**MINISTARSTVO FINANCIJA REPUBLIKE HRVATSKE**
**UPRAVA ZA HARMONIZACIJU UNUTARNJE REVIZIJE I FINANCIJSKE KONTROLE**

# SMJERNICE ZA PROVEDBU PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA KOD KORISNIKA PRORAČUNA

Klasa: 043-01/09-01/1161
Urbroj: 513-10/01-1

Zagreb, rujan 2009. godine

SADRŽAJ

Predgovor ..... 3

Svrha Smjernica ..... 4

1. Uvod ..... 5

2. Upravljanje rizicima kao dio sustava unutarnjih financijskih kontrola ..... 6

2.1. Pojam rizika i svrha upravljanja rizicima ..... 8

2.2. Upravljanje rizicima – odgovornost upravljačke strukture ..... 9

3. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA ..... 14

3.1. Postavljanje ciljeva ..... 15

3.2. Utvrđivanje rizika ..... 17

3.2.1. Metode utvrđivanja rizika ..... 19

3.2.2. Opis rizika ..... 20

3.3. Procjena rizika ..... 21

3.4. Postupanje po rizicima/odgovor na rizike ..... 25

3.4.1. Kontrolne aktivnosti ..... 26

3.4.2. Provođenje akcijskih planova ..... 27

3.4.3. Dokumentiranje - registar rizika ..... 28

3.5. Praćenje rizika i izvješćivanje o rizicima ..... 29

4. Zaključak ..... 31

DODACI UZ SMJERNICE ..... 32

dodatak 1: Pregled pojmova korištenih u Smjernicama

dodatak 2: Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

dodatak 3: Obrazac - registar rizika

dodatak 4: Akcijski plan za realizaciju Smjernica

# Predgovor

Javnoj upravi povjeren je novac poreznih obveznika kako bi mogla ostvarivati javni interes i njegovati opće dobro.

Čelnici u institucijama javne uprave odgovorni su za djelotvorno, učinkovito i transparentno:

- korištenje sredstava koja su im stavljena na raspolaganje
- ispunjavanje obveza
- provedbu programa, aktivnosti i projekata.

Odgovornost se odnosi na sva javna sredstva neovisno o njihovu podrijetlu (državni proračun, sufinanciranje ili financiranje iz međunarodnih izvora).

Zakon o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru propisuje, među ostalim, odgovornost čelnika korisnika proračuna za postavljanje i ostvarivanje ciljeva, djelotvorno upravljanje povezanim rizicima te za uvođenje prikladnih i učinkovitih unutarnjih kontrola u skladu sa Zakonom i međunarodnim standardima za unutarnju kontrolu.

Radeći na ostvarenju pred njih postavljenih ciljeva, korisnici proračuna suočavaju se s neizvjesnostima, odnosno brojnim rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva. Cilj upravljanja rizicima jest smanjiti opseg neizvjesnosti koje bi mogle biti prijetnja poslovnoj uspješnosti korisnika proračuna.

Upravljanje rizicima pomaže korisniku proračuna da postane dinamičniji i usmjereniji prema budućnosti, ujedno povećava vjerojatnost ostvarenja njegovih ciljeva pa treba postati općeprihvaćen koncept i sastavni dio upravljanja.

Aktivno upravljanje rizicima i razvoj strategije upravljanja rizicima ne samo što je za korisnike proračuna obvezno nego je ujedno sigurnost poreznim obveznicima i drugim zainteresiranim stranama, drugim riječima javnosti, da će korisnik proračuna ostvariti svoje ciljeve u skladu s njihovim očekivanjima.

Ove je Smjernice izradila Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija kao pomoć korisnicima proračuna i najodgovornijim osobama u provedbi procesa upravljanja rizicima na način kojim se osigurava dosljednost među različitim korisnicima proračuna, te kao pomoć u optimiziranju korištenja oskudnih javnih sredstava.

Smjernice će se redovito ažurirati u skladu sa stupnjem provedbe i razvoja procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna.

## Svrha Smjernica

Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna (dalje u tekstu: Smjernice) trebale bi pomoći korisnicima proračuna[1] u uspostavi sustavnog upravljanja rizicima.

Smjernice su namijenjene najvišem rukovodstvu korisnika proračuna, ali i ostalim rukovoditeljima i zaposlenicima, zbog toga što će ovaj proces, u većoj ili manjoj mjeri, zahvatiti svakog pojedinca u jednom korisniku proračuna.

Cilj je Smjernica ujednačiti praksu upravljanja rizicima kod korisnika proračuna i postaviti okvir unutar kojeg će svaki korisnik proračuna ugraditi i razvijati upravljanje rizicima prilagođeno svojim posebnostima. Djelotvornim upravljanjem rizicima želi se jačati postojeće strukture upravljanja te u procese planiranja i donošenja odluka ugraditi upravljanje rizicima kao standard.

Smjernice obuhvaćaju sljedeće:

- upravljanje rizicima kao dio sustava unutarnjih financijskih kontrola, s posebnim osvrtom na:
    - pojam rizika i svrhu upravljanja rizicima
    - odgovornost čelnika korisnika proračuna i ostalih rukovoditelja za upravljanje rizicima
- ključne korake u procesu upravljanja rizicima.

Smjernice upućuju na to da je upravljanje rizicima važan element u sustavu unutarnjih financijskih kontrola te da razvoj ovoga sustava radi kvalitetnijeg upravljanja u javnom sektoru, zahtijeva i razvoj procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna.

Učinkovito upravljanje rizicima stvara dobre pretpostavke za bolje odlučivanje i povećanje učinkovitosti poslovanja, te za bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih resursa, a pridonosi i jačanju povjerenja u upravljački sustav u javnom sektoru.

Smjernicama se naglašava da je upravljanje rizicima odgovornost upravljačke strukture, pri čemu upravljačka struktura uključuje čelnike korisnika proračuna i rukovoditelje na različitim razinama upravljanja.

Smjernice daju prikaz ključnih koraka za uspostavu upravljanja rizicima kod korisnika proračuna koji se temelje na COSO okviru te nudi različite pristupe i opcije u njihovoj razradi prilikom uspostave upravljanja rizicima kako bi svaki korisnik proračuna mogao odabrati način i metode koje su za njega najprikladnije.

[1] Smjernice su namijenjene korisnicima proračuna u javnom sektoru, što uključuje proračunske i izvanproračunske korisnike na razini središnje države odnosno lokalne i područne samouprave

Osobito je istaknuta obveza dokumentiranja procesa upravljanja rizicima pa će korisnici proračuna biti obvezni ustrojiti registre rizika po širim ustrojstvenim jedinicama[2] koji će sadržavati propisane osnovne elemente. Istaknuta je potreba ažuriranja registara rizika najmanje jednom godišnje kao i redovito izvješćivanje o rizicima.

Središnja harmonizacijska jedinica izradila je pregled pojmova koji se koriste u Smjernicama (dodatak 1 Smjernica), a kojima će se služiti svi korisnici proračuna kako bi se dosljedno koristila terminologija u području upravljanja rizicima.

Unutar postavljenog metodološkog okvira, korisnici proračuna imaju mogućnost dalje razrađivati pojedine korake. Navedeno se odnosi na izbor različita pristupa utvrđivanju rizika, na korištenje različitih metoda za utvrđivanje rizika, što uključuje i izradu posebnih upitnika za utvrđivanje rizika, na određivanje rizika koji će se smatrati kritičnim odnosno neprihvatljivim za pojedinog korisnika proračuna, modele izvješćivanja, pregled glavnih grupa rizika i područja koja treba uzeti u obzir kad se utvrđuju potencijalni rizici.

Tijekom uvođenja sustavnog pristupa upravljanju rizicima, čelnici korisnika proračuna trebali bi iskoristiti priliku za temeljito oblikovanje svojih ciljeva i za provedbu cjelovite procjene rizika kako bi sve rezultate mogli podijeliti s ostalim rukovoditeljima te kako bi unaprijedili kvalitetu i učinkovitost upravljanja korisnikom proračuna.

# 1. Uvod

Uvođenje upravljanja rizicima dolazi u pravo vrijeme, budući da institucije javne uprave svugdje u svijetu posluju u gospodarskom, društvenom i političkom okruženju koje se ubrzano mijenja. U takvim je prilikama od presudne važnosti da one budu u stanju fleksibilno i brzo odgovoriti na izmijenjene okolnosti, odnosno njima se prilagoditi. Rukovodstvo svake institucije treba biti spremno na moguće promjene, koje će možda biti potrebne s obzirom na smjer u kojem se institucija kreće i/ili s obzirom na izmijenjene prioritete i važnost pojedinih dijelova poslovanja.

Upravljanje rizicima, uz ostalo, alat je koji rukovodstvu pomaže da predvidi izmijenjene okolnosti i reagira na njih. Sastavni je dio procesa upravljanja, pa je to ono o čemu bi rukovoditelji trebali redovito i trajno voditi računa. Upravljanje rizicima omogućuje da se:

- predvide nepovoljne okolnosti ili događaji koji bi mogli spriječiti ostvarenje ciljeva korisnika proračuna,
- usmjere postupci unutarnje kontrole i ograničeni resursi prema ključnim područjima djelatnosti i s njima povezanim rizicima.

Upravljanje rizicima pruža najvišem rukovodstvu učinkovit mehanizam kojim se postiže usredotočenost rukovoditelja svih hijerarhijskih razina na prioritete.

[2] Šire ustrojstvene jedinice, za potrebe Smjernica, podrazumijevaju organizacijske cjeline razine uprava u ministarstvima, odnosno razine upravnih odjela i gradskih odjela u županijama i gradovima

Stoga je važno da upravljanje rizicima postane sastavni dio procesa upravljanja u javnom sektoru, prije svega procesa planiranja i donošenja odluka.

To ne znači da u dosadašnjem razdoblju upravljačka struktura u javnom sektoru nije bila svjesna postojanja rizika ili nije njima upravljala na određeni način. Međutim, postoje jazovi između trenutačnog pristupa upravljanju rizicima i zahtjeva koje postavlja sustav unutarnjih financijskih kontrola sukladno međunarodnim standardima za unutarnju kontrolu.

Upravljanje rizicima treba sagledati kao sustavan i kontinuiran proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve korisnika proračuna, te poduzimanja potrebnih radnji, posebice putem sustava financijskog upravljanja i kontrola.

Zahtijeva se svojevrsna „profesionalizacija" procesa upravljanja rizicima, koja se prije svega ogleda u jasno utvrđenoj metodologiji upravljanja rizicima, dokumentiranju informacija o rizicima, njihovoj vrsti, vjerojatnosti nastanka i procjeni učinaka, ustrojavanju registara rizika, uvođenju sustava izvješćivanja o rizicima, imenovanju odgovornih osoba za praćenje rizika, izradi strategija upravljanja rizicima i slično.

Sve to u konačnici vodi kvalitetnijem odlučivanju, temeljeno na strukturirano prikupljanim i ažuriranim informacijama, što stvara dobre preduvjete za uspješno ostvarenje postavljenih ciljeva.

## 2. Upravljanje rizicima kao dio sustava unutarnjih financijskih kontrola

Razvoj sustava unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru Republike Hrvatske potaknuo je i razvoj upravljanja rizicima, naglašavajući njegovu važnost.

Zakonom o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru[3], sustav unutarnjih financijskih kontrola određen je kao cjelokupan sustav financijskih i drugih kontrola uspostavljen od čelnika korisnika proračuna s ciljem uspješnog upravljanja i ostvarenja zadaća korisnika proračuna. Sustav obuhvaća dvije komponente: financijsko upravljanje i kontrole te unutarnju reviziju.

U skladu s odredbama Zakona, **financijsko upravljanje i kontrole** sveobuhvatan je sustav unutarnjih kontrola koji uspostavlja i za koji je odgovoran čelnik korisnika proračuna, a kojim se, **upravljajući rizicima**, osigurava razumna sigurnost da će se u ostvarivanju ciljeva proračunska i druga sredstva koristiti pravilno, etično, ekonomično, djelotvorno i učinkovito.

Financijsko upravljanje i kontrole provodi se putem međusobno povezanih komponenata financijskog upravljanja i kontrola koje su utvrđene u skladu s INTOSAI smjernicama za standarde unutarnje kontrole za javni sektor, a koje se temelje na COSO modelu unutarnje kontrole[4].

---

[3] Narodne novine, broj 141/06

[4] COSO (Odbor pokroviteljskih organizacija Treadway povjerenstva) izvorno je utemeljen 1985. godine. COSO okvir za upravljanje rizicima (COSO - ERM) noviji je koncept upravljanja rizicima i nastavak je razvoja sustava unutarnjih kontrola koji je COSO počeo razvijati 1992. dokumentom Unutarnja kontrola – integrirani okvir.

Standardi unutarnje kontrole strukturirani su tako da uključuju pet sljedećih komponenata:

- kontrolno okruženje
- **upravljanje rizicima**
- kontrolne aktivnosti
- informacije i komunikacije
- praćenje i procjenu.

Kao jedna od komponenata financijskog upravljanja i kontrola, **upravljanje rizicima** uspostavlja se i razvija na temeljima COSO okvira za upravljanje rizicima koji predstavlja nadogradnju COSO modela unutarnje kontrole.

COSO okvir za upravljanje rizicima sadrži osam međuovisnih komponenata: unutarnje okruženje, postavljanje ciljeva, utvrđivanje rizika i prilika, procjenu rizika, odgovor na rizik, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacije te praćenje.

S obzirom na to da Republika Hrvatska usklađuje svoje zakonodavstvo s pravnom stečevinom EU i da razvija sustav sukladan EU, u razvoju pratimo dostignuća EU. U tom smislu važno je istaknuti da je Europska komisija za provedbu upravljanja rizicima razvila u svojim službama metodologiju za upravljanje rizicima koja se temelji na COSO okviru za upravljanje rizicima, smatrajući ga najboljom praksom u ovom području.

Stoga je logičan slijed i stajalište Središnje harmonizacijske jedinice da se upravljanje rizicima, kao jedna od aktivnosti potrebnih za učinkovitu provedbu financijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru, uspostavlja i razvija na temeljima COSO okvira za upravljanje rizicima.

Valja istaknuti da su korisnici proračuna koji su uključeni u sustav upravljanja i provedbe pretpristupnih fondova EU u znatnoj mjeri uspostavili i razvili upravljanje rizicima, što je bio jedan od temeljnih uvjeta za dobivanje odobrenja za rad od Europske komisije i za upravljanje sredstvima EU.

Za sve institucije u sustavu provedbe pretpristupnih programa pomoći EU razvijena je metodologija upravljanja rizicima prema kojoj svaki od zaposlenika u svakodnevnom obavljanju poslova uočava rizike koji ugrožavaju ostvarivanje postavljenih ciljeva. O tim rizicima izvješćuje, na za to predviđenom obrascu, osobu zaduženu za upravljanje rizicima koja vodi registar rizika. Dvaput godišnje, na sastancima s rukovoditeljima, za rizike iz registra utvrđuju se aktivnosti kojima se oni rješavaju ili se smanjuje njihov negativan utjecaj. Iskustvo stečeno u upravljanju rizicima za potrebe upravljanja pretpristupnim fondovima EU može poslužiti i razvoju procesa upravljanja rizicima za nacionalna sredstva s ciljem osiguranja ujednačenog pristupa u razvoju metodologije.

## 2.1. Pojam rizika i svrha upravljanja rizicima

Odredbom članka 5. Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru rizik je određen kao mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva.

Rizik se također može definirati i kao prijetnja uspješnom ostvarivanju ciljeva, odnosno sve što predstavlja prijetnju ostvarenju ciljeva, programa ili pružanja usluga građanima smatra se rizikom.

Osim promatranja rizika u negativnom smislu, potrebno je razmotriti prilike za iskorištavanje pozitivnog učinka pojave određenog rizika odnosno okolnosti koje nude pozitivne prilike. Dakle, izgubljene mogućnosti (prilike) također se smatraju rizikom. Ovaj tip rizika odnosi se na razvoj i modernizaciju korisnika proračuna i njegovih aktivnosti, odnosno prilagodbu novim okolnostima i očekivanjima.

Korisnici proračuna suočavaju se s brojnim rizicima, koji se mogu odnositi na:

- sve ono što može naštetiti ugledu korisnika proračuna i smanjiti povjerenje javnosti,
- nepravilno i nezakonito poslovanje, ali i neekonomično, neučinkovito ili nedjelotvorno upravljanje javnim sredstvima,
- nepouzdano izvješćivanje,
- nesposobnost reagiranja na promijenjene okolnosti ili nesposobnost upravljanja u promijenjenim okolnostima na način koji sprječava ili maksimalno smanjuje nepovoljne učinke na pružanje javnih usluga.

Prema odredbi članka 11. Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru, **upravljanje rizicima** cjelokupan je proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve korisnika proračuna, te poduzimanja potrebnih radnji, posebice promjenom sustava financijskog upravljanja i kontrola, a u svrhu smanjenja rizika.

Ako korisnici proračuna nemaju djelotvoran način upravljanja takvim rizicima, tada se mogu naći u situaciji da samo za otklanjanje posljedica moraju utrošiti poprilično svotu javnog novca.

Prednosti provedbe upravljanja rizicima za korisnika proračuna jesu:

**Bolje odlučivanje**

- Sve odluke nose sa sobom određenu razinu neizvjesnosti, neovisno o tome odnose li se na uobičajene zadaće ili na nove ideje i mogućnosti. Upravljanje rizicima pomaže rukovoditeljima da svoje odluke usklade s realnom procjenom planiranih i neplaniranih konačnih rezultata.

**Povećanje učinkovitosti**

- Prihvaćanjem pristupa koji se temelji na rizicima, korisnik proračuna može bolje odlučivati o načinu unapređenja sustava, raspoređivanju sredstava i postizanju bolje ravnoteže između prihvatljive razine rizika i troška kontrole.

**Bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava**

- Omogućuje utvrđivanje ključnih rizika s kojima se korisnik proračuna suočava
- Ključni projekti kojima upravlja korisnik proračuna (uvođenje novih informatičkih sustava, itd.) i mobiliziranje ograničenih raspoloživih sredstava za prikladno postupanje po utvrđenim rizicima.

**Jačanje povjerenja u upravljački sustav**

- Upravljanje rizicima nužan je dio upravljačkog procesa u svakom korisniku proračuna. Njime se unapređuje proces planiranja time što se ističu ključni procesi, a ujedno se osigurava kontinuitet pružanja usluga.

**Razvoj pozitivne organizacijske kulture**

- Razvijanje organizacijske kulture koja neće stvarati odbojnost prema rizicima.

Djelotvorno upravljanje rizicima omogućit će čelniku korisnika proračuna davanje razumne razine sigurnosti da će se ciljevi korisnika proračuna ostvariti.

Nakon što se pokrene proces upravljanja rizicima, uspostavi kultura upravljanja rizicima i strukturirano dokumentiraju najznačajniji rizici, čelnik korisnika proračuna moći će donijeti strategiju upravljanja rizicima.

Donošenje strategije upravljanja rizicima obveza je čelnika korisnika proračuna propisana Zakonom o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru.

## 2.2. Upravljanje rizicima – odgovornost upravljačke strukture

Prema odredbama Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru, čelnik korisnika proračuna odgovoran je za određivanje i ostvarivanje ciljeva korisnika proračuna, kao i za uspostavu djelotvornog sustava upravljanja rizicima koji će pomoći u ostvarenju postavljenih ciljeva.

Rukovoditelji na različitim razinama upravljanja, sukladno dodijeljenim ovlastima i odgovornostima, odgovorni su za ispunjavanje ciljeva u okviru svojih nadležnosti, a time i za upravljanje rizicima.

U idućem razdoblju potrebno je uspostaviti sustavni pristup upravljanju rizicima na razini korisnika proračuna kao pomoć u pravodobnom reagiranju na rizike koji mogu spriječiti ili otežati ostvarenje ciljeva korisnika proračuna.

Sustavni pristup uključuje:

- imenovanje osoba zaduženih za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima, te osoba zaduženih za prikupljanje informacija o rizicima po pojedinim ustrojstvenim jedinicama,
- obvezu dokumentiranja podataka u vezi s utvrđenim rizicima,
- uspostavu modela izvješćivanja o rizicima.

Da bi uspostavio prikladan sustav upravljanja rizicima, čelnik treba odrediti **osobu odgovornu za koordinaciju uspostave procesa upravljanja rizicima na razini korisnika proračuna**.

S obzirom na to da je upravljanje rizicima dio planiranih aktivnosti vezanih uz uspostavu financijskog upravljanja i kontrole, **koordinacija aktivnosti za uspostavu procesa upravljanja rizicima može se povjeriti voditelju za financijsko upravljanje i kontrolu ili, prema procjeni čelnika, nekom drugom rukovoditelju najviše upravljačke razine, primjerice državnom tajniku u ministarstvu.**

Od osobe odgovorne za koordinaciju uspostave ovog procesa očekuje se:

- da u suradnji sa Središnjom harmonizacijskom jedinicom upozna ostale rukovoditelje o potrebi uvođenja upravljanja rizicima u svojoj instituciji te sa Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima,
- da potiče kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovoditeljima u djelotvornom upravljanju rizicima jačanjem svijesti višeg rukovodstva o potrebi sustavnog upravljanja rizicima,
- da u suradnji s rukovoditeljima širih ustrojstvenih jedinica pokrene aktivnosti na uvođenju procesa upravljanja rizicima i odredi rokove za pojedine aktivnosti,
- da pripremi objedinjeno izvješće o upravljanju rizicima na razini korisnika proračuna,
- da na razini širih ustrojstvenih jedinica omogući potrebnu izobrazbu te upozna koordinatore za rizike o provođenju izobrazbe.

U koordinaciji uspostave procesa upravljanja rizicima također mogu pomoći koordinatori za financijsko upravljanje i kontrole kod onih korisnika u kojima su imenovani. Naime, u dosadašnjem razvoju sustava financijskog upravljanja i kontrola korisnici proračuna radili su na izradi popisa i opisa poslovnih procesa i utvrđivanju ciljeva procesa, a koordinacijsku su ulogu i pomoć u navedenim zadaćama pružali koordinatori za financijsko upravljanje i kontrole. S obzirom na to da u tom segmentu predstoji utvrđivanje i procjena rizika te uspostava kontrolnih mehanizama u poslovnim procesima, može se koristiti pomoć koordinatora za financijsko upravljanje i kontrole.

Središnja harmonizacijska jedinica pritom će pružiti potporu korisnicima proračuna organiziranjem izobrazbe i seminara o upravljanju rizicima, a bit će uključena i u praćenje realizacije aktivnosti iz Akcijskog plana koji je sastavni dio ovih Smjernica.

Važno je istaknuti razliku između aktivnosti potrebnih za **uspostavu** procesa upravljanja rizicima na razini cijelog korisnika proračuna, koje su prethodno pobrojane i za koje je zadužena osoba odgovorna za koordinaciju uspostave procesa, od aktivnosti koje se odnose na proces upravljanja rizicima (postavljanje ciljeva, utvrđivanje i procjena rizika, postupanje po rizicima, praćenje i izvješćivanje o rizicima i sl. koje će se objasniti u poglavlju 3 ovih Smjernica), za što su odgovorni rukovoditelji na svim razinama upravljanja.

Ukoliko je osoba odgovorna za koordinaciju uspostave procesa upravljanja rizicima ujedno i rukovoditelj ustrojstvene jedinice, bit će odgovorna za upravljanje rizicima u svojoj ustrojstvenoj jedinici, primjerice u Upravi za financije i proračun, ako je na čelu te uprave.

Da bi se upravljanje rizicima povezalo na strateškoj i operativnoj razini korisnika proračuna, glavne poveznice uspostave upravljanja rizicima postat će **šire ustrojstvene jedinice korisnika proračuna** (uprave u ministarstvima, odnosno upravni i gradski odjeli u županijama i gradovima), koje najbolje povezuju strateške i operativne ciljeve korisnika proračuna.

Osoba odgovorna za koordinaciju uspostave procesa upravljanja rizicima treba u suradnji s rukovoditeljima širih ustrojstvenih jedinica osigurati da se na razini širih ustrojstvenih jedinica uspostavi proces upravljanja rizicima.

**Rukovoditelji širih ustrojstvenih jedinica** (npr. ravnatelji uprava, pročelnici upravnih odnosno gradskih odjela) pri tome trebaju na razini njihovih ustrojstvenih jedinica osigurati uspostavu sustavnog upravljanja rizicima na način da se:

- utvrde rizici vezani uz ciljeve iz strateških planova, operativnih planova i poslovnih procesa koji su u nadležnosti šire ustrojstvene jedinice,
- procijeni vjerojatnost nastanka rizika i njihovi učinci,
- utvrde načini postupanja po rizicima koji su neprihvatljivi,
- dokumentiraju podaci o rizicima u registre rizika (preporuka je da takvi registri sadrže od 10 do 15 najznačajnijih rizika šire ustrojstvene jedinice),
- osigura izvješćivanje o rizicima.

Za potrebe uvođenja sustavnog upravljanja rizicima, rukovoditelji širih ustrojstvenih jedinica u suradnji s drugim rukovoditeljima unutar svoje ustrojstvene jedinice (npr. načelnicima sektora, službi i odjela u ministarstvima) trebaju:

- **donijeti odluku o imenovanju osobe zadužene za prikupljanje podataka o utvrđenim rizicima i njihovo evidentiranje u registar rizika (koordinator za rizike)**
- **donijeti odluku o ustrojavanju registra rizika.**

O veličini ustrojstvene jedinice i broju zaposlenika ovisit će i broj imenovanih osoba i razina ustrojstvene jedinice na kojoj će se ustrojiti registri rizika. Rukovoditelj šire ustrojstvene jedinice u suradnji s rukovoditeljima unutar svoje ustrojstvene jedinice može odlučiti da se registar rizika ustroji:

- samo na razini šire ustrojstvene jedinice (razina uprava u ministarstvima, odnosno razina upravnih odjela u županijama i gradovima),
- na razini manjih, užih ustrojstvenih jedinica (npr. sektora, službi i odjela u ministarstvima).

Primjer registra rizika i što sve registar sadrži nalazi se u dodacima Smjernica. Detalji o postupku upravljanja rizicima po pojedinim fazama razrađeni su u poglavlju 3. ovih Smjernica.

Važno je istaknuti potrebu redovitog izvješćivanja o rizicima. O najznačajnijim rizicima predviđeno je raspravljati na kolegiju najviše upravljačke razine (npr. na kolegiju ministra, župana ili gradonačelnika).

Također se za potrebe sastavljanja objedinjenoga godišnjeg izvješća o upravljanju rizicima na razini korisnika proračuna predviđa izrada godišnjeg izvješća o aktivnostima vezanima uz upravljanje rizicima na razini širih ustrojstvenih jedinica. Dio objedinjenoga izvješća ujedno će biti sastavni dio godišnjeg izvješća o sustavu unutarnjih financijskih kontrola koji korisnik proračuna dostavlja Središnjoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva financija.

Detalji u vezi s izvješćivanjem o rizicima obrađeni su u poglavlju 3. točki 3.5. Praćenje rizika i izvješćivanje o rizicima.

Osim uspostavljanja upravljanja rizicima na razini širih ustrojstvenih jedinica, važno je sustavan pristup upravljanju rizicima osigurati i u **programskom planiranju.**

Voditelji programa trebaju upravljati rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva programa. Po potrebi, voditelj programa u suradnji s rukovoditeljima šire ustrojstvene jedinice može donijeti:

- odluku o imenovanju osobe zadužene za prikupljanje podataka o utvrđenim rizicima na razini programa,
- odluku o ustrojavanju registra rizika za određeni program.

Ovo je osobito važno onda kada aktivnosti programa prelaze okvire šire ustrojstvene jedinice (npr. kada su u realizaciji određenog programa uključene tri uprave).

Vezano uz upravljanje rizicima valja naglasiti i važnost **unutarnje revizije** čija je uloga neovisna i objektivna procjena adekvatnosti i učinkovitosti procesa upravljanja rizicima i postavljenih kontrola kao odgovora na rizike. Unutarnja revizija, prilikom obavljanja revizija, procjenjuje učinkovitost i djelotvornost procesa upravljanja rizicima, osobito učinkovitost kontrolnih mehanizama.

Procjenjujući adekvatnost i učinkovitost kontrolnih mehanizama u odnosu na sprječavanje i minimaliziranje rizika, unutarnja revizija u svojim revizijskim izvješćima u okviru nalaza upućuje na rizike, odnosno na neželjene događaje koji se mogu aktivirati kao posljedica neprikladnih ili neučinkovitih kontrolnih mehanizama.

Preporuke unutarnje revizije sadržane u revizijskim izvješćima najčešće su usmjerene prema jačanju postojećih kontrolnih mehanizama ili uvođenju novih kontrola. Budući da je za provedbu preporuka zadužena upravljačka struktura, njihovom realizacijom upravljačka struktura pruža sigurnost da su poduzete potrebne radnje za smanjenje rizika.

Prilikom izrade svojih strateških i godišnjih planova unutarnja revizija surađuje s upravljačkom strukturom radi određivanja sustava i procesa koje je potrebno prioritetno revidirati, a koji uz sebe vežu određene rizike o kojima imaju spoznaje upravljačka struktura i unutarnja revizija.

Unutarnja revizija na taj način pruža potporu upravljačkoj strukturi u procesu upravljanja rizicima, ali je **upravljačka struktura ta koja je odgovorna za upravljanje rizicima.**

Unutarnja revizija, radi potrebe revidiranja, treba imati pravo pristupa registrima rizika kako bi mogla procijeniti funkcioniranje cjelokupnog sustava unutarnjih kontrola, a bilo bi poželjno i sudjelovanje predstavnika unutarnje revizije na sastancima najviše upravljačke razine u vezi s upravljanjem rizicima.

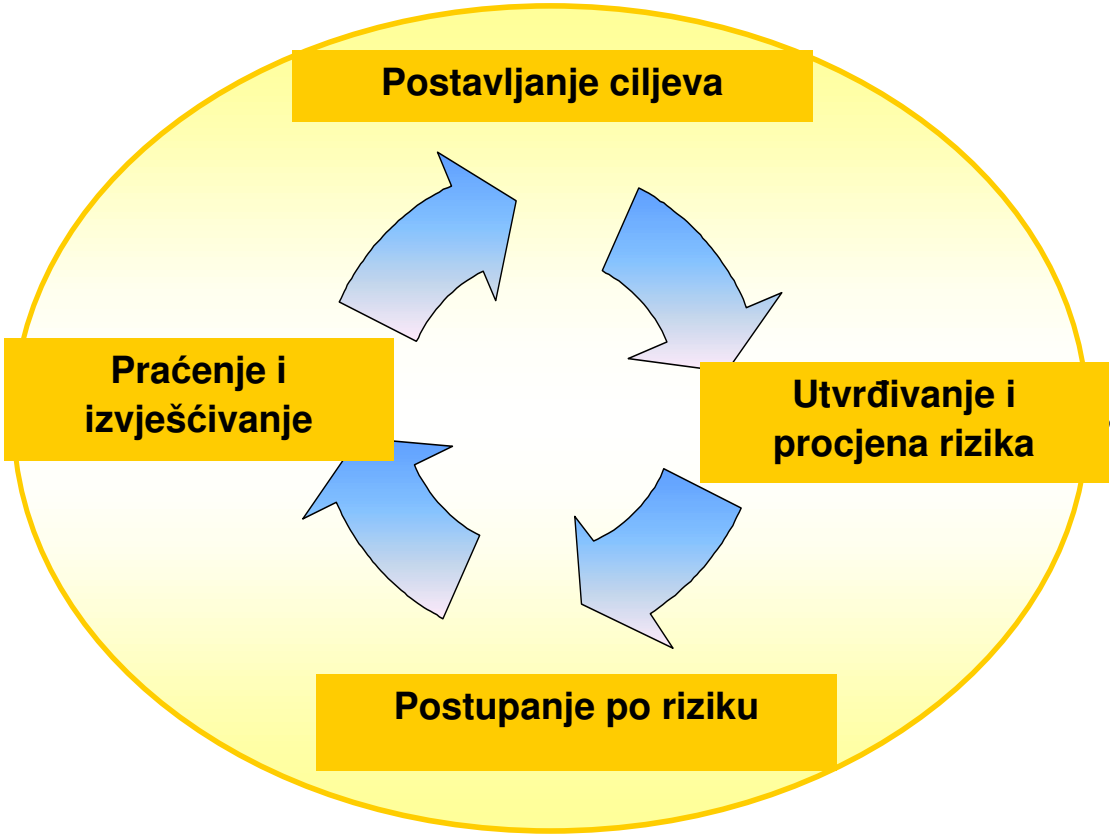
To je jamstvo da će se resursi unutarnje revizije usmjeriti prema procjeni upravljanja najznačajnijim rizicima i da će unutarnja revizija pružati potporu naporima rukovodstva u unapređivanju okvira upravljanja rizicima.

U nastavku se podrobnije opisuju elementi u upravljanju rizicima.

# 3. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA

Sukladno COSO okviru za upravljanje rizicima, ciklus upravljanja rizicima sastoji se od sljedećih elemenata, odnosno aktivnosti:[5]

- **postavljanje ciljeva**
- **utvrđivanje i procjena rizika**
- **postupanje po riziku**
- **praćenje i izvješćivanje.**




[5] Radi što jednostavnijeg pristupa upravljanju rizicima, Smjernice preporučuju, umjesto osam komponenata, koristiti navedene korake u upravljanju rizicima.
Europska komisija u svojim se smjernicama također poziva na COSO okvir, ali ne navodi sve komponente.
Isto je prihvatio i Nacionalni fond Ministarstva financija, koji je za potrebe upravljanja sredstvima Europske unije izradio Priručnik za upravljanje rizicima.

## 3.1. Postavljanje ciljeva

Osnovni preduvjet za upravljanje rizicima jest postojanje ciljeva. Cilj je rezultat koji korisnik proračuna želi ostvariti, odnosno željeno buduće stanje čije se ostvarenje očekuje u određenom razdoblju.

Na temelju utvrđenih ciljeva rukovodstvo razmatra događaje koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva, te poduzima određene radnje za upravljanje rizicima. Stoga je važno da su ciljevi jasni i jednoznačni.

Ciljevi se mogu podijeliti na različite načine, a jedna od podjela može biti podjela na strateške ciljeve (za korisnike proračuna na državnoj razini to su opći i posebni ciljevi) i na operativne ciljeve vezane uz programe, operativne planove rada i poslovne procese.

- ***Strateški ciljevi*** – izvode se iz misije korisnika proračuna te se postavljaju tijekom procesa strateškog planiranja. Ovi ciljevi postavljaju se na razdoblje od nekoliko godina (obično 3-5) za korisnika proračuna u cjelini (ministarstvo, županiju, grad, općinu, itd.).

- ***Operativni ciljevi*** – ovi su ciljevi kratkoročni (obično na godinu dana, nakon čega se obnavljaju) i specifični. Sadržani su u okviru programa, projekata, operativnih planova rada, u okviru poslovnih procesa.

### *Postavljanje ciljeva na strateškoj razini*

Novi Zakon o proračunu[6] obvezao je korisnike proračuna na državnoj razini (ministarstva i druga tijela državne uprave) na izradu trogodišnjih strateških planova. Prema navedenom Zakonu, strateško planiranje definirano je kao proces koji obuhvaća utvrđivanje vizije, strateške ciljeve, načine ispunjavanja ciljeva (akte planiranja), mjere procjene rezultata i sustav praćenja rezultata.

Za potrebe strateškog planiranja utvrđuju se opći i posebni ciljevi.

*Opći ciljevi* – utvrđuju se na najvišim razinama korisnika proračuna (ministarstva, druga tijela državne uprave). Definirani su kao izjave o željenom stanju na kraju određenog razdoblja ili kao opći smjerovi u kojima će korisnik proračuna poduzimati provedbene aktivnosti. Opći ciljevi su izjave o tome što korisnik proračuna namjerava postići u iduće tri godine, odnosno određuju jasan smjer kretanja i djelovanja kako bi, postižući svaki od ciljeva, korisnik proračuna ostvario svoju viziju i misiju.

Dobro postavljeni opći ciljevi istodobno su ambiciozni i realni te su usredotočeni na rezultate.

Za potrebe strateškog planiranja opći ciljevi utvrđuju se na temelju objavljenih strateških dokumenata i ostalih akata planiranja, odnosno ako korisnici proračuna nisu izradili strateške dokumente, opći ciljevi preuzimaju se iz Strateškog okvira za razvoj.

---

[6] Narodne novine, broj 87/08

*Posebni ciljevi* – očekivani rezultati koji su posljedica niza specifičnih aktivnosti usmjerenih postizanju određenoga općeg cilja. Detaljniji su od općeg cilja, vremenski im je okvir provedbe kraći te pomažu u definiranju njihova načina ostvarivanja. Dakle, posebni ciljevi trebaju proizići iz općeg cilja i uputiti na prioritete pri alokaciji resursa.

Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave će kao polazište za definiranje strateških ciljeva koristiti regionalne razvojne strategije te integralne regionalne operativne planove.

### *Postavljanje ciljeva na operativnoj razini*

Ciljevi strateških planova razrađuju se dalje putem programa, aktivnosti i projekata i ostvaruju se kroz poslovne procese. Stoga je važno utvrditi ciljeve programa koji se realiziraju, ciljeve poslovnih procesa pomoću kojih se oni provode te ciljeve na razini operativnih planova (npr. planova nabave, zapošljavanja, izobrazbe).

Operativni ciljevi sadržani su u godišnjim planovima aktivnosti korisnika proračuna odnosno širih ustrojstvenih jedinica (uprave u ministarstvima, odnosno upravni i gradski odjeli u županijama i gradovima), a utvrdit će ih viši rukovoditelji pojedinoga korisnika proračuna s voditeljima ustrojstvenih jedinica (npr. u ministarstvima će operativne ciljeve utvrditi ravnatelji uprava s načelnicima službi i odjela).

Ostvarenje strateških ciljeva provodi se kroz poslovne procese. Stoga je važno razmotriti ciljeve na razini poslovnih procesa kao i uz njih povezane rizike.

Prema odredbi Pravilnika o provedbi financijskog upravljanja i kontrola u javnom sektoru[7], poslovni procesi skup su povezanih aktivnosti za čije se provođenje koriste resursi korisnika proračuna i čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba i zahtjeva poreznih obveznika za uslugama odgovarajuće kvalitete u određenom razdoblju.

Nakon što korisnik proračuna utvrdi svoje strateške ciljeve, potrebno je razmotriti ključne procese koji će pridonijeti ostvarenju strateških ciljeva. Kao dio aktivnosti za provedbu financijskog upravljanja i kontrola, korisnici proračuna utvrdili su najvažnije poslovne procese i odredili su „vlasnike“ tih procesa koji će brinuti o odvijanju procesa na propisani način.

Upravo će „vlasnici“ procesa biti zaduženi za praćenje ostvarivanja ciljeva poslovnih procesa i upravljanje najvažnijim rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva.

Pri tome je važno utvrditi ključne čimbenike uspjeha u svakoj aktivnosti jednog procesa, odnosno utvrditi što je bitno sačuvati od rizika u pojedinoj aktivnosti kako bi u konačnici proces ostvario svoj cilj.

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

---

[7] Narodne novine, broj 37/08

## 3.2. Utvrđivanje rizika

S obzirom na to da proces upravljanja rizicima treba postati sastavni dio strateškog i godišnjeg planiranja, odnosno dio upravljanja poslovnim procesima vezano za postavljene ciljeve u planskim dokumentima i u poslovnim procesima potrebno je utvrditi rizike.

Uspješnom ostvarivanju ciljeva rizik može prijetiti zbog unutarnjih i vanjskih razloga.

Potrebno je obuhvatiti sve rizike koji bi se mogli dogoditi.

Da bi se olakšalo prepoznavanje rizika te da bi se osigurala pokrivenost svih područja rizika, može se koristiti podjela na pet glavnih skupina rizika:

1) Vanjsko okruženje
2) Planiranje, procesi i sustavi
3) Zaposlenici i organizacija
4) Zakonitost i ispravnost
5) Komunikacije i informacije.

Ovakva podjela rizika obuhvaća vanjsko i unutarnje okruženje[8] te predstavlja alat koji se može upotrijebiti u fazi utvrđivanja rizika, a uzima u obzir sve aspekte rizika i sva potencijalna područja rizika. Podjela na skupine rizika može biti korisna pri analizi rizika, grupiranju rizika i izvješćivanju o rizicima.

U nastavku se daje pregled glavnih skupina rizika i područja koja se mogu uzeti u obzir prilikom utvrđivanja potencijalnih rizika. Ovakvu podjelu svaki korisnik proračuna može prilagoditi svom radnom okruženju i specifičnim aktivnostima.

[8] Rizici navedeni pod brojem 2, 3, 4 i 5 jesu rizici u unutarnjem okruženju

| Tipologija rizika[9] | | |
|---|---|---|
| **Glavne skupine rizika** | | **Područja koja treba uzeti u obzir kada se utvrđuju potencijalni rizici** |
| **Vanjske** | **1. Rizici koji se odnose na vanjsko okruženje/ izvan korisnika proračuna** | - rizici makro okruženja (geopolitički, ekonomski, prirodne katastrofe i slično)<br>- političke odluke i prioriteti izvan korisnika proračuna (Hrvatski sabor, Vlada RH, Europska komisija i slično)<br>- vanjski partneri (građani, drugi korisnici proračuna, vanjski izvršitelji usluga, konzultanti, mediji i slično) |
| **Unutarnje** | **2. Rizici koji se odnose na planiranje, procese i sustave** | - strategija, planiranje i politike, uključujući interne političke odluke<br>- operativni procesi (dizajn i opis procesa)<br>- financijski procesi i dodjela sredstava<br>- IT i ostali sustavi podrške |
| | **3. Rizici koji se odnose na zaposlenike i organizaciju** | - zaposlenici, kompetentnost<br>- etika i ponašanje organizacije („ton s vrha“, prijevara, sukob interesa i slično)<br>- interna organizacija (upravljanje, uloge i odgovornosti, delegiranje itd.)<br>- sigurnost zaposlenika, objekata i opreme |
| | **4. Rizici s aspekta zakonitosti i ispravnosti** | - jasnoća, prikladnost i jedinstvenost postojećih zakona, propisa i pravila<br>- ostali mogući ishodi koji se odnose na zakonitost i pravilnost |
| | **5. Rizici koji se odnose na komunikaciju i informiranje** | - metode i kanali komuniciranja<br>- kvaliteta i pravodobnost informacija |

[9] Ovakvu tipologiju rizika koristi Europska komisija i Nacionalni fond Ministarstva financija u Priručniku za upravljanje rizicima vezano uz sustav upravljanja i korištenja sredstava Europske unije

### *Pristup utvrđivanju rizika*

Za utvrđivanje rizika najčešće se koriste dva pristupa:

Prvi je pristup *odozgo prema dolje*, gdje se na najvišoj hijerarhijskoj razini razmatraju rizici vezani uz strateške ciljeve (opći i posebni ciljevi).

Drugi je pristup *odozdo prema gore*, koji uključuje **sve ustrojstvene jedinice** korisnika proračuna koje obavljaju pregled svojih godišnjih aktivnosti i poslovnih procesa te procjenjuju rizike.

Ova dva pristupa uzajamno se ne isključuju, naprotiv, njihova je kombinacija u procesu utvrđivanja rizika poželjna jer olakšava utvrđivanje rizika na razini cijeloga korisnika i njegovih ustrojstvenih dijelova. Na koji će se način organizirati utvrđivanje rizika ovisi o specifičnostima pojedinoga korisnika.

Pri tome valja uzeti u obzir da je većina korisnika proračuna, razvijajući sustav financijskog upravljanja i kontrola, sastavila popis ključnih poslovnih procesa po ustrojstvenim jedinicama s definiranim ciljevima i da su korisnici proračuna na državnoj razini, sukladno Zakonu o proračunu, izradili trogodišnje strateške planove. Također i korisnici proračuna na lokalnoj razini imaju usvojene strateške dokumente razvoja i sl.

Popisani poslovni procesi i usvojeni strateški dokumenti te programi odnosno ciljevi sadržani u tim dokumentima mogu poslužiti kao polazna osnova za utvrđivanje rizika.

## 3.2.1. Metode utvrđivanja rizika

Postoje različite metode utvrđivanja rizika, a najčešće se koriste podaci iz prethodnih razdoblja, zajedničke radionice, posebni upitnici i intervjui.

**Korištenje podataka iz prethodnih razdoblja/analiza od strane rukovoditelja**

Podaci iz prethodnih razdoblja koje vode rukovoditelji ili koji su im raspoloživi iz drugih izvora dragocjeni su za utvrđivanje učestalosti javljanja i utjecaja nepoželjnih događaja. To uključuje podatke i analize o realizaciji planskih dokumenata (strateških, operativnih i financijskih planova) te izvješća unutarnje revizije, Državnog ureda za reviziju i druga izvješća u kojima se objašnjavaju razlozi odstupanja od planova ili razlozi neizvršavanja planova.

**Upitnici**

Ovo je tipična metoda samoprocjene kojom se svaki rizik razmatra prema unaprijed pripremljenom upitniku. Rukovoditelji širih ustrojstvenih jedinica, zajedno s ostalim rukovoditeljima unutar svojih ustrojstvenih jedinica, mogu pripremiti vlastite upitnike koristeći pregled glavnih skupina rizika i područja koja treba uzeti u obzir kad se utvrđuju potencijalni rizici, a koji se nalazi u Smjernicama. Poznavanje problema i rizika s kojima su se već suočavali, rukovoditelji mogu koristiti prilikom pripreme navedenog upitnika.

Ako se za utvrđivanje rizika koriste pripremljeni upitnici, oni se moraju redovito ažurirati kako bi i dalje bili primjenjivi na razmatrano područje poslovanja.

**Održavanje zajedničkih radionica/*brainstorming***

Ova metoda često se koristi u pristupu organiziranjem radionica na svim razinama korisnika proračuna. Pristup se temelji na činjenici da različite osobe s različitim iskustvom i znanjem određenom problemu različito pristupaju. 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 obuhvaćanja informacija i razmjene mišljenja među različitim osobama i razinama korisnika proračuna, te se dolazi do najboljih rješenja. Održavanje zajedničkih radionica iziskuje dosta vremena, što je ponekad najveći problem. U tom se slučaju preporučuje da se korištenjem prethodnih metoda za utvrđivanje rizika definiraju najvažniji rizici koji će se raspraviti na zajedničkoj radionici.

### 3.2.2. Opis rizika

Opis rizika završetak je procesa utvrđivanja rizika i početak procesa procjene rizika.

Prije procjene rizika potrebno je jasno formulirati odnosno opisati utvrđeni rizik uzimajući u obzir glavni uzrok rizika (što je osnovni problem) te potencijalne posljedice rizika (učinak na ciljeve/aktivnosti). U suprotnom, osobe koje će procjenjivati značajnost i vjerojatnost nastupanja nekog događaja različito će shvatiti značenje rizika te će i procjena biti potpuno različita.

U nastavku se daje primjer[10] jednog cilja s različitim opisom rizika.

| **Aktivnost/cilj: „Implementirati novi IT sustav za praćenje rezultata naknadnih kontrola do konca 2010.“** | |
|---|---|
| **Opis rizika** | **Komentar** |
| “Neizvršavanje implementacije novog IT sustava za praćenje rezultata naknadnih kontrola do konca 2010.“ | **NIJE U REDU:** To je jednostavno suprotno od cilja. |
| “Nedostatak zaposlenika.” | **NIJE U REDU:** Ne pruža nikakve informacije o potencijalnom utjecaju na aktivnosti/ciljeve ili o točnom uzroku rizika. |
| “Nedostatak kompetentnog osoblja može uzrokovati kašnjenja u implementaciji“. | **BOLJE:** Spomenut je utjecaj na cilj, ali nije dovoljno jasan. Međutim, nema informacija o uzroku rizika. |
| „Nedostatak osposobljenih osoba može dovesti do značajnog kašnjenja pri uvođenju projekta (po procjeni oko 10-12 mjeseci). To je djelomično zbog nedovoljne izobrazbe osoblja.“ | **IDEALNO**: Postoji kvantificirana procjena potencijalnog utjecaja na cilj. Uzrok je također identificiran. |

[10] Primjer je preuzet iz dokumenta Europske komisije: „Risk management in the Commission“, travanj 2008.

## 3.3. Procjena rizika

Nakon što se utvrde, rizike je potrebno procijeniti kako bi se rangirali, utvrdili prioriteti i pružile informacije za donošenje odluka o onim rizicima na koje se treba usmjeriti. Rizici se procjenjuju na temelju učinka i vjerojatnosti.

### Procjena učinka rizika

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, primjerice ocjenama od jedan (1) do tri (3), gdje ocjena jedan (1) znači procjenu da će taj događaj imati malen učinak, dok najviša ocjena znači da će događaj imati velik učinak na korisnika proračuna. Osim bodovanja, može se dati opisna procjena učinka, pa tako učinak može biti malen, umjeren ili velik.

Važno je napomenuti da se u ovoj fazi procjenjuje inherentni rizik, ne uzimajući u obzir postojanje bilo kakva oblika kontrola. Pojam inherentni rizik detaljnije je objašnjen na stranici 22.

U tablici u nastavku daje se prijedlog za procjenu učinka (posljedice) davanjem bodova odnosno opisom.

| Učinak | Ocjena | Opis |
|---|---|---|
| Velik | 3 | • Prekid svih osnovnih programa/usluga<br>• Gubitak značajne imovine<br>• Ozbiljne štete za okoliš<br>• Smrt<br>• Značajan gubitak povjerenja javnosti<br>• Pritisak javnosti za smjenu čelnika |
| Umjeren | 2 | • Prekid nekih osnovnih programa/usluga<br>• Gubitak imovine<br>• Izvjesne štetne posljedice za okoliš<br>• Teške ozljede<br>• Djelomičan gubitak povjerenja javnosti<br>• Negativan stav javnosti u medijima |
| Malen | 1 | • Kašnjenja u rokovima kod manje značajnih projekata/usluga<br>• Gubitak imovine (male vrijednosti)<br>• Privremene štetne posljedice za okoliš<br>• Tretman kao prva pomoć<br>• Usporeno stjecanje povjerenja javnosti<br>• Djelomično negativan stav javnosti |

### Procjena vjerojatnosti rizika

Nakon procjene učinka odnosno posljedica, procjenjuje se vjerojatnost nastanka nekog događaja. Znači, procjenjuje se koliko je vjerojatno da se neki rizik, u pravilu štetni događaj, ostvari. Vjerojatnost se, poput učinka, može bodovati ocjenama ili procijeniti opisno kao niska, srednja i visoka vjerojatnost. Najniža ocjena znači nisku vjerojatnost, a to znači da nastanak događaja nije vjerojatan, dok najviša ocjena znači da se očekuje javljanje događaja u većini slučajeva.

U tablici u nastavku daje se prijedlog ocjene o vjerojatnosti.

| Vjerojatnost | Ocjena | Opis |
|---|---|---|
| Visoka | 3 | Očekuje se da će se ovaj događaj javiti u većini slučajeva |
| Srednja | 2 | Događaj se ponekad može dogoditi |
| Niska | 1 | Nastanak događaja nije vjerojatan |

Kada više osoba sudjeluje u procjeni rizika u odnosu na postavljeni cilj (npr. na radionicama), kao rezultat procjene potrebno je imati približno usuglašenu procjenu svih rizika. To će u slučajevima u kojima su potpuno različito procijenjeni rizici u odnosu na vjerojatnost ili učinak zahtijevati uključivanje svih sudionika u raspravu kako bi se postigao zajednički dogovor sudionika o procjeni rizika.

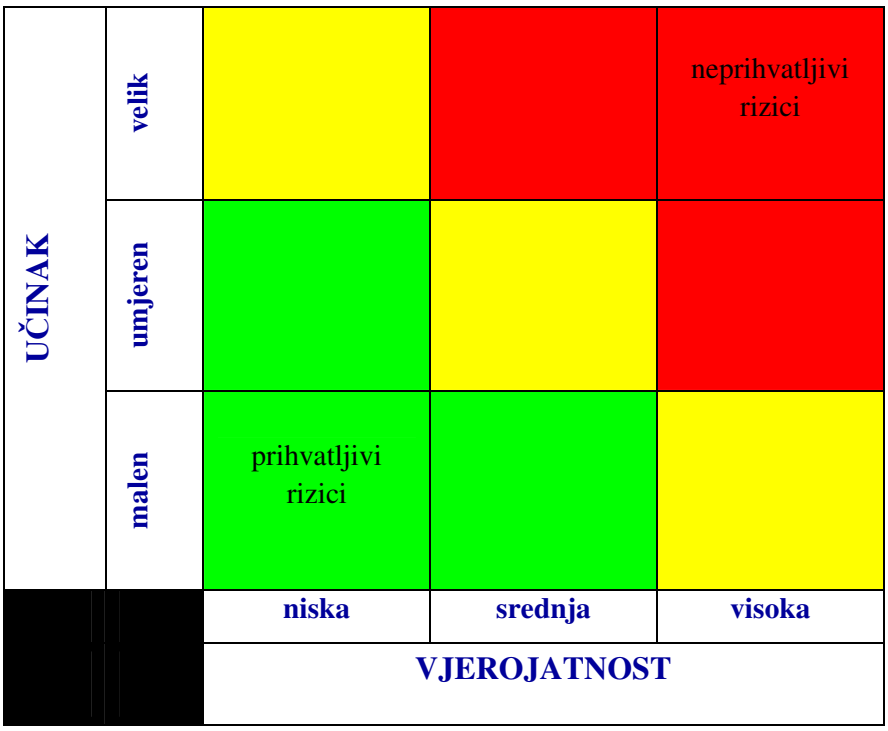
U dodatku 2 Smjernica daje se obrazac koji se može koristiti prilikom utvrđivanja i procjene rizika.

### Procjena ukupne izloženosti riziku

Iz procjene učinka i vjerojatnosti proizlazi procjena ukupne izloženosti riziku koja je potrebna kako bi se utvrdili prioriteti, odnosno najznačajniji rizici kojima treba upravljati.

Ukupna izloženost riziku dobiva se množenjem bodova učinka s bodovima vjerojatnosti (tako se rizik s najvećim učinkom i vjerojatnosti koji bodujemo s ocjenom tri može procijeniti s najviše devet bodova).

Izloženost riziku najčešće se prikazuje pomoću matrice u kojoj se povezuju učinak i vjerojatnost, a koja se prikazuje u nastavku.




Potrebno je istaknuti da se u većini slučajeva rizici ne mogu potpuno ukloniti te da svaka aktivnost sadrži u sebi mogući rizik.

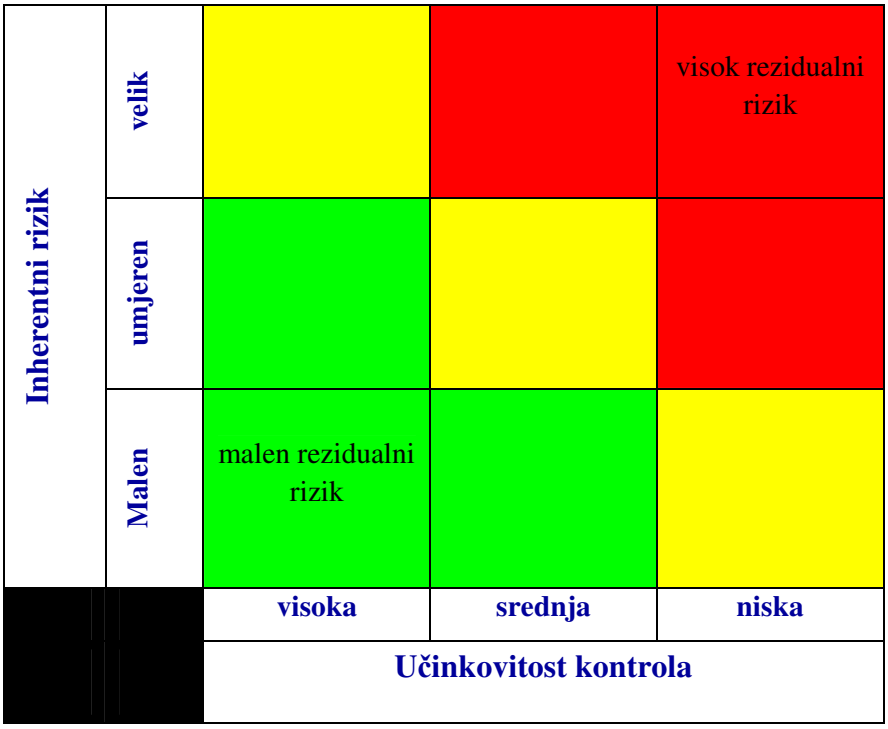
Razlikujemo dvije razine rizika. Inherentni rizik jest rizik ili niz rizika s kojima se suočava korisnik proračuna ne uzimajući u obzir uspostavljene kontrole. Ovi se rizici generiraju zbog uobičajenih okolnosti, vrste aktivnosti koje se provode, a mogu biti unutarnji i vanjski.

Osim **inherentne razine rizika** (razina rizika u slučaju nepostojanja kontrola i faktora koji ublažavaju rizike), razina rizika može se promatrati i kao **rezidualna razina rizika** (razina rizika kad se uzmu u obzir postojeće kontrole koje ublažuju rizik).

Dakle, nakon poduzimanja određenih radnji, rizik i dalje postoji. To zovemo rezidualnim rizikom i u biti predstavlja činjenicu da rizik ne možemo potpuno ukloniti.

Nakon što se procijene inherentni rizici i dobije lista najznačajnijih rizika, potrebno je odrediti rezidualnu veličinu rizika. Pri tome se mora uzeti u obzir djelotvornost i učinkovitost postojećih kontrola. Rukovoditelj procjenjuje učinkovitost postojećih kontrola putem stalnog praćenja, izvješća unutarnje revizije i sl. Pri tome se može utvrditi da nema odgovarajuće kontrole, da kontrole nisu učinkovite u praksi ili da su posve učinkovite.

Za određivanje rezidualne razine rizika može se koristiti sljedeća matrica.




Rukovodstvo će na temelju trenutačne rezidualne razine rizika i svoje odluke o prihvaćanju rizika odlučiti jesu li potrebne dodatne mjere za daljnje smanjivanje izloženosti riziku.

**Prihvaćanje rizika**

Prihvaćanje rizika odnosi se na prag koji postavlja rukovodstvo kao granicu prihvatljivosti rizika prema kojemu se može razumno postupiti (dodatno ublažavanje generiralo bi pretjerane troškove).

| Inherentni rizici - kontrole/mjere = rezidualni rizici |
|---|
| ➔ Rezidualni rizici ≤ prihvaćanje rizika ? |

U pojedinim je slučajevima moguće unaprijed utvrditi i izmjeriti prihvatljivu razinu rizika, primjerice kod financijskog učinka. Uprava može unaprijed odlučiti o neprihvatljivosti financijskog gubitka većeg od određenoga utvrđenog iznosa ili od utvrđenog postotka od proračuna za specifičan program.

Valja, međutim, istaknuti da **pristup za procjenu rizika temeljen na učinku i vjerojatnosti treba koristiti na jednostavan i pragmatičan način**. Budući da se procjena uglavnom temelji na subjektivnoj prosudbi, ovaj **pristup treba shvatiti više kao način pokretanja strukturirane rasprave o rizicima, a manje kao sredstvo za uspostavljanje precizne "razine rizika".** Ono što je važno jest to da se razumiju razlozi koji se kriju iza ocijenjenog rizika i da se na temelju te informacije utvrdi jesu li potrebna daljnja istraživanja.

Da bismo postigli djelotvorno upravljanje rizicima, a dokumentaciju i izvješćivanje o rizicima sveli na razumnu mjeru, važno je usmjeriti se na kritične rizike.

Primjerice, rizik se može smatrati kritičnim u sljedećim situacijama:

- ako može ugroziti ostvarenje ključnih ciljeva korisnika proračuna,
- ako može uzrokovati znatnu štetu interesnim skupinama korisnika proračuna (građanima, Vladi Republike Hrvatske, Europskoj komisiji, drugim korisnicima proračuna itd.),
- ako je posljedica rizika povreda zakona i propisa,
- ako može uzrokovati značajne financijske gubitke,
- ako dovodi u pitanje sigurnost zaposlenika korisnika proračuna, ili
- ako u bilo kojem slučaju ozbiljno utječe na ugled korisnika proračuna.

Svaki korisnik proračuna može odrediti rizike koji će se smatrati kritičnim odnosno neprihvatljivim za korisnika.

## 3.4. Postupanje po rizicima/odgovor na rizike

Cilj upravljanja rizicima jest smanjiti vjerojatnost nastupanja potencijalnog događaja i njegov negativan učinak. Vjerojatnost i učinak smanjit će se izborom prikladnog odgovora na rizik.

Četiri su načina reagiranja na rizike odnosno odgovora na rizike. Rizici se mogu izbjeći, prenijeti, smanjiti (ublažiti) i prihvatiti.

**Izbjegavanje rizika**

Neki se rizici mogu djelomično ili potpuno izbjeći modificiranjem aktivnosti odnosno procesa. Valja istaknuti da je opcija ukidanja određene aktivnosti ograničena u javnom sektoru, u usporedbi s privatnim sektorom, jer su poslovi i aktivnosti od značaja za javni interes.

**Prenošenje rizika**

Najbolji odgovor na neke rizike može biti njihovo prenošenje trećoj strani ili dijeljenje rizika s trećom stranom. Ova je opcija posebno dobra za ublažavanje financijskih rizika ili rizika po imovinu. Tipičan primjer prijenosa rizika jest korištenje osiguravajućeg društva kojem ćemo platiti preuzimanje rizika. Međutim, u slučaju kada obavljanje određenih usluga povjerimo vanjskoj tvrtki (*outsourcing*) treba naglasiti da, iako je upravljanje rizikom također prenijeto, korisnik proračuna i dalje ostaje odgovoran za rizik. Takve se radnje ugovaraju zato što unutar određene službe korisnika proračuna ne postoje potrebna sredstva, vještine i stručnost za upravljanje rizikom, odnosno netko je drugi (a to može biti i drugi korisnik proračuna) sposobniji za djelotvornije upravljanje tim rizikom.

**Prihvaćanje rizika**

Jedan od odgovora na rizike može biti prihvaćanje rizika bez poduzimanja dodatnih radnji. Čak ako se rizik i ne može prihvatiti, može se dogoditi da mogućnosti za poduzimanje određenih mjera u vezi s nekim rizicima mogu biti ograničene ili troškovi poduzimanja radnji mogu biti nerazmjerni u odnosu na moguće koristi.

U takvim slučajevima odgovor može biti prihvaćanje postojeće razine rizika te korisnik proračuna priprema planove postupanja za rješavanje učinaka koji će se pojaviti u slučaju ostvarenja rizika.

**Smanjivanje/ublažavanje rizika**

Postupci smanjivanja/ublažavanja rizika smatraju se najuobičajenijim odgovorom na rizike, što znači da se poduzimaju radnje i donose odluke kako bi se smanjila vjerojatnost nastanka ili/i učinak rizika.

Radnje koje korisnik proračuna poduzima radi smanjivanja odnosno ublažavanja rizika zapravo su **kontrolne aktivnosti**.

Svrha je ublažavanja rizika nastavak obavljanja aktivnosti u kojoj se javlja rizik, uz istodobno poduzimanje radnji (kontrola) radi zadržavanja rizika na prihvatljivoj razini.

Rukovoditelj mora obrazložiti svoju reakciju (odgovor) na rizik, posebice u slučaju kada je rizik prihvaćen, te ne poduzima dodatne radnje.

Osim sagledavanja najboljih odgovora na rizike, potrebno je razmotriti i to javljaju li se pri tome prilike za iskorištavanje pozitivnog učinka, odnosno javljaju li se slučajevi koji nude pozitivne prilike a da istodobno ne stvaraju prijetnje.

### 3.4.1. Kontrolne aktivnosti

Prema odredbi članka 12. Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru, kontrolne aktivnosti temelje se na pisanim pravilima i načelima, postupcima i drugim mjerama koje se uspostavljaju radi ostvarenja ciljeva korisnika proračuna smanjenjem rizika na prihvatljivu razinu.

Postoje različite podjele kontrolnih aktivnosti, a u kontekstu upravljanja rizicima jedna od podjela može biti sljedeća:

- **Direktivne kontrole**

Ove kontrole usmjeravaju određeni proces u željenom smjeru, odnosno osiguravaju ostvarenje cilja koji se želi postići (zakoni i drugi propisi, planovi, procedure i postupci, resursi potrebni za ostvarenje cilja). Primjeri ovih kontrola jesu jasna definicija politika, postavljanje specifičnih ciljeva te odgovarajuće osposobljavanje i ekipiranje.

- **Preventivne kontrole**

Ove kontrole oblikovane su tako da ograničavaju mogućnost nastanka nepoželjnog događaja. Što nam je važnije da se nepoželjni događaj ne dogodi, to će provedba prikladnih preventivnih kontrola postati važnijom. Primjeri preventivnih kontrola uključuju razgraničenje dužnosti ili ograničenje radnji ovlaštenih osoba (kao što je odobrenje komunikacije s medijima samo stručnim i ovlaštenim osobama, čime se sprječava davanje medijima neprikladnih komentara).

- **Detektivne kontrole**

Detektivne kontrole oblikovane su radi otkrivanja i utvrđivanja prilika u kojima su se nepoželjni događaji javili. Primjeri detektivnih kontrola uključuju provjeru zaliha ili imovine (čime se otkriva jesu li zalihe ili imovina neovlašteno uklonjene), usklađenja (čime se mogu otkriti neovlaštene transakcije), preglede nakon provedbe neke radnje.

- **Korektivne kontrole**

Korektivne kontrole oblikovane su tako da ispravljaju nepoželjne događaje koji su se dogodili. Primjer korektivnih kontrola je oblikovanje ugovornih uvjeta kojima se omogućuje povrat više plaćenih iznosa.

Osiguranje se također može smatrati oblikom korektivne kontrole, s obzirom na to da se njime pospješuje oporavak. Planiranje postupanja u nepredviđenim okolnostima važan je element korektivne kontrole, budući da podrazumijeva sredstvo kojim korisnici planiraju trajnost svog poslovanja/oporavak nakon događaja na koji nisu mogli utjecati.

Pri oblikovanju kontrole važno je da uspostavljena kontrola bude razmjerna riziku i da troškovi kontrole ne premašuju dobivene koristi. Svrha je kontrola spriječiti mogućnost nastanka rizika, odnosno ublažiti učinke kad rizici nastupe, jer rizik nije moguće u cijelosti ukloniti.

### 3.4.2. Provođenje akcijskih planova

Nakon što se utvrde rizici po kojima je potrebno postupati i odrede najprikladniji načini postupanja, potrebno je donijeti planove za smanjivanje odnosno ublažavanje rizika.

Planovi se donose i provode zato da bi se osiguralo djelotvorno postupanje po rizicima.

Radi donošenja učinkovitih akcijskih planova, treba u potpunosti analizirati i razumjeti uzrok rizika (što je osnovni problem?).

Kao minimum, planovi trebaju sadržavati opis rizika, ciljeve koji se žele postići akcijskim planom, radnje koje treba poduzeti, zadužene osobe i rokove provedbe. Akcijski plan može sadržavati i druge značajne informacije, kao što su sredstva potrebna za provedbu planova i načine njihova praćenja.

Praćenje je možda i najvažnija faza u procesu upravljanja rizicima. Stoga je rukovoditelj dužan provjeriti funkcioniraju li u praksi predložene kontrolne aktivnosti i sprječavaju li odnosno ublažavaju li određeni rizik.

### 3.4.3. Dokumentiranje - registar rizika

Dokumentiranje je ključan element u djelotvornom upravljanju rizicima i treba uključiti sljedeće:

- evidentiranje usuglašenih ciljeva na svakoj razini upravljanja,
- obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika,
- registar rizika (tko ga priprema, tko ga ažurira),
- sažetke koji se dostavljaju čelniku i najvišem rukovodstvu.

Rezultat provedbe upravljanja rizicima potrebno je strukturirano dokumentirati.

Podaci o rizicima bit će sadržani u obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika te u registru rizika.

**Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika** sadrži detaljne podatke o svim rizicima (procjenu inherentne razine rizika, procjenu učinkovitosti postojećih kontrola, procjenu rezidualne razine rizika) i nalazi se u dodatku 2 Smjernica.

U **registar rizika** upisuju se oni rizici za koje je rezidualna razina rizika procijenjena kao neprihvatljiva te se predlaže uvođenje dodatnih kontrolnih mehanizama, jer postojeće kontrole nisu dovoljno učinkovite za postupanje po takvim rizicima.

Podaci iz registra rizika koriste se za izradu izvješća i sažetaka koji se dostavljaju čelniku i najvišem rukovodstvu korisnika proračuna.

**Registar rizika** interni je dokument svakoga korisnika proračuna, a **sadrži najmanje sljedeće elemente**:

- cilj programa, poslovnog procesa, planiranih godišnjih aktivnosti,
- kratak opis rizika,
- procjenu rezidualne razine rizika,
- sažetak odabranih odgovora na rizik, te
- osobe zadužene za provođenje potrebnih aktivnosti i rokove za njihovo izvršenje.

Primjer registra rizika daje se u dodatku 3 Smjernica, a rađen je po uzoru na dokument Europske komisije.[11]

Korisnici proračuna **zbog specifičnosti poslovanja mogu proširiti registar rizika s dodatnim podacima** (datum unosa podataka u registar, područje na koje se rizik odnosi, za potrebe sustava upravljanja i provedbe pretpristupnih fondova EU).

Registar rizika dokument je koji se razmatra i ažurira po potrebi, a najmanje jednom godišnje, kako bi se provjerilo jesu li planirane mjere za ublažavanje rizika poduzete i jesu li postigle očekivane rezultate.

[11] „Risk management in the Commission“, travanj 2008.

Osim kritičnih rizika, u registru rizika mogu biti pobrojani i ostali značajni rizici koji zahtijevaju praćenje, te mogu biti od pomoći pri redovitom izvješćivanju.

Pojedinačni rizici koje jedan korisnik proračuna utvrđuje nisu neovisni jedni o drugima, nego se obično prirodno grupiraju. Na primjer, možda postoji više rizika koji se mogu grupirati kao "rizici u području resursa" i neki drugi rizici koji se mogu grupirati kao rizici s aspekta „zakonitosti i ispravnosti".

Neki će se rizici odnositi na više ciljeva korisnika proračuna. Kao pomoć za grupiranje rizika može poslužiti tipologija rizika.

Ovakvim grupiranjem dobit će se portfelji rizika koji će se dodijeliti odgovarajućim rukovoditeljima, a oni će pratiti svoj portfelj, nadgledati razvoj odgovarajućega kontrolnog okruženja te o tome izvješćivati.

Na taj će se način pospješiti komunikacija za svaku vrstu rizika. Sve navedeno bit će podloga za izradu vlastite strategije upravljanja rizicima korisnika proračuna.

Važno je naglasiti da je ovim Smjernicama predviđeno ustrojavanje registara rizika minimalno na razini širih ustrojstvenih jedinica.

U daljnjem razvoju procesa upravljanja rizicima i ovisno o potrebama korisnika proračuna može se razmišljati o uvođenju jedinstvenog registra rizika na razini korisnika proračuna. Pri tome se mora osigurati da će rizici koji sadrže povjerljive informacije imati oznaku tajnosti, a čelnik pojedinoga korisnika proračuna odlučivat će o tome koji će se podaci objavljivati u jedinstvenom registru rizika. Na razini korisnika proračuna bit će potrebno odrediti i osobu koja će se brinuti o registru rizika i njegovu ažuriranju.

## 3.5. Praćenje rizika i izvješćivanje o rizicima

Upravljanje rizicima kontinuirani je proces koji treba uključiti praćenje utvrđenih rizika kako bi se pravodobno uočile sve promjene vezane uz rizike (npr. pojava novih rizika i mogućih prilika koje se javljaju uz rizike). Budući da se poslovno, ekonomsko i zakonodavno okruženje neprestano mijenja, mijenja se i okruženje svakog rizika pa će se mijenjati i prioriteti ciljeva i značaj pridruženih rizika. Zbog navedenog, rizike treba redovito pregledavati i razmatrati kako bi se zadržala učinkovitost odgovora na rizik.

Također je potrebno obavljati stalne preglede kako bismo bili sigurni da su svi rizici povezani s ciljevima te da su svi ciljevi uzeti u obzir pri utvrđivanju i ažuriranju rizika.

Procijenjene rizike treba pregledavati i o tome izvješćivati radi stjecanja sigurnosti o djelotvornosti upravljanja rizicima te kako bi se utvrdile situacije u kojima su potrebne druge radnje.

Pojedinci, radne skupine i timovi trebaju kontinuirano razmatrati pitanja vezana uz rizike s kojima se suočavaju u svom poslu.

Postupke izvješćivanja o rezultatima ovog procesa treba razviti svaki korisnik proračuna. To treba uključiti definiranje učestalosti izvješćivanja, odrediti tko priprema izvješće, kome se izvješće šalje, razinu potrebnih detalja u izvješću i drugo.

Rukovoditelji širih ustrojstvenih jedinica dužni su izvješćivati o aktivnostima u upravljanju rizicima u svojoj ustrojstvenoj jedinici.

**Na kolegiju najviše upravljačke razine** rukovoditelji će izvještavati o aktivnostima poduzetima na uspostavi procesa upravljanja rizicima i o najznačajnijim rizicima te o novonastalim rizicima koji su se pojavili nakon redovitog ažuriranja registra rizika. To su slučajevi kada dolazi do značajnih promjena u izloženosti rizicima, primjerice pri pojavi novih ili izmjeni postojećih aktivnosti i ciljeva, promjeni strukture uprave ili sustava ili promjeni u vanjskome radnom okruženju.

Rukovoditelji širih ustrojstvenih jedinica također su obvezni izraditi **godišnje izvješće o aktivnostima vezanim uz upravljanje rizicima,** koje će biti podloga za izradu objedinjenoga godišnjeg izvješća na razini korisnika proračuna. U izvješću se daje pregled značajnih rizika i njihov utjecaj na ostvarenje ciljeva, daje se informacija o poduzetim aktivnostima na sprječavanju odnosno ublažavanju rizika te o rizicima na koje se nije moglo djelovati na planirani način.

Godišnja izvješća širih ustrojstvenih jedinica šalju se osobi odgovornoj za koordinaciju procesa uspostave upravljanja rizicima koja priprema objedinjeno izvješće o upravljanju rizicima na razini korisnika proračuna.

U pripremi objedinjenog izvješća mogu sudjelovati koordinatori za financijsko upravljanje i kontrole kod onih korisnika koji imaju imenovane koordinatore.

**Objedinjeno izvješće** sadrži pregled poduzetih aktivnosti u procesu upravljanja rizicima i pregled najznačajnijih rizika iz registara rizika širih ustrojstvenih jedinica korisnika proračuna.

O objedinjenom izvješću o upravljanju rizicima raspravlja se na kolegiju najviše upravljačke razine. U slučaju potrebe donosi se akcijski plan u kojem će se odrediti potrebne mjere za rješavanje visokorizičnih područja u korisniku proračuna.

Na sastancima kolegija najviše upravljačke razine treba prisustvovati i voditelj jedinice za unutarnju reviziju (ako je unutarnja revizija ustrojena) koji na temelju predstavljenog izvješća može odrediti i budući strateški plan obavljanja revizija.

Dio objedinjenog izvješća koji se odnosi na aktivnosti poduzete na uspostavi procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna bit će sastavni dio godišnjeg izvješća o sustavu unutarnjih financijskih kontrola koji se dostavlja Središnjoj harmonizacijskoj jedinici, dok sve ostale informacije, uključujući informacije o najznačajnijim rizicima, ostaju kod korisnika proračuna.

Nakon što se uvede sustav upravljanja rizicima, potrebno je uspostaviti kontinuirani pregled procijenjenih rizika. Prema odredbi članka 11. Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru, pregled se provodi najmanje jednom godišnje. Međutim, svaki korisnik proračuna može odrediti učestalost pregleda rizika prema svojim potrebama.

Potrebno je odrediti odgovornu osobu koja će se pobrinuti da se pregled rizika obavlja po planu i koja će podsjetiti na rokove ili poslati opomene da se pregledi obave.

Također je potrebno utvrditi načine komuniciranja i razmjene informacija o utvrđenim rizicima na svim razinama i među svim zaposlenicima unutar korisnika proračuna. To može uključiti: distribuiranje rezultata procjene rizika unutar svake šire ustrojstvene jedinice te sažetak izvješća koji se radi jednom godišnje (dostupan je svim zaposlenicima), a temelji se na utvrđenim ključnim rizicima i definiranim radnjama potrebnima za njihovo ublažavanje.

Može se također raditi godišnja analiza najučestalijih rizika koja će se naknadno proslijediti svim rukovoditeljima.

Cilj svega jest razmjena informacija o načinima rješavanja pojedinih problema u određenoj ustrojstvenoj jedinici, što se može raditi više puta godišnje.

# 4. Zaključak

Upravljanje rizicima u redovnom je poslovanju kontinuirani proces i sastavni dio svakodnevnog upravljanja (npr. redovni sastanci uprave, ovjere, analize i slično). Međutim, proces je potrebno sustavno i strukturno razvijati, posebice u smislu razvoja jedinstvenog pristupa na razini korisnika proračuna u javnom sektoru, uvođenja upravljanja rizicima u proces planiranja i donošenja odluka, praćenja akcijskih planova, te razvijanja kulture upravljanja rizicima.

Kako bi se osigurala uspješna provedba upravljanja rizicima kod korisnika proračuna, moraju se poduzeti mjere za:

- osiguranje radnog okruženja koje će davati podršku uspostavi procesa upravljanja rizicima,
- stjecanje i poboljšanje vještine upravljanja rizicima,
- uspostavu učinkovite komunikacije o rizicima i aktivnostima koje se u tu svrhu poduzimaju.

Za učinkovito upravljanje rizicima potrebno je stvoriti i održavati radno okruženje koje pruža podršku, a u cilju:

- osiguranja jake podrške najviše razine upravljanja,
- stvaranja organizacijske kulture koja neće stvarati odbojnost prema riziku i u kojoj će se izvješćivanje o riziku smatrati pozitivnim, te koje će dati dovoljno vremena i sredstava za podizanje svijesti i razvijanja vještina upravljanja rizicima upravljanja rizicima.

Središnja harmonizacijska jedinica će u suradnji s korisnicima proračuna održavati radionice o upravljanju rizicima kojima je cilj razvijanje vještina upravljanja rizicima.

S obzirom na to da je proces upravljanja rizicima na samom početku uspostave, važno je osigurati učinkovitu komunikaciju o rizicima kako bi svi zaposleni bili s njima upoznati.

Nakon što se pokrene proces upravljanja rizicima i ojača svijest o važnosti upravljanja rizicima, čelnik korisnika proračuna moći će donijeti strategiju upravljanja rizicima, što je i njegova zakonska obveza.

# DODACI UZ SMJERNICE ZA PROVEDBU PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA KOD KORISNIKA PRORAČUNA