

Temeljem članka 12., a u svezi s člankom 7. stavak 1. točka e) Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru ("Narodne novine" broj 78/15) i članka 37. Statuta Međimurske županije ("Službeni glasnik Međimurske županije" broj 26/10, 4/13, 6/13 – pročišćeni tekst, 8/13 i 6/14), župan Međimurske županije je 30.08.2016. godine donio

STRATEGIJU UPRAVLJANJA RIZICIMA MEĐIMURSKE ŽUPANIJE

1. UVOD

Upravljanje rizicima je zakonska obveza i obvezni element dobrog upravljanja. Strategija upravljanja rizicima Međimurske županije (u daljnjem tekstu: Strategija) ocrtava ciljeve i koristi upravljanja rizicima, odgovornosti za upravljanje rizicima te daje pregled okvira koji će se uspostaviti u Međimurskoj županiji kako bi se uspješno upravljalo rizicima. Strategija također predstavlja sveobuhvatni okvir za podršku osobama odgovornim za provedbu strateških dokumenata.

Svrha ove Strategije je poboljšati sposobnost ostvarivanja strateških ciljeva Županije koji su utvrđeni Razvojnou strategijou Međimurske županije i ostalim strateškim dokumentima kroz upravljanje i stvaranje okruženja koje pridonosi većou kvaliteti, djelotvornosti i rezultatima u svim aktivnostima i na svim razinama.

Cilj je ove Strategije:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na razini Županije,
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenja odluka,
- osigurati da se proces utvrđivanja, procjene, postupanja, praćenja i izvješćavanja o rizicima utvrdi na svim razinama Županije,
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u Županiji,
- osigurati da upravljanje rizicima obuhvaća sva područja rizika,
- osigurati usklađenost upravljanja rizicima sa Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru i Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna.

U ovoj se Strategiji pod pojmom „rizik“ smatra mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva. Uz navedeno, rizikom se također smatraju i propuštene prilike i izgubljene mogućnosti.

Svrha upravljanja rizicima je uvođenje djelotvornih prethodnih kontrola kako bi se u granicama utvrđenih nadležnosti, ovlasti i odgovornosti postigla razumna razina sigurnosti da će se postavljeni ciljevi ostvariti.

Koristi koje se očekuju od uspješne implementacije procesa upravljanja rizicima su sljedeće:

- bolje odlučivanje,
- povećanje učinkovitosti,
- realno planiranje i efikasno upravljanje raspoloživim sredstvima,
- jačanje povjerenja u upravljački sustav.

2. ODREDNICE POSTUPANJA PREMA RIZICIMA

Temeljne odrednice postupanja Međimurske županije prema rizicima i upravljanju rizicima jesu:

- sve aktivnosti koje provodi Županija moraju biti u skladu sa zahtjevima regulatornog okvira utvrđenog zakonima i propisima,
- sve aktivnosti koje se provode moraju biti u skladu sa strateškim ciljevima Županije,
- sve aktivnosti Županije i s njima povezani financijski izdaci moraju biti obuhvaćeni Proračunom Međimurske županije,
- upravljanje rizicima treba postati sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka,
- upravljanje rizicima treba omogućiti da se predvide nepovoljne okolnosti ili događaji koji bi mogli spriječiti ostvarenje ciljeva Županije,
- isključiti rizike ili ih održavati na prihvatljivoj razini.

3. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Ciljevi predstavljaju očekivane rezultate pojedine ustrojstvene jedinice ili organizacije u cjelini. Oni su proizvod procesa planiranja i neophodni su za koordiniranje aktivnosti u organizaciji. Postavljanje ciljeva pomaže u planiranju budućih aktivnosti, utvrđivanju prioriteta, učinkovitoj raspodjeli raspoloživih resursa i praćenju napretka u odnosu na postavljene ciljeve.

Strateški ciljevi Županije sadržani su u Razvojnoj strategiji Međimurske županije i drugim strateškim dokumentima koje provodi Županija. Ciljevi proračunskih programa, koji se ostvaruju kroz aktivnosti i projekte, moraju biti jasno povezani sa strateškim ciljevima Županije.

Kako bi upravljanje rizicima postalo sastavni dio postupka planiranja, važno je da se prilikom izrade planskih dokumenata razmotre rizici koji mogu utjecati na njihovu provedbu. Ciljevi sadržani u strateškim, operativnim ili financijskim dokumentima polazna su osnova za utvrđivanje rizika na razini županijskih upravnih tijela.

4. OPĆI MODEL UPRAVLJANJA RIZICIMA

Opći model upravljanja rizicima koji uspostavlja Županija sastoji se od sljedećih koraka:

1. postavljanje ciljeva
2. utvrđivanje rizika
3. procjena rizika
4. postupanje po rizicima
5. praćenje i izvještavanje o rizicima

1. korak – Postavljanje ciljeva

Temeljni preduvjet za upravljanje rizicima jest postavljanje ciljeva. Cilj je rezultat koji Županija želi ostvariti odnosno željeno buduće stanje čije se ostvarenje očekuje u određenom budućem razdoblju. Svaka ustrojstvena jedinica u Županiji ima svojstvenu ulogu i ciljeve koje želi ostvariti za nesmetano funkcioniranje Županije. Na temelju utvrđenih ciljeva, razmatraju se događaji koji mogu ugroziti njihovo ostvarenje te se poduzimaju određene radnje za upravljanje rizicima.

2. korak - Utvrđivanje rizika

Utvrđivanje rizika vezanih uz poslovne aktivnosti i donošenje odluka uspostavlja se na razini upravnih tijela, a pročelnici upravnih tijela odgovorni su za utvrđivanje rizika. Utvrđivanje rizika uključuje identifikaciju potencijalnih rizika i uzroka rizika, kao i potencijalne posljedice rizika. Rizici se

utvrđuju i evidentiraju na propisanim obrascima. Registar rizika je baza podataka za sve informacije o rizicima.

U Županiji će se voditi registar rizika na razini upravnih tijela i jedinstveni registar rizika na razini Županije. Registri rizika na razini upravnih tijela vodit će se u Excel tablici koju će ažurirati osobe zadužene za praćenje rizika na razini upravnih tijela, a na razini Županije objedinjavat će ih koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima u jedinstvenom Registru rizika Međimurske županije.

3. korak - Procjena rizika

Procjena rizika obavlja se na temelju dvije vrste ulaznih informacija - procjene učinka i procjene vjerojatnosti pojave rizika. Ukupna izloženost riziku dobiva se množenjem bodova za učinak s bodovima za vjerojatnost (tako se rizik s najvećim učinkom i najvećom vjerojatnošću, koje bodujemo ocjenom tri, može procijeniti s najviše devet bodova). Ukupna izloženost riziku može biti niska (ocjena 1, 2), srednja (ocjena 3, 4) i visoka (ocjena 6, 9). Matrica rizika 3x3 koristit će se u Županiji za mjerenje rizika.

Matrica rizika 3x3

VJEROJATNOST	visoka	3	6	9
	srednja	2	4	6
	niska	1	2	3
		malen	srednji	veliki
		UČINAK		

	zeleni rizici
	žuti rizici
	crveni rizici

Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika Županija 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 intervenciju.

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

- ako je posljedica rizika povreda zakona i drugih propisa,
- ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenika,
- ako predstavlja izravnu prijetnju uspješnom završetku projekta/aktivnosti,
- ako dovodi do financijskih gubitaka,
- u bilo kojem slučaju negativnog utjecaja na ugled Županije.

4. korak - Postupanje po rizicima

Vjerojatnost i učinak rizika smanjuju se izborom prikladnog odgovora na rizik. Odluka ovisi o važnosti rizika te o toleranciji i stavu prema riziku.

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,
- smanjivanje/ublažavanje rizika - poduzeti mjere da se smanji vjerojatnost ili učinak rizika,

- prihvaćanje rizika - kada su mogućnosti za poduzimanje određenih mjera ograničene ili su troškovi poduzimanja mjera nerazmjerni u odnosu na moguće koristi, s tim da rizik treba pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivoj razini.

Važno je da je svaka radnja koja se planira poduzeti kao odgovor na rizik proporcionalna riziku.

Prikladni planovi postupanja, koji odgovaraju odabranim odgovorima na rizik, trebaju biti utvrđeni od strane pročelnika kako bi se osiguralo da se poduzmu konkretne radnje za postupanje s rizicima bez odlaganja. Treba osigurati da je za svaku radnju (odgovor na rizik) odgovornost za izvršenje dodijeljena konkretnom izvršitelju, po radnom mjestu, uz naznaku rokova provedbe.

U određenim slučajevima, u kojima se s rizikom može postupati odmah ili u kratkom roku, nije potreban razrađeni plan postupanja.

Rizike utvrđene na razini upravnih tijela župan će raspoređivati za uspostavu procesa upravljanja rizicima prosljediti će na postupanje županu ako je:

- rezidualni rizik (rizik koji ostaje nakon što se poduzmu sve radnje za smanjenje učinka i vjerojatnosti nepovoljnog događaja) ocijenjen visokom razinom izloženosti (primjerice 6 ili 9 bodova i pripada kritičnim rizicima),
- ako su rizici utvrđeni u područjima koja su od strateškog značaja, primjerice rizici vezani uz ljudske resurse ili financijske aspekte te zahtijevaju razmatranje na najvišoj razini upravljanja kako bi se osigurao koordinirani način rješavanja rizika.

Rizike koje su utvrdila upravna tijela župan će raspraviti i ponovo procijeniti te donijeti završnu procjenu otkrivenih rizika i predložiti dodatne mjere za ublažavanje rizika.

5. korak - Praćenje i izvještavanje o rizicima

Ovaj korak procesa uključuje praćenje i izvještavanje o rizicima na način da župan i pročelnici upravnih tijela mogu pratiti da li se ocjena rizika smanjuje, steći uvjerenje da je upravljanje rizicima učinkovito i odrediti daljnje postupanje kada je potrebno. Kako bi praćenje rizika i izvještavanje bilo učinkovito registri rizika moraju se redovito ažurirati u pogledu:

- novih rizika,
- rizika koji se prate,
- rizika koji su prihvaćeni,
- rizika na koje se nije moglo djelovati na planirani način, odnosno revidirane procjene rizika.

Da bi se poboljšala učinkovitost upravljanja rizicima i osiguralo da su ključni rizici prepoznati, uspostavlja se odgovarajući sustav praćenja i izvještavanja o rizicima:

1. na razini upravnih tijela:
 - kvartalni sastanci pročelnika upravnih tijela, rukovoditelja unutarnjih ustrojstvenih jedinica i osoba zaduženih za praćenje rizika u nadležnom upravnom tijelu radi odluke o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku, o rokovima i osobama koje će biti odgovorne za izvršenje potrebnih radnji;
 - prema potrebi žurno sazvani sastanci u slučaju pojave rizika visoke vjerojatnosti.
2. na razini Županije:
 - godišnji sastanci župana, koordinatora za uspostavu procesa upravljanja rizicima i pročelnika upravnih tijela radi pregleda i rasprave o učinkovitosti poduzetih radnji, razmatranja procjene učinka te određivanja jesu li su potrebne dodatne aktivnosti radi postizanja prihvatljive razine rizika.

5. ULOGE, OVLASTI I ODGOVORNOSTI U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA

Iako župan ima krajnju odgovornost za upravljanje rizicima, svi djelatnici Županije su uključeni u proces upravljanja rizicima i trebaju biti svjesni svoje odgovornosti u identificiranju i upravljanju rizicima, sukladno dodijeljenim ovlastima i odgovornostima. Kako bi se osigurala uspješna provedba procesa upravljanja rizicima, ovlasti i odgovornosti za upravljanje rizicima prikazane su u nastavku:

Župan:

- donosi Strategiju upravljanja rizicima i odgovarajuće smjernice,
- odgovoran je za određivanje strateškog smjera i nesmetane provedbe svih aktivnosti vezano uz upravljanje rizicima,
- osigurava da se o Strategiji upravljanja rizicima raspravlja najmanje jednom godišnje kako bi se osiguralo da ostane prikladna i aktualna.

Koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima na razini Županije:

- koordinira implementacijom procesa upravljanja rizicima,
- osigurava izradu i ažuriranje Strategije upravljanja rizicima,
- organizira i nadzire vođenje Registra rizika Županije,
- priprema godišnje izvješće o poduzetim aktivnostima na uspostavi procesa upravljanja rizicima.

Pročelnici upravnih tijela:

- osiguravaju da se upravljanje rizicima u njihovom području nadležnosti/odgovornosti provodi u skladu sa Strategijom upravljanja rizicima,
- određuju osobu za praćenje rizika u svom upravnom tijelu,
- osiguravaju da je Registar rizika za upravno tijelo ustrojen te da se redovito prati,
- utvrđuju i razvijaju kontrolne mehanizme i planove za isključivanje/ublažavanje pojave rizika,
- osiguravaju sustavno i pravovremeno izvještavanje osobe zadužene za praćenje rizika na razini upravnog tijela.

Osobe za praćenje rizika u upravnim tijelima:

- evidentiraju podatke o rizicima u okviru svog upravnog tijela,
- osiguravaju pregledavanje podataka o rizicima, po potrebi prikupljanje dodatnih informacija,
- daju pravovremene i točne informacije o upravljanju rizicima,
- pripremaju izvješća o upravljanju rizicima.

Rukovoditelj jedinice za unutarnju reviziju/unutarnji revizor:

- procjenjujući 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 usmjerene njihovom jačanju.

Svi zaposlenici :

- prijavljuju svaki novi rizik pročelniku upravnog tijela,
- primjenjuju kontrolne mehanizme ublažavanja rizika.

6. KOMUNIKACIJA I IZOBRAZBA

Komunikacija unutar Županije o pitanjima rizika je važna budući da je potrebno osigurati:

- da svi zaposlenici razumiju što je strategija, što su prioritetni rizici, te koja je njihova odgovornost,
- da svaka osoba uključena u proces upravljanja rizicima bude odgovarajuće educirana kako bi se omogućilo planiranje aktivnosti u odnosu na rizike čija razina nije prihvatljiva, kao i kontrolu rizika koji se smatraju prihvatljivim.

7. PRAĆENJE I AŽURIRANJE STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA

Učinkovito upravljanje rizicima zahtijeva praćenje i provjeru kako bi se osiguralo da su rizici učinkovito prepoznati i procijenjeni te da se provode odgovarajuće kontrole. U tom se smislu Strategija upravljanja rizicima ažurira na godišnjoj razini, za što je zadužen koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima.

Jedinica za unutarnju reviziju daje neovisno i objektivno mišljenje o adekvatnosti upravljanja rizicima i kontrolama.

KLASA: 470-03/16-02/2

URBROJ: 2109/1-01-16-01

Čakovec, 30.08.2016.

