



# ***UPRAVLJANJE RIZICIMA KAO SASTAVNI DIO PROCESA STRATEŠKOG PLANIRANJA***

Davor Kozina, načelnik Službe za metodologiju i standarde

*MFIN, Uprava za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole*

lipanj 2011.



## ***Sadržaj***

- Uvod u upravljanje rizicima
- Pretpostavke za djelotvorno upravljanje rizicima
- Ciklus upravljanja rizicima
- Praktični primjer



## ***Upravljanje rizicima kao sastavni dio procesa strateškog planiranja***

- za definirane ciljeve i načine ostvarenja potrebno je utvrditi rizike koji mogu utjecati na njihovo ostvarenje
- Svrha upravljanja rizicima je smanjiti opseg neizvjesnosti koja bi mogla biti prijetnja poslovnoj uspješnosti obveznika, predvidjeti izmijenjene okolnosti i pravovremeno reagirati na njih



## ***Upravljanje rizicima kao sastavni dio procesa strateškog planiranja***


Proces upravljanja rizicima sadrži sljedeće korake:

- utvrđivanje rizika**
- procjena rizika**
- postupanje po rizicima
- praćenje i izvješćivanje o upravljanju rizicima




## ***Upravljanje rizicima - regulativa***

- Zakon o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (NN 141/06)
  - donošenje strategije upravljanja rizicima – odgovornost čelnika korisnika proračuna (odredba članka 11. Zakona)
- Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna (rujan 2009.)
  - uređuju organizacijske pretpostavke i metodologiju upravljanja rizicima
  - [www.mfin.hr/hr/upravljanje-rizicima-1-2](http://www.mfin.hr/hr/upravljanje-rizicima-1-2)



## Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna

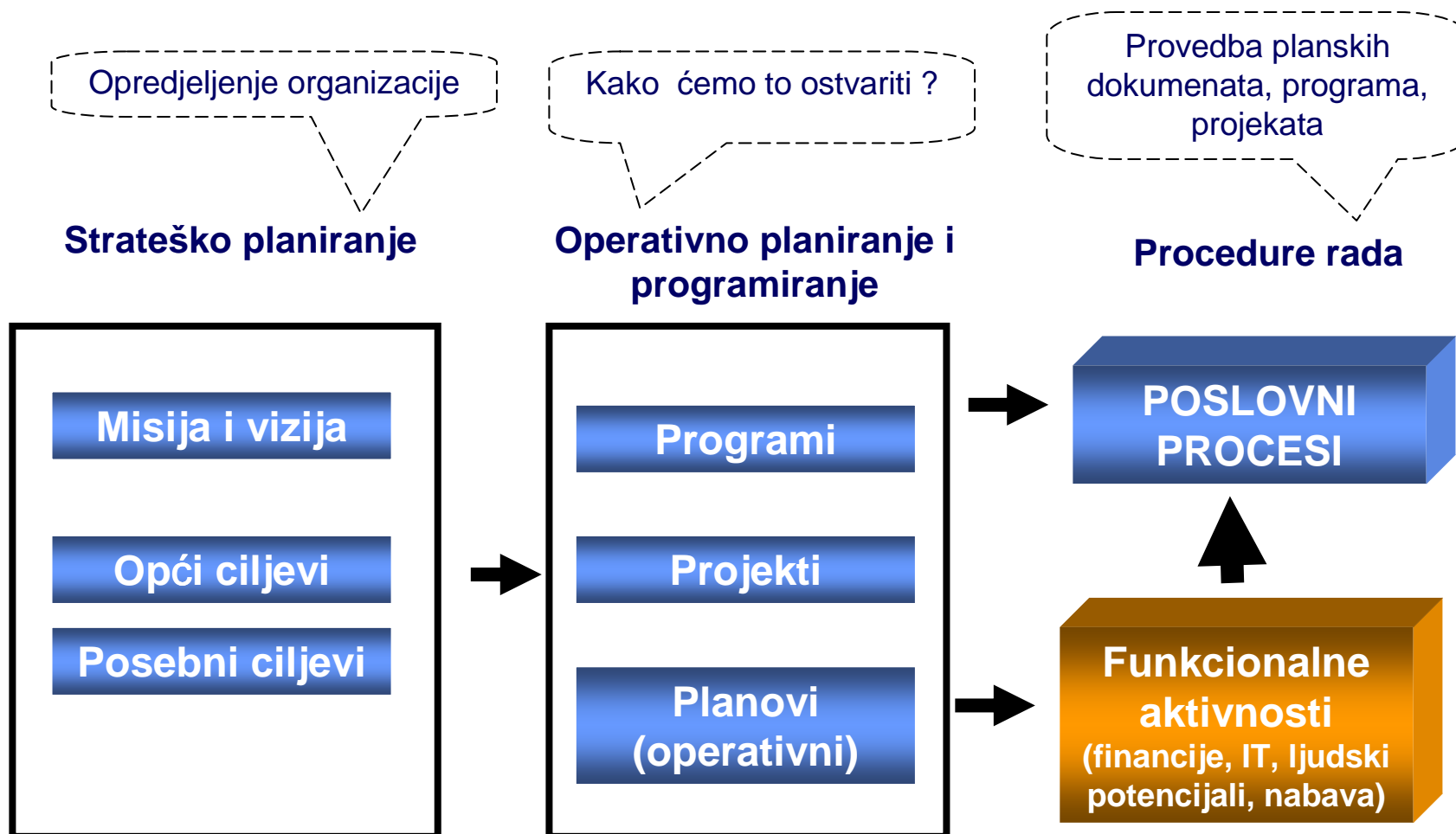
- organizacijske pretpostavke za upravljanje rizicima
  - imenovanje osoba odgovornih za koordinaciju aktivnosti u procesu upravljanja rizicima na razini obveznika
  - imenovanje koordinatora za rizike
  - donošenje odluke o ustrojavanju registra rizika
  - uspostava prikladnog modela izvješćivanja o rizicima



## Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna

- provođenje propisane metodologije, za što je preduvjet:
  - jasno definiranje ciljeva na svim razinama pojedinog obveznika te
  - usklađenost i povezanost ciljeva na svim hijerarhijskim razinama pojedinog obveznika (strateški ciljevi povezani s programima u proračunu i s ciljevima ustrojstvenih jedinica putem godišnjih planova rada)

# SUSTAVAN NAČIN UPRAVLJANJA



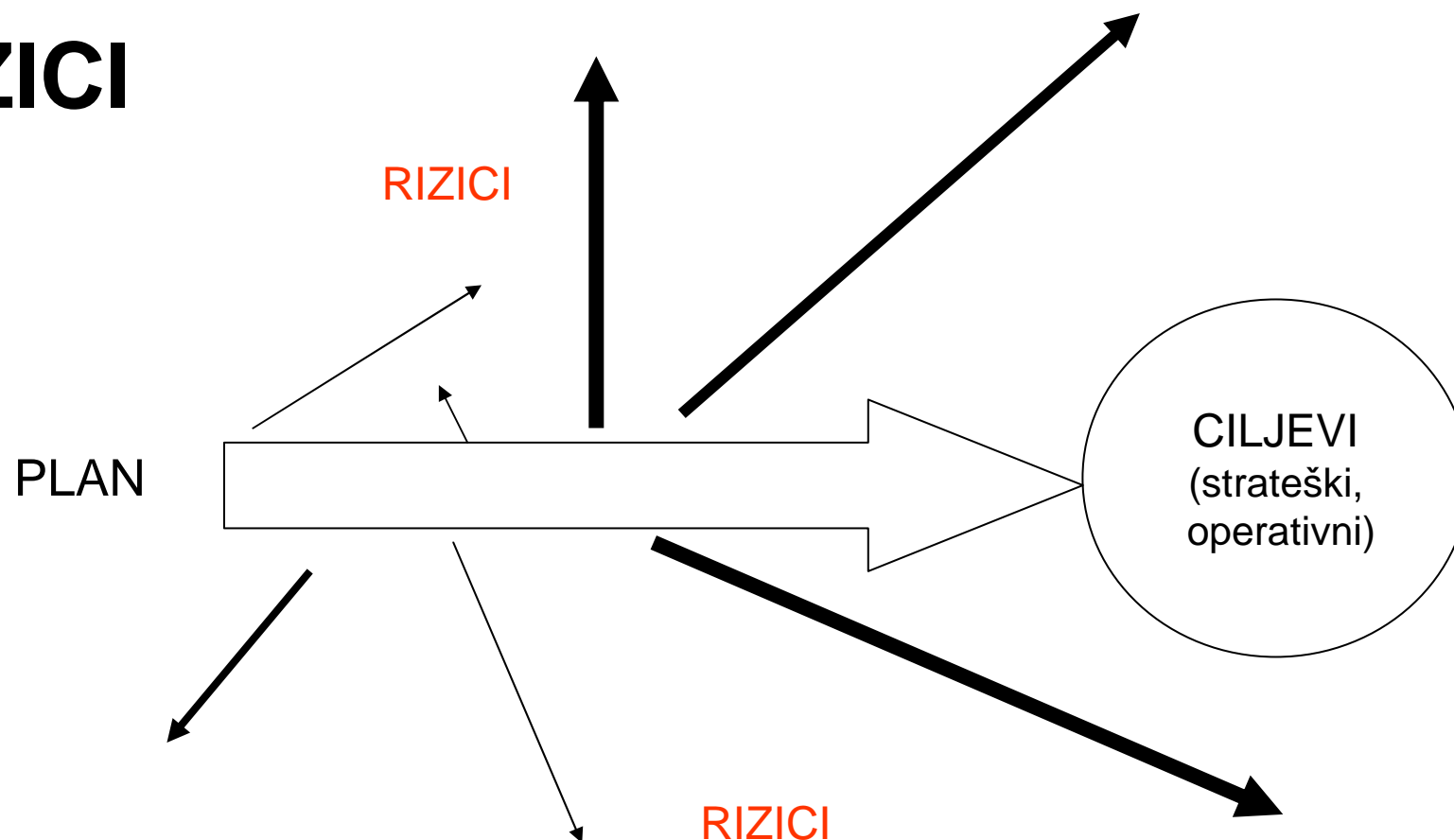




## ***Što je rizik?***

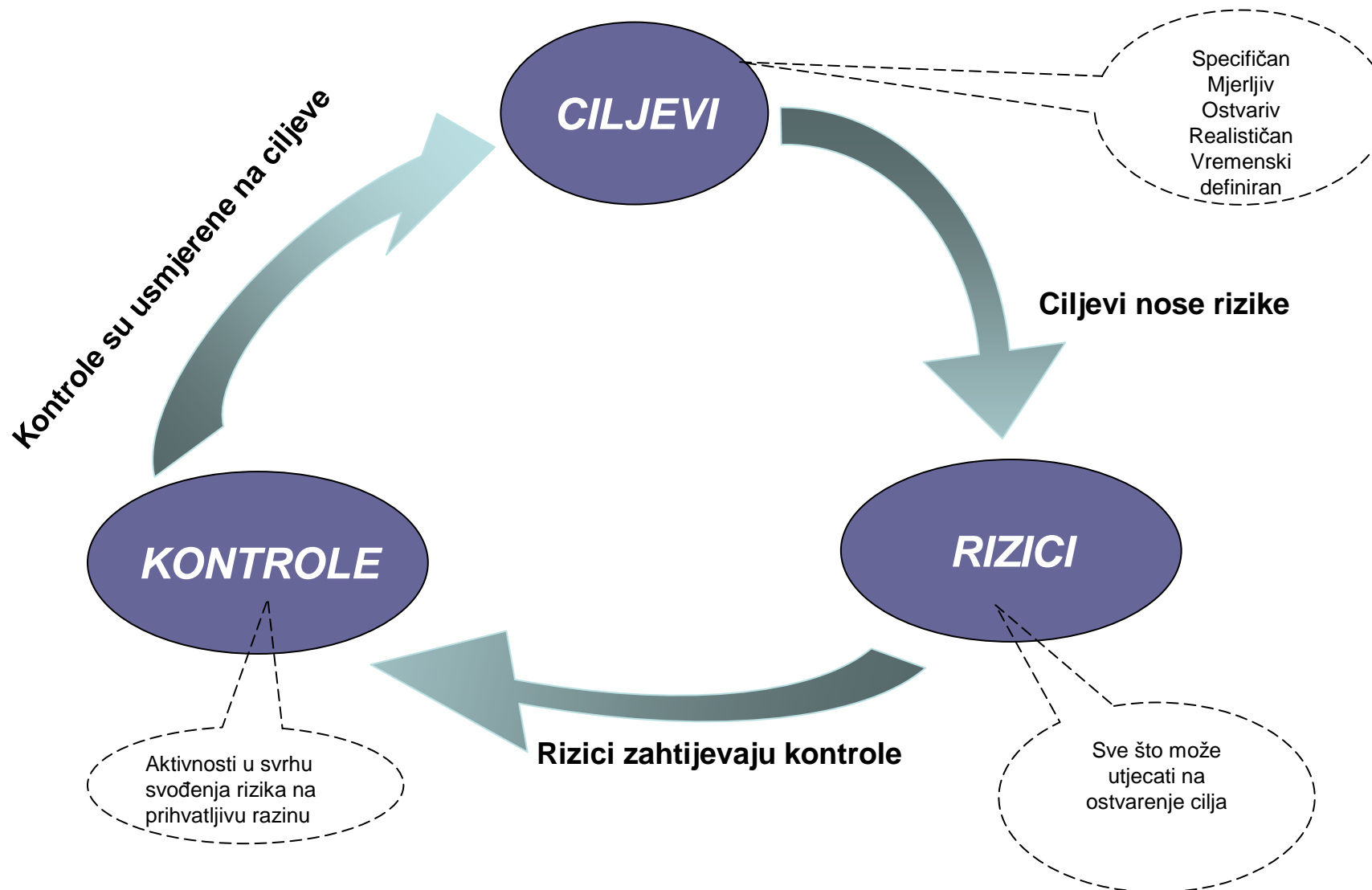
- **Rizik** je mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva.  
(čl. 5. Zakona o PIFC-u)
- Rizik - sve što predstavlja prijetnju ostvarenju ciljeva, programa ili pružanja usluga građanima
- Izgubljene mogućnosti (prilike) također se smatraju rizikom

# RIZICI



1. Postoje i imaju negativan učinak na ostvarivanje ciljeva
2. Neizbježni su i svaki obveznik treba poduzeti radnje na način da može opravdati razinu do koje ih tolerira
3. Potreba za upravljanjem rizicima

## Uvod u upravljanje rizicima: CILJEVI – RIZICI - KONTROLE





## ***Primjeri rizika u javnom sektoru***

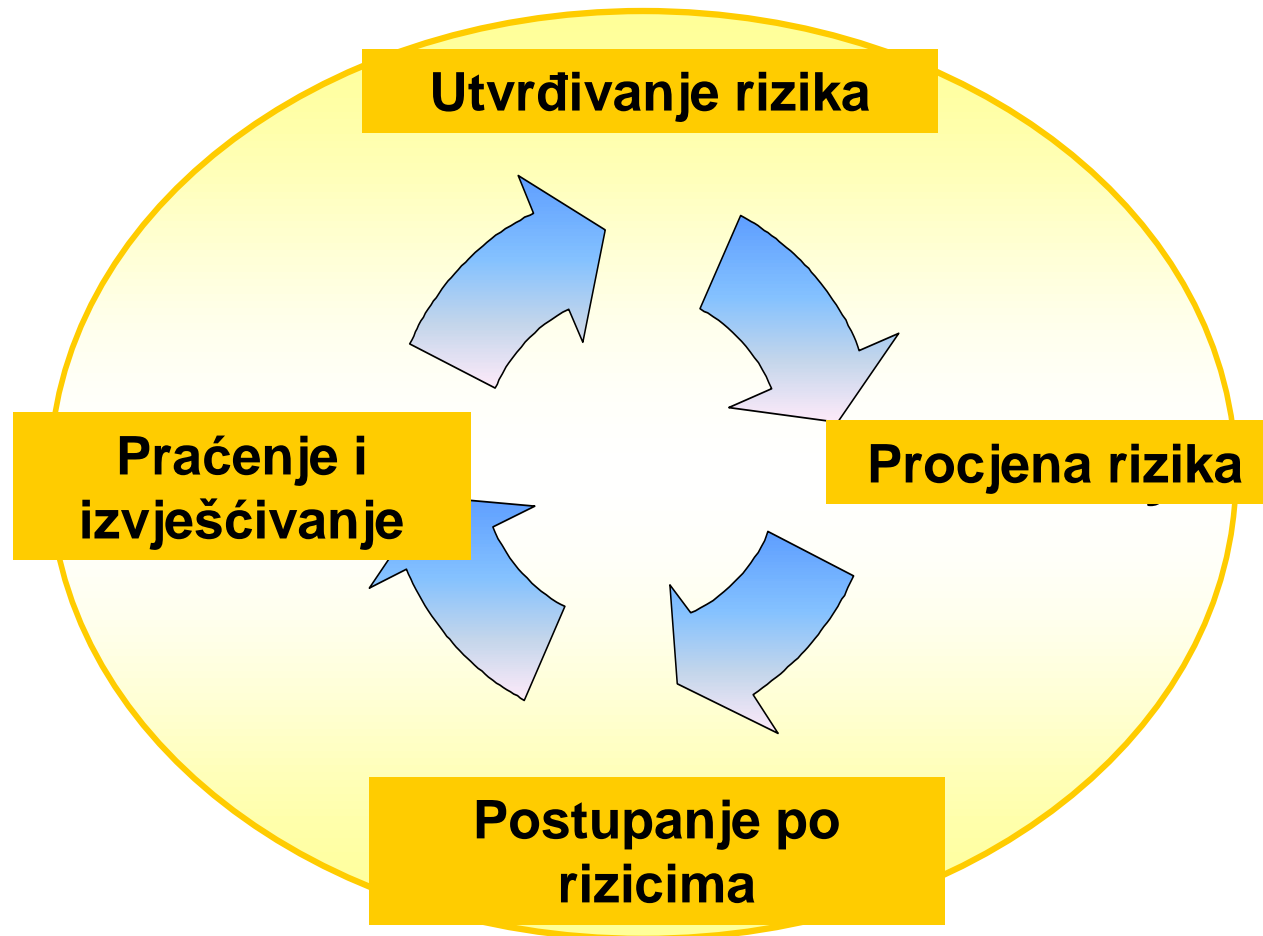
- sve što može naštetiti ugledu obveznika i smanjiti povjerenje javnosti
- nepravilno i nezakonito poslovanje, ali i neekonomično, neučinkovito ili nedjelotvorno upravljanje javnim sredstvima
- nepouzdana izvješćivanja
- nesposobnost reagiranja na promijenjene okolnosti



## ***Prednosti učinkovitog upravljanja rizicima***

- bolje odlučivanje i ostvarenje ciljeva
- bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih resursa
- bavljenje prioritetima
- jačanje povjerenja u upravljački sustav u javnom sektoru

# Ciklus upravljanja rizicima





# *Ciklus upravljanja rizicima*

- 1. korak: **Utvrdivanje rizika**



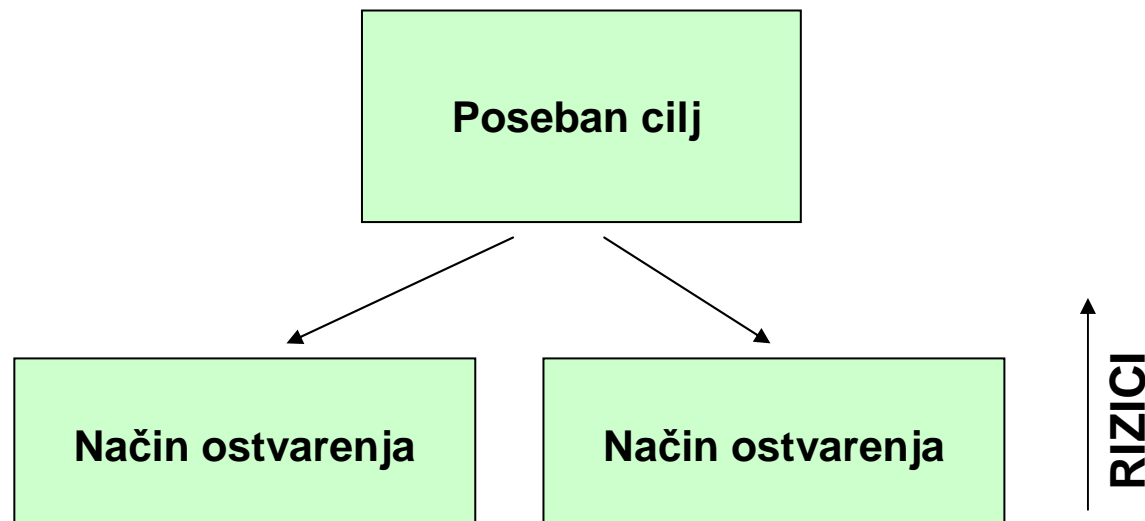
## Utvrdjivanje rizika

- Rizici se utvrđuju na razini posebnog cilja i načina ostvarenja
- Osnovno pitanje pri utvrđivanju rizika
  - Zašto se ovaj cilj ne bi mogao ostvariti i koji je uzrok tome?



# Utvrđivanje rizika na strateškoj razini

- najprije se utvrđuju rizici na razini načina ostvarenja, a zatim na razini posebnog cilja





# Tipologija rizika – glavne skupine rizika

- Vanjski i unutarnji rizici
  
- Vanjski rizici odnose se na:  
vanjsko okruženje
  
- Unutarnji rizici odnose se na rizike vezane uz:
  - planiranje, procese i sustave
  - zaposlenike i organizaciju
  - zakonitost i ispravnost
  - komunikaciju i informacije

## Tipologija rizika – glavne skupine rizika

Glavne grupe rizika		Područja koja treba uzeti u obzir prilikom utvrđivanja potencijalnih rizika
Vanjski	1. Rizici koji se odnose na vanjsko okruženje/izvan korisnika proračuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Makro okruženje (geopolitički, ekonomski, prirodne katastrofe i slično)</li> <li>- Političke odluke i prioritete izvan korisnika proračuna (Hrvatski sabor, Vlada RH, Europska komisija i sl.)</li> <li>- Vanjski partneri (građani, drugi korisnici proračuna, vanjski izvršitelji usluga, konzultanti, mediji)</li> </ul>
Unutarnji	2. Rizici koji se odnose na planiranje, procese i sustave poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategija, planiranje i politike,</li> <li>- Operativni procesi ( izgled dizajna i opisi procesa)</li> <li>- Financijski procesi i dodjela proračuna</li> <li>- IT i drugi sustavi podrške</li> </ul>
	3. Rizici koji se odnose na zaposlenike i organizaciju	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ljudski resursi (kompetentnost, odgovornost, suradnja)</li> <li>- Etika i ponašanje unutar organizacije (prijevare, sukob interesa)</li> <li>- Interna organizacija (upravljanje, uloge i odgovornosti, delegiranje...)</li> <li>- Sigurnost zaposlenika, objekata i opreme</li> </ul>
	4. Rizici koji se odnose na zakonitost i ispravnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jasnoća, adekvatnost i koherentnost postojećih zakona, propisa i pravila</li> <li>- Druga potencijalna pitanja vezana uz zakonitost i pravilnost</li> </ul>
	5. Rizici vezani uz komunikaciju i informacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode i kanali komunikacije</li> <li>- Kvalitetne i pravovremene informacije</li> </ul>




## Metode utvrđivanja rizika

- Korištenje podataka iz postojećih analiza  
(realizacija planskih dokumenata, izvješća unutarnje i vanjske revizije...)
- posebni upitnici prilagođeni aktivnostima korisnika proračuna
- održavanje zajedničkih radionica (“brainstorming”)



## ***OPIS RIZIKA***

- prije procjene rizika potrebno je jasno formulirati odnosno opisati utvrđeni rizik uzimajući u obzir:
  - **uzrok rizika i**
  - **potencijalne posljedice** (učinak na cilj/način ostvarenja)
  
- Opis rizika ključan je za daljnju procjenu rizika



## Primjer načina ostvarenja s različitim opisom rizika

- Način ostvarenja: implementirati novi IT sustav za praćenje rezultata naknadnih kontrola do konca 2011.

Postavite pitanje: **zašto** se ovaj cilj ne bi mogao ostvariti, i koji su razlozi ili uzroci?




Način ostvarenja: Implementirati novi IT sustav za praćenje rezultata naknadnih kontrola do konca 2011.

- **Opis rizika**

- “Neizvršavanje implementacije novog IT sustava za praćenje rezultata naknadnih kontrola do konca 2011.”

**NIJE U REDU:** Ovo je samo suprotno od željenog rezultata.

Time se nije dobio odgovor na pitanje “zašto se ovaj cilj ne bi mogao ostvariti?”




Način ostvarenja: Implementirati novi IT sustav za praćenje rezultata naknadnih kontrola do konca 2011.

- **Opis rizika**
- “Nedostatak zaposlenika”.

**NIJE U REDU:** Ne pruža nikakve informacije o mogućem utjecaju na način ostvarenja ili o točnom uzroku rizika.





Način ostvarenja: Implementirati novi IT sustav za praćenje rezultata naknadnih kontrola do konca 2011.

- “Nedostatak kompetentnih zaposlenika može uzrokovati kašnjenje u implementaciji IT sustava“.
- **BOLJE:** Spomenut je utjecaj na cilj ali nije dovoljno jasan. Međutim, nema informacija o uzroku rizika.



Način ostvarenja: Implementirati novi IT sustav za praćenje rezultata naknadnih kontrola do konca 2011.

- Nedostatak osposobljenih osoba može dovesti do značajnog kašnjenja pri uvođenju projekta (po procjeni oko 10-12 mjeseci). To je djelomično zbog nedovoljne edukacije.
- **OPTIMALNO:** Daje kvantificiranu procjenu utjecaja/učinka na cilj i utvrđuje uzrok rizika.



# ***Ciklus upravljanja rizicima***

- **2. korak: Procjena rizika**



## ***PROCJENA RIZIKA***

- utvrđene rizike je potrebno procijeniti kako bi se rangirali, utvrdili prioriteti i pružile informacije za donošenje odluka o onim rizicima na koje se treba usmjeriti.
- rizici se procjenjuju na temelju UČINKA i VJEROJATNOSTI
- učinak i vjerojatnost se procjenjuju opisno odnosno boduju se ocjenama od 1 do 3.

# Prijedlog za procjenu učinka davanjem bodova odnosno opisom

Učinak	Ocjena	Opis
Velik	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prekid osnovnih programa/pružanja usluga građanima</li> <li>• Veliki financijski gubici</li> <li>• Značajan gubitak imovine</li> <li>• Ozbiljne štete za okoliš</li> <li>• Značajan gubitak povjerenja javnosti</li> <li>• Pritisak javnosti za smjenom čelnika</li> </ul>
Umjeren	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prekid nekih osnovnih programa/usluga</li> <li>• Značajni financijski gubici</li> <li>• Gubitak imovine s umjerenim posljedicama</li> <li>• Izvjesne štetne posljedice za okoliš</li> <li>• Ozbiljne povrede prava</li> <li>• Djelomičan gubitak povjerenja javnosti</li> <li>• Utjecanje na poslovne ciljeve nižih prioriteta</li> </ul>
Malen	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kašnjenja u rokovima kod manje značajnih projekata/usluga</li> <li>• Minimalni financijski gubici</li> <li>• Gubitak imovine (male vrijednosti)</li> <li>• Privremene štetne posljedice za okoliš</li> <li>• Manje povrede prava</li> <li>• Djelomično negativan stav javnosti</li> </ul>

## ***Procjena vjerojatnosti rizika***

- Procjenjuje se koliko je vjerojatno da će se rizik ostvariti?
- Uglavnom se temelji na prethodnom iskustvu i prosudbi

<b>Vjerojatnost</b>	<b>Ocjena</b>	<b>Opis</b>
<b>visoka</b>	3	Očekuje se da će se ovaj događaj javiti u većini slučajeva
<b>srednja</b>	2	Događaj se ponekad može javiti
<b>niska</b>	1	Nastanak događaja nije vjerojatan



# Procjena ukupne izloženosti riziku

- Kako bi utvrdili najznačajnije rizike kojima ćemo upravljati potrebno je procijeniti ukupnu **izloženost riziku (učinak X vjerojatnost)**
- Ukupna izloženost riziku može biti:
  - Niska (ocjena 1,2)
  - Srednja (ocjena 3,4)
  - Visoka (ocjena 6,9)
- Izloženost riziku prikazuje se pomoću matrice u kojoj se povezuju učinak i vjerojatnost

# Prikaz matrice u kojoj se povezuju učinak i vjerojatnost

UČINAK	3 velik	3	6	9 NEPRIHVATLJIVI RIZICI	
	2 srednji	2	4		6
	1 Malen	2	2		3
		1 niska	2 srednja	3 visoka	
		VJEROJATNOST			





## Pristup za procjenu rizika

- pristup za procjenu rizika treba koristiti na jednostavan i pragmatičan način, odnosno treba ga shvatiti više kao način pokretanja strukturirane rasprave o rizicima, a manje kao sredstvo za uspostavljanje precizne "razine rizika"
- važno je razumjeti razloge koji se kriju iza ocijenjenog rizika i na temelju te informacije utvrditi jesu li potrebna daljnja istraživanja
- kod različite procjene putem rasprave potrebno je doći do zajedničkog stava!
- da bi se postiglo djelotvorno upravljanje rizicima važno je usmjeriti se na kritične rizike



## Kritični rizici – primjer

Rizik se smatra kritičnim ako je ocijenjen najvišom ocjenom rizika (6 ili 9) u ovim situacijama:

- ako predstavlja izravnu prijetnju uspješnom završetku projekta/aktivnosti
- ako će uzrokovati znatnu štetu interesnim skupinama korisnika proračuna (građani, dobavljači, Vlada RH, sufinancijeri)
- ako je posljedica rizika povreda zakona i drugih propisa
- ako će doći do značajnih financijskih gubitaka (većih od 300.000,00 kuna)
- ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenika
- ili u bilo kojem slučaju ozbiljnog utjecaja na ugled korisnika.



## Izvješćivanje o utvrđenim i procijenjenim rizicima

- utvrđeni rizici i njihova procjena nisu sastavni dio strateškog plana, već se dostavljaju Ministarstvu financija kao prilog strateškog plana.
- utvrđeni rizici neće se javno objavljivati budući da je njihova svrha pomoći isključivo obveznicima u smanjenju opsega neizvjesnosti koja bi mogla biti prijetnja u ostvarenju definiranih ciljeva.

## Tablica za utvrđene rizike u strateškom planu – Opći cilj 1

Posebni cilj	Rizik i njegov kratak opis	Učinak	Vjerojatnost	Ukupno	Način ostvarenja	Rizik i njegov kratak opis	Učinak	Vjerojatnost	Ukupno
Posebni cilj 1.1.	Naziv rizika br. 1				Način ostvarenja 1.1.1.	Naziv rizika br. 1			
						Naziv rizika br. 2			
						Naziv rizika br. 3			
	Naziv rizika br. 2				Način ostvarenja 1.1.2.				
... Naziv rizika br. 7				... Način ostvarenja 1.1.7.					




## ■ Praktični primjer




## ***Postavljanje ciljeva na strateškoj razini***

- **OPĆI CILJ: Makroekonomska i gospodarska stabilnost**
- **POSEBAN CILJ 1.1.: Učinkovito upravljanje javnim financijama**
- **NAČIN OSTVARENJA POSEBNOG CILJA:**
  - **1.1.3. Jačanje sustava unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru**



## Utvrđivanje i opis rizika uz način ostvarenja: Jačanje sustava unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru

- **Rizik A:** Zbog nedovoljnog razumijevanja koncepta unutarnjih financijskih kontrola od rukovodeće strukture proračunskih korisnika te o potrebi jačanja sustava unutarnjih financijskih kontrola postoji mogućnost da će biti otpora u implementaciji aktivnosti na daljnjem razvoju ovog sustava, što će imati za posljedicu kašnjenje s provedbom određenih mjera kod korisnika proračuna koje su definirane Strategijom razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru za razdoblje 2009. – 2011.



## Način ostvarenja: Jačanje sustava unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru

- **Rizik B:** Zbog nekoordiniranog pristupa u provođenju reformi javne uprave između institucija koje su nositelji aktivnosti u provođenju reformi (MFIN, Min. uprave, druga TDU...) postoji mogućnost da se važnost sustava unutarnjih financijskih kontrola neće prepoznati prilikom donošenja određenih zakonskih i podzakonskih propisa odnosno razvoj sustava unutarnjih kontrola neće biti usklađen s određenim aktima koji su u nadležnosti drugih institucija





## 2. korak: procjena rizika

Rizik	Učinak	Vjerojatnost
A	3	3
B	3	2



# Procjena ukupne izloženosti riziku

Rizik	Učinak	Vjerojatnost	Ukupna izloženost riziku
A	3	3	9
B	3	2	6

# Pregled rizika na matrici

<b>UČINAK</b>	<b>3</b> velik	3	<b>6</b> Rizik B	<b>9</b> Rizik A
	<b>2</b> srednji	2	4	6
	<b>1</b> Malen	1	2	3
		<b>1</b> niska	<b>2</b> srednja	<b>3</b> visoka
		<b>VJEROJATNOST</b>		



# Upravljanje rizicima kao dio procesa strateškog planiranja

