



REPUBLIKA HRVATSKA



POVJERENSTVO ZA ODLUČIVANJE O
SUKOBU INTERESA

STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA POVJERENSTVA ZA ODLUČIVANJE O SUKOBU INTERESA

Zagreb, siječanj 2016. godine

SADRŽAJ

1. UVOD	3
2. CILJ.....	3
3. SVRHA I CILJEVI.....	3-4
4. KORISTI OD UPRAVLJANJA RIZICIMA	4
5. STAVOVI POVJERENSTVA PREMA RIZICIMA	4
6. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA	4-6
7. ULOGE, OVLASTI I ODGOVORNOSTI U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	7
8. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI.....	7
9. PREGLED I AŽURIRANJE STRATEGIJE.....	8
10. DODACI STRATEGIJI.....	8

I UVOD

Upravljanje rizicima je zakonska obveza i neizostavni element dobrog upravljanja.

Odgovarajuće upravljanje rizicima od izuzetne je važnosti za Povjerenstvo za odlučivanje o sukobu interesa (u daljnjem tekstu: Povjerenstvo) i za sposobnost obavljanja dodijeljenih funkcija.

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.

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.

Cilj razvoja i uspostave upravljanja rizicima je poboljšanje procesa upravljanja i ostvarenje poslovnih ciljeva Povjerenstva, a time i ostvarenje strateških ciljeva Povjerenstva.

II CILJ

Cilj Strategije upravljanja rizicima je definirati način razvoja i uspostave procesa upravljanja rizicima u Povjerenstvu.

III SVRHA I CILJEVI

Svrha je ove strategije poboljšati sposobnost ostvarivanja strateških ciljeva Povjerenstva kroz upravljanje prijetnjama i prilikama, te stvaranje okruženja koje pridonosi većoj kvaliteti, djelotvornosti i rezultatima u svim aktivnostima i na svim razinama.

Upravljanje rizicima je cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve korisnika proračuna, te poduzimanje radnji u svrhu smanjenja rizika.

Ova strategija ima za cilj:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima u Povjerenstvu
- u potpunosti integrirati upravljanje rizicima u kulturu organizacije,
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenje odluka kao standard,
- osigurati da se okvir za utvrđivanje, procjenu, postupanje, praćenje i izvješćivanje o rizicima iskomunicira i 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

kontrola u javnom sektoru („Narodne novine“, broj 78/15) i Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna (Uprava za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole, Ministarstvo financija, rujan 2009. godine).

IV 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 strukture.

V STAVOVI POVJERENSTVA PREMA RIZICIMA

Temeljni stavovi Povjerenstva prema rizicima su sljedeći:

- aktivnosti koje provodi Povjerenstvo moraju biti u skladu s ciljevima iz Strateškog plana Povjerenstva,
- 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 Povjerenstva će se izbjeći,
- sve aktivnosti i s njima povezani financijski izdaci moraju biti obuhvaćeni Financijskim planom Povjerenstva.

VI PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Ciklus upravljanja rizicima u Povjerenstvu sastoji se od sljedećih elemenata:

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

1. Postavljanje ciljeva

Osnovni preduvjet za upravljanje rizicima je postojanje ciljeva, odnosno rezultata koji korisnik proračuna želi ostvariti. Ciljeve možemo podijeliti na:

- **strateške ciljeve** - koji se izvode iz misije korisnika proračuna i postavljaju se tijekom procesa strateškog planiranja (postavljaju se na razdoblje od nekoliko godina, obično od 3 do 5),
- **operativne ciljeve** - su kratkoročni ciljevi (obično na godinu dana, nakon čega se obnavljaju), i
- **specifične** koji su sadržani u okviru programa, projekta, operativnih planova rada, u okviru poslovnih procesa.

2. Utvrđivanje rizika

Polazište u utvrđivanju rizika je definiranje misije i vizije te strateških ciljeva Povjerenstva. Ciljevi iz strateških planova koji su razrađeni u programima, aktivnostima i projektima, ostvaruju se kroz ključne poslovne procese, a određuje ih Povjerenstvo.

Temeljem strateških ciljeva utvrđuju se kratkoročni poslovni ciljevi (taktički i operativni), kojima se definiraju očekivani, kvantificirani rezultati odgovarajućih poslovnih procesa.

Poslovne ciljeve će na temelju utvrđenih strateških ciljeva i godišnjeg plana rada Povjerenstvo će definirati u suradnji sa predstojnikom Ureda Povjerenstva.

Utvrđivanje rizika i upravljanje rizicima u procesima koji pridonose ostvarenju strateških i operativnih ciljeva pomoći će uspješnom ostvarenju ciljeva.

Utvrđivanje i manipulaciju rizicima treba sagledati kao sustavan i kontinuiran proces kroz koji se sukladno utvrđenoj metodologiji, uzimajući u obzir ciljeve korisnika proračuna, polako uvode promjene upravljanja na svim razinama.

Utvrđivanje i procjenu rizika provodi Povjerenstvo.

3. Procjena rizika

Procjena rizika temelji se na matrici za mjerenje rizika 3x3 koja ima dvije vrste ulaznih informacija: procjene učinka i procjene vjerojatnosti rizika. Ukupna izloženost riziku dobiva se množenjem bodova za učinak sa bodovima za vjerojatnost.

- Vjerojatnost može biti niska (1), srednja (2) i visoka (3),
- Učinak može biti malen (1), srednji (2) i velik (3),
- Ukupna izloženost riziku može biti niska (ocjena 1,2), srednja (ocjena 3,4) i visoka (ocjena 6,9).

Rezultati procjene bit će evidentirani u registar rizika.

Matrica rizika prikazana je na sljedećoj shemi:

VJEROJATNOST	Visoka (3)	3	6	9
	Srednja (2)	2	4	6
	Niska (1)	1	2	3
		Malen (1)	Srednji (2)	Velik (3)
UČINAK				

Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika Povjerenstvo polazi od sljedećih premisa (tzv. pristup semafora):

- „**zeleni rizici**“ - u granicama 1 i 2 (napr. niska vjerojatnost 1 i srednji učinak 2, ili obratno), ne zahtijevaju djelovanje,
- „**žuti rizici**“ – u granicama 3 i 4 - treba nadgledati i upravljati njima tako da se vrate u zonu „zelenih“ ,
- „**crveni rizici**“ „ocjenjeni najvišm ocjenom (6,9) zahtjeva trenutnu akciju.

Povjerenstvo rizik smatra kritičnim ako je ocjenjen najvišom ocjenom rizika (6 ili 9) u ovim situacijama:

- ako predstavlja izravnu prijetnju uspješnom završetku projekta/aktivnosti,
- ako će uzrokovati znatnu štetu Povjerenstvu, građanima, Valdi RH ili sufinanciranju projekata,
- ako je posljedica rizika povreda zakona ili propisa,
- ako će doći do značajnih financijskih gubitaka,
- ako se dopvodi u pitanje sigurnost zaposlenika,
- ako može doći do narušavanja ugleda Povjerenstva.

4. Postupanje po rizicima

Vjerojatnost i učinak rizika smanjuje se izborom prikladnog odgovora na rizik.

Za svaki rizik treba izabrati jedan od slijedećih odgovora:

- izbjegavanje rizika –na način da se određene aktivnosti izvode drugačije,
- prenošenje rizika putem konvencionalnog osiguranja ili prijenos na treću stranu,
- prihvatanje 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 kako bi se smanjila vjerojatnost ili učinak rizika.

U cilju utvrđivanja postupanja prema riziku Povjerenstvo izrađuje Akcijski plan u kojem određuje način postupanja i odgovornu osobu za postupanje po pojedinom riziku.

5. Praćenje i izvješćivanje o rizicima

Praćenje rizika u Povjerenstvu odvijat će se u Registru rizika i Izvješću o upravljanu rizicima koji treba biti ograničen na najznačajnije rizike o kojima se treba raspravljati.

Registar rizika vodi i ažurira osoba određena od strane Povjerenstva za koordinatore za uspostavu procesa upravljanja rizicima, temeljem podataka dobivenim od osoba odgovornih za postupanje po pojedinom riziku.

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 i osobi određenoj za nepravilnosti u Povjerenstvu.

VII ULOGE, OVLASTI I ODGOVORNOSTI U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA

Predsjednik Povjerenstva odgovoran je za ukupnost postupanja u procesu upravljanja rizicima, a naročito za:

- određivanje strateškog smjera i stvaranja uvjeta za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezano za upravljanje rizicima,
- osiguranje najviše razine predanosti i podrške upravljanja rizicima,
- donošenje strategije upravljanja rizicima i odgovarajuće smjernice,
- osiguranje da je Registar rizika ustrojen, te da se redovito prati,

Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima odgovoran je za:

- ustrojavanje Registra rizika Povjerenstva
- poduzimanje aktivnosti u vezi prikupljanja podataka o rizicima i evidentiranje podataka o rizicima u Registar rizika,
- pripremu Izvješće o upravljanju o rizicima,
- praćenje provedbe mjera iz Akcijskog plana postupanja po rizicima,
- upravljanje dokumentacijom o rizicima.

Osoba za nepravilnosti u Povjerenstvu odgovorna je za:

- osiguranje revizije ključnih elemenata procesa upravljanja rizicima,
- ukazivanje na rizike, odnosno na neželjene događaje koji se mogu pokrenuti kao posljedica neadekvatnih ili neučinkovitih kontrolnih mehanizama te davanje preporuka koje idu u smjeru njihova jačanja.

Zaposlenici Povjerenstva odgovorni su za:

- učinkovito korištenje smjernica za upravljanje rizicima,
- identificiranje rizika koji bi mogli rezultirati neispunjenjem ključnih ciljeva ili zadataka,
- prijavu novih rizika ili neodgovarajućih postojećih mjera Koordinatoru za uspostavu procesa upravljanja rizicima,
- utvrđivanje i razvijanje novih kontrolnih mehanizama i planova za poboljšanje kontrola,

VIII KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

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

- na godišnjoj razini Registar rizika je u potpunosti pregledan i dogovoreno upravljanje rizicima,
- godišnje izvješće o pokazateljima uspješne provedbe strategije rizicima,
- upravljanje rizicima je redovna stavka na sastancima Povjerenstva kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno uspostavljanje prioriteta.

IX PREGLED I AŽURIRANJE STRATEGIJE

Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima, zajedno sa osobom za nepravilnosti, temeljem praćenja i upravljanja rizicima osigurati će revidiranje procesa upravljanja rizicima, na godišnjoj razini i prema potrebi ažurirati Strategiju upravljanja rizicima i predložiti odgovarajuće smjernice.

Rezultate praćenja i provjere Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima prezentirati će Povjerenstvu kroz godišnje izvješće o pokazateljima uspješnosti provedbe strategije upravljanja rizicima.

X DODACI STRATEGIJI

- Obrazac Registra rizika
- Obrazac za Akcijski plan



PREDSJEDNICA POVJERENSTVA

Dalija orešković, dipl. iur.

OBRAZAC REGISTRA RIZIKA

Cilj	Način izvršenja posebnog cilja	Učinak	Vjerojatnost	Rizik i njegov kratak opis	Rezidualna razina rizika			Sažetak odgovora na rizik	Rok za izvršenje planiranih radnji	Odgovorna osoba
					Učinak	Vjerojatnost	Ukupno			
1	2	3	4	5	6	7	8=6x7	9	10	11

OBRAZAC AKCIJSKI PLAN

AKCIJSKI PLAN POSTUPANJA ZA SMANJIVANJE ODNOSNO UBLAŽAVANJE RIZIKA

Cilj: _____					
Red. br.	Rizik i detaljan opis rizika (glavni uzrok rizika, događaj i potencijalne posljedice)	Detaljan opis radnji koje je potrebno poduzeti	Zadužene osobe za rješavanje rizika	Rokovi provedbe po fazama i konačni datum	Opis načina nadzora provedbe plana
1	2	3	4	5	6