanje rizicima
- Potiču kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovodstvu u djelotvornom upravljanju rizicima na području nadležne jedinice,
- Izvješćuju koordinatora za FMC za upravljanje rizicima o svim kritičnim rizicima nastalim na području jedinice te daju prijedlog akcijskog plana rješavanja
- Sudjeluju u izradi i ažuriranju strategije upravljanja rizicima u skladu sa stupnjem provedbe i razvoja procesa upravljanja rizicima

- **Zaposlenici**

- Dužni su koristiti se smjericama za upravljanje rizicima na što učinkovitiji način
- Neodgovarajuće postojeće mjere kontrole potrebno je prijaviti nadređenom voditelju
- Ukoliko uoče određene nove rizike koji bi mogli rezultirati neispunjavanjem ključnih ciljeva i zadataka, obavezni su ukazati na njih i također prijaviti nadređenom voditelju
- Odgovorni su za primjenu kontrolnih mehanizama kojima bi se mogla smanjiti vjerojatnost nastanka ili učinka rizika
- Utvrđuju i razvijaju nove kontrolne mehanizme i planove za daljnje poboljšanje kontrola
- Moraju biti svjesni politike koja se provodi u vezi upravljanja rizicima u Društvu

#### **4. Komunikacija i izobrazba**

Komunikacija unutar Društva o pitanjima rizika važna je budući je:

- potrebno osigurati da svako razumije, na način koji odgovara njihovoj ulozi, što je strategija, što su prioritetni rizici, te kako se njihove odgovornosti uklapaju u okvire rada
- potrebno osigurati da se naučene lekcije i iskustvo mogu prenijeti i priopćiti zaposlenicima koji mogu imati koriste od njih
- 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 sljedeće:

- upoznavanje sa strategijom upravljanja rizicima svih zaposlenika u Društvu te djelovanje u smjeru stalnog jačanja svijesti i izobrazbe zaposlenika o važnosti upravljanja i otklanjanja rizicima
- radionice u vezi utvrđivanja rizika prilikom izrade strateških dokumenata;
- sudjelovanje odgovorne osobe za upravljanje rizicima na izobrazbi koju organizira Središnja harmonizacijska jedinica pri Ministarstvu financija.

### **5. Ključni pokazatelji uspješnosti**

Kako bi se proces upravljanja rizicima mogao djelotvorno pratiti, istaknut će se ključni pokazatelji uspješnosti:

- Na godišnjoj razini registar rizika je u potpunosti pregledan i dogovoreno je upravljanje rizicima
- Mjere akcijskih planova provode se u okviru rokova utvrđenih za izvršenje i sve nove mjere ažurirane su u registru rizika Društva
- Upravljanje rizicima redovita je točka na sastancima pojedinih sektora, ureda, službi kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta.

### **6. Praćenje i provjera procesa upravljanja rizicima**

Učinkovito upravljanje rizicima zahtjeva kontinuirano praćenje i provjere kako bi se osiguralo da su rizici učinkovito prepoznati i procijenjeni, te da se provode odgovarajuće kontrole i reakcije. Potrebno je provoditi redovite revizije strategije i usklađenosti sa standardima, a standarde povremeno pratiti i procijeniti kako bi se utvrdile mogućnosti za poboljšanje. Svaki postupak praćenja i provjere također treba utvrditi: da li su usvojene mjere rezultirale onime čime su trebale; da li su usvojeni postupci i prikupljeni podaci za provedbu procjene rizika bili prikladni; nedostatke u kontrolama i mogućnosti za kontinuirano poboljšanje; da li bi bolja razmjena informacija o rizicima pomogla u donošenju boljih odluka i polučila prilikom budućih procjena i upravljanja rizicima.

Koordinator za FMC koji koordinira procesom upravljanja rizicima, osigurat će revidiranje procesa upravljanja rizicima, na godišnjoj razini i prema potrebi ažurirati strategiju upravljanja rizicima te dati odgovarajuće smjernice.