

Na temelju Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15), članka 11. Izjave o osnivanju društva s ograničenom odgovornošću Komunalno gospodarstvo Brdovec d.o.o. za komunalne djelatnosti te prethodne suglasnosti Skupštine, član uprave i direktor Komunalnog gospodarstva Brdovec d.o.o. (u nastavku: Društvo) Marko Pinjuh, dana 27.3.2018. godine donosi sljedeću:

## **STRATEGIJU upravljanja rizicima Komunalnog gospodarstva Brdovec d.o.o.**

### **I. UVOD**

Obveza poduzimanja aktivnosti u cilju provedbe procesa upravljanja rizicima propisana je Zakonom o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (Narodne novine 78/15; dalje u tekstu: Zakon). Prema odredbama Zakona, upravljanje rizicima podrazumijeva cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika te poduzimanja potrebnih radnji u svrhu smanjenja rizika. U cilju provedbe navedenih aktivnosti, u skladu s metodologijom za provedbu procesa upravljanja rizicima u javnom sektoru Republike Hrvatske, donosi se Strategija upravljanja rizicima Komunalnog gospodarstva Brdovec d.o.o. (dalje u tekstu: Strategija).

Upravljanje rizicima nije samo zakonska obveza, već ono pridonosi usmjeravanju raspoloživih resursa prema ključnim područjima poslovanja i s njima povezanim ciljevima, pruža učinkovit mehanizam kojim se postiže usredotočenost vodstva svih hijerarhijskih razina na prioritete te jača povjerenje u upravljački sustav.

Reforme u sustavu proračuna uvode strateško planiranje, odnosno utvrđivanje općih i posebnih ciljeva, razvoj programskog planiranja kao i praćenje realizacije ciljeva programa pomoću utvrđenih pokazatelja uspješnosti. Stoga upravljanje rizicima postaje nužnost i potreba u procesu planiranja i donošenja odluka, ali i jedan od alata za poboljšanje učinkovitosti poslovanja na svim razinama. Provedbom ovog procesa omogućuje se sagledavanje nepovoljnih okolnosti ili događaja nastanak kojih može nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva, odnosno poduzimanje mjera i aktivnosti u svrhu njihova ublažavanja na prihvatljivu razinu.

Svrha ove strategije je poboljšati sposobnost ostvarivanja ciljeva Društva upravljanjem prijetnjama i prilikama, te stvaranjem okruženja koje pridonosi većoj kvaliteti, djelotvornosti i rezultatima u svim aktivnostima i na svim razinama.

Cilj ove strategije je:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima;
- integrirati upravljanje rizicima u organizacijsku kulturu;
- ugraditi upravljanje rizicima kao standard pri procesu planiranja i donošenja odluka;
- osigurati okvir za utvrđivanje, procjenu, postupanje, praćenje i izvješćivanje o rizicima s kojim su upoznati i koji razumiju službenici na svim razinama;
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima;
- osigurati da upravljanje rizicima obuhvaća sva područja rizika;
- osigurati da se upravljanje rizicima provodi u skladu sa Zakonom i metodologijom za provedbu procesa upravljanja rizicima Ministarstva financija.

## II. TEMELJNE ODREDNICE PREMA RIZICIMA

Društvo se zalaže da upravljanje rizicima postane sastavni dio organizacijske kulture i procesa donošenja odluka. Pri tome se upravljanje rizicima koristi kao alat za sprječavanje nastanka ili ublažavanje posljedica nepovoljnih događaja koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva, dovesti do poremećaja u obavljanju poslova iz djelokruga Društva, nanijeti štetu okolišu, imovini, službenicima, građanima i drugim zainteresiranim stranama. Osigurava se izobrazba upravljačke strukture i drugih uključenih službenika da bi učinkovito provodili proces upravljanja rizicima.

## III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA

Ciljevi predstavljaju očekivane rezultate 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.

Da bi upravljanje rizicima postalo sastavni dio procesa planiranja, pri izradi svih planskih dokumenata kojima se utvrđuju strateški i operativni ciljevi, razmatraju se rizici koji mogu utjecati na njihovu provedbu.

Osim rizika povezanih s poslovanjem Društva, osigurava se dobivanje informacija o najznačajnijim rizicima drugih organizacija. Za navedene programe i projekte utvrđuju se najznačajniji rizici, način razmjene informacija o utvrđenim rizicima i poduzetim mjerama za njihovo ublažavanje.

## IV. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Proces upravljanja rizicima koji uspostavlja Društvo obuhvaća:

- utvrđivanje rizika;
- procjenu rizika;
- postupanje po rizicima;
- praćenje i izvješćivanje o rizicima.

**Utvrđivanje rizika** podrazumijeva identifikaciju događaja i određivanje ključnih rizika koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva sadržanih u planskim dokumentima.

Prilikom utvrđivanja rizika koristi se tipologija rizika kojom su podijeljeni na pet glavnih skupina rizika. Skupine rizika odnose se na sljedeća područja:

1. vanjsko okruženje;
2. planiranje, procesi i sustavi;
3. zaposlenici i organizacija;
4. zakonitost i ispravnost;
5. komunikacije i informacije.

Ovisno o navedenim područjima rizika, direktor Društva utvrđuju rizike povezane s ciljevima iz poslovanja, a koji su sadržani u planskim dokumentima. Metode utvrđivanja rizika kojima se koriste su:

- podaci i informacije sadržane u izvješćima revizije te analize vodstva o razlozima odstupanja ili neizvršavanja ciljeva iz prethodnog razdoblja;
- upitnici za utvrđivanje rizika;
- radionice i informacije upravnih tijela na kojima se razmatraju rizici u odnosu na postavljeni cilj.

**Procjena rizika** podrazumijeva kvalitativnu analizu utvrđenih rizika s obzirom na njihovo značenje za ostvarenje postavljenih ciljeva i služi za utvrđivanje prioriteta rizika i mjera za njihovo ublažavanje. Prilikom procjene rizika procjenjuje se inherentna i rezidualna razina rizika. Pri procjeni inherentne razine rizika, rizici se procjenjuju ne uzimajući u obzir postojeće mjere za ublažavanje rizika. Za razliku od inherentne ili prirodne razine rizika, pri rezidualnoj razini procjenjuje se jesu li postojeće mjere učinkovite ili je potrebno poduzeti dodatne radnje ublažavanja rizika.

Rizici se procjenjuju ili mjere na temelju učinka i vjerojatnosti nastanka rizika. Procjena učinka obuhvaća procjenu značajnosti posljedice ako se rizik ostvari. Pri procjeni vjerojatnosti procjenjuje se koliko je vjerojatno da se neki rizik, u pravilu štetan događaj, ostvari. Učinak i vjerojatnost rizika ocjenjuju se bodovima od 1 do 3 te je rizik značajniji što su vjerojatnost nastanka nepovoljnog događaja i njegov utjecaj na ostvarenje cilja veći.

Ukupna izloženost riziku dobiva se množenjem bodova za učinak s bodovima za vjerojatnost. Ona može biti niska (ocjena 1 ili 2), srednja (ocjena 3 ili 4) i visoka (ocjena 6 ili 9). Povezano s utvrđivanjem granice prihvatljivosti rizika, ako se radi o riziku niske razine, ne poduzimaju se dodatne mjere, rizike srednje razine se nadzire i njima se upravlja provođenjem dodatnih mjera, a rizici visoke razine zahtijevaju trenutnu provedbu mjera za njihovo ublažavanje.

Procjena rizika je osnova za utvrđivanje načina upravljanja rizicima ili **postupanja s rizicima**. Ovisno o značajnosti i ukupnoj izloženosti riziku, poduzimaju se mjere izbjegavanja, prenošenja, prihvaćanja te smanjivanja ili ublažavanja rizika. Navedene mjere trebaju biti prikladne, troškovno učinkovite, sveobuhvatne te u neposrednoj vezi sa značajnošću rizika. Direktor Društva odlučuje o postupanju s rizicima koji mogu ugroziti ostvarenja ciljeva iz poslovanja. Mjere koje se poduzimaju ili se planiraju poduzeti u svrhu dodatnog postupanja s rizicima unose se u registre rizika koji sadrže rokove i odgovorne osobe za njihovu provedbu.

Ključni rizici na koje Društvo prioritetno djeluje su rizici koji:

- predstavljaju izravnu prijetnju uspješnom završetku projekata, programa ili aktivnosti;
- mogu uzrokovati znatnu štetu interesnim skupinama Društva
- posljedica kojih je povreda zakona i drugih propisa;
- nastanak kojih će dovesti do značajnih financijskih gubitaka;
- dovode u pitanje sigurnost zaposlenika;
- ili mogu ozbiljno utjecati na ugled Društva

Direktor Društva **prati i izvješćuje o rizicima**. Njima se procjenjuje učinkovitost upravljanja rizicima i potreba uvođenja dodatnih mjera ublažavanja rizika. Sukladno tome, godišnje se ažuriraju registri rizika u pogledu novih rizika, rizika za koje se provode dodatne mjere ublažavanja, rizika koji su prihvaćeni kao i rizika na koje se nije moglo djelovati na planirani način. Ovisno o promjenama u okruženju revidiraju se postojeće procjene rizika.

## **V. ULOGE I ODGOVORNOSTI U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Direktor je odgovoran za određivanje i ostvarivanje ciljeva, upravljanje rizicima i uvođenje odgovarajućih i učinkovitih mehanizama za njihovo smanjivanje na prihvatljivu razinu. Također, rukovoditelji na različitim razinama upravljanja, sukladno dodijeljenim ovlastima i odgovornostima, odgovorni su za ispunjavanje ciljeva u okviru svojih nadležnosti, a time i za upravljanje rizicima.

Svatko u svojem resoru ima sljedeće obveze:

- upoznavanja o potrebi uvođenja procesa upravljanja rizicima i Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima,
- poticati kulturu upravljanja rizicima;
- u zajedničkoj suradnji svih zaposlenika pokrenuti aktivnosti da se uvede upravljanje rizicima;
- pripremiti objedinjeno godišnje izvješće o upravljanju rizicima na razini Društva;
- omogućiti izobrazbu za rizike;
- utvrditi rizike povezane sa ciljevima iz strateških, operativnih i financijskih planova te poslovnih procesa;
- procijeni vjerojatnost nastanka rizika i njihovi učinci;
- utvrde načini postupanja po rizicima koji su neprihvatljivi;
- dokumentiraju podaci o rizicima u registre rizika;
- osigura praćenje i izvješćivanje o rizicima.

Uloga upravljanja rizicima je neovisna i objektivna procjena njegove primjerenosti i učinkovitosti, čime se podupire upravljačku strukturu u procesu upravljanja rizicima, koja je odgovorna za upravljanje rizicima.

## **VI. KOMUNIKACIJA I IZOBRAZBA**

Komunikacijom o pitanjima rizika unutar Društva osigurat će se informacije potrebne za prijenos znanja i iskustva Društva rada sa Strategijom upravljanja rizicima, održavanje radionica za utvrđivanje i procjenu rizika, razmjenu znanja i iskustva s jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave Republike Hrvatske, zemalja članica Europske unije i drugih zemalja, doprinijeti kontinuiranom poboljšanju procesa upravljanja rizicima i cjelokupnom poboljšanju poslovanja Društva.

## **VII. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI**

Djelotvornost procesa upravljanja rizicima prati se na razini Društva pomoću ključnih pokazatelja uspješnosti. Oni se odnose na izradu i godišnje ažuriranje registara rizika te postotak provedbe dodatnih mjera za ublažavanje rizika. Također, učinak uspješne provedbe procesa upravljanja rizicima u konačnici treba biti smanjen broj preporuka unutarnje i vanjske revizije.

## **VIII. DODACI UZ STRATEGIJU UPRAVLJANJA RIZICIMA**

- Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika;
- Registar rizika.



**Komunalno gospodarstvo Brdovec d.o.o.**

Trg dr. Franje Tuđmana 1, Brdovec

Tel: 01/6266 – 816, 01/6231-699, Faks: 01/4819-291, E-mail: [info@kgbrdovec.hr](mailto:info@kgbrdovec.hr)

**IX.** Strategija stupa na snagu u roku od osam dana od dana objave na web stranici Društva, a objavit će se u Glasniku Općine Brdovec.

KLASA: 960-01/18-10/01

URBROJ: 238/03-KG/D-18-4

Brdovec, 27.3.2018.

**DIREKTOR**  
Marko Pinjuh, v.r.



Naziv ustrojstvene jedinice\*:

### Registar rizika

Cilj	Rizik	Kratak opis rizika (glavni uzrok rizika i potencijalne posljedice)	Pregled postojećih kontrolnih mehanizama uz utvrđeni rizik	Rezidualna razina rizika		Sažetak odgovora na rizik Sažetak planiranih radnji (smanjiti, prenijeti ili izbjeći rizik)**	Rok za izvršenje planiranih radnji	Odgovorna osoba
				učinak	vjerojatnost			

\* ako se registar rizika radi za određeni program koji se odvija u više ustrojstvenih jedinica, umjesto naziva ustrojstvene jedinice može se navesti naziv programa

\*\* u slučaju da je rizik prihvaćen (u cijelosti ili djelomično) objasniti zašto je prihvaćen i do koje mjere