



**REPUBLIKA HRVATSKA**  
**MINISTARSTVO UNUTARNJIH POSLOVA**  
Uprava za materijalno financijske poslove  
Sektor za financije i proračun

**IZMJENE I DOPUNE STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA**  
**ZA RAZDJEL**  
**MINISTARSTVA UNUTARNJIH POSLOVA**

**travanj 2012.**

## Sadržaj

I	Uvod	2
II	Stavovi Ministarstva prema rizicima	2
III	Ciljevi kao polazna osnova za proces upravljanja rizicima	3
IV	Proces upravljanja rizicima	4
V	Uloge, ovlasti i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima	6
VI	Komunikacije i izobrazba	10
VII	Ključni pokazatelji uspješnosti	10
VIII	Pregled/ažuriranje Strategije u skladu s najboljom praksom	11
IX	Dodaci uz Strategiju	12

## **I UVOD**

Strategijom upravljanja rizicima ispunjavaju se obveze iz članka 11. Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 141/06.) i Smjernica za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna (Klasa: 43-01/09- 01/1161, Ur. broj: 513- 10/ 01-1 od rujna 2009.), a izrađena je u skladu s Uputama Ministarstva financija Klasa: 043-01/11-01/780, Ur.broj: 513-10/11-1 iz studenog 2011.

Ove izmjene i dopune izrađene su zbog usklađenja sa čl. 41. Zakona o sustavu državne uprave (NN 150/11), odnosno imenovanjem pomoćnika ministra.

Upravljanje rizicima zakonska je obveza svih korisnika proračuna, odnosno za cijelu javnu upravu pa tako i Ministarstvo unutarnjih poslova i korisnike proračuna druge razine u istom razdjelu - Državne uprave za zaštitu i spašavanje , Hrvatskog centra za razminiranje i Hrvatske vatrogasne zajednice.

Razdjelu Ministarstva unutarnjih poslova kao korisniku državnog proračuna povjeren je dio novca poreznih obveznika, kako bi se mogao ostvarivati javni interes održavanja javne sigurnosti na najvišoj mogućoj razini i smanjivati opasnosti i posljedice od elementarnih nepogoda.

Upravljanje rizicima i razvoj strategije upravljanja rizicima ne samo što je za korisnike proračuna obvezno, nego je ujedno sigurnost poreznim obveznicima i drugim zainteresiranim stranama, odnosno javnosti, da će korisnik proračuna ostvarivati svoje ciljeve u skladu s njihovim očekivanjima.

## **II STAVOVI MINISTARSTVA PREMA RIZICIMA**

Temeljni stavovi Ministarstva prema rizicima su sljedeći:

1. aktivnosti koje provodi Ministarstvo moraju biti u skladu sa ciljevima iz Strateškog plana Ministarstva
2. sve aktivnosti u svakom trenutku biti će u skladu s važećim propisima
3. neće se poduzimati aktivnosti koje nose materijalni rizik i rizik štetnog publiciteta za ugled Ministarstva

4. svi djelatnici koji donose odluke, ili sudjeluju u njihovoj pripremi, moraju imati odgovornost i jasno saznanje da će aktivnosti koje poduzimaju rezultirati koristima za Ministarstvo, a ciljevi da će biti ostvareni uz opravdanu „vrijednost za novac“
5. aktivnosti i s njima povezani financijski izdaci moraju biti obuhvaćeni financijskim planom Ministarstva.

### **III CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Svrha donošenja Strategije upravljanja rizicima je pomoć u ostvarenju ciljeva i misija ovog Ministarstva. Rizik je prijetnja uspješnom ostvarivanju ciljeva, mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva, odnosno sve što predstavlja prijetnju ostvarenju ciljeva, programa ili pružanja usluga građanima.

Ministarstvo je izloženo brojnim rizicima koji se mogu odnositi na :

- sve što može naštetiti ugledu i smanjiti povjerenje javnosti,
- nepravilno i nezakonito poslovanje, ali i neekonomično, neučinkovito ili nedjelotvorno upravljanje javnim sredstvima,
- nepouzdana izvješćivanja,
- nesposobnost reagiranja na promijenjene okolnosti, ili nesposobnost upravljanja u promijenjenim okolnostima na način koji sprječava ili maksimalno smanjuje nepovoljne učinke na pružanje javnih usluga.

Zbog toga prema članku 11. Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (NN 141/06) „ **upravljanje rizicima cjelokupan je proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve korisnika proračuna, te poduzimanje potrebnih radnji, posebice promjenom sustava uvođenjem financijskog upravljanja i kontrola, a u svrhu smanjenja rizika**“.

Prednosti provedbe upravljanja rizicima su sljedeći:

- **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, raspoređivanju sredstava, i postizanju ravnoteže između prihvatljive razine rizika i troška kontrole;
- **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 ;
- **razvoj pozitivne organizacijske kulture**- razvijanje organizacijske kulture koja neće stvarati odbojnost prema rizicima.

#### IV PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Postupak upravljanja rizicima sastoji se od pet koraka:

##### - Utvrđivanje ciljeva

Nakon što su jasno postavljeni ciljevi Ministarstva, kako bismo osigurali njihovo postizanje identificiramo rizike, odnosno prijetnje postizanju utvrđenih ciljeva.

##### - Identifikacija rizika

U svim upravama Ministarstva od strane nadležnih pomoćnika ministra i glavnog ravnatelja policije imenovani su koordinatori za rizike koji, između ostalog, identificiraju rizike i ažuriraju registre rizika (promjena propisa, nova sistematizacija, nova saznanja za otklanjanje pojedinih rizika ili za umanjeње njihovog učinka i vjerojatnosti).

##### - Procjena rizika- grupiranje rizika na kritične ,važne i nevažne rizike

Identificirani rizici se procjenjuju na način da im se ocjenom od 1 do 3 procjeni vjerojatnost da će se isti dogoditi i njegov učinak također ocjenom od 1 do 3 kojim se procjenjuje kojim intenzitetom će djelovati promatrani proces.

Ukupna izloženost riziku može biti niska (ocjena 1,2), srednja (ocjena 3,4) i visoka (ocjena 6,9)

Matrica rizika 3x3

Vjerojatnost	visoka	3	6	9
	srednja	2	4	6
	niska	1	2	3
		malen	srednji	velik
		<b>Učinak</b>		

Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika Ministarstvo polazi od „pristupa semafora“, pri čemu zeleni rizici ne zahtijevaju daljnje djelovanje, žute rizike treba nadzirati i upravljati njima sve do zelene ako je moguće, a crveni rizici zahtijevaju trenutnu akciju.

Ministarstvo rizik 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 ustrojstvenim jedinicama Ministarstva, djelatnicima Ministarstva, građanima, Vladi Republike Hrvatske, sufinancijerima (projekti financirani od strane EU)
- ako je posljedica rizika povreda zakona i drugih propisa
- ako će doći do značajnih financijskih gubitaka
- ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenika
- ili u bilo kojem slučaju ozbiljnog utjecaja na ugled Ministarstva

- **Postupanje upravljajući rizicima**

Vjerojatnost i učinak rizika smanjuje se izborom prikladnog odgovora na rizik.

Za svaki rizik treba izabrati jedan od sljedećih odgovora na rizik:

- izbjegavanje rizika- na način da se određene aktivnosti izvode drugačije,
- prenošenje rizika-putem konvencionalnog osiguranja ili prijenos na treću stranu,
- prihvaćanje rizika- kada su mogućnosti za poduzimanje određenih mjera ograničene ili su troškovi poduzimanja nerazmjerni u odnosu na moguće koristi, s tim da rizik treba pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivoj razini,
- smanjivanje/ ublažavanje rizika kako bi se smanjila vjerojatnost ili učinak rizika

Za svaku radnju koja je odgovor na rizik, u unaprijed utvrđenom roku, treba biti odgovoran pojedinac koji je naveden po funkciji u Registru rizika.

Za rizike za koje je prijedlog odgovora na rizik kompliciraniji, ili dugotrajniji, načelnici Odjela predlažu lijek, a ravnatelj Uprave ga odobrava. Koordinator za rizike Uprave prema njihovim uputama izrađuje Akcijski plan.

Pri tome planirane radnje za smanjivanje /ublažavanje rizika moraju biti u smislu troška proporcionalne riziku.

- **Procjena , ponovno ispitivanje i izvješćivanje**

Ukratko, nakon što su određeni strateški ciljevi i ključni procesi s kojima će se oni postići, zatim utvrđeni rizici koji mogu ugroziti postizanje tih ciljeva, ali i dati lijekovi za iste, određeni su i vlasnici istaknutih i opisanih poslovnih procesa koji će se brinuti o odvijanju procesa na propisani način.

Dakle, vlasnici poslovnih procesa zaduženi su pratiti ostvarivanje ciljeva i upravljati najvažnijim rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva, a cilj upravljanja je održavati rizik na prihvatljivom nivou (ako se ne može eliminirati).

Uspostavlja se odgovarajući sustav praćenja i izvješćivanja o rizicima:

- Koordinator za rizike tijekom godine trebaju održavati sastanke u Upravama na kojima će s vlasnicima poslovnih procesa i načelnicima Odjela razmatrati aktualnu situaciju i u skladu s tim eventualnu potrebu mijenjanja i ažuriranja podataka u Registru rizika ili u nekom drugom već izrađenom obrascu zbog promjene propisa, nove sistematizacije ili uočavanja nekih novih rizika koji mogu ugroziti poslovne procese. U slučaju izmjena već izrađenih obrazaca koordinatori za rizike moraju obratiti pozornost na izmjenu broja verzije dokumenta.
- Najmanje dva puta godišnje i to do 15. srpnja i 15. siječnja za prethodno polugodište koordinatori za rizike svih Uprava Ministarstva izrađuju izvješća o upravljanju rizicima i dostavljaju ga Upravi za materijalno financijske poslove.

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

Kako bi se osigurala uspješna provedba procesa upravljanja rizicima određene su ovlašt i odgovornosti kako slijedi:

Čelnik Ministarstva/ ravnatelj kod korisnika proračuna druge razine

- odgovoran je za određivanje strateškog smjera i stvaranje uvjeta za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezano uz upravljanje rizicima
- osigurava najvišu razinu predanosti i podrške za upravljanje rizicima
- donosi strategiju upravljanja rizicima i odgovarajuće smjernice
- osigurava da je Registar rizika ustrojen, te da se redovito prati
- imenuje voditelja za financijsko upravljanje i kontrole

Kolegij ministra/ ravnatelja kod korisnika proračuna druge razine

- da osigura učinkovito upravljanje rizicima kroz organizaciju
- da osigura da se strategija upravljanja rizicima ocjenjuje dva puta godišnje kako bi se osiguralo da ostane prikladna i aktualna
- da stvori uvjete za učinkovitu komunikaciju o rizicima sa zaposlenicima i svim dionicima unutar i izvan organizacije
- da donese završnu procjenu otkrivenih rizika
- da osigura da se Registar rizika pregledava najmanje dva puta godišnje

Pomoćnici ministra i Glavni ravnatelj policije

- da osiguraju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti provodi u skladu sa strategijom upravljanja rizicima
- da osiguraju da su svi zaposlenici upoznati s procesom upravljanja rizicima i da su svjesni zahtjeva koji se u tom smislu postavljaju
- da promiču kulturu upravljanja rizicima na svim razinama
- da osiguraju da je Registar rizika za ustrojstvenu jedinicu ustrojen te da se redovito prati
- da stvore uvjete za nesmetano prepoznavanje, analiziranje i evidentiranje rizika te određivanje prioriteta i pokretanje akcija na njima
- da stvore uvjete za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezano uz rizike utvrđene i navedene u Akcijskom planu (ako je potrebno, razrada detaljnog plana postupanja)
- da osiguraju da upravljanje rizicima bude redovita stavka na sastancima Uprava kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta na temelju učinkovite analize rizika
- da osiguraju da se Registar rizika za ustrojstvenu jedinicu pregledava najmanje dva puta godišnje
- da osiguraju sustavno i pravovremeno izvješćivanje kolegija Uprave o upravljanju rizicima na razini ustrojstvene jedinice

Voditelj za financijsko upravljanje i kontrole Ministarstva/ kod korisnika proračuna druge razine

- odgovoran je za uspostavu, provedbu i razvoj financijskog upravljanja i kontrola MUP-a
- odgovoran za koordiniranje aktivnosti vezane uz razvoj unutarnjih kontrola



- ova odgovornost je dodatak uobičajenim dužnostima i usmjerena je na poboljšanje upravljanja

#### Rukovoditelji Odjela i Odsjeka u Ministarstvu/ kod korisnika proračuna druge razine

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

#### Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima na razini razdjela

- da koordinira implementacijom procesa upravljanja rizicima kroz organizaciju
- da osigura da su svi rukovoditelji upoznati s potrebom uvođenja upravljanja rizicima i sa smjernicama za upravljanje rizicima
- da potiče kulturu upravljanja rizicima i daje podršku rukovoditeljima u djelotvornom upravljanju rizicima jačanjem svijesti najviše upravljačke razine o potrebi sustavnog upravljanja rizicima
- da osigura da koordinatori za rizike budu adekvatno educirani o upravljanju rizicima
- da osigura izradu i ažuriranje strategije upravljanja rizicima i odgovarajućih smjernica u skladu sa stupnjem provedbe i razvoja procesa upravljanja rizicima
- da za rukovoditelje priprema godišnje izvješće o pokazateljima uspješnosti provedbe strategije upravljanja rizicima

#### Koordinatori za rizike ustrojstvene jedinice/koordinator na razini programa(strateških ciljeva) u Ministarstvu/ kod korisnika proračuna druge razine

- da poduzimaju aktivnosti u vezi s prikupljanjem podataka o rizicima i evidentiranjem podataka o rizicima u registar rizika
- da osiguraju pregledavanje podataka o rizicima, po potrebi prikupljanje dodatnih informacija

- da osiguraju rukovoditeljima pravovremene i točne informacije o upravljanju rizicima
- da pripremaju izvješća o upravljanju rizicima i izvješćuju kolegij ustrojstvene jedinice
- da prate provedbu mjera iz akcijskih planova
- da upravljaju dokumentacijom u vezi s rizicima

#### Načelnik Samostalnog odjela za unutarnju reviziju

- da osigura reviziju ključnih elemenata procesa upravljanja rizicima
- da procjenjujući adekvatnost i učinkovitost kontrolnih mehanizama u odnosu na rizike ukaže ne 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 Ministarstva/ kod korisnika proračuna druge razine

- da smjernice za upravljanje rizicima koriste učinkovito
- da osiguraju da su identificirani rizici koji bi mogli rezultirati neispunjenjem ključnih ciljeva ili zadataka
- da svaki novi rizik ili neodgovarajuće postojeće mjere kontrole prijave nadređenom rukovoditelju i da primjenjuju kontrolne mehanizme u cilju ublažavanja rizika
- da utvrđuju i razvijaju nove kontrolne mehanizme i planove za daljnje poboljšanje kontrola
- da budu svjesni politike koja se provodi u vezi upravljanja rizicima u ustrojstvenoj jedinici, ali i šire, odnosno u Ministarstvu /DUZIS-u, HCR-u i HVZ-u.

#### Risk manageri za programe i projekte financirane iz EU sredstava u Ministarstvu/ kod korisnika proračuna druge razine

- Ustrojstvene jedinice koje su uključene u upravljanje i provedbu programa i projekata EU i dalje koriste propisane obrasce za utvrđivanje rizika i registar rizika, ali su u obvezi poštivati rokove i načine izvješćivanja o rizicima definirane i ovom Strategijom.
- U izvješćivanju potrebno je obuhvatiti najznačajnije rizike vezane uz provedbu programa i projekata EU.

## **VI KOMUNIKACIJE I IZOBRAZBA**

Komunikacija unutar Ministarstva o pitanjima rizika je važna budući je:

- potrebno osigurati da svatko razumije na način koji odgovara njihovoj ulozi, što je strategija, što su prioritetni rizici, te kako se njihove odgovornosti u organizaciji uklapaju u taj okvir rada, a ako se to ne postigne, prikladno i dosljedno integriranje upravljanja rizicima u kulturu organizacije neće se postići i prioritetni rizici neće se dosljedno rješavati;
- potrebno je osigurati da se naučene lekcije i iskustvo mogu prenijeti i priopćiti onima koji mogu imati koristi od njih (npr. ako se jedan dio organizacije susretne s novim rizikom i smisli najbolji način nadzora nad njime, takvo rješenje treba priopćiti i svima drugima, koji također mogu imati taj rizik);
- potrebno osigurati da svaka razina aktivno traži i prima odgovarajuće informacije o upravljanju rizicima u okviru svog raspona kontrole, koje će im omogućiti da planiraju radnje u odnosu na rizike čija razina nije prihvatljiva, kao i uvjerenje da su rizici koji se smatraju prihvatljivim pod kontrolom.

## **VII KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI**

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

- na godišnjoj razini registri rizika svih uprava u potpunosti pregledani i dogovoreno upravljanje rizicima, a izvješća od strane koordinatora za rizike Upravi za materijalno financijske poslove dostavljati će se najmanje dva puta tijekom godine
- mjere iz Akcijskog plana MUP-a provode se u okviru rokova utvrđenih za izvršenje i sve nove mjere bit će ažurirane su u Registru rizika
- upravljanje rizicima redovita je stavka na sastancima unutar svih Uprava kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta.

## **VIII PREGLED/AŽURIRANJE STRATEGIJE U SKLADU S NAJBOLJOM PRAKSOM**

Učinkovito upravljanje rizicima zahtijeva ustroj praćenja i provjera kako bi se osiguralo da su rizici učinkovito prepoznati i procijenjeni te da se provode odgovarajuće kontrole i reakcije. Treba provoditi redovite revizije strategije i usklađenosti sa standardima, a standarde povremeno ponovno procjenjivati kako bi se utvrdile mogućnosti za poboljšanje.

Svaki postupak praćenja i provjere također treba utvrditi:

- jesu li usvojene mjere rezultirale onime čime su trebale
- jesu li usvojeni postupci i prikupljeni podaci za provedbu procjene bili prikladni
- nedostatke u kontrolama i mogućnosti za kontinuirano poboljšanje
- da li bi bolja razmjena informacija o rizicima pomogla u donošenju boljih odluka i izvlačenju pouka za buduće procjene i upravljanje rizicima.

Koordinator za uspostavu FUIK-a i uspostavu procesa upravljanja rizicima osigurati će revidiranje procesa upravljanja rizicima, na godišnjoj razini i prema potrebi ažurirati Strategiju upravljanja rizicima i predložiti odgovarajuće smjernice.

Rezultate praćenja i provjere koordinator za uspostavu FUIK-a i uspostavu procesa upravljanja rizicima prezentirati će Ministarstvu financija kroz godišnje izvješće o sustavu unutarnjih financijskih kontrola i rukovodstvu kroz godišnje izvješće o pokazateljima uspješnosti provedbe strategije upravljanja rizicima.

Samostalni odjel za unutarnju reviziju i koordinator za uspostavu FUIK-a i uspostavu procesa upravljanja rizicima osigurati će da najvažniji aspekti procesa upravljanja rizicima budu preispitani najmanje jednom godišnje, kako bi se prema potrebi revidirao proces upravljanja rizicima i ažurirala Strategija upravljanja rizicima.

Pri tome Samostalni odjel za unutarnju reviziju pružiti će važnu nezavisnu i objektivnu ocjenu o adekvatnosti upravljanja rizicima i kontrolama.

## IX DODACI UZ STRATEGIJU

- Obrazac Registra rizika
- Obrazac za Akcijski plan / plan djelovanja
- Obrazac godišnjeg Plana rada kojeg su obvezne izraditi sve ustrojstvene jedinice razdjela MUP-a

---

**MINISTAR**  
**Ranko Ostojić**



**Broj: 511-01-161-22408/12.-50**  
**Zagreb, 27. travnja 2012.**

Izradila:  
koordinatorica za uspostavu i razvoj FUIK-a  
Ksenija Jurišić

Kontrolirala:  
Načelnica Sektora za financije i proračun  
Andreja Benić

Odobrio:  
Pomoćnik ministra  
Nebojša Kirigin

**PLAN RADA ZA \_\_\_\_\_ GODINU**

Ustrojstvena jedinica: \_\_\_\_\_

**OPĆI CILJ-**

POSEBNI CILJ	NAČIN OSTVARENJA (za OUTPUT)	ODGOVORNA OSOBA	POKAZATELJI REZULTATA/ UČINKA	CILJANA VRIJEDNOST _____	NAJZNAČAJNIJI RIZICI
1	2	3	4	5	6

## REGISTAR RIZIKA

**Ustrojstvena jedinica:**

<b>Cilj:</b>						
Rizik i kratak opis rizika (glavni uzrok rizika i potencijalne posljedice)	Procjena inherentne razine rizika		Postojeće kontrole i procjena njihove učinkovitosti	Procjena rezidualne razine rizika		Potrebne dodatne radnje i podaci: -prijedlog odgovora na rizik, - rok za izvršenje planiranih radnji, - odgovorna osoba, - datum izrade
	Učinak (1-3)	Vjerojatnost (1-3)		Učinak	Vjerojatnos t	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

**Koordinator za rizike**

---

## AKCIJSKI PLAN

### Akcijski plan/plan djelovanja

Opis rizika	
Cilj akcijskog plana	
Planirani rok izvršenja	
Vlasnik/nositelj	
Radnje koje se poduzimaju	
Potrebni resursi	
Praćenje plana	

**Koordinator za rizike**

---