

STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Pripremio:
Koordinator za uspostavu procesa
upravljanja rizicima
mr.sc. Zorica Lučić, pomoćnica ministra

Lučić

Odobrio:
Ministar

dr.sc. Simša Hajdaš Dončić



[Handwritten signature]

KLASA: 470-01/12-01/39
URBROJ: 530-01-18-12-1

Zagreb, 22.10.2012.

I. UVODNI DIO

Strategija ocrtava ciljeve i koristi od upravljanja rizicima, odgovornosti za upravljanje rizicima, te daje pregled okvira koji će se uspostaviti kako bi se u Ministarstvu pomorstva, prometa i infrastrukture uspješno upravljalo rizicima.

Svrha je ove strategije poboljšati sposobnost ostvarivanja strateških ciljeva Ministarstva kroz upravljanje prijetnjama i prilikama, te stvaranje okruženja koje pridonosi većoj kvaliteti, djelotvornosti i rezultatima u svim aktivnostima i na svim razinama.

Ova strategija ima za cilj:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na razini Ministarstva
- u potpunosti integrirati upravljanje rizicima u poslovnu kulturu Ministarstva u kojoj će upravljanje rizicima postati sastavni dio planskih dokumenata
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenja odluka te u procese koji su ključni za realizaciju ciljeva, kao standard
- osigurati da se okvir za utvrđivanje, procjenu, postupanje, praćenje i izvješćivanje o rizicima iskomunicira i bude razumljiv svim zaposlenicima Ministarstva
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u Ministarstvu
- osigurati da upravljanje rizicima obuhvaća sva područja rizika
- osigurati da su na razini Ministarstva obuhvaćeni najznačajniji rizici (rizici vezani uz realizaciju ciljeva bilo da se realiziraju/financiraju iz nacionalnih izvora ili fondova EU)
- osigurati da proračunski korisnici u nadležnosti Ministarstva¹ utvrđuju rizike i upravljaju najznačajnijim rizicima koji mogu utjecati na njihovo poslovanje, te redovito o takvim rizicima izvješćuju ovo Ministarstvo
- osigurati da komuniciranje o utvrđenim rizicima postane praksa na razini na kojoj se donose odgovarajuće odluke
- osigurati da je upravljanje rizicima u skladu sa Zakonom o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (NN br. 141/06) i Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna (Uprava za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole, Ministarstvo financija, rujan 2009.).

Rizik je mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva, odnosno prijetnja ostvarenju ciljeva, programa ili pružanja usluga građanima; isto tako rizik se može promatrati u pozitivnom smislu i to kao izgubljene mogućnosti odnosno mogućnosti nekorištenja šanse za poboljšanje. Dakle, rizik su svi čimbenici koji mogu pozitivno ili negativno utjecati na ostvarenje cilja, a karakterizira ga vjerojatnost ili mogućnost nastanka događaja i učinak ili posljedica koja će se pojaviti nastankom događaja.

Upravljanje rizicima je zakonska obveza i neizostavni element dobrog upravljanja.

Upravljanje rizicima je proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve organizacije te poduzimanja potrebnih aktivnosti, posebice kroz primjenu financijskog upravljanja i kontrola, a u svrhu smanjenja rizika odnosno opsega neizvjesnosti koje bi mogle biti prijetnja poslovnoj uspješnosti.

Proces upravljanja rizicima je sastavni dio procesa planiranja i upravljanja poslovnim procesima; stoga je potrebno provoditi ovaj proces prilikom izrade strateškog plana, financijskog plana i godišnjeg plana rada te u svrhu unaprijeđenja poslovnih procesa odnosno prilikom uvođenja novih poslovnih procesa.

¹ Agencija za vodne putove, Agencija za obalni linijski promet, Agencija za sigurnost željezničkog prometa, Agencija za istraživanje nesreća i ozbiljnih nezgoda zrakoplova i Hrvatski hidrografski institut, dalje u tekstu agencije i Hrvatski hidrografski institut.

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 od djelotvornog upravljanja rizicima mogu biti:

- bolje odlučivanje
- povećanje učinkovitosti
- bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava
- jačanje povjerenja u upravljački sustav
- razvoj pozitivne organizacijske kulture.

II. STAV MINISTARSTVA POMORSTVA, PROMETA I INFRASTRUKTURE PREMA RIZICIMA

Stav Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture je da se upravljanje rizicima u potpunosti integrira u poslovnu kulturu, da postane sastavni dio planiranja i donošenja odluka te upravljanja poslovnim procesima.

Ministarstvo se zalaže za učinkovito upravljanje rizicima koji prijete obavljanju njegovih funkcija i funkcija agencija i Hrvatskog hidrografskog instituta obzirom na zakonski utvrđen sustav nadležnosti, način financiranja, funkcionalnu povezanost i zajedničku svrhu djelovanja.

S tim u vezi, ovom se Strategijom predviđa u poslovanju osigurati

- promišljanje o nepovoljnim okolnostima ili događajima koji bi mogli spriječiti ostvarenje ciljeva Ministarstva, agencija i Hrvatskog hidrografskog instituta
- utvrđivanje rizika u svim planskim dokumentima/aktivnostima Ministarstva, agencija i Hrvatskog hidrografskog instituta
- provedbu svih aktivnosti Ministarstva, agencija i Hrvatskog hidrografskog instituta u skladu s ciljevima Ministarstva, a ne u suprotnosti s njima
- usklađenost svih aktivnosti Ministarstva, agencija i Hrvatskog hidrografskog instituta i u svakom trenutku sa zahtjevima zakonodavnog okvira
- izbjegavanje svih aktivnosti Ministarstva, agencija i Hrvatskog hidrografskog instituta koje nose rizik značajnog štetnog publiciteta ili druge štete za ugled Ministarstva
- provedbu aktivnosti Ministarstva, agencija i Hrvatskog hidrografskog instituta koje će rezultirati koristima, a koje predstavljaju vrijednost za novac
- povezanost svih aktivnosti i s njima povezanih financijskih izdataka s financijskim planom Ministarstva

Zaposlenici Ministarstva, dionici, sredstava i sposobnost za pružanje usluga stalno su pod utjecajem rizika. Ministarstvo prepoznaje rizike kojima treba upravljati, tako da se prijetnje izbjegnu, ali prilike ne propuste.

III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Polazna osnova za utvrđivanje rizika na razini pojedinih ustrojstvenih jedinica u Ministarstvu te agencija i Hrvatskog hidrografskog instituta su ciljevi, počevši od strateških, programskih i operativnih do ciljeva pojedinih poslovnih procesa. Za postavljanje i realizaciju ciljeva odgovorni su rukovoditelji u skladu s nadležnostima i odlukama o dodjeli ovlasti i odgovornosti.

Nadležnost za realizaciju strateških i programskih ciljeva često prelazi okvire pojedinih ustrojstvenih jedinica u Ministarstvu, agencija i Hrvatskog hidrografskog instituta; te se na nivou pojedinih ustrojstvenih jedinica odnosno agencija i Hrvatskog hidrografskog instituta utvrđuju i procjenjuju rizici koji bi mogli ugroziti zajedničke ciljeve, a koji se vezuju za pojedine načine provedbe, odnosno aktivnosti i projekte.

Strateški ciljevi (opći i posebni) postavljaju se tijekom procesa strateškog planiranja.

Strateški plan je općenit dokument, koji zahtjeva dodatnu razradu i predstavlja osnovu za postavljanje operativnih ciljeva. Strateški plan razrađuje se putem godišnjeg plana rada i programa te se realizira kroz poslovne procese. Iz ovog proizlazi povezanost između operativnih, programskih i strateških ciljeva, a tako i ciljeva poslovnih procesa.

Osim godišnjeg plana rada, postoji još niz operativnih planova za koje obveza izrade proizlazi iz posebnih propisa, a to su: plan nabave, plan prijema u državnu službu, plan izobrazbe, plan korištenja državnih potpora i sl. Ovi planski dokumenti su povezani s financijskim planom i godišnjim planom rada te su u funkciji realizacije ciljeva programa odnosno ciljeva iz godišnjeg plana rada.

Upravljanje rizicima vezanim uz poslovne procese odnosno ciljeve poslovnih procesa provodit će se posredno upravljanjem rizicima koje je integrirano u proces planiranja ili neposredno za pojedinačni poslovni proces.

IV. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA – opći model upravljanja rizicima

Opći model provedbe procesa upravljanja rizicima nakon utvrđene polazne osnove - ciljeva, koji uspostavlja Ministarstvo, sastoji se od pet koraka:

- utvrđivanje rizika
- procjena rizika i rangiranje po prioritetima
- odabir odgovora na rizik i načina postupanja porizicima
- praćenje i
- izvješćivanje

Provedba navedenih koraka vršit će se u skladu s Uputama za provedbu procesa upravljanja rizicima² KLASA: 470-01/12-01/24, UR.BROJ: 530-01-18-12-1, od 20.09.2012. godine, kojima je detaljno uređen način postupanja i utvrđeni svi relevantni obrasci za dokumentiranje rizika.

V. ULOGE OVLAŠTI I ODGOVORNOSTI U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA

Ministar

- odgovoran za određivanje strateškog smjera i stvaranje uvjeta za nesmetanu provedbu svih aktivnosti Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture vezano uz upravljanje rizicima
- osigurava najvišu razinu predanosti i podrške za upravljanje rizicima
- donosi strategiju upravljanja rizicima i odgovarajuće provedbene upute
- osigurava da je Registar rizika na razini pojedinih ustrojstvenih jedinica u Ministarstvu, agencija i Hrvatskog hidrografskog instituta ustrojen te da se redovito prati

² Upute odobrene od strane voditeljice za financijsko upravljanje i kontrole/koordinatore za uspostavu procesa upravljanja rizicima i ministra.

Kolegij ministra/stručni kolegij

- da osigura učinkovito upravljanje rizicima kroz Ministarstvo, Agencije i Hrvatski hidrografski institut
- da osigura da se Strategija upravljanja rizicima ocjenjuje najmanje jednom 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 Ministarstva
- da donese završnu procjenu otkrivenih najznačajnijih rizika
- da osigura da se Registar rizika na razini pojedinih ustrojstvenih jedinica u Ministarstvu pregledava najmanje dva puta godišnje

Pomoćnici ministra/Glavni tajnik Ministarstva

- da osiguraju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti provodi u skladu s Uputama za provedbu procesa upravljanja rizicima i ovom Strategijom
- 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 akcije na njima
- da stvore uvjete za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezano uz rizike utvrđene i navedene u Akcijskom planu postupanja (ako je potrebno, razrada detaljnijeg plana postupanja)
- da osiguraju da upravljanje rizicima bude redovita stavka na sastancima Uprave/Glavnog tajništva 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 na kvartalnoj osnovi
- da osiguraju sustavno i pravovremeno izvješćivanje Stručnog kolegija o upravljanju rizicima na razini ustrojstvene jedinice

Rukovoditelji unutarnjih ustrojstvenih jedinica, agencija i Hrvatskog hidrografskog instituta

- da osiguraju svakodnevno upravljanje rizicima
- da osiguraju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti provodi u skladu s Uputom za provedbu procesa upravljanja rizicima i ovom Strategijom
- da osiguraju da su zaposlenici svjesni ključnih ciljeva, prioriteta i glavnih rizika s kojima se suočava njihova ustrojstvena jedinica, Ministarstvo, agencija ili Hrvatski hidrografski institut 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 Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture

- da koordinira implementacijom procesa upravljanja rizicima kroz Ministarstvo
- da osigura da su svi rukovoditelji upoznati s potrebom uvođenja upravljanja rizicima i sa Uputama za provedbu procesa upravljanja 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 uputa 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

- da Upute za provedbu procesa upravljanja rizicima koriste učinkovito
- 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 Stručni kolegij putem Službe za financijsko upravljanje i kontrole
- da prate provedbu mjera iz akcijskih planova
- da upravljaju dokumentacijom u vezi s rizicima

Koordinatori za rizike agencije i Hrvatskog hidrografskog instituta

- da Upute za provedbu procesa upravljanja rizicima koriste učinkovito
- 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 redovito o najznačajnijim rizicima izvješćuju ovo Ministarstvo
- da prate provedbu mjera iz akcijskih planova
- da upravljaju dokumentacijom u vezi s rizicima

Voditelj jedinice za unutarnju reviziju/unutarnji revizor

- da osigura reviziju ključnih elemenata procesa upravljanja rizicima
- da procjenjujući adekvatnost i učinkovitost kontrolnih mehanizama u odnosu na rizike, ukaže na 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 (općenito)

- da budu svjesni politike koja se provodi u vezi upravljanja rizicima u Ministarstvu
- da podržavaju upravljanje rizicima
- da Upute za provedbu procesa upravljanja 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
- da primjenjuju kontrolne mehanizme u cilju ublažavanja rizika
- da utvrđuju i razvijaju nove kontrolne mehanizme i planove za daljnje poboljšanje kontrola

Koordinator/ustrojstvena jedinica zadužena za koordinaciju izrade strateškog plana za trogodišnje razdoblje

- da potiče provedbu procesa upravljanja rizicima tijekom izrade strateškog plana
- da godišnjom provedbenom uputom za izradu strateškog plana obvezuje da dosljednu provedbu koraka u skladu s Uputama za provedbu procesa upravljanja rizicima u tijeku izrade strateškog plana
- da osigura radionice u vezi utvrđivanja rizika prilikom izrade strateškog plana

- da osigura da ključni rizici budu sadržani uz planski dokument

Koordinator/ustrojstvena jedinica zadužena za koordinaciju izrade godišnjih planova rada

- da potiče provedbu procesa upravljanja rizicima tijekom izrade godišnjeg plana rada
- da obvezuje da dosljednu provedbu koraka u skladu s Uputama za provedbu procesa upravljanja rizicima u tijeku izrade godišnjeg plana rada
- da osigura da ključni rizici budu sadržani u planskom dokumentu

Koordinator/ustrojstvena jedinica zadužena za koordinaciju izrade financijskog plana za trogodišnje razdoblje

- da potiče provedbu procesa upravljanja rizicima tijekom izrade financijskog plana
- da godišnjom provedbenom uputom za izradu financijskog plana obvezuje da dosljednu provedbu koraka u skladu s Uputama za provedbu procesa upravljanja rizicima u tijeku izrade financijskog plana
- radionice u vezi utvrđivanja rizika prilikom izrade financijskog plana
- da osigura da ključni rizici budu sadržani uz planski dokument

VI. KOMUNIKACIJA I IZOBRAZBA

Komunikacija unutar organizacije 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 (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 osigurati da se iskustvo jedne ustrojstvene jedinice može prenijeti i priopćiti ostalima koji se susreću s istim rizikom (npr. ako se jedan dio organizacije susretne s novim rizikom i uspostavi kontrolne aktivnosti, takvo rješenje treba prenijeti i svima drugima, da na isti način reagiraju na isti rizik); u tu svrhu u Službi za financijsko upravljanje i kontrole radit će se analiza i objedinjavanje pojedinačnih polugodišnjih izvješća pojedinih ustrojstvenih jedinica u Ministarstvu, a o rezultatima koje će voditeljica za financijsko upravljanje i kontrole i koordinatorica uspostave upravljanja rizicima izvijestiti najvišu upravljačku razinu u Ministarstvu.
- potrebno osigurati da svaka razina upravljanja aktivno traži i prima odgovarajuće informacije o upravljanju rizicima u okviru svog djelokruga kontrole koje će im omogućiti da planiraju kontrolne aktivnosti u odnosu na rizike čija razina nije prihvatljiva, kao i uvjerenje da su rizici koji se smatraju prihvatljivim pod kontrolom.

Komunikacija s drugim organizacijama o pitanjima rizika također je važna pogotovo ako je Ministarstvo povezano s drugom organizacijom, ne samo vezano uz određeni ugovor, nego uz direktnu isporuku usluga u ime Ministarstva.

Na području izobrazbe osigurat će se sljedeća usavršavanja:

- upoznavanje sa Strategijom upravljanja rizicima za sve zaposlene, uključujući obvezu upoznavanja novih zaposlenika
- radionice u vezi utvrđivanja rizika prilikom izrade strateškog i financijskog plana

te mogućnost sudjelovanja zaposlenika na izobrazbi koju organizira Središnja harmonizacijska jedinica.

VII. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Djelotvornost procesa upravljanja rizicima pratit će se u Službi za financijsko upravljanje i kontrole;

- na temelju neposredno dostavljenih polugodišnjih izvješća od strane pojedinih ustrojstvenih jedinica Ministarstva, odnosno
- na temelju polugodišnjih izvješća agencija i Hrvatskog hidrografskog instituta koja će se posredstvom nadležne ustrojstvene jedinice dostaviti Službi za financijsko upravljanje i kontrole
- ključnih pokazatelja uspješnosti.

Ključni pokazatelji uspješnosti su sljedeći:

- na godišnjoj razini registar rizika 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 rizika za ustrojstvenu jedinicu
- upravljanje rizikom je redovita stavka na sastancima unutar Uprave/Glavnog tajništva, agencija i Hrvatskog hidrografskog instituta kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta
- u upravljanje rizicima uključuju se svi zaposlenici Ministarstva.

Izvješće o djelotvornosti procesa upravljanja rizicima biti će sastavni dio objedinjenog izvješća o upravljanju rizicima o kojem će voditeljica za financijsko upravljanje i kontrole i koordinatrica uspostave procesa upravljanja rizicima u Ministarstvu izvjestiti najvišu upravljačku razinu.

VIII. PREGLED/AŽURIRANJE STRATEGIJE U SKLADU S NAJBOLJOM PRAKSOM

Ova Strategija upravljanja rizicima nastala je kao rezultat godišnje procjene postojeće/dosadašnje Strategije upravljanja rizicima³ i razmatranja mogućnosti pojednostavljenja i približavanja načina provedbe procesa upravljanja rizicima i same Strategije zaposlenicima Ministarstva, agencija i Hrvatskog hidrografskog instituta.

Strategija upravljanja rizicima redovito će se godišnje pregledavati i ažurirati u skladu s razvojem procesa upravljanja rizicima.

³ KLASA: 470-01/09-01/20, UR.BROJ: 530-12-11-36, od siječnja 2011. godine.