

STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA
VELEUČILIŠTA U KARLOVCU



Sadržaj

1. UVOD.....	2
2. SVRHA, PREDNOSTI I CILJEVI UPRAVLJANJA RIZICIMA	4
3. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA	6
3.1. Utvrđivanje rizika	6
3.2. Procjenjivanje vjerojatnosti nastanka rizika i njihovih učinaka	8
3.3. Dokumentiranje podataka o rizicima u registre rizika	10
3.4. Utvrđivanje načina postupanja po rizicima koji su neprihvatljivi.....	10
3.5. Izvješćivanje o najznačajnijim rizicima.....	11
4. PLANOVI ZA SMANJIVANJE / UBLAŽAVANJE RIZIKA.....	12

1. UVOD

Prema Zakonu o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15), čelnik korisnika proračuna (i osoba na koju su prenesene ovlasti i odgovornosti) odgovorni su za provođenje financijskog upravljanja i kontrole. Financijsko upravljanje i kontrole provode se putem nekoliko međusobno povezanih komponenti, od čega je jedna upravljanje rizicima.

Slijedom navedenog, čelnik korisnika proračuna u obvezi je donijeti strategiju upravljanja rizicima kojom se svake godine ažuriraju rizici značajni za cjelokupno poslovanje. Kontrolne aktivnosti usmjerene na smanjenje rizika trebaju se analizirati i ažurirati najmanje jednom godišnje.

Sukladno Zakonu, rizik je mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva. Upravljanje rizicima cjelokupan je proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve korisnika proračuna te poduzimanja potrebnih radnji, posebice kroz promjenu sustava financijskog upravljanja i kontrola, a u svrhu smanjenja rizika. 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.

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
- obvezu dokumentiranja podataka u vezi s utvrđenim rizicima,
- uspostavu modela izvješćivanja o rizicima.

Dekan Veleučilišta u Karlovcu donio je Odluku o imenovanju Nikoline Smajla, univ. spec. oec. koordinatorom za uspostavu procesa upravljanja rizicima na Veleučilištu u Karlovcu (Klasa: 602-01/15-01/1019, Ur. broj: 2133-61-01-15-01). Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima dužan je uspostaviti sustav djelotvornih

prethodnih kontrola kako bi se u granicama utvrđenih nadležnosti, ovlasti i odgovornosti postigla razumna razina sigurnosti da će postavljeni ciljevi ostvariti.

Strategijom upravljanja rizicima definiraju se ciljevi i koristi od upravljanja rizicima, odgovornost za upravljanje rizicima te se daje pregled okvira koji će se uspostaviti kako bi se uspješno upravljalo rizicima. Također, strategija predstavlja okvir za podršku osobama odgovornim za provedbu strateškog plana.

2. SVRHA, PREDNOSTI I CILJEVI UPRAVLJANJA RIZICIMA

Osim zakonske obveze, upravljanje rizicima je i neizostavni element dobrog upravljanja. Svrha Strategije upravljanja rizicima je poboljšati kvalitetu upravljanja i ostvarenja općih ciljeva, kao što su: obavljanje poslovanja na pravilan, etičan, ekonomičan, učinkovit i djelotvoran način, usklađenost poslovanja sa zakonima i drugim propisima, zaštita sredstava od gubitaka, zlouporabe i štete, jačanje odgovornosti za ostvarenje poslovnih ciljeva te pouzdanost i sveobuhvatnost financijskih i drugih izvještaja.¹

Prednosti provedbe upravljanja rizicima za Veleučilište u Karlovcu kao korisnika državnog proračuna jesu:²

- bolje odlučivanje - 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
- 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 te
- razvoj pozitivne organizacijske kulture - razvijanje organizacijske kulture koja neće stvarati odbojnost prema rizicima.

-

Ciljevi Strategije upravljanja rizicima su sljedeći:

¹ Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, NN 78/15

² Ministarstvo financija Republike Hrvatske, Uprava za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole: Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna, Zagreb, rujan 2009.

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na razini Veleučilišta
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenja odluka
- osigurati da se okvir za utvrđivanje, procjenu, postupanje, praćenje i izvještavanje o rizicima 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 financijskih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15)

3. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Upravljanje rizicima obuhvaća aktivnosti vezane uz razvoj upravljanja rizicima kao sastavnog dijela procesa upravljanja, osobito planiranja i donošenja odluka, a uključuje³:

1. utvrđivanje rizika u odnosu na ciljeve iz strateških i operativnih planova, programa, projekata i aktivnosti te poslovnih procesa
2. procjenjivanje vjerojatnosti nastanka rizika i njihovih učinaka
3. dokumentiranje podataka o rizicima u registre rizika
4. utvrđivanje načina postupanja po rizicima koji su neprihvatljivi te
5. izvješćivanje o najznačajnijim rizicima i aktivnostima u upravljanju rizicima.

Osobito je istaknuta obveza dokumentiranja procesa upravljanja rizicima, pa su korisnici proračuna obvezni ustrojiti registre rizika i ažurirati ih najmanje jednom godišnje.

Strategijom upravljanja rizicima

3.1. Utvrđivanje rizika

Na temelju postavljenih strateških ciljeva i zadataka iz Razvojne strategije Veleučilišta u Karlovcu, formiran je dokument „Registar rizika“ u kojem su evidentirani osnovni podaci o rizicima Veleučilišta. Registar sadrži popis ključnih rizika koji proizlaze iz strateških ciljeva i zadataka.

Strategija razvoja Veleučilišta u Karlovcu za razdoblje 2016. – 2021. prihvaćena je na 102. sjednici Upravnog Vijeća održanoj 18. srpnja 2016. godine.

Za utvrđivanje rizika Veleučilište koristi dva pristupa:

³ Sukladno COSO okviru za upravljanje rizicima te Smjericama za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna Ministarstva financija Republike Hrvatske, Uprave za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole, rujna 2009.

1. pristup „*odozgo prema dolje*“, gdje se na najvišoj hijerarhijskoj razini razmatraju rizici vezani uz strateške ciljeve i zadatke, uz uključivanje nosioca aktivnosti navedenih za svaki zadatak naveden u Strategiji razvoja Veleučilišta
2. pristup „*odozdo prema gore*“, gdje svaki zaposlenik može u bilo koje vrijeme, ukoliko identificira rizik, popuniti obrazac „Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika“ (Obrazac 1, koji je prilog Strategije) i poslati ga koordinatoru za uspostavu procesa upravljanja rizicima. Dekan Veleučilišta će na temelju pristiglih prijedloga, zajedno s koordinаторom za uspostavu procesa upravljanja rizicima i eventualno nosiocima drugih aktivnosti donijeti odluku o uključivanju rizika u registar rizika i plan za smanjivanje odnosno ublažavanje rizika

Veleučilište u Karlovcu koristi dvije osnovne metode utvrđivanja rizika:

1. *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.
2. *Održavanje zajedničkih radionica/brainstorming*
Prema potrebi, ovisno o prijedlozima zaposlenika Veleučilišta, organizirat će se radionice na svim razinama institucije te uključiti različite osobe s različitim iskustvom i znanjem. Radionice se organiziraju usmeno, a cilj je različit pristup određenom problemu, razmjena mišljenja između različitih osoba te poticanje kreativnosti sudionika.

3.2. Procjenjivanje vjerojatnosti nastanka rizika i njihovih učinaka

Svaki rizik procijenjen je na temelju učinka i vjerojatnosti njegova nastanka. 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 boduje 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. Nakon učinka, procjenjuje se vjerojatnost nastanka nekog događaja, odnosno procjenjuje se koliko je vjerojatno da se neki rizik ostvari. Boduje se također ocjenama od jedan (1) do tri (3), gdje ocjena jedan (1) znači nisku vjerojatnost, a to znači da nastanak događaja nije vjerojatan, dok ocjena tri (3) znači da se očekuje javljanje događaja u većini slučajeva.

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

Učinak	Ocjena	Opis
Velik	3	<ul style="list-style-type: none">• prekid svih osnovnih programa/usluga• gubitak značajne imovine• ozbiljne štete za okoliš• smrt• značajan gubitak povjerenja javnosti• pritisak javnosti za smjenu čelnika
Umjeren	2	<ul style="list-style-type: none">• prekid nekih osnovnih programa/usluga• gubitak imovine• izvjesne štetne posljedice za okoliš• teške ozljede• djelomičan gubitak povjerenja javnosti• negativan stav javnosti u medijima
Malen	1	<ul style="list-style-type: none">• kašnjenja u rokovima kod manje značajnih projekata/usluga• gubitak imovine (male vrijednosti)• privremene štetne posljedice za okoliš• tretman kao prva pomoć• usporeno stjecanje povjerenja javnosti• djelomično negativan stav javnosti

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

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, a prikazuje se pomoću matrice prikazane u nastavku.

UČINAK	velik			neprihvatljivi rizici
	umjeren			
	malen	prihvatljivi rizici		
		niska	srednja	visoka
		VJEROJATNOST		

Dobivena ocjena svrstava se u jednu od kategorija rizika: nizak, umjeren ili visok rizik, prema tablici u nastavku:

Ocjena rizika	Kategorija rizika
od 1 do 3	Nizak
od 4 do 6	Umjeren
od 7 do 9	Visok

3.3. Dokumentiranje podataka o rizicima u registre rizika

U registar rizika upisuju se oni rizici za koje je razina rizika procijenjena kao neprihvatljiva te se predlaže uvođenje dodatnih kontrolnih mehanizama, jer postojeće kontrole nisu dovoljno učinkovite za postupanje po takvim rizicima. Radi potpune kontrole svih rizika kojima je izloženo Veleučilište u Karlovcu, u Registar rizika Veleučilišta u Karlovcu upisani su i rizici kod kojih je razina rizika procijenjena kao prihvatljiva.

3.4. Utvrđivanje načina postupanja po rizicima koji su neprihvatljivi

Odgovor na rizik podrazumijeva utvrđivanje načina postupanja po rizicima koji su **neprihvatljivi**. Nakon što se rizici procijene, rukovodstvo institucije donosi odluku o postupanju po riziku na jedan od četiri načina:

1. izbjegavanje rizika – rizici se mogu djelomično ili potpuno izbjeći modificiranjem aktivnosti odnosno procesa
2. prenošenje rizika – rizici se mogu prenijeti na treću stranu, najčešće na društvo za osiguranje. Ukoliko se obavljanje usluga povjeri trećoj osobi (engl. *outsourcing*), upravljanje rizikom je prenijeto, ali čelnik institucije i dalje ostaje odgovoran za rizik
3. prihvaćanje rizika bez poduzimanja dodatnih radnji - poduzimanje određenih mjera u vezi s nekim rizicima mogu biti ograničene ili troškovi poduzimanja radnji mogu biti nerazmjerni u odnosu na moguće koristi. U tim slučajevima odgovor može biti prihvaćanje postojeće razine rizika uz donošenje planova postupanja za rješavanje učinaka koji će se pojaviti u slučaju ostvarenja rizika.
4. smanjivanje / ublažavanje rizika – najuobičajeniji je odgovor na rizike kroz kontrolne aktivnosti. Poduzimaju se radnje i donose odluke kako bi se smanjila vjerojatnost nastanka ili/i učinak rizika

Potrebno je istaknuti da se u većini slučajeva rizici ne mogu u potpunosti ukloniti te da svaki zadatak (aktivnost) sadrži u sebi mogući rizik.

3.5. Izvješćivanje o najznačajnijim rizicima

Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima na Veleučilištu u Karlovcu obavezan je, najmanje jednom godišnje, izvijestiti dekana Veleučilišta o najznačajnijim rizicima i aktivnostima u upravljanju rizicima.

4. PLANOWI ZA SMANJIVANJE / UBLAŽAVANJE RIZIKA

Nakon što se utvrde rizici po kojima je potrebno postupati (unutarnji rizici) i odrede najprikladniji načini postupanja, dekan Veleučilišta donosi planove za smanjivanje odnosno ublažavanje rizika. Planovi se donose i provode kako bi se osiguralo djelotvorno postupanje po rizicima.

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

U Karlovcu, 22.03.2017.

Klasa: 602-04/17-01/247
Ur. broj: 2133-61-01-17-01



Dekan

Dr. sc. Branko Wasserbauer, prof. v. š.