STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Rujan, 2025.

Sadržaj

1 Upravljanje rizicima 2

2 Temeljni stavovi o upravljanju rizicima 2

3 Strateški i operativni rizici 2

4 Ciklus upravljanja rizicima 3

4.1 Utvrđivanje rizika 3

4.2 Procjena rizika 3

4.3 Postupanje po rizicima 6

4.4 Praćenje i izvještavanje o rizicima 7

5 Obrazac za praćenje rizika 7

6 Koordinatori za rizike 7

7 Pokazatelji funkcionalnosti procesa upravljanja rizicima 8

8 Pregled/ažuriranje strategije 8

1 Upravljanje rizicima

Upravljanje rizicima definirano je Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika u odnosu na poslovne ciljeve te poduzimanja potrebnih radnji radi smanjenja rizika.
Svrha Strategije je opisati način na koji Liburnija d.o.o. Zadar (dalje u tekstu: Društvo) namjerava implementirati sustavan pristup upravljanju rizicima, razraditi metodologiju procesa upravljanja rizicima prilagođenu specifičnostima Društva te definirati način suradnje s institucijama iz nadležnosti u pogledu koordiniranog pristupa upravljanja rizicima.

2 Temeljni stavovi o upravljanju rizicima

Rizici su događaji koji se žele izbjeći jer mogu:

- ugroziti ostvarenje ciljeva Društva.;
- narušiti kvalitetu obavljanja djelatnosti Društva;
- uzrokovati financijske gubitke i štete.

Najviša razina rukovodstva utvrdit će, procijeniti i pratiti strateške rizike Društva.

Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica utvrđuju, procjenjuju i prate operativne rizike iz njihove nadležnosti.

Učinkovito upravljanje rizicima razvijat će se u svrhu kvalitetnijeg i bržeg odlučivanja, povećanja učinkovitosti u korištenju sredstava i pružanju usluga građanima/zainteresiranim stranama, boljeg planiranja i optimiziranja raspoloživih sredstava, jačanja povjerenja u upravljački sustav.

3 Strateški i operativni rizici

Za potrebe upravljanja rizicima u institucijama javnog sektora preporuka je da se rizici kategoriziraju na strateške i operativne rizike. Podjela rizika na strateške i operativne rizike 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, regionalnih i/ili lokalnih prioriteta, prioriteta određenih javnih funkcija i resora (primjerice, energetika, zdravstvo, zaštita okoliša, pravosuđe, stabilnost javnih financija, sigurnost i sl.). **Strateški rizici** usmjereni su na šire interesne skupine, građane, krajnje korisnike usluga i slično.

Upravljanja strateškim rizicima odgovornost je koordinatora upravljanja rizicima koji za potrebe upravljanja strateškim rizicima treba usko surađivati s najvišom razinom rukovodstva u Liburniji d.o.o. Upravljanje strateškim rizicima treba razvijati kao sastavni dio procesa strateškog planiranja i donošenja ključnih odluka na najvišoj rukovodećoj razini.

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, pa čak i ugroziti realizaciju nekih strateških ciljeva te na taj način operativni rizici mogu uzrokovati i strateške rizike.

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

4 Ciklus upravljanja rizicima

Ciklus upravljanja rizicima sastoji se od četiri osnovne faze koje se primjenjuju na **strateške** i **operativne** rizike:

1. **Utvrđivanje rizika**
2. **Procjena rizika**
3. **Postupanje po rizicima**
4. **Praćenje i izvještavanje o rizicima**

4.1 Utvrđivanje rizika

Utvrđivanje rizika uključuje identifikaciju potencijalnih rizika i uzrok rizika kao i potencijalne posljedice rizika.
Za utvrđivanje rizika najčešće se koriste sljedeće metode:

a) Analize podataka/informacija iz planskih dokumenata, izvještaja, regulative;
b) Upitnici za utvrđivanje rizika
c) Zajednički sastanci (''brainstorming'')

4.2 Procjena rizika

Procjena rizika uključuje procjenu vjerojatnosti nastanka i učinka rizika. Rizike treba procijeniti kako bi se mogli rangirati, utvrditi prioritetni rizici i osigurati informacije za donošenje odluka o postupanju s rizicima.

Procijenjena **vjerojatnost nastanka rizika** treba se iskazati kroz određene razine vjerojatnosti pri čemu koristimo podjelu na 5 razina.

Tablica 1. Razina vjerojatnosti

RAZINA VJEROJATNOSTI	**BOD**	**OPIS** (opisni prikaz s procjenom postotka vjerojatnosti)
Zanemariva vjerojatnost	1	Nije vjerojatno da će se rizik dogoditi, vjerojatnost je manja od 20%
Malo vjerojatno	2	Malo vjerojatno da će se rizik dogoditi, vjerojatnost je viša od 20% a manja od 40%
Vjerojatno	3	Vjerojatno da će se rizik dogoditi, vjerojatnost je veća od 40% a manja od 60%
Vrlo vjerojatno	4	Vrlo vjerojatno da će se rizik dogoditi, vjerojatnost je veća od 60% a manja od 80%
Najvjerojatnije	5	Najvjerojatnije da će se rizik dogoditi, vjerojatnost je veća od 80%

Procijenjeni učinak rizika treba iskazati kroz određene razine kojima se dodjeljuje određena bodovna skala. Koristi se podjela na 5 razina.

Tablica 2. Razina učinka

PODRUČJE	**RAZINA UČINKA**				
	Vrlo mali učinak (1 bod)	Mali učinak (2 boda)	Umjeren učinak (3 boda)	Veliki učinak (4 boda)	Vrlo veliki učinak (5 bodova)
Ostvarivanje strateškog plana	Manja kašnjenja ili prepreke koja utječe na ostvarenje cilja	Umjerena kašnjenja ili prepreke koje utječu na ostvarenje cilja	Ozbiljno kašnjenje ili prepreke u ostvarenju ciljeva	Velika kašnjenja ili prepreke u ostvarenju ciljeva	Nemogućnost ostvarivanja ciljeva
Financijske štete/gubitci	Gubitak u poslovanju je neznatan i iznosi do 0,5% ukupnog prihoda	Gubitak u poslovanju je neznatan i iznosi od 0,5% do 5% ukupnog prihoda	Gubitak u poslovanju iznosi od 5% do 10% ukupnog prihoda	Gubitak u poslovanju iznosi od 10% do 20% ukupnog prihoda	Gubitak u poslovanju je preko 20% ukupnog prihoda
Pravni postupci	Žalbe na postupanje/ rješenja	Ništavni akti	Pokretanje sudskih sporova	Manje kazne i sankcije proistekle iz sudskog spora	Velike kazne i sankcije proistekle iz sudskog spora
Reputacija	Javnost nije zainteresirana	Nepoželjna objava u medijima	Kontinuirana pozornost u medijima (djelomičan gubitak povjerenja javnosti)	Značajan gubitak povjerenja javnosti	Negativna kampanja masovnih medija
Ljudski faktor	Zanemarivo (vrlo lagano) oštećenje zdravlja (bez bolovanja)	Lakše ozljede radnika / korisnika usluga (liječenje ograničenog trajanja)	Značajno oštećenje zdravlja koje zahtjeva liječenje produženog trajanja	Teže ozljede radnika / korisnika usluga (trajna nesposobnost za rad)	Smrt radnika/ korisnika usluga
Kontinuitet poslovanja	Ograničen/minimalan prekid u poslovanju	Povremeni prekidi poslovanja	Prekid nekih poslovnih procesa	Značajan prekid poslovanja	Prekid normalnog poslovanja
Šteta za okoliš	Zanemariv utjecaj na okoliš (zrak, voda, zemlja)	Privremeno zagađenje okoliša (zrak, voda, zemlja)	Značajno zagađenje okoliša	Teže zagađenje okoliša	Trajno zagađenje okoliša
Mišljenja/ocjene vanjskih strana	Bezuvjetno mišljenje vanjske revizije ali s	Manje nepravilnosti / slabosti u radu	Uvjetno mišljenje vanjske revizije	Značajne nepravilnosti u radu	Negativno / nepovoljno mišljenje

PODRUČJE	RAZINA UČINKA				
	Vrlo mali učinak (1 bod)	Mali učinak (2 boda)	Umjeren učinak (3 boda)	Veliki učinak (4 boda)	Vrlo veliki učinak (5 bodova)
	određenim informacijama i manjim nepravilnostima/ slabostima				vanjske revizije

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

$$R = V * S$$

V= Vjerojatnost nastanka rizika
S = Ozbiljnost mogućih posljedica
Ukupnu izloženost riziku prikazujemo u obliku matrice 5*5.

Tablica 4. Ukupna izloženost riziku

Učinak						
	Vrlo veliki učinak	5	10	15	20	25 neprihvatljivi rizici
	Veliki učinak	4	8	12	16	20
	Umjeren učinak	3	6	9	12	15
	Mali učinak	2	4	6	8	10
	Vrlo mali učinak	1 prihvatljivi rizici	2	3	4	5
		Zanemariva vjerojatnost	Malo vjerojatno	Vjerojatno	Vrlo vjerojatno	Najvjerojatnije
		Vjerojatnost				

Ukupna izloženost riziku također se iskazuje kroz određene razine pri čemu koristimo 3 razine:

- Niska ili prihvatljiva razina ukupne izloženosti riziku
- Srednja ili podnošljiva razina ukupne izloženosti riziku
- Visoka ili neprihvatljiva razina ukupne izloženosti riziku

Tablica 5. Prioritet rješavanja

Razina ukupne izloženosti riziku	**Raspon rezultata (vjerojatnost*učinak)**	**Prioritet rješavanja**
Niska (prihvatljiva)	**1-5**	**Nizak prioritet rješavanja** (rizik ne zahtijeva previše pozornosti, međutim treba ga povremeno pratiti)
Srednja (podnošljiva)	**6-16**	**Srednji prioritet rješavanja** (rizik zahtijeva određenu razinu pozornosti, mjere za ublažavanje i redovito praćenje)
Visoka (neprihvatljiva)	**20-25**	**Visok prioritet rješavanja** (rizik zahtijeva visoku razinu pozornosti, mjere za ublažavanje, ukoliko je potrebno uključivanje i drugih institucija u ublažavanje rizika, rizik zahtijeva kontinuirano praćenje u intervalima koji se ocjene prikladnim)

Djelotvorno upravljanje rizicima nalaže da se broj prioritetnih rizika kojima se bavi najviše rukovodstvo Društva svede na razumnu mjeru. Naglasak treba staviti na strateške rizike, operativne rizike koji utječu na aktiviranje strateških rizika, rizike od prijevara i nepravilnosti. Ostali prioritetni rizici trebaju biti u fokusu rukovoditelja ustrojstvenih jedinica u čijoj su operativnoj nadležnosti.

4.3 Postupanje po rizicima

Rizik se smanjuje izborom prikladnog odgovora na rizik. Mjere koje će se poduzeti u vezi postupanja po rizicima ovise o vrsti rizika, važnosti rizika te o toleranciji i stavu prema riziku. 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** - potrebno je poduzeti mjere da se smanji vjerojatnost ili učinak rizika
- **Prenošenje rizika** - putem konvencionalnog osiguranja ili prijenos na treću stranu, karakterističan za rizike povezane s imovinom ili ljudima

- **Prihvaćanje rizika** - kada su mogućnosti za poduzimanje određenih mjera ograničene ili su troškovi poduzimanja nerazmjerni u odnosu na moguće koristi, s tim da je rizik potrebno pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivoj razini
- **Izbjegavanje rizika**-djelomično ili potpuno modificiranje aktivnosti ili procesa, karakterističan kod reorganizacije postojećih ili uvođenje novih programa, projekata, sustava, procesa i aktivnosti

Osim mjera usmjerenih na posljedice negativnih rizika treba razmatrati mjere koje su usmjerene na korištenje pozitivnih učinaka. Ove mjere uključuju stvaranje uvjeta da se potencijalne pozitivne prilike zaista ostvare (stvaranje uvjeta za financiranje sredstvima EU), uključivanje zainteresiranih strana u korištenje prilika (npr. poduzetnici koji će najbolje znati iskoristiti te prilike) i stvaranje okolnosti kroz povećanje vjerojatnosti i/ili utjecaja pozitivnih učinaka.

4.4 Praćenje i izvještavanje o rizicima

Praćenje rizika podrazumijeva praćenje provedbe mjera za ublažavanje rizika i praćenje izloženosti riziku. **Izvještavanje o rizicima** podrazumijeva izvještavanje o provedenim mjerama i o statusu izloženosti riziku koje se priprema za rukovodstvo. **Praćenje rizika** obavljat će se minimalno jednom godišnje, a preporuka je kvartalno. Izvještavanje o rizicima može biti sastavni dio redovitih sastanaka rukovodstva, dio izvještaja o realizaciji strateških ciljeva i mjera, kao i o provedbi operativnih planskih dokumenata.

Za potrebe dokumentiranja provođenja procesa upravljanja rizicima mogu se koristiti:

- Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika
- Obrazac registra rizika

5 Obrazac za praćenje rizika

Na razini Društva uspostavlja se minimalno jedan registar rizika u koji se unose podaci o strateškim i operativnim rizicima. Registar rizika će se ažurirati po potrebi a najmanje jednom godišnje u okviru redovnog godišnjeg ciklusa upravljanja rizicima te u cilju praćenja provedbe planiranih mjera za ublažavanje rizika. Prilikom ažuriranja registra unosit će se podaci i o novonastalim rizicima.

Registar rizika sadrži minimalno sljedeće podatke:

- Šifru rizika
- Kategoriju rizika (strateški ili operativni)
- Kratak opis rizika (uzrok i posljedicu)
- Razinu ukupne izloženosti riziku (niska/srednja/visoka)
- Područje utjecaja rizika
- Mjere za postupanje po riziku
- Odgovorne osobe za provedbu mjera i rok za provedbu

6 Koordinatori za rizike

Direktor je odgovoran za uspostavu sustava upravljanja rizicima.

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. Imenovat će se i koordinator za strateške rizike te koordinator za operativne rizike.

Koordinator za strateške rizike ima sljedeću ulogu:

a) prikuplja podatke o strateškim rizicima Liburnije d.o.o.;
b) organizira sastanke na kojima će se raspraviti prikupljeni podaci i rezultati obavljene procjene rizika te zajednički utvrditi prioritetni strateški rizici;
c) osigurava da se prioritetni strateški rizici upisuju u registar rizika i prati postupanje po strateškim rizicima;
d) osigurava da su podaci u registru rizika ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika.

Koordinator za operativne rizike ima sljedeću ulogu:

a) prikuplja podatke o operativnim rizicima koji se odnose na poslovne procese;
b) organizira dodatne sastanke s rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica, raspravlja prikupljene podatke i rezultate procjene rizika te zajednički utvrđuju prioritetne operativne rizike;
c) osigurava da se prioritetni operativni rizici upisuju u registar rizika i prati postupanje po operativnim rizicima;
d) osigurava da su podaci u registru rizika ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika.

Primjeri obrasca Odluke o imenovanju koordinatora nalaze se u prilogu ove Strategije.

7 Pokazatelji funkcionalnosti procesa upravljanja rizicima

Kako bi se proces upravljanja rizicima mogao djelotvorno pratiti, istaknut ćemo ključne pokazatelje uspješnosti:

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

8 Pregled/ažuriranje strategije

Strategija upravljanja rizicima će se ažurirati po potrebi, sukladno razvoju procesa upravljanja rizicima i zahtjevu Društva za potrebe unapređenja procesa upravljanja rizicima.
Ova Strategija upravljanja rizicima Društva stupa na snagu 23. rujna 2025.