

Na temelju članka 7. Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru („Narodne novine“ 78/15 i 102/19) i članka 69. Statuta Grada Varaždina („Službeni vjesnik Grada Varaždina“, broj 3/18, 2/20, 2/21, 4/21 – pročišćeni tekst, 13/22 i 10/23), gradonačelnik Grada Varaždina, na dan 19. veljače 2024. godine, donosi

## **STRATEGIJU UPRAVLJANJA RIZICIMA GRADA VARAŽDINA**

### **1. UVOD**

Upravljanje rizicima definirano je Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika u odnosu na poslovne ciljeve te poduzimanja potrebnih mjera radi smanjenja rizika, gdje se osigurava razumna sigurnost da će se u ostvarivanju ciljeva proračunska i druga sredstva koristiti pravilno, etično, ekonomično, djelotvorno i učinkovito.

Cilj Strategije upravljanja rizicima (u daljnjem tekstu: Strategija) je identificiranje i procjena rizika kako bi se odlučilo koji je najbolji način postupanja s rizikom.

Upravljanje rizicima je zakonska obveza i neizostavni element dobrog upravljanja. Temeljem Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, članak 7. definira da čelnik korisnika proračuna osigura donošenje strategije upravljanja rizicima. Upravljanje rizicima središnji je dio strateškog upravljanja, to je alat koji rukovoditeljima pomaže predvidjeti nepovoljne događaje i reagirati na njih, odnosno usmjeriti postupke unutarnje kontrole i ograničene resurse prema ključnim funkcijama i s njima povezanim rizicima.

Svrha donošenja ove Strategije je pomoć u ostvarivanju misije, vizije i ciljeva Grada Varaždina (u daljnjem tekstu: Grad), vodeći se temeljnim načelima organizacije. Navedenim se otklanjanju ili smanjuju mogućnosti neostvarenja zadanih ciljeva.

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

Rizici su događaji koji se žele izbjeći jer mogu:

- ugroziti ostvarenje ciljeva institucije;
- narušiti kvalitetu usluga građanima i izazvati njihovo nezadovoljstvo;
- naštetiti ugledu institucije;
- smanjiti povjerenje javnosti;
- uzrokovati financijske gubitke i štete;
- rezultirati zlouporabom javnih sredstava, neovlaštenim korištenjem ili otuđenjem imovine.

Rizikom se smatraju i neiskorištene prilike i mogućnosti za poboljšanje poslovanja. Sve razine rukovodstava i svi zaposlenici uključeni su u proces upravljanja rizicima. Najviša razina rukovodstva utvrditi će, procijeniti i pratiti strateške rizike za instituciju i institucije iz nadležnosti.

Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica i rukovoditelji institucija iz nadležnosti utvrđuju, procjenjuju i prate operativne rizike iz njihove nadležnosti. Učinkovito upravljanje rizicima temeljiti će se na komunikaciji „odozgo prema dolje“ i „odozdo prema gore“.

Na temelju članka 7. Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru („Narodne novine“ 78/15 i 102/19) i članka 69. Statuta Grada Varaždina („Službeni vjesnik Grada Varaždina“, broj 3/18, 2/20, 2/21, 4/21 – pročišćeni tekst, 13/22 i 10/23), gradonačelnik Grada Varaždina, na dan 19. veljače 2024. godine, donosi

## **STRATEGIJU UPRAVLJANJA RIZICIMA GRADA VARAŽDINA**

### **1. UVOD**

Upravljanje rizicima definirano je Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika u odnosu na poslovne ciljeve te poduzimanja potrebnih mjera radi smanjenja rizika, gdje se osigurava razumna sigurnost da će se u ostvarivanju ciljeva proračunska i druga sredstva koristiti pravilno, etično, ekonomično, djelotvorno i učinkovito.

Cilj Strategije upravljanja rizicima (u daljnjem tekstu: Strategija) je identificiranje i procjena rizika kako bi se odlučilo koji je najbolji način postupanja s rizikom.

Upravljanje rizicima je zakonska obveza i neizostavni elemenat dobrog upravljanja. Temeljem Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, članak 7. definira da čelnik korisnika proračuna osigura donošenje strategije upravljanja rizicima. Upravljanje rizicima središnji je dio strateškog upravljanja, to je alat koji rukovoditeljima pomaže predvidjeti nepovoljne događaje i reagirati na njih, odnosno usmjeriti postupke unutarnje kontrole i ograničene resurse prema ključnim funkcijama i s njima povezanim rizicima.

Svrha donošenja ove Strategije je pomoć u ostvarivanju misije, vizije i ciljeva Grada Varaždina (u daljnjem tekstu: Grad), vodeći se temeljnim načelima organizacije. Navedenim se otklanjanju ili smanjuju mogućnosti neostvarenja zadanih ciljeva.

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

Rizici su događaji koji se žele izbjeći jer mogu:

- ugroziti ostvarenje ciljeva institucije;
- narušiti kvalitetu usluga građanima i izazvati njihovo nezadovoljstvo;
- naštetiti ugledu institucije;
- smanjiti povjerenje javnosti;
- uzrokovati financijske gubitke i štete;
- rezultirati zlouporabom javnih sredstava, neovlaštenim korištenjem ili otuđenjem imovine.

Rizikom se smatraju i neiskorištene prilike i mogućnosti za poboljšanje poslovanja. Sve razine rukovodstava i svi zaposlenici uključeni su u proces upravljanja rizicima. Najviša razina rukovodstva utvrditi će, procijeniti i pratiti strateške rizike za instituciju i institucije iz nadležnosti.

Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica i rukovoditelji institucija iz nadležnosti utvrđuju, procjenjuju i prate operativne rizike iz njihove nadležnosti. Učinkovito upravljanje rizicima temeljiti će se na komunikaciji „odozgo prema dolje“ i „odozdo prema gore“.

Upravljanje rizicima razvijati će se u svrhu kvalitetnijeg i bržeg odlučivanja, povećanja učinkovitosti u korištenju sredstava i pružanju usluga građanima/zainteresiranim strankama, boljeg planiranja i optimiziranja raspoloživih sredstava, jačanja povjerenja u upravljački sustav.

### 3. STRATEŠKI I OPERATIVNI RIZICI

Smjernice za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora (u daljnjem tekstu: Smjernice) donesene od strane Ministarstva financija u svibnju 2017. godine za potrebe upravljanja rizicima u institucijama javnog sektora daju preporuku da se rizici kategoriziraju na **strateške i operativne** rizike.

Podjela rizika na strateške i operativne omogućiti će da se veliki broj različitih rizika s kojima se susreću institucije javnog sektora može grupirati te lakše odrediti koja se razina rukovodstva primarno bavi kojom kategorijom rizika.

**Strateški rizici** su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje dugoročnih i srednjoročnih ciljeva, strateških prioriteta institucije, nacionalnih i/ili regionalnih/lokalnih prioriteta, prioriteta određenih javnih funkcija ili resora (primjerice, zdravstvo, zaštita okoliša, pravosuđe, stabilnost javnih financija, sigurnost i sl.). Strateški rizici usmjereni su na šire interesne skupine, građane, krajnje korisnike usluga i slično.

**Upravljanje strateškim rizicima** odgovornost je odgovorne osobe institucije koja za potrebe upravljanja strateškim rizicima treba usko surađivati s najvišom razinom rukovodstva u instituciji i institucijama iz nadležnosti. Upravljanje strateškim rizicima treba razvijati kao sastavni dio procesa strateškog planiranja i donošenja ključnih odluka na najvišoj rukovodećoj razini .

**Operativni rizici** su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na provedbu funkcija, aktivnosti i procesa u zadanim rokovima, na razinu kvalitete usluge, na propuste u primjeni zakona i procedura. Potrebno je voditi računa da kumulativni učinci operativnih rizika mogu utjecati i ugroziti i realizaciju nekih strateških ciljeva i na taj način operativni rizici mogu uzrokovati i strateške rizike. Upravljanje operativnim rizicima odgovornost je rukovoditelja odgovornih za procese/aktivnosti odnosno rukovoditelja ustrojstvenih jedinica unutar kojih se ti procesi/aktivnosti provode.

Unatoč podjeli rizika na strateške i operativne, potrebno je voditi računa da su strateški i operativni rizici međusobno povezani i da se niti jedna kategorija rizika ne može razmatrati izolirano.

Strateškim rizicima primarno će se baviti najviša razina rukovodstva, odnosno ona razina koja je zadužena za izradu strateških dokumenata, pripremu zakonske regulative, donošenje odluka o kapitalnim-investicijskim projektima i slično. Operativnim rizicima baviti će se razina rukovodstva koja je zadužena za organizaciju i provođenje funkcija, procesa, aktivnosti, programa, projekata i slično.

Međutim, unatoč podjeli rizika na strateške i operativne treba voditi računa da su oni međusobno povezani iz razloga što operativni rizici mogu uzrokovati ili biti

posljedica strateških rizika i obratno.

#### 4. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA

Prema Smjernicama ciklus upravljanja rizicima sastoji se od 4 faze:

- Faza utvrđivanja rizika
- Faza procjenjivanja rizika
- Faza postupanja po rizicima
- Faza praćenja i izvještavanja

##### A. Utvrđivanje rizika

Od ustrojstvenih jedinica Grada te institucija iz nadležnosti se očekuje da prilikom utvrđivanja rizika ukratko opišu uzroke i posljedice rizika, navedu faktore rizičnosti te pokazatelje rizika koji povećavaju vjerojatnost i učinak rizika.

Za cijeli proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenje rizika je odgovoran koordinator za financijsko upravljanje i kontrolu. On također brine za poduzimanje potrebnih radnji u svrhu smanjenja ili otklanjanja rizika.

##### Pristup utvrđivanju rizika

Dva su osnovna pristupa koja se mogu koristiti za utvrđivanje rizika:

- a) pristup „odozgo prema dolje“
- b) pristup „odozdo prema gore“

Najviša razina rukovodstva treba biti informirana o operativnim rizicima koji mogu utjecati na realizaciju strateških ciljeva i prioriteta odnosno čiji kumulativni učinci mogu uzrokovati strateške rizike i/ili utjecati na njihov veći učinak.

Rukovoditelji unutarnjih ustrojstvenih jedinica trebaju biti informirani o strateškim rizicima institucije kako bi mogli prepoznati i procijeniti u kojoj su mjeri operativni rizici iz njihove nadležnosti povezani i/ili međusobno uvjetovani strateškim rizicima institucije.

Za utvrđivanje rizika mogu se koristiti: analize podataka /informacija iz planskih dokumenata, izvještaja, regulative, upitnici za utvrđivanje rizika, zajednički sastanci/ radionice, mape procesa ukoliko ih imaju i sl.

##### B. Procjena rizika

Procjena rizika uključuje procjenu učinka i vjerojatnosti nastanka rizika.

Procjena rizika treba biti temeljena na kvalitetnim analizama mogućih uzroka i posljedica rizika, faktora rizičnosti i pokazatelja rizika.

Polazna osnova za procjenu rizika je kvalitetan opis rizika, s utvrđenim uzrocima i posljedicama rizika, dopunjeno s dodatnim informacijama u obliku analiza faktora rizičnosti i pokazatelja rizika.

##### Procjena učinka

Procjena učinka obuhvaća procjenu značajnosti posljedice ako se rizik ostvari.

Ocjenama od 1 do 3 se vrednuje učinak koji rizik ima. Ocjena 1 ima malen učinak, ocjena 2 srednji učinak dok ocjena 3 ima veliki učinak kao posljedicu ako se rizik ostvari.

### Procjena vjerojatnosti

Vjerojatnost je potrebno odrediti kako bi se definiralo i predvidjelo u kojoj mjeri će se rizik pojavljivati. Identificirani rizici se ocjenjuju na način da im se dodjeljuje ocjena od 1 do 3 za vjerojatnost nastanka nekog događaja. Ocjena 1 daje se za događaj koji nije vjerojatan da će se dogoditi. Ocjena 2 za događaj koji će se vjerojatno dogoditi dok se ocjena 3 daje za događaje koji će se dogoditi vrlo vjerojatno ili su neizbježni.

### Ukupna izloženost riziku

Ukupna izloženost riziku predstavlja umnožak procijenjene razine učinka rizika i procijenjene razine vjerojatnosti nastanka rizika, odnosno umnožak bodova dodijeljenih procijenjenim razinama učinka i vjerojatnosti rizika.

Ukupna izloženost riziku također se iskazuje kroz tri razine :

- niska ili prihvatljiva razina ukupne izloženosti riziku
- srednja ili podnošljiva razina ukupne izloženosti riziku
- visoka ili neprihvatljiva razina ukupne izloženosti riziku

Tablica 1: Primjer matrice 3\*3 Grada za procjenu ukupne izloženosti riziku

VJEROJATNOST	VISOKA	Srednji rizik (3x1)	Visok rizik (3x2)	Visok rizik (3x3)
	SREDNJA	Nizak rizik (2x1)	Srednji rizik (2x2)	Visok rizik (2x3)
	NISKA	Nizak rizik (1x1)	Nizak rizik (1x2)	Srednji rizik (1x3)
		MALEN	UMJEREN	VELIK
	UČINAK			

Ukupna izloženost riziku se rangira na slijedeći način: niska (ocjena 1-2), srednja (ocjena 3- 4), i visoka (6-9). Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika Grad polazi od pristupa identifikacije i rangiranje prema danoj matrici. "Nizak rizik" ne zahtijeva daljnje djelovanje, "srednji rizik" treba nadzirati i upravljati njima sve do niskog rizika ako je moguće, a "visok rizik" zahtijeva trenutnu akciju i otklanjanje u što kraćem roku.

Kritičnim se rizik smatra ako je ocijenjen najvišom ocjenom rizika (6 - 9) u ovim situacijama:

- ako je posljedica rizika povreda zakona ili drugih propisa;
- ako predstavlja izravnu prijetnju uspješnom završetku projekta/aktivnosti;
- ako će doći do značajnih financijskih gubitaka;
- ako će uzrokovati znatnu štetu ustrojstvenim jedinicama Grada, djelatnicima, građanima
- ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenika

Tablica 2: Razina izloženosti riziku (izračunava se na osnovu matrice rizika 3x3)

Razina ukupne izloženosti riziku	Raspon rezultata Vjerojatnost x Učinak	Prioritet rješavanja
niska (prihvatljiva)	1-2	Nizak prioritet rješavanja - rizik ne zahtijeva previše pozornosti, međutim treba ga povremeno pratiti
srednja (podnošljiva)	3-4	Srednji prioritet rješavanja - rizik zahtijeva određenu razinu pozornosti, mjere za ublažavanje i redovito praćenje (npr. dva puta godišnje ili češće, ako postoji potreba)
visoka (neprihvatljiva)	6-9	Visok prioritet rješavanja - rizik zahtijeva visoku razinu pozornosti, mjere za ublažavanje, ukoliko je potrebno uključivanje i drugih institucija u ublažavanje rizika, te je potrebno u što kraćem roku sastaviti plan provođenja mjera, odrediti prioritete i rokove

### C. Postupanje po rizicima

Mjere koje će se poduzeti u vezi postupanja po rizicima prvenstveno ovise o vrsti i utvrđenim uzrocima rizika. Mjere za rješavanje ili ublažavanje strateških rizika zahtijevaju odluke na razini strategija, politika, izmjene i dopune zakonodavnog okvira i/ili institucionalnog okvira.

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

Uobičajeno se koriste četiri načina postupanja po rizicima:

- Smanjivanje/ublažavanje rizika
- Prenošenje rizika
- Prihvatanje rizika
- Izbjegavanje rizika

### D. 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. Treba se uspostaviti sustav praćenja i izvješćivanja o rizicima tako da svim razinama upravljanja omogući pravodobne, točne i dovoljno detaljne informacije koje su potrebne za donošenje poslovnih odluka i stabilno poslovanje.

Rukovoditelji najviše upravljačke razine trebaju izvještavati o aktivnostima poduzetima na uspostavi procesa upravljanja rizicima, o najznačajnijim rizicima, o novonastalim rizicima koji su se pojavili nakon redovitog ažuriranja Registra rizika (u daljnjem tekstu: Registar). Najviša razina rukovodstva ima za obavezu prikupljanje prioriternih strateških rizika te njihov unos u Registar čim se pojave, a unos i revidiranje će se obaviti najmanje jednom godišnje, a po potrebi i više puta.

Primjer takvih slučajeva su pojava novih ili izmjena postojećih ciljeva i aktivnosti, promjena strukture uprave ili promjena u vanjskom okruženju. 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.

Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica bi trebali izraditi godišnje izvješće o aktivnostima vezanim uz upravljanje rizicima. U tom izvješću se daje pregled značajnih rizika i njihov utjecaj na ostvarenje ciljeva, daje se informacija o poduzetim aktivnostima na sprječavanju odnosno ublažavanju rizika te o rizicima na koje se nije moglo djelovati na planirani način. Pripremljena godišnja izvješća širih ustrojstvenih jedinica šalju se osobi odgovornoj za koordinaciju procesa uspostave upravljanja rizicima koja priprema objedinjeno izvješće. Objedinjeno izvješće sadržava pregled poduzetih aktivnosti u procesu upravljanja rizicima i pregled najznačajnijih rizika iz Registra na razini Grada i institucija iz nadležnosti.

Koordinator operativnih rizika u suradnji sa rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica te odgovornim osobama iz institucija u nadležnosti ima obavezu prikupiti podatke o operativnim rizicima koji se odnose na poslovne procese najmanje jednom godišnje, a po potrebi i više puta godišnje organizirati dodatne sastanke radi rasprave oko prikupljenih podataka i rezultata procjene rizika. Dužni su također procijeniti da li su operativni rizici povezani sa strateškima ili će se pratiti na razini institucije te kao takvi unijeti u Registar institucije.

Izveštavanje o rizicima podrazumijeva izvještavanje o provedenim mjerama i o statusu izloženosti riziku koje se priprema za rukovodstvo te može biti sastavni dio redovitih sastanaka rukovodstava, dio izvještaja o realizaciji strateških ciljeva i mjera kao i o provedbi operativnih planskih dokumenata. U zavisnosti od specifičnosti poslovanja i procjene rizika, mogu se pripremiti i posebna izvješća. Izvješće o rizicima će se pripremiti minimalno jednom godišnje, a ako bude potrebno može se pripremiti i više puta.

Za novonastale rizike koristiti će se Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika dok za praćenje rizika koji su već poznati koristiti će se Obrazac za praćenje statusa rizika koji se nalaze u prilogu ove Strategije.

## 5. REGISTAR RIZIKA

Uspostavlja se jedan Registar za operativne i strateške rizike na razini Grada i institucija iz nadležnosti.

Institucije iz nadležnosti su:

### Proračunski korisnici

1. GRADSKI MUZEJ VARAŽDIN
2. HRVATSKO NARODNO KAZALIŠTE VARAŽDIN
3. GRADSKA KNJIŽNICA I ČITAONICA METEL OŽEGOVIĆ
4. KONCERTNI URED VARAŽDIN
5. CENTAR ZA ODGOJ I OBRAZOVANJE TOMISLAV ŠPOLJAR VARAŽDIN
6. I. O.Š. VARAŽDIN
7. II. O.Š. VARAŽDIN
8. III. O.Š. VARAŽDIN
9. IV. O.Š. VARAŽDIN
10. V. O.Š. VARAŽDIN
11. VI. O.Š. VARAŽDIN
12. VII. O.Š. VARAŽDIN
13. DJEČJI VRTIĆ VARAŽDIN
14. CENTAR ZA PRUŽANJE USLUGA U ZAJEDNICI
15. DOM ZA ŽRTVE OBITELJSKOG NASILJA UTOČIŠTE SVETI NIKOLA
16. GRADSKI BAZENI VARAŽDIN
17. GRADSKI STANOVI VARAŽDIN
18. JAVNA VATROGASNA POSTROJBA

### Trgovačka društva

1. AQUACITY d.o.o.
2. ČISTOČA d.o.o.
3. GRADSKA TRŽNICA d.o.o.
4. PARKOVI d.o.o.
5. PUČKO OTVORENO UČILIŠTE VARAŽDIN
6. REGIONALNA AGENCIJA SJEVER
7. VARKOM d.d.
8. VARTOP d.o.o.
9. TD RAZVOJNA AGENCIJA SJEVER-DAN d.o.o.
10. TEHNOLOŠKI PARK VARAŽDIN d.o.o.
11. TERMOPLIN d.d.
12. TD ZONA SJEVER d.o.o.
13. TD VARAŽDINSKE VIJESTI d.d.
14. TD VARAŽDIN AIRPORT d.o.o.



Minimalni elementi koje Registar mora sadržavati su:

- Rizik
- Da li je rizik operativni ili strateški
- Kratki opis rizika sa uzrocima i posljedicama
- Ukupna izloženost riziku
- Područje utjecaja rizika i procijenjeni financijski učinci
- Mjere za postupanje po riziku
- Odgovorne osobe za provedbu mjera
- Rok provedbe mjera

Registar će se ažurirati minimalno jednom godišnje, a po potrebi i više puta tokom godine. Ažuriranje će biti obavljeno tijekom svibnja i lipnja.

#### **Suradnja s institucijama iz nadležnosti**

Budući da se okruženje i sustav stalno mijenjaju nužno je kontinuirano poboljšavanje poslovnih procesa i rizika. Sve institucije koje nemaju obvezu uspostave vlastitog Registra dužne su prije ažuriranja Registra dostaviti sve podatke koji su potrebni za Registar.

Ključni dokumenti za komunikaciju o rizicima su podaci i informacije sadržane u Registru. Pojedinci, radne skupine i timovi trebaju kontinuirano razmatrati pitanja vezana uz rizike s kojima se suočavaju u svom poslu. Kako bi praćenje i izvješćivanje bilo učinkovito Registri i akcijski planovi (mogu sadržavati opis rizika, cilj akcijskog plana, stupanj izloženosti riziku, radnje koje se poduzimaju, potrebne resurse, osobe zadužene za provedbu, planirani rok izvršenja, datum provedbe) moraju se redovito ažurirati u pogledu:

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

## **6. KOORDINATORI ZA RIZIKE**

Prema Smjernicama određene su ovlasti i odgovornosti kako bi se osigurala uspješna provedba procesa upravljanja rizicima. Odgovorna osoba institucije odgovorna je za uspostavu cjelovitog procesa upravljanja rizicima.

#### **Gradonačelnik:**

Odgovoran za uspostavu sustavnog pristupa upravljanju rizicima koje uključuje: imenovanje osoba zaduženih za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima (odgovorna osoba za upravljanje rizicima), imenovanje osoba zaduženih za prikupljanje informacija o rizicima po pojedinim ustrojstvenim jedinicama (voditelj pojedine ustrojstvene jedinice), obvezu dokumentiranja podataka u vezi s utvrđenim rizicima, tj. ustroj Registra. Donosi Strategiju i odgovarajuće smjernice te je odgovoran za određivanje strateškog smjera.

**Koordinator za strateške rizike (Zamjenik gradonačelnika)** ima sljedeću ulogu:

- u suradnji s najvišom razinom rukovodstva uključujući i odgovorne osobe institucije i institucija iz nadležnosti, pročelnike upravnih odjela prikupiti podatke o strateškim rizicima institucije i institucija iz nadležnosti
- organizirati sastanke s najvišom razinom rukovodstva na kojima će se raspraviti

prikupljeni podaci i rezultati obavljene procjene rizika te zajednički utvrditi lista prioriternih strateških rizika

- osigurati da se prioritetni strateški rizici upisuju u Registar i da se prate od strane najviše razine rukovodstva
- osigurava da su podaci u Registru ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika.

**Koordinator za operativne rizike (Pročelnik stručne službe ili Pročelnik nadležan za financije)** ima sljedeću ulogu:

- u suradnji s rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica prikupiti podatke o operativnim rizicima koji se odnose na poslovne procese vezane uz proračunski ciklus, procese javne nabave, procese vezane uz upravljanje ljudskim potencijalima, procese informatičke podrške, upravljanja imovinom i slično
- organizirati dodatne sastanke s rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica nadležnih za područje financija, nabave i ugovaranja, upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje i održavanje imovinom i slično, raspraviti prikupljene podatke i rezultate procjene rizika te zajednički utvrditi listu prioriternih operativnih rizika
- osigurati da se operativni rizici za koje se procijeni da su povezani sa strateškim rizicima ili se procijeni da ih je potrebno pratiti na razini institucije upisuju u Registar institucije
- osigurava da su podaci u Registru ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika

Koordinatori za strateške rizike i koordinatori za operativne rizike u institucijama koje imaju ustrojenu posebnu jedinicu za upravljanje rizicima koristiti će navedenu ustrojstvenu jedinicu kao operativnu podršku u prikupljanju podataka, organizaciji sastanaka i ažuriranju Registra.

Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica odgovorni su za upravljanje rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje poslovnih ciljeva iz njihove nadležnosti odnosno koji su vezani uz funkcije, aktivnosti i procese iz njihove nadležnosti.

### **Pročelnici**

- koordiniraju implementacijom procesa upravljanja rizicima na području svog upravnog odjela
- izvješćuju koordinatora za sustav unutarnjih kontrola o svim kritičnim rizicima nastalim na području upravnog odjela, te daju prijedlog akcijskog plana rješavanja
- sudjeluju u izradi i ažuriranju strategije upravljanja rizicima
- potiču kulturu upravljanja rizicima i daju podršku rukovodstvu u djelotvornom upravljanju rizicima na području nadležnosti svog upravnog odjela

### **Zaposlenici**

- dužni su se koristiti smjernicama za upravljanje rizicima na što učinkovitiji način
- ukoliko uoče određene nove rizike koji bi mogli rezultirati neispunjenjem ključnih ciljeva i zadataka, dužni su ukazati na njih i prijaviti ih nadređenom voditelju
- neodgovarajuće postojeće mjere kontrole potrebno je prijaviti nadređenom voditelju
- odgovorni su za primjenu kontrolnih mehanizama kojima bi se mogla smanjiti vjerojatnost nastanka ili učinka rizika
- utvrđuju i razvijaju nove kontrolne mehanizme i planove za daljnje poboljšanje kontrola

## 7. POKAZATELJI FUNKCIONALNOSTI PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA

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

- na godišnjoj razini Registar je u potpunosti pregledan i dogovoreno je upravljanje rizicima;
- mjere iz akcijskog plana provode se u okviru rokova utvrđenih za izvršenje i sve nove mjere ažurirane su u Registru za ustrojstvenu jedinicu;
- upravljanje rizicima je redovita stavka na sastancima pojedinih upravnih odjela, ureda i službi kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovo postavljanje prioriteta;

## 8. PREGLED/AŽURIRANJE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA

Strategija će se ažurirati po potrebi, sukladno razvoju procesa upravljanja rizicima i zahtjevu institucije za potrebe unapređenja procesa upravljanja rizicima, a najmanje jednom u tri godine.

## 9. DODATAK

Sastavni dio ove Strategije su prilozi: Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika, Primjer obrasca za utvrđivanje i procjenu rizika, Obrazac za praćenje statusa rizika, Primjer obrasca za praćenje statusa rizika, Obrazac Registra rizika, Primjer Registra rizika.

## 10. STUPANJE NA SNAGU

Ova Strategija stupa na snagu danom donošenja.

KLASA: 400-05/24-01/1

URBROJ: 2186-1-08-01/2-24-1

Varaždin, 19. veljače 2024. godine





## Prilog 1. – Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Primjer kako popuniti obrazac

Utvrđivanje rizika		Procjena rizika				Područje učinka/ utjecaja		
Rizik	Uzrok	Posljedica	Faktori rizičnosti	Pokazatelji	Učinak		Vjerojatnost	Ukupna izloženost s financijskim učinkom
Izbjegavanje potrebnih postupaka nabave	Dijeljenje vrijednosti nabave kako bi se izbjeglo obvezno pokretanje javnog nadmetanja	Nezakonito postupanje; novčane kazne; negativno mišljenje državne revizije; nepovoljni ugovori u smislu kvalitete i/ili cijene; zakidanja ostalih ponuditelja čija bi ponuda mogla biti povoljnija u reguliranim uvjetima	Raste broj ugovora sklopljenih bez postupka javne nabave (30 % više u odnosu na prethodna razdoblja)  Trend porasta broja ugovora u kojima su mijenjane pojedine stavke (količine i cijene) nakon zaključenja ugovora  Mali broj zaposlenih u postupcima nabave i ugovaranja (otežana primjena podjele dužnosti)	Zaključeni su ugovori za male količine roba/radova, a zatim su naručene dodatne nabave od istog dobavljača (20 % od uk.ugovora, ukupna vrijednost 400.000 kn)  Dodijeljeni ugovori pojedininim ugovarateljima tek ispod praga za raspisivanje javne nabave	Visok	Velika	VISOKA  Moguće kazne od 50.000,00 kn do 1.000.000,00 kn (čl. 443. stavak 1. Zakona o javnoj nabavi)	Nezakonitosti  Novčane kazne  Negativno mišljenje DUR-a  Narušena reputacija  Dodatni troškovi održavanja zbog moguće loše kvalitete isporučene robe

## Prilog 2. – Obrazac za praćenje statusa rizika

Praćenje statusa rizika za razdoblje \_\_\_\_\_ (npr. 01.01.2018. – 31.12.2018.)

Rizik	Prethodna procjena rizika	Mjere za ublažavanje rizika	Status provedbe mjera*	Obrazložene ili neprovedene ili djelomično provedene mjere	Nova procjena rizika	Status izloženosti riziku **	Nove mjere za ublažavanje rizika	Rokovi	Odgovorne osobe

Napomene:

\* **Mjere za ublažavanje rizika mogu biti u statusu: provedene, djelomično provedene ili neprovedene.** Za neprovedene ili djelomično provedene mjere potrebno je dostaviti i obrazložene razloge neprovođenja ili djelomičnog provođenja mjera.

\*\* **Status rizika** odnosi se na razinu izloženosti riziku koja u zavisnosti jesu li mjere za ublažavanje rizika provedene i koliko cjelovito te jesu li nastupile nove okolnosti koje mogu utjecati na razinu izloženosti riziku **može biti smanjena, povećana ili nepromijenjena razina izloženosti riziku.**

Na temelju podataka sadržanih u obrascu za praćenje statusa rizika ažuriraju se podaci u Registru rizika.

Datum:

Pripremio:

## Prilog 2. – Obrazac za praćenje statusa rizika

Primjer kako popuniti obrazac za praćenje statusa rizika

Praćenje statusa rizika za razdoblje 01.01.2018. – 31.12.2018.

Rizik	Prethodna procjena rizika	Mjere za ublažavanje rizika	Status provedbe mjera*	Obrazloženje za neprovedene ili djelomično provedene mjere	Nova procjena rizika	Status izoženosti riziku **	Nove mjere za ublažavanje rizika	Rokovi	Odgovorne osobe
Izbjegavanje potrebnih postupaka nabave	01.01.2018. VISOKA razina izloženosti	1. Objava svih zaključenih ugovora na internetskoj stranici institucije 2. Pokretanje postupka javne nabave	Provedeno  Djelomično provedeno  Neprovedeno	Dio ugovora sklopljenih bez postupka javne nabave još uvijek je na snazi pa bi prijevremeno raskidanje ugovora izazvalo dodatne troškove. Po završetku ugovora provest će se dodatne analize i ovisno o rezultatima analiza pokrenuti postupak javnog nadmetanja za nabavu roba i usluga. Nedostatni kapaciteti još uvijek onemogućavaju cjelovito razdvajanje funkcija.	31.12.2018.	31.12.2018.	Za nabavu roba i usluga otvoriti postupke javnog nadmetanja nakon završetka preostalih ugovora.  Napraviti rotaciju zaposlenika uključених u proces nabave/ugovaranja /financija	01.03.2019.  01.06.2019.	Glavni tajnik  Služba za ljudske potencijale
					SREDNJA razina izloženosti	<b>SMANJEN</b>			

### Prilog 3. – Obrazac Registra rizika

#### Obrazac registra rizika za razinu institucije

Rizik	Vrsta Strateški/ Operativni	Opis rizika (uzrok i posljedice)	Ukupna izloženost riziku	Područje utjecaja rizika i procijenjeni financijski učinci	Mjere za postupanje po riziku	Odgovorne osobe za provedbu mjera	Rok provedbe mjera*

\* Rokovi za provedbu mjera za ublažavanje strateških rizika mogu biti kratkoročni, srednjoročni i dugoročni

Datum:

Pripremio:

Odobrio:

Odgovorna osoba



### Prilog 3. – Primjer Registra rizika

#### Primjer kako popuniti obrazac Registra rizika

Rizik	Vrsta Strateški/ Operativni	Opis rizika (uzrok i posljedice)	Ukupna izloženost riziku	Područje utjecaja rizika i procijenjeni financijski učinci	Mjere za postupanje po riziku	Odgovorne osobe za provedbu mjera	Rok provedbe mjera*
Izbjegavanje potrebnih postupaka nabave	Operativni	Dijeljenje vrijednosti nabave kako bi se izbjeglo obvezno pokretanje javnog nadmjetanja. Posljedice mogu biti nezakonito postupanje, novčane kazne, negativni nalazi vanjske revizije, nepovoljni ugovori u smislu kvalitete/cijene	VISOKA	NOVČANE KAZNE Moguće kazne od 50.000,00 kn do 1.000.000,00 kn (čl. 443. stavak 1. Zakona o javnoj nabavi) Negativan nalaz DUR-a Narušena reputacija	Objava svih zaključenih ugovora na internetskoj stranici institucije  Pokretanje postupka javne nabave  Razdvajanje funkcija u okviru provedbe postupka javne nabave	Odgovorna osoba  Odgovorna osoba  Odgovorna osoba	31.12.2017.  01.01. - 30.06.2018.  01.01. - 31.03.2018.

\* Kod strateških rizika ponekad je teško preciznije odrediti rokove za provedbu mjera, pa rokovi mogu biti određeni kao kratkoročni, srednjoročni i dugoročni

Datum:

Odobrio:

Pripremio:

Odgovorna osoba