



P/21679474

**REPUBLIKA HRVATSKA**  
**MINISTARSTVO TURIZMA I SPORTA**

## **STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA**

## **SADRŽAJ:**

<b>I. UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>II. TEMELJNI STAVOVI O UPRAVLJANJU RIZICIMA.....</b>	<b>4</b>
<b>III. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA.....</b>	<b>4</b>
1) Utvrđivanje / postavljanje rizika.....	5
a) Opis rizika.....	7
2) Procjena rizika.....	8
a) Procjena učinka rizika.....	8
b) Procjena vjerojatnosti rizika.....	9
c) Ukupna izloženost riziku.....	10
3) Postupanje po rizicima.....	11
4) Praćenje i izvještavanje o rizicima.....	12
<b>IV. REGISTAR RIZIKA.....</b>	<b>13</b>
<b>V. ULOGE, OVLAŠTI I ODGOVORNOSTI U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA.....</b>	<b>13</b>
<b>VI. AŽURIRANJE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA.....</b>	<b>15</b>
<b>VII. ZAVRŠNE ODREDBE.....</b>	<b>15</b>

## I. UVOD

Upravljanje rizicima definirano je Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru („Narodne novine, broj 78/15 i 102/19, u daljnjem tekstu: Zakon). Člankom 12. Zakona propisano je kako odgovorna osoba institucije treba uspostaviti upravljanje rizicima kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika u odnosu na polovne ciljeve te poduzimanja potrebnih mjera radi smanjenja rizika.

Ministarstvo turizma i sporta (u daljnjem tekstu: Ministarstvo) mora odrediti rizike kako bi osiguralo:

- a) ostvarenje planiranih ciljeva (Provedbeni program, Godišnji plan rada);
- b) sprečavanje ili umanjeње neželjenih posljedica;
- c) učinkovitije upravljanje rizicima na koje nemamo utjecaj i
- d) neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom.

Pri određivanju rizika, Ministarstvo mora uzeti u obzir:

- a) okruženje koje je bitno za strateško usmjerenje;
- b) zahtjeve građana i drugih korisnika usluga i drugih dionika koji su bitni za sustav upravljanja kvalitetom;
- c) strateške, operativne ciljeve i ciljne vrijednosti;
- e) djelotvornost i učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom i njegovih procesa kao i sustava unutarnjih kontrola i
- f) rezultate usmjerene na građane i druge korisnike usluga.

Svrha ove Strategije je opisati način na koji Ministarstvo namjerava implementirati sustavan pristup upravljanja rizicima.

Ova Strategija upravljanja rizicima ima za cilj:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na razini Ministarstva;
- ugraditi upravljanje rizicima u proces planiranja i donošenja odluka te u procese koji su ključni za realizaciju ciljeva;
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u Ministarstvu;
- u potpunosti integrirati upravljanje rizicima u poslovnu kulturu Ministarstva kojoj će pregled najznačajnijih rizika postati sastavni dio planskih dokumenata i
- osigurati da komuniciranje o utvrđenim rizicima postane praksa na temelju koje se donose odluke.

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

Rizik je mogućnost nastanka događaja koji može nepovoljno utjecati na ostvarenje mjera koje su sadržane u Provedbenom programu Ministarstva te ciljeva iz djelokruga rada i operativnih ciljeva sadržanih u Godišnjem planu rada.

Rizici su događaji koji se žele izbjeći jer mogu:

- ugroziti ostvarenje definiranih mjera, ciljeva iz djelokruga rada i operativnih ciljeva Ministarstva;
- narušiti kvalitetu usluga građanima i izazvati njihovo nezadovoljstvo;
- naštetiti ugledu Ministarstva;
- smanjiti povjerenje javnosti;
- uzrokovati negativne financijske učinke uslijed nenamjenskog, neekonomičnog, nedjelotvornog i neučinkovitog raspolaganja sredstvima i
- ugroziti profesionalizam i primjereno (etično) ponašanje u obavljanju poslova.

Prednosti provedbe upravljanja rizicima su sljedeće:

- 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, bolje se odlučuje o načinu unapređenja sustava, raspoređivanje sredstava i postizanju ravnoteže između prihvatljive razine rizika;
- bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava: utvrđuju se ključni projekti i mobiliziraju ograničena raspoloživa sredstva za prikladno postupanje po utvrđenim rizicima;
- jačanje povjerenja u upravljački sustav: upravljanje rizicima nužan je dio upravljačkog procesa i njime se unapređuje proces planiranja time što se ističu ključni procesi i
- razvoj pozitivne organizacijske kulture: razvijanje organizacijske kulture koja neće stvarati odbojnost prema rizicima.

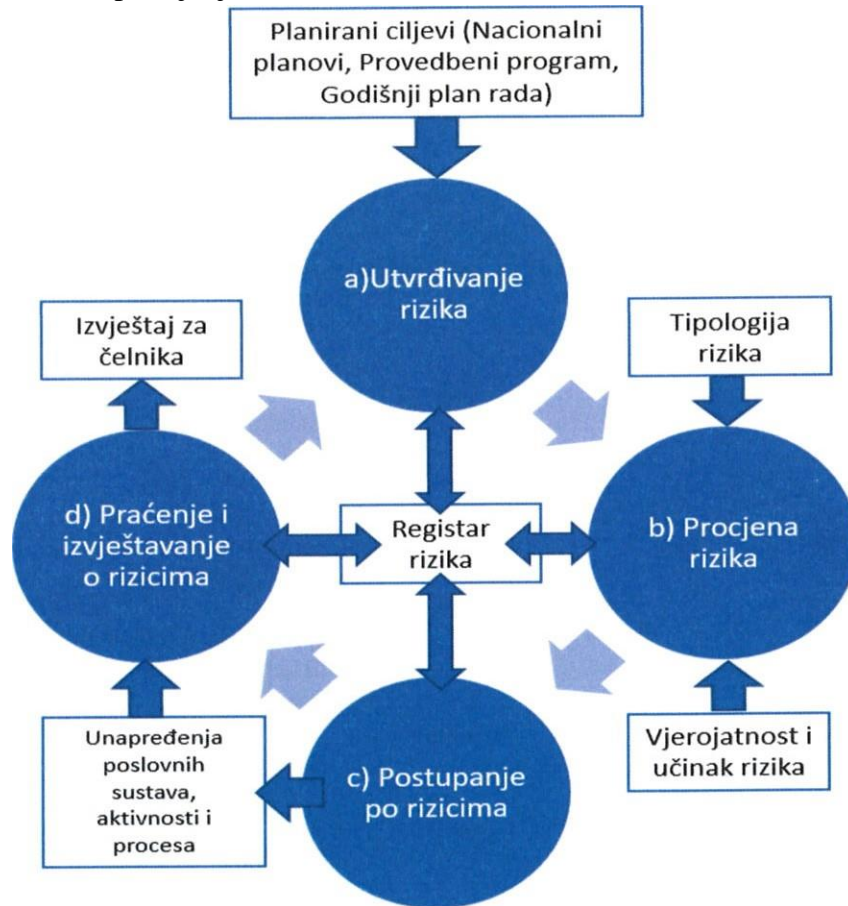
## **III. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Ciklus upravljanja rizicima sastoji se od četiri osnovne faze:

- 1) utvrđivanje rizika;
- 2) procjena rizika;
- 3) postupanje po rizicima i
- 4) praćenje i izvještavanje o rizicima.

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

Prikaz 1 . Ciklus upravljanja rizicima



### 1) Utvrđivanje rizika

Polazna osnova za utvrđivanje rizika su mjere sadržane u Provedbenom programu Ministarstva, ciljevi iz djelokruga rada i operativni ciljevi sadržani u Godišnjem planu rada. Državni tajnici, glavna tajnica Ministarstva, ravnatelj uprava, načelnica Samostalnog sektora sportske inspekcije, voditeljica Samostalne službe za drugostupanjski upravni postupak, voditeljica Samostalne službe za unutarnju reviziju i ostali rukovoditelji ustrojstvenih jedinica utvrditi će, procijeniti i pratiti rizike Ministarstva te o istima izvještavati ministra. Uspješnom ostvarivanju ciljeva rizik može prijetiti zbog unutarnjih i vanjskih razloga.

Da bi se olakšalo prepoznavanje rizika te da bi se osigurala pokrivenost svih područja rizika, koristi se podjela na četiri glavne skupine rizika:

- 1) Rizik vanjskih događaja
- 2) Financijski rizik
- 3) Organizacijski rizik
- 4) Operativni rizik

Ovakva podjela rizika obuhvaća vanjsko i unutarnje okruženje 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.

TIPOLOGIJA RIZIKA		
Glavne skupine rizika	Područja koja treba uzeti u obzir kada se utvrđuju potencijalni rizici	
U n u t a r n j e	<b>1. Rizici koji se odnose na vanjsko okruženje/izvan Ministarstva</b>	Politički rizik <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rizik rata</li> <li>- Rizik zemlje/područja</li> <li>- Regulatorni rizik</li> <li>- Fiskalno/monetarni rizik</li> <li>- Rizik reputacije</li> </ul> Egzogeni rizik <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rizik makroekonomskih trendova</li> <li>- Rizik više sile — prirodne katastrofe, pandemija</li> <li>- Štrajk</li> </ul>
	<b>2. Financijski rizik</b>	Rizik tržišta <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rizik kamatnih stopa</li> <li>- Rizik cijene robe</li> <li>- Rizik tečaja</li> </ul> Kreditni rizik <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rizik partnera (potraživanja)</li> <li>- Rizik rješavanja sporova</li> <li>- Rizik likvidnosti</li> <li>- Rizik upravljanja gotovinom/rezervama</li> <li>- Rizik likvidnosti tržišta</li> <li>- Rizik financija</li> </ul>
	<b>3. Organizacijski rizik</b>	Strateški rizik <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rizik ciljeva organizacije</li> <li>- Rizik kvalitete usluga</li> </ul> Upravljački rizik <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rizik planiranja</li> <li>- Rizik organizacijske strukture</li> <li>- Rizik nadzora (monitoring)</li> <li>- Rizik izvještavanja</li> </ul>
<b>4. Operativni rizik</b>	Rizik operacija (obavljanja poslova i pružanja usluga) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rizik procesa</li> <li>- Rizik ljudskih resursa (broj, kompetencije, motivacija, sigurnost)</li> <li>- Rizik sigurnosti podataka</li> <li>- Rizik prijevara i nepravilnosti</li> <li>- Rizik po imovinu</li> <li>- Rizik tehnologije</li> <li>- Rizik po okoliš</li> <li>- Rizik dobavljača</li> <li>- Rizik sigurnosti</li> </ul> Regulatorni rizik <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pravni rizik</li> <li>- Rizik ugovaranja</li> <li>- Rizik osiguranja</li> <li>- Rizik obveza</li> </ul> Rizik IT sustava <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rizik kapaciteta</li> <li>- Rizik pouzdanosti</li> <li>- Rizik neprikladnosti/zaostalosti</li> <li>- Rizik koordinacije i sučelja</li> <li>- Rizik integriteta podataka</li> <li>- Rizik komunikacije i informacija</li> </ul>	

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 mjere.

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.

Za utvrđivanje rizika Ministarstvo koristi sljedeće metode:

- analize podataka/informacija iz planskih dokumenata i izvještaja i
- zajednički sastanci/radionice rukovoditelja.

### 1)a) 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 jednog cilja s različitim opisom rizika.

Aktivnost: „Implementirati novi IT sustav za praćenje rezultata naknadnih kontrola do kraja kalendarske godine.”	
Opis rizika	Komentar
"Neizvršavanje implementacije novog IT sustava za praćenje rezultata naknadnih kontrola do kraja kalendarske godine.”	NIJE U REDU: To je jednostavno suprotno od cilja.
”Nedostatak zaposlenika/sredstava.”	NIJE U REDU: Ne pruža nikakve informacije o potencijalnom utjecaju na aktivnosti 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 2 zaposlenika (IT stručnjaka s znanjima o programiranju) može dovesti do značajnog kašnjenja pri uvođenju projekta( o procjeni oko 10-12 mjeseci).”	IDEALNO: Postoji kvantificirana procjena potencijalnog utjecaja na cilj. Uzrok je također identificiran.

## 2) Procjena rizika

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

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

### 2)a) 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 kao:

- malen
- umjeren
- veliki učinak

Utvrđenim razinama učinka rizika dodjeljuje se određena bodovna skala:

- malen učinak = 1 bod
- umjeren učinak = 2 boda
- veliki učinak = 3 boda

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

Učinak	Ocjena	Opis
Velik	3	za iznose od 2.000,00 EUR na više (uključujući imovinu i potraživanja, obveze) Veliko kašnjenje u provedbi projekta/investicije (preko 6 mjeseci) Prekid programa/usluga/isporuka Ozbiljne štete za okoliš Smrt Značajan gubitak povjerenja javnosti
Umjeren	2	za raspon iznosa od 600,00 EUR — 2.000,00 EUR (uključujući imovinu i potraživanja, obveze) Kašnjenje u provedbi projekta/investicije (preko 3 mjeseca) Prekid dijelova programa/usluga/isporuka Izvesne štetne posljedice za okoliš Teške ozljede i ozljede na radu Kontinuirano negativan stav javnosti u medijima



Malen	1	za raspon iznosa do 2.000,00 EUR (uključujući imovinu i potraživanja, obveze) Manje kašnjenje u provedbi projekta/investicije (do 1 mjeseca) Manji prekidi programa/usluga/isporuka Privremene štetne posljedice za okoliš Lakše ozljede na radu Povremeno negativan stav javnosti
-------	---	---

Bodovna skala koristi se za potrebe izračuna, odnosno procjene ukupne izloženosti riziku.

Učinci rizika mogu se iskazati i po područjima na koja će se rizik odraziti, primjerice učinci rizika na ostvarenje strateških ciljeva, financijske štete i gubici, mogući pravni postupci, narušena reputacija, narušen kontinuitet poslovanja, šteta za okoliš, nepovoljna mišljenja vanjske revizije i sl.

Učinke rizika gdje god je moguće treba iskazati i u financijskim iznosima, primjerice, u smislu da se iskazuju procijenjeni iznosi mogućih financijskih gubitaka, šteta, potencijalnih novih obveza, potencijalno uvećanih sudskih i drugih troškova, i sl.

## 2)b) Procjena vjerojatnosti rizika

Nakon procjene učinka odnosno posljedica, procjenjuje se vjerojatnost nastanka nekog događaja. Znači, procjenjuje se koliko je vjerojatno da se neki rizik ostvari.

Vjerojatnost se, poput učinka, može bodovati ocjenama ili procijeniti opisno kao:

- niska
- srednja i
- visoka vjerojatnost.

Utvrđenim razinama vjerojatnosti nastanka rizika dodjeljuje se određena bodovna skala:

- niska vjerojatnost = 1 bod
- srednja vjerojatnost = 2 boda
- visoka vjerojatnost = 3 boda.

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.

Vjerojatnost nastanka rizika može biti iskazana opisno ili s procijenjenim postotkom vjerojatnosti.

U tablici u nastavku daje se prijedlog ocjene o vjerojatnosti

Vjerojatnost	Ocjena	Opis
Visoka	3	Očekuje se da će se ovaj događaj javiti na mjesečnoj razini i češće
Srednja	2	Događaj se ponekad može dogoditi 2 puta godišnje
Niska	1	Nastanak događaja nije vjerojatan, može se dogoditi jednom godišnje i rjeđe

## 2)c)Ukupna izloženost 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 budujemo s ocjenom tri može procijeniti s najviše devet bodova).

Ukupna izloženost riziku najčešće se prikazuje u obliku matrica 3\*3 te kroz određene razine pri čemu se najčešće koriste tri razine:

- niska ili prihvatljiva razina ukupne izloženosti riziku (potrebno je utvrditi je li nužno provođenje sigurnosnih mjera ili se rizik može prihvatiti);
- srednja ili podnošljiva razina ukupne izloženosti riziku (nužno je provođenje mjera za smanjenje rizika, potrebno je sastaviti plan kako bi se mjere provele u razumnom roku);
- visoka ili neprihvatljiva razina ukupne izloženosti riziku (potrebno je žurno provođenje mjera za smanjenje rizika. Postojeći sustav može nastaviti raditi, ali je potrebno u što kraćem roku sastaviti plan provođenja mjera te odrediti prioritete i rokove).

Prioritetni rizici su rizici za koje je procijenjena najviša razina ukupne izloženosti.

Procjena učinka, vjerojatnosti i izloženosti rizicima prikazana je u sljedećoj matrici:

<b>VJEROJATNOST</b>	Visoka (3)	3	6	9 neprihvatljiv rizik
	Srednja (2)	2	4	6
	Niska (1)	1 prihvatljiv rizik	2	3
		Malen (1)	Umjeren (2)	Velik (3)
		<b>UČINAK</b>		

U većini slučajeva rizici se ne mogu potpuno ukloniti te svaka aktivnost sadrži u sebi mogućí rizik.

### 3) Postupanje po rizicima

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

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

Mjere za rješavanje ili ublažavanje značajnijih (visoko rangiranih) rizika zahtijevaju odluke na razini strategija i izmjena i dopuna zakonodavnog okvira.

Mjere za rješavanje ili ublažavanje niže rangiranih rizika najčešće zahtijevaju dopune i izmjene operativnih pravila i procedura, jačanje kontrolnih postupaka, unapređenja poslovnih sustava, aktivnosti i procesa.

#### Četiri su načina reagiranja na rizike odnosno odgovora na rizike:

- Smanjivanje/ublažavanje rizika
- Prenošnje rizika
- Prihvaćanje rizika
- Izbjegavanje rizika

**Smanjivanje/ublažavanje rizika** podrazumijeva poduzimanje mjera kako bi se smanjila vjerojatnost nastanka i/ili učinka rizika. Mjere koje Ministarstvo 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.

**Prenošnje rizika** podrazumijeva prijenos rizika trećoj strani ili dijeljenje rizika s trećom stranom. Ukoliko se obavljanje usluga povjeri trećoj osobi, upravljanje rizikom je prenijeto, međutim čelnik tijela i dalje ostaje odgovoran za rizik.

**Prihvaćanje rizika** jedna je od opcija kada su mogućnosti za sprječavanje ili izbjegavanje rizika ograničene ili troškovi poduzimanja mjera mogu biti nerazmjerni u odnosu na moguće koristi. Prihvaćanje rizika ne znači nužno, nepoduzimanje određenih aktivnosti. Ovaj način postupanja karakterističan je za rizike od prirodnih katastrofa.

**Izbjegavanje rizika** provodi se djelomičnim ili potpunim modificiranjem aktivnosti odnosno procesa koji je izložen riziku.

Prikladni planovi postupanja (predložene mjere za uklanjanje rizika) koji odgovaraju odabranim odgovorima na rizik trebaju biti utvrđeni/e od strane državnih tajnika, glavne tajnice Ministarstva, ravnatelja uprava te rukovoditelja Samostalnih ustrojstvenih jedinica kako bi se

osiguralo da se poduzimaju konkretne radnje za postupanje s rizicima bez odlaganja. Treba osigurati da je za svaku radnju (odgovor na rizik) odgovornost za izvršenje dodijeljena pojedincu uz naznaku rokova provedbe. Isto se definira u Registru rizika (Prilog 1).

Obveza ustrojstvenih jedinica u ovoj fazi je predložiti mjere za ublažavanje rizika te rokove za njihovu provedbu.

#### **4) Praćenje i izvještavanje o rizicima**

Koordinatori za rizike su ravnatelji uprava, glavna tajnica, načelnici samostalnih sektora te voditelji samostalnih službi koji će rizike iz svoje nadležnosti pratiti te o njima izvještavati na redovnim sastancima rukovodstva. Čelnik ustrojstvene jedinice može ovlastiti osobu unutar svoje ustrojstvene jedinice koja će obavljati aktivnosti vezane uz 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. 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.

Svaki koordinator prati status rizika iz svoje nadležnosti. Godišnje se revidira status provedbe mjera za postupanje po riziku te se ažurira Registar rizika.

Glavno tajništvo, Sektor za financijske i računovodstvene poslove, proračun, financijsko upravljanje i kontrolu, Služba za proračun i financijsko upravljanje i kontrolu pruža koordinatorima za rizike Ministarstva, operativnu podršku u prikupljanju podataka, organizaciji sastanaka i ažuriranju registra rizika.

#### **IV. REGISTAR RIZIKA**

Ministarstvo ima ustrojen Registar rizika koji sadrži sljedeće podatke:

- redni broj mjere/cilja iz djelokruga rada/operativnog cilja
- mjere iz Provedbenog programa, ciljeve iz djelokruga rada i operativne ciljeve iz Godišnjeg plana rada
- opis rizika na temelju mjere/ciljeva iz djelokruga rada i operativnog cilja (uzrok i posljedice),
- učinak izloženosti riziku
- vjerojatnost izloženosti riziku
- razina ukupne izloženosti riziku (niska/srednja/visoka),
- mjere za postupanje po riziku - sažetak planiranih radnji (smanjiti, prenijeti ili izbjeći rizik),
- rok za izvršenje planiranih radnji
- odgovorne osobe za provedbu mjere
- status provedbe

Registar rizika ažurira se na godišnjoj razini.

#### **V. ULOGE, OVLAŠTI I ODGOVORNOSTI U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Svi djelatnici Ministarstva uključeni su u identificiranje i upravljanje rizicima međutim, krajnja odgovornost za upravljanje rizicima je na:

- ministru;
- kolegiju ministra/stručnom kolegiju;
- državnim tajnicima/glavnoj tajnici Ministarstva/ravnateljima uprava/načelnicima samostalnih sektora/voditeljima samostalnih službi;
- ostalim rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica (načelnicima Sektora, voditeljima Službi i voditeljima Odjela);
- koordinatorima za rizike pojedine ustrojstvene jedinice;
- voditeljici Samostalne službe za unutarnju reviziju i
- zaposlenicima.

Kako bi se osigurala uspješna provedba procesa upravljanja rizicima, ovlaštiti odgovornosti za upravljanje rizicima navedene su u nastavku.

##### **Ministar**

- odgovoran za određivanje strateškog smjera i stvaranje uvjeta za nesmetanu provedbu svih aktivnosti Ministarstva vezano uz upravljanje rizicima;
- osigurava najvišu razinu predanosti i podrške za upravljanje rizicima;
- donosi strategiju upravljanja rizicima i odgovarajuće smjernice i
- osigurava da je registar rizika na razini mjera ustrojen te da se redovito prati.

## **Kolegij ministra/stručni kolegij**

- osigurava učinkovito upravljanje rizicima u Ministarstvu;
- stvara uvjete za učinkovitu komunikaciju sa zaposlenicima;
- donosi završnu procjenu otkrivenih najznačajnijih rizika i
- osigurava da se registar rizika na razini pojedinih ustrojstvenih jedinica u Ministarstvu pregledava najmanje jednom godišnje.

## **Državni tajnici/glavna tajnica Ministarstva/ravnatelji uprava/načelnici samostalnih sektora/voditelji samostalnih službi**

- osiguravaju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti provodi u skladu sa strategijom upravljanja rizicima;
- osiguravaju da su svi zaposlenici upoznati sa procesom upravljanja rizicima;
- promiču kulturu upravljanja rizicima na svim razinama;
- osiguravaju da je registar rizika za ustrojstvenu jedinicu ustrojen te da se redovito prati;
- stvaraju uvjete za nesmetano prepoznavanje, analiziranje i evidentiranje rizika te određivanje prioriteta i pokretanje akcija na njima;
- stvaraju uvjete za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezano uz rizike utvrđene i navedene u akcijskom planu;
- osiguravaju da upravljanje rizicima bude redovita stavka na sastancima na stručnom kolegiju ministra kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta na temelju učinkovite analize rizika i
- osiguravaju sustavno i pravovremeno izvještavanje stručnog kolegija o upravljanju rizicima na razini ustrojstvene jedinice.

## **Ostali rukovoditelji ustrojstvenih jedinica**

- osiguravaju svakodnevno upravljanje rizicima;
- osiguravaju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti provodi u skladu sa strategijom upravljanja rizicima;
- osiguravaju da su zaposlenici svjesni ključnih ciljeva, prioriteta i glavnih rizika s kojima se suočava njihova ustrojstvena jedinica;
- potiču zaposlenike i osposobljavaju ih za sustavno prepoznavanje i rješavanje rizika koji prijete njihovim aktivnostima i iskorištavanje prilika kojima će se bolje ostvarivati ciljevi i poboljšati rezultati i
- utvrđuju nove metode rada i da budu inovativni.

## **Voditeljica Samostalne službe za unutarnju reviziju**

- osigurava reviziju ključnih elemenata procesa upravljanja rizicima;
- procjenjuje adekvatnost i učinkovitost kontrolnih mehanizama u odnosu na rizike, ukazuje na rizike, odnosno na neželjene događaje koji se mogu pokrenuti kao posljedica neadekvatnih ili neučinkovitih kontrolnih mehanizama i daje preporuke koje idu u smjeru njihova jačanja.

## Zaposlenici

- da budu svjesni politike koja se provodi u vezi upravljanja rizicima u Ministarstvu;
- da podržavaju upravljanje rizicima;
- da svaki novi rizik ili neodgovarajuće postojeće mjere kontrole prijave nadređenom rukovoditelju;
- da primjenjuju kontrolne mehanizme u cilju ublažavanja rizika i
- da utvrđuju i razvijaju nove kontrolne mehanizme i planove za daljnje poboljšanje kontrola.

## VI. AŽURIRANJE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA

Strategija upravljanja rizicima će se ažurirati po potrebi, sukladno razvoju procesa upravljanja rizicima.

## VII. ZAVRŠNE ODREDBE

Cilj upravljanja rizicima jest razmjena informacija o načinima rješavanja pojedinih problema u određenoj ustrojstvenoj jedinici.

Upravljanje rizicima u redovnom je poslovanju kontinuirani proces i sastavni dio svakodnevnog upravljanja (npr. redovni sastanci, analize i slično).

Proces je potrebno sustavno i strukturno razvijati, uvoditi upravljanje rizicima u proces planiranja i donošenja odluka, praćenja akcijskih planova, te razvijanja kulture upravljanja rizicima.

Ovom Strategijom stavlja se van snage Strategija upravljanja rizicima, KLASA: 400-07/22-01/502, URBROJ: 529-02-01-02/2-22-1 od 7. srpnja 2022. godine.

KLASA: 400-07/25-01/5

URBROJ: 529-02-01-02/2-25-1

Zagreb, 20. veljače 2025.



Prilog:

- Prilog 1. Registar rizika