

Temeljem članka 7. Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru ("Narodne novine" broj 78/15 i 102/19.), Smjernica za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna (KLAS:043-01/09-01/1161, URBROJ:513-10/01-1) i članka 61. Statuta Grada Belišća („Službeni glasnik grada Belišća“ broj 5/09, 3/13, 11714, 7,15, 1/16, 3/16, 1/18, 1/20, 1/21 i 13/22) Gradonačelnik Grada Belišća donio je dana 18. ožujka 2024. sljedeću

## **ODLUKU**

### **o usvajanju Strategije upravljanja rizicima grada Belišća za razdoblje 2023. – 2027.godine**

#### Članak 1.

Usvaja se Strategije upravljanja rizicima grada Belišća za razdoblje 2023. – 2027.godine (dalje u tekstu: Strategija upravljanja rizicima).

#### Članak 2.

U Strategiji upravljanja rizicima definirana je svrha, obuhvat, ustrojstvo, odgovornost i načini izvještavanja koji će se koristiti radi vidljivosti javnih politika.

#### Članak 3.

Strategija upravljanja rizicima nalazi se u prilogu i sastavni je dio ove Odluke.

#### Članak 4.

Ova Odluka bit će objavljena u "Službenom glasniku grada Belišća" i na internetskim stranicama grada Belišća, a stupa na snagu osmog dana nakon objave u "Službenom glasniku grada Belišća".

REPUBLIKA HRVATSKA

GRAD BELIŠĆE

GRADONAČELNIK

Gradonačelnik:

Dinko Burić, dr.med.



Klasa: 400-02/23-01/02

Urbroj: 2158-3-06/1-24-6

Belišće, 18.ožujka, 2024.godine



REPUBLIKA HRVATSKA  
GRAD BELIŠĆE

**STRATEGIJA  
UPRAVLJANJA RIZICIMA  
GRADA BELIŠĆA  
ZA RAZDOBLJE 2023.-2027.GODINE**

Belišće, ožujak 2024.godine

## Sadržaj :

1. UVOD .....	3
2. CILJEVI STRATEGIJE.....	4
3. TEMELJNI STAVOVI O UPRAVLJANJU RIZICIMA.....	5
4. STRATEŠKI I OPERATIVNI RIZICI .....	6
5. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA .....	9
5.1. Utvrđivanje rizika.....	9
Pristup utvrđivanju rizika.....	9
5.2. Procjena rizika .....	12
Procjena učinka .....	13
Ukupna izloženost riziku .....	13
5.3. Postupanje po rizicima .....	15
5.4. Praćenje i izvještavanje o rizicima.....	16
6. DOKUMENTIRANJE PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA .....	17
5.1. Suradnja s institucijama iz nadležnosti .....	19
7. KOORDINATORI ZA RIZIKE.....	20
8. PREGLED/AŽURIRANJE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA.....	22
<b>Prilog 1: Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika.....</b>	<b>23</b>
<b>Prilog 2: Obrazac registra rizika .....</b>	<b>24</b>
<b>Prilog 3: Obrazac za praćenje statusa rizika .....</b>	<b>25</b>

## 1. UVOD

Prema odredbama Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15 i 102/19), 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.

Temeljem Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, članak 7. definira da čelnik korisnika proračuna donosi strategiju upravljanja rizicima.

Upravljanje rizicima je zakonska obveza i neizostavni element dobrog upravljanja. Odgovarajuće upravljanje rizicima od izuzetne je važnosti za Grad Belišće i za sposobnost obavljanja dodijeljenih mu funkcija.

Strategija ocrtava 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.

U ovoj strategiji polazi se od sljedeće definicije:

Rizik je "bilo koji događaj ili problem, koji bi se mogao dogoditi i nepovoljno utjecati na postizanje političkih, strateških i operativnih ciljeva korisnika proračuna.. Propuštene prilike također se smatraju rizikom."

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.

Svrha donošenja ove Strategije upravljanja rizicima je pomoć u ostvarivanju misije, vizije i ciljeva Grada, vodeći se temeljnim načelima organizacije. Navedenim se otklanjanju ili smanjuju mogućnosti neostvarenja zadanih ciljeva.

Svi upravni odjeli su, unatrag nekoliko godina, usmjerili pažnju na strategiju upravljanja rizicima kao pomoć ostvarivanju ciljeva i istovremeno zaštitu interesa zainteresiranih strana.

Budući da rizik predstavlja neizvjesnost ishoda, dobra strategija za upravljanje rizikom omogućava subjektu da:

- poveća povjerenje u ostvarivanje željenih rezultata;
- efektivno ograničava prijetnje na prihvatljivu razinu i

- donosi odluke o korištenju prilika, na osnovu odgovarajućih informacija.

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

Uklanjanje svih rizika nije krajnja svrha ove strategije, već kontroliranim načinom preuzimanja rizika smanjiti postojeće rizike na razinu koja je prihvatljiva.

## **2. CILJEVI STRATEGIJE**

Prilikom izrade svih planskih dokumenata kojima se utvrđuju ciljevi Grada moraju se razmatrati rizici koji mogu utjecati na njegovu provedbu kako bi upravljanje rizicima postalo sastavni dio procesa planiranja.

Cilj Strategije upravljanja rizicima je identificiranje i procjena rizika kako bi se odlučilo koji je najbolji način postupanja s rizikom.

Koraci koje je potrebno napraviti za ostvarenje ciljeva:

- daljnje razvijanje registra rizika Grada i institucija iz nadležnosti koji će identificirati sve značajne rizike s kojima će se suočiti i tako pomoći u ostvarenju misije i ciljeva;
- uspostaviti upravljanje rizicima kao standard u procesu planiranja i donošenja odluka;
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u organizaciji;
- osigurati da upravljanje rizicima obuhvaća sva područja rizika;
- raspodjela jasnih uloga, odgovornosti i dužnosti za postupanje sa rizikom te
- osigurati daje upravljanje rizicima u skladu sa zakonskom regulativom

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

- dokumentiranje podataka o rizicima u registre rizika,
- procjenjivanje vjerojatnosti nastanka rizika i njihovih učinaka/šteta,
- utvrđivanje načina postupanja po rizicima koji su neprihvatljivi,
- smanjenje gubitaka, odnosno neuspješnog poslovanja,
- donošenje strategije upravljanja rizicima.

### **3. TEMELJNI STAVOVI O UPRAVLJANJU RIZICIMA**

Ovo su stavovi grada prema rizicima:

- sve aktivnosti koje provodi GRAD BELIŠĆE usmjerene su na ostvarivanje glavnih ciljeva utvrđenih misijom i vizijom;
- 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 Grada će se izbjeći;
- sve aktivnosti moraju rezultirati koristima koje predstavljaju vrijednosti za novac;
- sve aktivnosti i s njima povezani financijski izdaci moraju biti obuhvaćeni financijskim planom i sukladno Zakonu o javnoj nabavi.

U proces upravljanja rizicima su uključene sve razine rukovodstva kao i svi zaposleni.

Strateški rizici koji utječu na poslovanje Grada i institucija iz nadležnosti biti će utvrđeni, procijenjeni i praćeni od strane najviše razine rukovodstva dok su rukovoditelji ustrojstvenih jedinica i rukovoditelji institucija zaduženi za operativne rizike.

Rizici su događaji koji se žele izbjeći jer mogu:

- ugroziti ostvarenje ciljeva Grada i institucija iz nadležnosti;
- naštetiti ugledu Grada;
- smanjiti povjerenje javnosti;
- uzrokovati financijske štete i gubitke;
- rezultirati zlouporabom javnih sredstava, neovlaštenim korištenjem ili otuđenjem imovine

Kroz upravljanje rizicima razvijati će se brže i kvalitetnije odlučivanje, bolje planiranje i iskorištenje raspoloživih sredstava, povećanja učinkovitosti u pružanju usluga građanima i zainteresiranim stranama te jačanje povjerenja u upravljački sustav.

Ovom strategijom Grad želi postići učinkovitije upravljanje rizicima, ne samo onima koji utječu na poslovanje Grada nego i njegovih proračunskih korisnika odnosno institucija iz nadležnosti. Težnja je da upravljanje rizicima postane sastavni dio planiranja i donošenja odluka te upravljanja poslovnim procesima.

Također želi se osigurati usklađenost sa zakonskom regulativom, utvrđivanje rizika u svim aktima i planskim dokumentima, provedba aktivnosti u skladu sa ciljevima i

podići svjesnost o nepovoljnim događajima koji mogu ugroziti ostvarivanje ciljeva Grada i institucija iz nadležnosti.

#### 4. STRATEŠKI I OPERATIVNI RIZICI

Smjernice donesene od strane Ministarstva financija u svibnju 2017. godine za potrebe upravljanja rizicima u institucijama javnog sektora daje preporuku da se rizici kategoriziraju na strateške i operativne rizike.

Podjela rizika na strateške i operativne omogućit će da se veliki broj različitih rizika s kojima se susreću institucije javnog sektora može grupirati te lakše odrediti koja se razina rukovodstva primarno bavi kojom kategorijom rizika.

**Strateški rizici** su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje dugoročnih i srednjoročnih ciljeva, strateških prioriteta institucije, nacionalnih i/ili regionalnih/lokalnih prioriteta, prioriteta odredbenih javnih funkcija ili resora (primjerice, zdravstvo, zaštita okoliša, pravosuđe, stabilnost javnih financija, sigurnost i sl.). Strateški rizici usmjereni su na šire interesne skupine, građane, krajnje korisnike usluga i slično.

**Upravljanje strateškim rizicima** odgovornost je odgovorne osobe institucije koja za potrebe upravljanja strateškim rizicima treba usko surađivati s najvišom razinom rukovodstva u instituciji institucijama iz nadležnosti. Upravljanje strateškim rizicima treba razvijati kao sastavni dio procesa strateškog planiranja i donošenja ključnih odluka na najvišoj rukovodećoj razini.

Strateški rizici se mogu razmatrati kroz sljedeće podkategorije:

##### *Pregled strateških rizika, po područjima u kojima se mogu javiti*

<b>Politički</b>	rizici koji su vezani uz nemogućnost realizacije postavljenih političkih ciljeva, političkih programa Vlade, lokalne zajednice i sl.
<b>Financijski/ekonomski</b>	rizici koji mogu nepovoljno utjecati na dugoročnu financijsku održivost i stabilnost institucije (primjerice, loše planirani investicijski projekti koji stavljanjem u upotrebu/korištenje generiraju veće gubitke nego koristi, kreditna zaduženja koja se uslijed porasta kamata otežano otplaćuju, aktiviranje jamstava/garancija za institucije iz nadležnosti i sl.)
<b>Socijalni</b>	rizici koji mogu nepovoljno utjecati na mogućnost institucija javnog sektora da odgovore na demografske i socioekonomske trendove te promjene u očekivanjima interesnih skupina (primjerice, iseljavanje mladih ljudi; raste broj predškolske djece, a smještajni kapaciteti vrtića su nedovoljni i/ili

	radno vrijeme vrtića nije prilagođeno radnom vremenu roditelja; raste broj starih osoba, a smještajni kapaciteti u domovima za starije i nemoćni nisu dovoljni da odgovore na povećane potrebe, nisu prilagođeni zahtjevima starih i nemoćnih osoba i sl.)
<b>Tehnološki</b>	rizici koji su vezani uz načine kako se institucije javnog sektora nose s tehnološkim promjenama odnosno koliko su sposobne da odgovore na njih i da tehnološke promjene koriste u pružanju usluga korisnicima i građanima (primjerice, institucije javnog sektora ne uvode/ne koriste nove tehnologije koje mogu ubrzati i olakšati komunikaciju s građanima te smanjiti njihove administrativne troškove, investira se u neodgovarajuću ili neprilagođenu tehnologiju i sl.
<b>Zakonodavni</b>	rizici koji su vezani uz promjenu regulative koja u velikoj mjeri utječe na promjene u poslovanju institucija, može utjecati na porast troškova poslovanja, promjene u izvorima financiranja i sl. (primjerice, primjena određenih EU direktiva)
<b>Konkurentnost</b>	rizici koji su vezani uz konkurentnost u pružanju usluga (odnos cijene i kvalitete); relevantno u slučajevima kada se usluge građana mogu pružati kroz javne i privatne institucije (primjerice, javni i privatni vrtići, muzeji, domovi za zbrinjavanje starih i nemoćnih)
<b>Korisnici/građani</b>	rizici koji su vezani uz mogućnost ispunjenja sadašnjih i budućih potreba, zahtjeva i očekivanja korisnika usluga u pogledu kvalitete i brzine pružanja usluge
<b>Okoliš/klimatske promjene</b>	rizici koji su vezani uz promjene u okolišu, klimatske promjene i učinak koji imaju na kvalitetu života građana i gospodarstvo (primjerice, rizici učestalih poplava i način obrane od poplava, utjecaj suše na poljoprivredu, zaštita od zagađenja, zbrinjavanje otpada koje mora biti u skladu sa standardima koji se mijenjaju i sl.).

**Operativni rizici** su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na provedbu funkcija, aktivnosti i procesa u zadanim rokovima, na razinu kvalitete usluge, na propuste u primjeni zakona i procedura. Potrebno je voditi računa da kumulativni učinci operativnih rizika mogu utjecati i ugroziti i realizaciju nekih strateških ciljeva i na taj način operativni rizici mogu uzrokovati i strateške rizike.

**Upravljanje operativnim rizicima** odgovornost je rukovoditelja odgovornih za procese/aktivnosti odnosno rukovoditelja ustrojstvenih jedinica unutar kojih se ti procesi/aktivnosti provode.

Operativni rizici se mogu razmatrati kroz sljedeće podkategorije:



**Pregled operativnih rizika, po područjima u kojima se mogu javiti**

<b>Profesionalizam i kompetencije zaposlenika</b>	rizici koji mogu biti vezani uz neprofesionalno ponašanje zaposlenika, što može biti osobito izražen problem kada zaposlenici imaju izravne kontakte s krajnjim korisnicima usluga (davanje pogrešnih ili djelomičnih informacija/uputa građanima vezano za njihova prava, kašnjenje u obradi zahtjeva građana i sl.)
<b>Financijski</b>	rizici vezani uz propuste u financijskom poslovanju, planiranju i izvršenju proračuna, postupcima javne nabave i ugovaranja (primjerice, ne poduzimaju se mjere za naplatu potraživanja, računovodstvene evidencije nisu cjelovite, institucije nemaju informaciju o mogućem ostvarivanju dodatnih prihoda, nema evidencija potencijalnih obveza, financijski izvještaji se ne pripremaju u rokovima, neuredno vođenje knjigovodstva, neusklađenost planskih dokumenata i sl.)
<b>Regulatorni</b>	rizici vezani uz nepoštivanje ili djelomično poštivanje propisa i procedura u poslovanju, što može dovesti do nepovoljnih mišljenja vanjske revizije, inspekcijskih nalaza, mogućih tužbi, sudskih postupaka i sl.
<b>Zaštita ljudi/imovine drugih resursa</b>	rizici vezani uz sigurnost zaposlenika, korisnika usluga (sigurnost i zaštita pacijenata u bolnicama, djece u školama i vrtićima i slično), rizici vezani uz zaštitu imovine od krađa, neovlaštenog otuđenja, požara, neracionalnog postupanja i sl.
<b>Dobavljači/vanjski partneri</b>	rizici vezani uz sposobnost dobavljača da isporuče usluge/robe/radove na vrijeme i u skladu s ugovorenom cijenom, količinom, kvalitetom, da su osigurana jamstva i sl.
<b>Tehnološki</b>	rizici vezani uz informatičke (IT) sustave, opremu, strojeve i sl.
<b>Rizici nepravilnosti i prijevara</b>	primjerice, dijeljenje vrijednosti nabave s namjerom izbjegavanja primjene propisanog postupka nabave i sl.

Unatoč podjeli rizika na strateške i operativne, potrebno je voditi računa da su strateški i operativni rizici međusobno povezani i da se niti jedna kategorija rizika ne može razmatrati izolirano.

Strateški rizicima primarno će se baviti najviša razina rukovodstva, odnosno ona razina koja je zadužena za izradu strateških dokumenata, pripremu zakonske regulative, donošenje odluka o kapitalnim-investicijskim projektima i slično.

Operativnim rizicima bavit će se razina rukovodstva koja je zadužena za organizaciju i provođenje funkcija, procesa, aktivnosti, programa, projekata i slično.

Međutim, unatoč podjeli rizika na strateške i operativne treba voditi računa da su oni međusobno povezani iz razloga što operativni rizici mogu uzrokovati ili biti posljedica strateških rizika i obrnuto.

## **5. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Prema Smjernicama ciklus upravljanja rizicima sastoji se od 4 faze:

- A. Faze utvrđivanja rizika
- B. Faza procjenjivanja rizika
- C. Faza postupanja po rizicima
- D. Faza praćenja i izvještavanja

Faze u ciklusu upravljanja rizicima su međusobno povezane i neophodno ih je razmatrati kao kontinuirani ciklični proces koji nikada u potpunosti ne završava iz razloga što su rizici dinamični po svojoj prirodi i podložni promjenama kroz vrijeme.

Upravljanje rizicima po svojoj prirodi nosi određenu razinu subjektivnosti zbog različitog poimanja pojedinaca uključenih u proces upravljanja rizicima u pogledu utvrđivanja rizika, procjene vjerojatnosti i učinka i mjera za ublažavanje rizika. U cilju objektivnijeg pristupa, upravljanje rizicima zahtijeva kvalitetne ulazne podatke i analize podataka za potrebe utvrđivanja rizika, procjene izloženosti rizika te određivanja adekvatnih mjera za postupanje po rizicima.

### **5.1. Utvrđivanje rizika**

Od ustrojstvenih jedinica Grada te institucija iz nadležnosti se očekuje da prilikom utvrđivanja rizika ukratko opišu uzroke i posljedice rizika, navedu faktore rizičnosti te pokazatelje rizika koji povećavaju vjerojatnost i učinak rizika.

Za cijeli proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenje rizika je odgovoran koordinator za FMC. On također brine za poduzimanje potrebnih radnji u svrhu smanjenja ili otklanjanja rizika.

#### Pristup utvrđivanju rizika

Dva su osnovna pristupa koja se mogu koristiti za utvrđivanje rizika:

- a) pristup „odozgo prema dolje“
- b) pristup „odozdo prema gore“

Pristup „odozgo prema dolje“ najčešće se koristi za utvrđivanje strateških rizika, odnosno rizika vezanih uz realizaciju strateških ciljeva, prioriteta u poslovanju, ključnih programa, kapitalnih investicijskih projekata i slično.

Pristup „odozdo prema gore“ najčešće se koristi za utvrđivanje operativnih rizika, odnosno rizika vezanih uz poslovne procese, funkcije, projekte, aktivnosti.

Pristup „odozgo prema dolje“ i pristup „odozdo prema gore“ međusobno su komplementarni i cjelovito utvrđivanje rizika zahtijeva kombinaciju oba pristupa.

Kod kombiniranog pristupa u utvrđivanju rizika treba voditi računa da informacije o operativnim rizicima ne prevladavaju u odnosu na informacije o strateškim rizicima.

Najviša razina rukovodstva treba biti informirana o operativnim rizicima koji mogu utjecati na realizaciju strateških ciljeva i prioriteta odnosno čiji kumulativni učinci mogu uzrokovati strateške rizike i/ili utjecati na njihov veći učinak.

Rukovoditelji unutarnjih ustrojstvenih jedinica trebaju biti informirani o strateškim rizicima institucije kako bi mogli prepoznati i procijeniti u kojoj su mjeri operativni rizici iz njihove nadležnosti povezani i/ili međusobno uvjetovani strateškim rizicima institucije.

#### Metode utvrđivanja rizika

Za utvrđivanje rizika mogu se koristiti:

- a) Analize podataka/informacija iz planskih dokumenata, izvještaja, regulative – Strateški rizici u pravilu se utvrđuju prilikom izrade strateških dokumenata i određivanja strateških ciljeva i prioriteta. Za utvrđivanje strateških rizika mogu se koristiti podaci iz već obavljenih analiza postojećeg stanja za potrebe izrade strateških dokumenata, utvrđenih slabosti i nedostataka te procjene mogućih neželjenih događaja koji mogu nepovoljno utjecati na realizaciju postavljenih strateških ciljeva i prioriteta. Strateški rizici utvrđeni na taj način u pravilu će biti sadržani u strateškim dokumentima. Ukoliko to nije slučaj, odnosno ukoliko u strateškim dokumentima nisu sadržane informacije o rizicima, već samo o ciljevima i prioritetima, onda su strateški ciljevi i prioriteti iz takvih dokumenata polazna osnova za utvrđivanje strateških rizika. Osim strateških dokumenata, izvori informacija za utvrđivanje strateških rizika jesu i izvještaji o realizaciji strateških dokumenata, višegodišnji proračuni/financijski planovi, izvješća o napretku Republike Hrvatske, izvješća vanjske/državne revizije, izmjene i dopune nacionalne regulative te izmjene i dopune EU direktiva vezanih za područja poslovanja institucije, relevantni izvještaji koji ukazuju na promjene/trendove u područjima koja su od interesa za instituciju i slično. Strateške rizike potrebno je utvrditi i kod donošenja

odluka o kapitalnim investicijskim projektima, ulaganjima kroz javno-privatno partnerstvo i slično.

Operativni rizici se najčešće utvrđuju prilikom izrade operativnih planskih dokumenata (godišnjih planova rada, planova investicijskih održavanja, planova nabave i ugovaranja, financijskih planova i slično). Osim operativnih planskih dokumenata, izvori informacija za utvrđivanje operativnih rizika jesu i izvješća o realizaciji operativnih planskih dokumenata, izvješća vanjske i unutarnje revizije, izvješća inspeksijskih i proračunskih nadzora, izvješća o obavljenih kontrolama na licu mjesta, informacije o poteškoćama u poslovanju drugih institucija s kojima se može raditi usporedba, informacije iz medija i slično. Izvori informacija za utvrđivanje operativnih rizika mogu biti i studije uvođenja novih informacijskih sustava, planovi za reorganizaciju poslovanja, pripremljeni projektni prijedlozi i slično.



**Slika 1: Primjeri dokumenata koji se mogu koristiti kao izvori informacija za utvrđivanje strateških i operativnih rizika**

*Izvor: Ministarstvo financija „Smjernice za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora“, Zagreb, 2017., str. 9.*

b) Upitnici za utvrđivanje rizika –

Za utvrđivanje strateških i operativnih rizika mogu se pripremiti i različiti upitnici putem kojih se od rukovoditelja, zaposlenika, korisnika usluga, građana, institucija s kojima se zajednički provode programi i/ili projekti,

institucija iz nadležnosti i slično, mogu zatražiti dodatne informacije za potrebe utvrđivanja strateških i operativnih rizika.

Upitnike za prikupljanje podataka za potrebe utvrđivanja strateških i operativnih rizika institucije oblikuju u skladu sa svojim potrebama i specifičnostima u poslovanju.

- c) Zajednički sastanci/radionice, mape procesa ukoliko ih imaju i sl. – Informacije o rizicima potrebno je raspraviti na zajedničkim sastancima kako bi se dobile potrebne informacije od zaposlenika s različitim iskustvom i saznanjima. 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 razmjene informacija i mišljenja među različitim osobama i razinama institucije, kako bi se došlo do najboljih rješenja.

## **5.2. Procjena rizika**

Procjena rizika uključuje procjenu učinka i vjerojatnosti nastanka rizika. Rizike treba procijeniti kako bi se mogli:

- ✓ rangirati
- ✓ utvrditi prioritetni rizici
- ✓ osigurati informacije za donošenje odluka o postupanju s rizicima.

Procjena rizika treba biti temeljena na kvalitetnim analizama mogućih uzroka i posljedica rizika, faktora rizičnosti i pokazatelja rizika. Kvalitetne analize pružaju podlogu za objektivniju procjenu rizika i određivanje adekvatnih mjera za postupanje po rizicima<sup>1</sup>.

Polazna osnova za procjenu rizika je kvalitetan opis rizika, s utvrđenim uzrocima i posljedicama rizika, dopunjeno s dodatnim informacijama u obliku analiza faktora rizičnosti i pokazatelja rizika.

---

<sup>1</sup> U Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna koristili su se pojmovi inherentna i rezidualna razina rizika. Inherentna razina rizika podrazumijevala je razinu rizika u slučaju nepostojanja kontrole, a rezidualna razina rizika podrazumijevala je razinu rizika kad se uzmu u obzir postojeće kontrole koje ublažuju rizik. S obzirom da se u praksi kod procjene rizika polazi od toga da određene kontrole već postoje, u pravilu se procjenjuje rezidualna razina rizika te su ove Smjernice usmjerene na procjenu rezidualne razine rizika.

### Procjena učinka

Procijenjeni učinak rizika treba iskazati kroz određene razine, pri čemu se najčešće koristi podjela na tri (3) razine:

- ✓ malen
- ✓ umjeren i
- ✓ veliki učinak.

Ocjenama od 1 do 3 se vrednuje učinak koji rizik ima. Ocjena 1 ima malen učinak, ocjena 2 srednji učinak dok ocjena 3 ima veliki učinak kao posljedicu ako se rizik ostvari

### Procjena vjerojatnosti

Vjerojatnost je potrebno odrediti kako bi se definiralo i predvidjelo u kojoj mjeri će se rizik pojavljivati. Identificirani rizici se ocjenjuju na način da im se dodjeljuje ocjena od 1 do 3 za vjerojatnost nastanka nekog događaja. Ocjena 1 daje se za događaj koji nije vjerojatan da će se dogoditi. Ocjena 2 za događaj koji će se vjerojatno dogoditi dok ocjena 3 daje se za događaje koji će se dogoditi vrlo vjerojatno ili su neizbježni.

### Ukupna izloženost riziku

Ukupna izloženost riziku predstavlja umnožak procijenjene razine učinka rizika i procijenjene razine vjerojatnosti nastanka rizika, odnosno umnožak bodova dodijeljenih procijenjenim razinama učinka i vjerojatnosti rizika.

Ukupna izloženost riziku također se iskazuje kroz tri razine:

- niska ili prihvatljiva razina ukupne izloženosti riziku (zelena boja);
- srednja ili podnošljiva razina ukupne izloženosti riziku (žuta boja) te
- visoka ili neprihvatljiva razina ukupne izloženosti riziku (crvena boja)

<b>VJEROJATNOST</b>	<b>VISOKA</b>	<b>Srednji rizik (3 x 1)</b>	<b>Visoki rizik (3 x 2)</b>	<b>Visoki rizik (3 x 3)</b>
	<b>SREDNJA</b>	<b>Nizak rizik (2 x 1)</b>	<b>Srednji rizik (2 x 2)</b>	<b>Visoki rizik (2 x 3)</b>
	<b>NISKA</b>	<b>Nizak rizik (1 x 1)</b>	<b>Nizak rizik (1 x 2)</b>	<b>Srednji rizik (1 x 3)</b>
		<b>MALEN</b>	<b>UMJEREN</b>	<b>VELIK</b>
		<b>UČINAK</b>		

**Slika: Matrica 3\*3 Grada Belišća za procjenu ukupne izloženosti riziku**

*Izvor: Ministarstvo financija „Smjernice za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora“, Zagreb, 2017.*

Ukupna izloženost riziku se rangira na slijedeći način: niska (ocjena 1-2), srednja (ocjena 3-4), i visoka (6-9). Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika GRAD BELIŠĆE polazi od pristupa identifikacije i rangiranje prema danoj matrici odnosno bojama. Zeleni rizici (nizak rizik) ne zahtijevaju daljnje djelovanje, žute rizike (srednji rizik) treba nadzirati i upravljati njima sve do zelene ako je moguće, a crveni rizici (visok rizik) zahtijevaju trenutnu akciju i otklanjanje u što kraćem roku.

Kritičnim se rizik smatra ako je ocijenjen najvišom ocjenom rizika (6 - 9) u ovim situacijama:

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

**Tablica br. 1: Razina ukupne izloženosti riziku (izračunava na osnovu matrice rizika 3\*3)**

<b>Razina ukupne izloženosti riziku</b>	<b>Raspon rezultata</b> <b>Vjerojatnost x Učinak</b>	<b>Prioritet rješavanja</b>
Niska (prihvatljiva)	1 -2	Nizak prioritet rješavanja — rizik ne zahtijeva previše pozornosti, međutim treba ga povremeno pratiti
Srednja (podnošljiva)	3 -4	Srednji prioritet rješavanja — rizik zahtijeva određenu razinu pozornosti, mjere za ublažavanje i redovito praćenje (npr. dva puta godišnje ili češće, ako postoji potreba)
Visoka (neprihvatljiva)	6 -9	Visok prioritet rješavanja — rizik zahtijeva visoku razinu pozornosti, mjere za ublažavanje, ukoliko je potrebno uključivanje i drugih institucija u ublažavanje rizika, te je potrebno u što kraćem roku sastaviti plan provođenja mjera odrediti prioritete i rokove

*Izvor: Ministarstvo financija „Smjernice za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora“, Zagreb, 2017.*

### 5.3. Postupanje po rizicima

Mjere koje će se poduzeti u vezi postupanja po rizicima prvenstveno ovise o vrsti i utvrđenim uzrocima rizika.

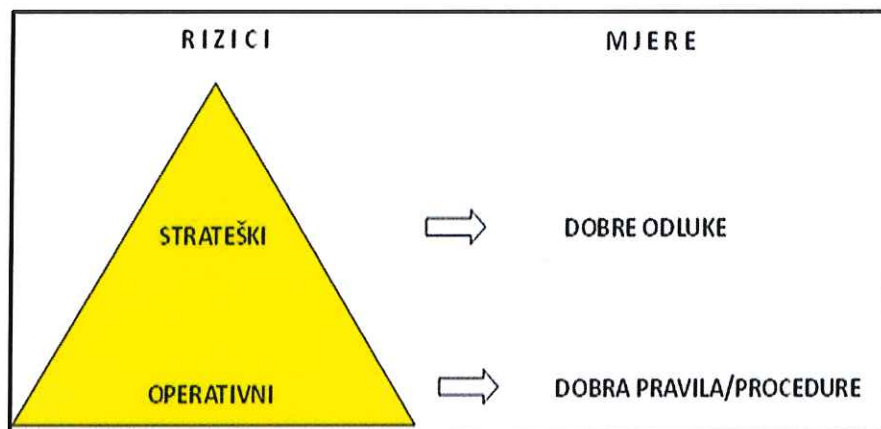
Mjere za rješavanje ili ublažavanje strateških rizika zahtijevaju odluke na razini strategija, politika, izmjene i dopune zakonodavnog okvira i/ili institucionalnog okvira.

Mjere za rješavanje ili ublažavanje operativnih rizika najčešće zahtijevaju dopune i izmjene operativnih pravila i procedura, jačanje kontrolnih postupaka, unapređenja poslovnih sustava, aktivnosti i procesa. Uobičajeno se koriste četiri načina postupanja po rizicima:

- ✓ **Smanjivanje/ublažavanje rizika** - podrazumijeva poduzimanje mjera kako bi se smanjila vjerojatnost nastanka i/ili učinak rizika. Mjere koje institucija poduzima uključuju primjenu elemenata sustava unutarnjih kontrola u cilju stavljanja rizika pod kontrolu i nastavka obavljanja aktivnosti bez ugrožavanja ostvarenja cilja. Ukoliko odluči smanjiti pojedine rizike, rukovodstvo treba odrediti mjere, rokove i odgovorne osobe za njihovo izvršenje;
- ✓ **Prenošenje rizika** - podrazumijeva prijenos rizika trećoj strani ili dijeljenje rizika s trećom stranom. Prenošenje rizika na treću stranu je odluka koju treba donijeti uz prethodno razumijevanje prirode takvog rizika, pravilnog odabira partnera koji je najsposobniji njime učinkovito upravljati te analize troškova prenošenja rizika (npr. troškovi premija osiguranja). Ovaj način postupanja po rizicima je karakterističan za rizike povezane s imovinom ili ljudima te za rizike koji proizlaze iz javno privatnih partnerstava. Za upravljanje rizicima kod javnih projekata koji se realiziraju po modelu javno privatnog partnerstva, javni partner, suočen sa značajnim rizicima, treba razmotriti mogućnost prijenosa dijela ili cijelog rizika na privatni sektor. U takvim slučajevima pravilo je da se rizik alokira na onu stranu, privatnu ili javnu, koja će tim rizikom najbolje upravljati. Posebno se treba voditi računa oko alokacije sljedećih vrsta rizika: projektiranje i građenje (troškovi i rokovi), tehnološki rizici, rizici održavanja, regulative, rizici udovoljavanja zahtjevima, financiranja projekta i sl;
- ✓ **Prihvatanje rizika** - rizika jedna je od opcija kada su mogućnosti za sprječavanje ili izbjegavanje rizika ograničene ili troškovi poduzimanja mjera mogu biti nesrazmjerni u odnosu na moguće koristi. Prihvatanje rizika ne znači nužno, nepoduzimanje odgovarajućih aktivnosti. Za rizike koji se prihvataju, potrebno je primjerice izraditi planove postupanja i stvoriti određene pričuve (u novcu, zalihama, opremi i sl.) koji će biti aktivirani u slučaju ostvarenja rizika. Ovaj način postupanja karakterističan je za rizike od prirodnih katastrofa te
- ✓ **Izbjegavanje rizika** - provodi se djelomičnim ili potpunim modificiranjem aktivnosti odnosno procesa koji je izložen riziku. Ovaj način postupanja



karakterističan je primjerice za rizike koji se javljaju kod reorganizacije postojećih ili uvođenja novih programa, projekata, sustava, procesa i aktivnosti, kada se procijeni da su posljedice rizika neprihvatljive. Ovaj način postupanja po rizicima uključuje primjerice i promjene plana upravljanja projektom kako bi se izbjegli nepovoljni rizici (npr. preciznije se definiraju zahtjevi, poboljšanje komunikacije, uključivanje stručnjaka i sl.), odvajanje projektnih ciljeva od rizičnih utjecaja ili modificiranje ciljeva izloženih rizicima (npr. produljenje roka ili smanjenje opsega projekta).



**Slika 2: Mjere za ublažavanje strateških i operativnih rizika**

*Izvor: Ministarstvo financija „Smjernice za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora“, Zagreb, 2017., str. 17.*

#### 5.4. Praćenje i izvještavanje o rizicima

Praćenje rizika podrazumijeva praćenje provedbe mjera za ublažavanje rizika i praćenje izloženosti riziku.

Informacije prikupljene kroz postupke praćenja provedbe mjera koriste se za procjenu izloženosti riziku.

Treba se uspostaviti sustav praćenja i izvješćivanja o rizicima tako da svim razinama upravljanja omogući pravodobne, točne i dovoljno detaljne informacije koje su potrebne za donošenje poslovnih odluka i stabilno poslovanje.

Rukovoditelji najviše upravljačke razine trebaju izvještavati o aktivnostima poduzetima na uspostavi procesa upravljanja rizicima, o najznačajnijim rizicima, o novonastalim rizicima koji su se pojavili nakon redovitog ažuriranja registra rizika. Najviša razina rukovodstva ima za obavezu prikupljanje prioriternih strateških rizika te njihov unos u registar čim se pojave rizika, a unos i revidiranje će se obaviti najmanje jednom godišnje, a po potrebi i više puta.

Primjer takvih slučajeva su pojava novih ili izmjena postojećih ciljeva i aktivnosti, promjena strukture uprave ili promjena u vanjskom okruženju.

Izloženost riziku može biti smanjena, povećana ili nepromijenjena, što ovisi o tome jesu li mjere za ublažavanje rizika provedene i koliko cjelovito te jesu li nastupile nove okolnosti u poslovanju.

Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica bi trebali izraditi godišnje izvješće o aktivnostima vezanim uz upravljanje rizicima. U tom 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. Pripremljena godišnja izvješća širih ustrojstvenih jedinica šalju se osobi odgovornoj za koordinaciju procesa uspostave upravljanja rizicima koja priprema objedinjeno izvješće. Objedinjeno izvješće sadržava pregled poduzetih aktivnosti u procesu upravljanja rizicima i pregled najznačajnijih rizika iz registra rizika na razini Grada Belišća i institucija iz nadležnosti.

Koordinator operativnih rizika u suradnji sa rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica te odgovornim osobama iz institucija u nadležnosti ima obavezu prikupiti podatke o operativnim rizicima koje se odnose na poslovne procese najmanje jednom godišnje, a po potrebi i više puta godišnje organizirati dodatne sastanke radi rasprave oko prikupljenih podataka i rezultata procjene rizika. Dužni su također procijeniti da li su operativni rizici povezani sa strateškima ili će se pratiti na razini institucije te kao takvi unijeti u registar institucije.

Izveštavanje o rizicima podrazumijeva izveštavanje o provedenim mjerama i o statusu izloženosti riziku koje se priprema za rukovodstvo te može biti sastavni dio redovitih sastanaka rukovodstva, dio izvještaja o realizaciji strateških ciljeva i mjera kao i o provedbi operativnih planskih dokumenata. U zavisnosti od specifičnosti poslovanja i procjene rizika, mogu se pripremiti i posebna izvješća. Izvješće o rizicima će se pripremiti minimalno jednom godišnje, a ako bude potrebno može se pripremiti i više puta.

Za novonastale rizike koristiti će se Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika dok za praćenje rizika koji su već poznati koristit će se Obrazac za praćenje statusa rizika koji se nalaze u prilogu ove Strategije.

## **6. DOKUMENTIRANJE PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Proces upravljanja rizicima potrebno je dokumentirati, a ciljevi dokumentiranja su:

- osigurati evidenciju i razmjenu informacija o rizicima i planiranim mjerama,

- pružiti polaznu točku i olakšati aktivnosti u narednom ciklusu upravljanja rizicima,
- pružiti sveobuhvatne podatke neophodne za provođenje planiranih aktivnosti,
- omogućiti kontinuirano praćenje, pregled i izvještavanje rukovodstva,
- pokazati da je proces adekvatno proveden.

Za potrebe dokumentiranja procesa upravljanja rizicima mogu se koristiti:

- Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika (Prilog 1)
- Obrazac registar rizika (Prilog 2)
- Obrazac za praćenje statusa rizika (Prilog 3)

U obrascima za utvrđivanje i procjenu rizika dokumentiraju se rizici, njihovi uzroci i posljedice, faktori rizičnosti i pokazatelji rizika, rezultati procjene učinka i vjerojatnosti rizika, ukupna izloženost riziku, podaci o procijenjenim financijskim učincima rizika (gdje je moguće) i područje učinka rizika.

Obrazac registar rizika popunjava se podacima iz obrazaca za utvrđivanje i procjenu rizika, dopunjeno s informacijama o mjerama, rokovima i odgovornim osobama za postupanje po rizicima.

Preporuka je da registar rizika minimalno sadrži sljedeće podatke:

- a) rizik,
- b) kategorija rizika (strateški ili operativni),
- c) kratak opis rizika (uzrok i posljedice),
- d) razina ukupne izloženosti riziku (niska/srednja/visoka),
- e) područje utjecaja rizika (i procijenjeni financijski iznosi učinka rizika gdje je moguće),
- f) mjere za postupanje po riziku,
- g) odgovorne osobe za provedbu mjera i rok za provedbu.

Na razini grada Belišća i institucija iz nadležnosti uspostavlja se jedan registar rizika u koji se unose strateški rizici, operativni rizici koji imaju utjecaja i/ili su povezani sa strateškim rizicima, operativni rizici za koje se procijeni s obzirom na njihove učinke da ih je potrebno pratiti na razini institucije. Institucije iz nadležnosti su:

- 1) DJEČVJI VRTIĆ „MASLAČAK“;
- 2) MUZEJ „BELIŠĆE“;
- 3) GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA BELIŠĆE;
- 4) TURISTIČKA ZAJEDNICA GRADA BELIŠĆA;
- 5) CENTAR ZA KULTURU „SIGMUND ROMBERG“
- 6) ZAJEDNICA ŠPORTSKIH UDRUGA GRADA BELIŠĆA;

- 7) VATROGASNA ZAJEDNICA GRADA BELIŠĆA;
- 8) „KOMBEL“ ZA KOMUNALNE DJELATNOSTI d.o.o. BELIŠĆE;
- 9) „HIDROBEL“ d.o.o. BELIŠĆE
- 10) PODUZETNIČKI INKUBATOR „POLET“ BELIŠĆE;
- 11) LOKLANA RAZVOJNA AGENCIJA GRADA BELIŠĆA d.o.o. BELIŠĆE te
- 12) „BEL-PRESS“ d.o.o. BELIŠĆE.

Podaci za ažuriranje registara rizika mogu se prikupljati putem obrasca za praćenje statusa rizika. Prilikom ažuriranja registra rizika unose se podaci i o novonastalim rizicima.

Obrazac za praćenje statusa rizika popunjava se podacima koji se prikupljaju kroz praćenje i izvještavanje o rizicima, a sadrži sljedeće podatke:

- a) status realizacije mjera za ublažavanje rizika (provedeno, djelomično provedeno, neprovedeno)
- b) obrazloženje ako su mjere djelomično provedene ili nisu provedene
- c) nova procjena ukupne izloženosti riziku
- d) status rizika (manja, veća ili nepromijenjena izloženost riziku)
- e) nove mjere za ublažavanje rizika, rokovi i odgovorne osobe za provedbu u slučaju povećanja izloženosti riziku

Dokumentiranje procesa upravljanja rizicima treba biti u funkciji učinkovitog upravljanja rizicima i stoga institucije mogu prilagođavati navedene obrasce svojim potrebama i specifičnostima.

Minimalni elementi koje Registar mora sadržavati su:

- a) Da li je rizik operativni i l i strateški
- b) Kratki opis rizika sa uzrocima i posljedicama
- c) Ukupna izloženost riziku
- d) Područje utjecaja rizika i procijenjeni financijski učinci
- e) Mjere za postupanje po riziku
- f) Odgovorne osobe za provedbu mjera
- g) Rok provedbe mjera

### **5.1. Suradnja s institucijama iz nadležnosti**

Budući da se okruženje i sustav stalno mijenjaju nužno je kontinuirano poboljšavanje poslovnih procesa i rizika. Sve institucije koje nemaju obvezu uspostave vlastitog registra rizika dužne su prije ažuriranja Registra rizika dostaviti sve podatke koji su potrebni za Registar.

Ključni dokumenti za komunikaciju o rizicima su podaci i informacije sadržane u Registru rizika. Pojedinci, radne skupine i timovi trebaju kontinuirano razmatrati pitanja vezana uz rizike s kojima se suočavaju u svom poslu. Kako bi praćenje i izvješćivanje bilo učinkovito registri rizika i akcijski planovi moraju se redovito ažurirati u pogledu:

- a) novih rizika;
- b) rizika koji se tretiraju;
- c) rizika koji su prihvaćeni;
- d) rizika na koje se nije moglo djelovati na planirani način, odnosno revidirane procjene rizika.

## **7. KOORDINATORI ZA RIZIKE**

Određene su ovlasti i odgovornosti kako bi se osigurala uspješna provedba procesa upravljanja rizicima.

Odgovorna osoba institucije odgovorna je za uspostavu cjelovitog procesa upravljanja rizicima.

### **Gradonačelnik:**

Odgovoran za uspostavu sustavnog pristupa upravljanju rizicima koje uključuje:

- a) imenovanje osoba zaduženih za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima ( odgovorna osoba za upravljanje rizicima),
- b) imenovanje osoba zaduženih za prikupljanje informacija o rizicima po pojedinim ustrojstvenim jedinicama ( voditelj pojedine ustrojstvene jedinice),
- c) obvezu dokumentiranja podataka u vezi s utvrđenim rizicima, tj. ustroj Registra rizika
- d) donosi strategiju upravljanja rizicima i odgovarajuće smjernice te
- e) Odgovoran je za određivanje strateškog smjera.

**Zamjenica gradonačelnika** (koordinator za strateške rizike): Koordinator za strateške rizike ima sljedeću ulogu:

- a) U suradnji s najvišom razinom rukovodstva uključujući i odgovorne osobe institucije i institucija iz nadležnosti, pročelnike upravnih odjela/članove uprave, ravnatelje prikupiti podatke o strateškim rizicima institucije i institucija iz nadležnosti;
- b) organizirati sastanke s najvišom razinom rukovodstva na kojima će se raspraviti prikupljeni podaci i rezultati obavljene procjene rizika te zajednički utvrditi lista prioritetnih strateških rizika;
- c) osigurati da se prioritetni strateški rizici upisuju u registar rizika i da se prate od strane najviše razine rukovodstva;

- d) osigurava da su podaci u registru rizika ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika.

Koordinator za operativne rizike ima sljedeću ulogu:

- a) u suradnji s rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica prikupiti podatke o operativnim rizicima koji se odnose na poslovne procese vezane uz proračunski ciklus, procese javne nabave, procese vezane uz upravljanje ljudskim potencijalima, procese informatičke podrške, upravljanja imovinom i slično;
- b) organizirati dodatne sastanke s rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica nadležnih za područje financija, nabave i ugovaranja. upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje i održavanje imovinom i slično, raspraviti prikupljene podatke i rezultate procjene rizika te zajednički utvrditi listu prioriternih operativnih rizika;
- c) osigurati da se operativni rizici za koje se procijeni da su povezani sa strateškim rizicima ili se procijeni da ih je potrebno pratiti na razini institucije upisuju u registar rizika institucije;
- d) osigurava da su podaci u registru rizika ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika.

Koordinatori za strateške rizike i koordinatori za operativne rizike u institucijama koje imaju ustrojenu posebnu jedinicu za upravljanje rizicima koristit će navedenu ustrojstvenu jedinicu kao operativnu podršku u prikupljanju podataka, organizaciji sastanaka i ažuriranju registara rizika.

Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica odgovorni su za upravljanje rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje poslovnih ciljeva iz njihove nadležnosti odnosno koji su vezani uz funkcije, aktivnosti i procese iz njihove nadležnosti.

### **Pročelnici**

- a) koordiniraju implementacijom procesa upravljanja rizicima na području svog odjela;
- b) izvješćuju koordinatora za sustav unutarnjih kontrola o svim kritičnim rizicima nastalim na području odjela, te daju prijedlog akcijskog plana rješavanja;
- c) sudjeluju u izradi i ažuriranju strategije upravljanja rizicima;
- d) potiču kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovodstvu u djelotvornom upravljanju rizicima na području nadležnosti svog odjela.

### **Zaposlenici**

- a) dužni su se koristiti smjernicama za upravljanje rizicima na što učinkovitiji način;

- b) ukoliko uoče određene nove rizike koji bi mogli rezultirati neispunjenjem ključnih ciljeva i zadataka, dužni su ukazati na njih i prijaviti ih nadređenom voditelju;
- c) neodgovarajuće postojeće mjere kontrole potrebno je prijaviti nadređenom voditelju;
- d) odgovorni su za prijavu kontrolnih mehanizama kojima bi se mogla smanjiti vjerojatnost nastanka i/ ili učinka rizika;
- e) utvrđuju i razvijaju nove kontrolne mehanizme i planove za daljnje poboljšanje kontrola.

## 6. OKAZATELJI FUNKCIONALNOSTI PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA

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

- 1) na godišnjoj razini registar rizika je u potpunosti pregledan i dogovoreno je upravljanje rizicima;
- 2) mjere iz Akcijskog plana provode se u okviru rokova utvrđenih za izvršenje i sve nove mjere ažurirane su u registru za ustrojstvenu jedinicu;
- 3) upravljanje rizicima je redovita stavka na sastancima pojedinih upravnih odjela, ureda i službi kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovo postavljanje prioriteta.

## 8. PREGLED/AŽURIRANJE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA

Strategija upravljanja rizika ažurirati će se po potrebi, sukladno razvoju procesa upravljanja rizicima i zahtjevu institucije za potreba unapređenja procesa upravljanja rizicima, a najmanje jednom u četiri godine.

KLASA:400-01/23-01/01  
URBROJ:2158-3/01-23-4  
Belišće, 18.03.2024.

## Prilog 1: Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

### Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Utvrđivanje rizika					Procjena rizika			
Rizik	Uzrok	Posljedica	Faktori rizičnosti	Pokazatelji	Učinak	Vjerojatnost	Ukupna izloženost * s financijskim učinkom	Područje učinka / utjecaja

\* Rokovi za provedbu mjera za ublažavanje strateških rizika mogu biti kratkoročni, srednjoročni i dugoročni

Datum:

Pripremio:

Odobrio:

Pročelnik:

Odgovorna osoba:



## Prilog 2: Obrazac registra rizika

### Obrazac registra rizika za razinu grada Belišća

Rizik	Vrsta Strateški/ operativni	Opis rizika (uzrok i posljedice)	Ukupna izloženost riziku	Područje utjecaja rizika i procijenjeni financijski učinci	Mjere za postupanje po riziku	Odgovorne osobe za provedbu mjera	Rok provedbe mjera*

\* Kod strateških rizika ponekad je teško preciznije odrediti rokove za provedbu mjera, pa rokovi mogu biti određeni kao kratkoročni, srednjoročni i dugoročni

Datum:

Pripremio:

Odobrio:

Pročelnik:

Odgovorna osoba:

**Prilog 3: Obrazac za praćenje statusa rizika**

*Praćenje statusa rizika za razdoblje \_\_\_\_\_*

Rizik	Prethodna procjena rizika	Mjere za ublažavanje rizika	Status provedbe mjera*	Obrazloženje za neprovedene ili djelomično provedene mjere	Nova procjena rizika	Status izloženosti riziku	Nove mjere za ublažavanje rizika	Rokovi	Odgovorne osobe

*Napomene:*

\* **Mjere za ublažavanje rizika mogu biti u statusu: provedene, djelomično provedene ili neprovedene.** Za neprovedene ili djelomično provedene mjere potrebno je dostaviti i obrazloženje razloga neprovođenja ili djelomičnog provođenja mjera.

\*\* **Status rizika** odnosi se na razinu izloženosti riziku koja u zavisnosti jesu li mjere za ublažavanje rizika provedene i koliko djelovito te jesu li nastupile nove okolnosti koje mogu utjecati na razinu izloženosti riziku **može biti smanjena, povećana ili nepromijenjena razina izloženosti riziku.**

Na temelju podataka sadržanih u obrascu za praćenje statusa rizika ažuriraju se podaci u registru rizika.

Datum:

Pripremio: Pročelnik