



- Nove Smjernice za upravljanje rizicima



Kako upravljamo rizicima?

- Rezultati neupravljanja rizicima mogu se pronaći u:
 - nalazima DUR-a
 - nalazima unutarnje revizije
 - nalazima proračunskog nadzora
 - preporukama Vijeća EU-a
 - Nacionalnom programu reformi
 - sudskim presudama protiv korisnika proračuna
 - financijskom položaju institucije i iznosu javnog duga
 - ...



Uočene slabosti u dosadašnjoj praksi upravljanja rizicima

- Proces upravljanja rizicima još nije dovoljno dokumentiran
 - nepostojanje ažurnih baza podataka o rizicima
 - nepovezani podaci u strateškom planu i registru rizika
- Rizici uglavnom usmjereni na inpute
 - nedostatak ljudi
 - nedostatak financijskih sredstava
 - nedostatak opreme
- Upravljanje rizicima odvojeno od upravljanja poslovanjem
 - rizicima su se uglavnom bavili koordinatori za rizike
- Rizici se često parcijalno opisuju bez jasnog obrazloženja vjerojatnosti i učinka
 - nedostaju analize
 - nedostaju unificirani kriteriji (izbjegavanje subjektivnosti procjene)



Uočene slabosti u dosadašnjoj praksi upravljanja rizicima

- Nedostaje pregled strateških rizika koji mogu ugroziti dugoročno poslovanje institucije, uzimajući u obzir
 - financijski položaj institucije
 - zadovoljstvo korisnika usluga javnog sektora
 - usklađenost politika s EU i sl.
- Nedostaje vertikalna integracija sustava upravljanja rizicima i izvještavanja (nadležna institucija i korisnici u nadležnosti)
- Izvješćivanje najviše upravljačke razine o najznačajnijim rizicima se svodi na objedinjavanje svih registara rizika po ustrojstvenim jedinicama bez sažetog pregleda izloženosti institucije rizicima



Uočene slabosti u dosadašnjoj praksi upravljanja rizicima

- Pogrešna percepcija rizika
 - negacija poslovne aktivnosti (*službenik ne izvršava...*)
 - nepostojanje kontrolne mjere (*ne postoje kriteriji...*)
 - negacija cilja poslovnog procesa (*nepravovremeno, nezakonito...*)
 - negacija organizacijskih pretpostavki (*službenici, procedure, oprema...*)



Nove Smjernice za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora

- Proširuje se opseg primjene i na trgovačka društva i druge pravne osobe obveznike podnošenja Izjave o fiskalnoj odgovornosti
- Uvodi se podjela na strateške i operativne rizike
- Upravljanje strateškim i operativnim rizicima i koordinacija prikupljanja podataka za rizike stavlja se u nadležnost najviše razine rukovodstva (koordinator za strateške i za operativne rizike)
- Zahtijeva se objektivnija procjena rizika temeljena na analizama uzroka i posljedica rizika, faktora rizičnosti i pokazatelja rizika, što zahtijeva i detaljnije prikupljanje i analiziranje informacija
- Zahtijeva se aktivnije praćenje provedbe mjera za ublažavanje rizika te izvještavanje o statusu rizika
- Zahtijeva se aktivnija suradnja povezanih institucija u procesu upravljanja rizicima



Strateški i operativni rizici

- ❑ **Strateški rizici** su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje dugoročnih i srednjoročnih ciljeva
- ❑ **Operativni rizici** su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na provedbu funkcija, aktivnosti i procesa



Strateški i operativni rizici – izvori informacija

STRATEŠKI RIZICI

Nacionalne/Sektorske strategije usvojene od Hrvatskog sabora i Vlade RH
Dugoročni/srednjoročni planovi razvoja
Strateški planovi ministarstava
Županijske razvojne strategije, strategije razvoja gradova
Nacionalni program reformi
Program konvergencije RH
Izveštaji vanjskih institucija o napretku RH
(izveštaji Europske komisije, Svjetske banke, preporuke Vijeća EU o Nacionalnom programu reformi, mišljenje na program konvergencije i sl.)
EU direktive i usklađivanje nacionalnog zakonodavstva
Izvešća vanjske revizije
(Državnog ureda za reviziju, ARPA-e, komercijalne revizije)
Izvešća unutarnje revizije
Operativni planovi institucije
(financijski plan, godišnji plan rada, plan nabave, plan investicijskih održavanja)
Izvešća o realizaciji operativnih planskih dokumenata
(financijski izvještaji, izvještaj o radu, analize pritužbi i sudskih postupaka)
Izvešća o nepravilnostima

OPERATIVNI RIZICI



Strateški i operativni rizici

- ❑ Pokazatelji za razmatranje strateških rizika institucija u javnom sektoru
 - ❑ velik broj neriješenih predmeta
 - ❑ nezadovoljni korisnici javnih usluga
 - ❑ visoka stopa nenaplaćenih potraživanja
 - ❑ visoka stopa neplaćenih obveza
 - ❑ značajni gubici imovine
 - ❑ izgubljeni značajni sudski sporovi



Faktori rizika

- ❑ Okolnosti koje mogu doprinijeti ostvarenju rizika
- ❑ Primjer faktora rizika u javnoj upravi
 - ❑ proceduralno pravna uređenost (sukob interesa, nerazdvajanje dužnosti, nedostatak procedura, manjkav pravni okvir, sporazumi...)
 - ❑ nedostatni resursi (nedovoljan broj službenika, nedovoljno financijskih sredstava...)
 - ❑ složenost sustava/programa (broj aktivnosti, sudionika, ustrojstvenih jedinica...)
 - ❑ stanje sustava unutarnjih kontrola
 - ❑ nalazi vanjske/unutarnje revizije
 - ❑ slabosti u Izjavi o fiskalnoj odgovornosti
 - ❑ prijevare/nepravilnosti
 - ❑ drugi ostvareni rizici tj. manjkav sustav unutarnjih kontrola



Strateški rizik Ministarstva financija – kamatni rizik javnog duga

Opis rizika:

Povećanje tržišnih kamatnih stopa može uzrokovati rast troškova financiranja, što za posljedicu može imati povećanje tereta otplate duga

Faktori rizika:

- Kreditni rejting države*
- Kretanja na tržištima kapitala*



Strateški rizik Ministarstva financija – kamatni rizik javnog duga

□ **Procjena rizika:** *(velik učinak i srednja vjerojatnost)*

Učinak ovog rizika u slučaju da dođe do povećanja prosječne kamatne stope na dug za jedan postotni bod u razdoblju 2017. – 2019., može biti takav da bi javni dug krajem 2019. bio za 2,3 postotna boda iznad planiranog (77,6% BDP-a, umjesto 75,3% BDP-a).

Vjerojatnost aktiviranja ovog rizika ublažena je postojećom strukturom kamatnih stopa u kojoj na razini duga državnog proračuna više od 86% dugoročnih obaveza čine instrumenti s fiksnom kamatnom stopom.

□ **Mjere:**

Refinanciranje dospijuća postojećih obaveza uz nižu nominalnu kamatnu stopu u odnosu na ugovorenu stopu obaveza u dospijuću (kratkoročna mjera). Dosljedna provedba održive fiskalne politike i posljedično unaprjeđenje kreditnog rejtinga države te time i smanjenje postojeće visoke premije rizika.



Rizici vezani uz proces financijskog planiranja - primjer

RIZIK	uzrok	posljedice
Nerealni financijski planovi	Precijenjeni stvarni prihodi, a podcijenjeni stvarni rashodi	Stvaranje obveza koje nije moguće podmiriti u financijskoj godini na koje se odnose
	Prilikom planiranja nisu uzete u obzir već ugovorene, ali još nerealizirane obveze i/ili potencijalne obveze primjerice po osnovi sudskih sporova, aktiviranja jamstava, garancija	Stvaranje manjkova u proračunu
	Nisu napravljene cjelovite projekcije rashoda za projekte u tijeku ili završene projekte čiji rezultati stavljanjem u upotrebu stvaraju nove rashode	Nova zaduživanja/ krediti za osiguranje likvidnosti
	Nisu napravljene analize opravdanosti potreba za financijskim sredstvima	



Rizici vezani uz javnu nabavu - primjer

- Rizik 1: Potrebe za nabavom su pogrešno utvrđene (ili nisu u skladu sa stvarnim potrebama institucije)
- Rizik 2: Prekinut ili poništen postupak javne nabave
- Rizik 3: Sklopljen je štetan ugovor za instituciju
- Rizik 4: Nabavljena dobra i usluge ne udovoljavaju zahtjevima korisnika



Obveze u vezi primjene novih Smjernica

- ✓ ustrojiti registar rizika na razini institucije
- ✓ donijeti strategiju upravljanja rizicima
- ✓ imenovati koordinatora za strateške rizike
(državni tajnik/zamjenik župana, gradonačelnika)
- ✓ imenovati koordinatora za operativne rizike
(glavni tajnik/pročelnik stručne službe ili za financije)
- Smjernice za upravljanje rizicima – <http://www.mfin.hr/hr/upravljanje-rizicima-1-2-1>