



**REPUBLIKA HRVATSKA  
KRAPINSKO-ZAGORSKA ŽUPANIJA  
Ž U P Ā N**

KLASA:470-04/23-01/03  
URBROJ: 2140-07/-23-3  
Krapina, 29. prosinca 2023.

Na temelju članka 7. Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru ("Narodne novine" broj 78/2015 i 102/2019) župan Krapinsko-zagorske županije donosi

**STRATEGIJU UPRAVLJANJA RIZICIMA KRAPINSKO - ZAGORSKE ŽUPANIJE**

**1. UVOD**

Upravljanje rizicima definirano je Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15 i 102/2019) kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika u odnosu na poslovne ciljeve te poduzimanja potrebnih mjera radi smanjenja rizika.

Svrha Strategije je opisati način na koji Krapinsko-zagorska županija namjerava implementirati sustavan pristup upravljanju rizicima, razraditi metodologiju procesa upravljanja rizicima prilagođenu specifičnostima institucije te definirati način suradnje s institucijama iz nadležnosti u pogledu koordiniranog pristupa upravljanja rizicima.

**2. TEMELJNI STAVOVI KRAPINSKO ZAGORSKE ŽUPANIJE 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 ili mogućnosti za poboljšanje poslovanja.

Krapinsko-zagorska županija se zalaže za učinkovito upravljanje rizicima koji prijete obavljanju njezinih funkcija ili ugrožavaju ostvarenje ciljeva.

Sve razine rukovodstva i svi zaposlenici uključeni su u proces upravljanja rizicima. Tako će najviša razina rukovodstva utvrditi, 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. Također, učinkovito upravljanje rizicima temeljit će se na komunikaciji „odozgo prema dolje“ i „odozdo prema gore“.

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

### 3. STRATEŠKI I OPERATIVNI RIZICI

Za potrebe upravljanja rizicima rizici se kategoriziraju na **strateške i operativne rizike**.

**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. 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.

Povezanost strateških i operativnih rizika proizlazi iz razloga što operativni rizici mogu uzrokovati ili biti posljedica strateških rizika i obrnuto. O uzročno - posljedičnim vezama i

korelacijama između strateških i operativnih rizika potrebno je voditi računa u svim fazama upravljanja rizicima.

#### 4. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA

Četiri osnovne faze u procesu upravljanja rizicima su: faza utvrđivanja rizika, faza procjene rizika, faza postupanja po rizicima te faza praćenja i izvještavanja po rizicima.

**U fazi utvrđivanja rizika** detaljnije se pojašnjavaju pristup i metode utvrđivanja rizika te opis rizika. Dva su osnovna pristupa koja se mogu koristiti za utvrđivanje rizika: **pristup „odozgo prema dolje“** (za utvrđivanje strateških rizika, odnosno rizika vezanih uz realizaciju strateških ciljeva, prioriteta u poslovanju, ključnih programa, kapitalnih investicijskih projekata i slično) i **pristup „odozdo prema gore“** (za utvrđivanje operativnih rizika, odnosno rizika vezanih uz poslovne procese, funkcije, projekte, aktivnosti) koji su međusobno komplementarni i cjelovito utvrđivanje rizika zahtijeva kombinaciju oba pristupa.

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 najčešće se koriste metode analize podataka/informacija iz planskih dokumenata, izvještaja, regulative, zatim upitnici za utvrđivanje rizika te zajednički sastanci/radionice.

Utvrđene rizike potrebno je opisati na način da opis rizika obavezno sadrži informacije o uzrocima rizika i posljedicama rizika. Opis rizika predstavlja završetak faze utvrđivanja rizika i početak faze procjene rizika.

Detaljnije informacije o uzrocima i posljedicama rizika omogućit će kvalitetniju i objektivniju procjenu rizika, kao i utvrđivanje mjera za ublažavanje rizika.

**Faza procjene rizika** uključuje procjenu učinka i vjerojatnosti nastanka rizika. Rizike treba procijeniti kako bi se mogli rangirati, utvrditi prioritetni rizici te osigurati informacije za donošenje odluka o postupanju s rizicima.

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. Faktori rizičnosti uključuju događaje, okolnosti, trendove, karakteristike vezane za instituciju, njeno poslovanje i okruženje koji ne moraju nužno biti u izravnoj uzročno-posljedičnoj vezi s rizicima, ali kroz korelacijske odnose mogu povećati vjerojatnost nastanka

i učinka rizika. Pokazateljima rizika mogu se smatrati detalji koji ukazuju odnosno upozoravaju da su određene situacije rizične.

Utvrđene faktore rizičnosti potrebno je razmatrati u zavisnosti jedan od drugoga, jer više faktora rizičnosti i pokazatelja rizika može u konačnici rezultirati značajnim učinkom i/ili velikom vjerojatnosti da će se rizik ostvariti. Analizom određenih faktora rizika osigurava se također i objektivnija podloga za procjenu financijskih učinaka, odnosno iskazivanje učinaka rizika u financijskim iznosima.

Faktori rizičnosti mogu se koristiti i za izradu tzv. „scenario analiza“ u okviru kojih se temeljem određenih događaja i okolnosti za koje se procjenjuje da mogu nastupiti, radi analiza njihovih mogućih učinaka.

Procjena učinka rizika i procjena vjerojatnosti pojave rizika, odnosno ukupna izloženost riziku dobiva se pomoću matrice 3x3, odnosno umnoškom bodova za učinak s bodovima za vjerojatnost. Rizik s najvećim učinkom i najvećom vjerojatnošću (svaki s najvećom 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). Rezultati procjene se zatim evidentiraju u registar rizika.

Matrica rizika 3x3 prikazana je na slici.

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

Utvrđivanje i procjena rizika evidentira se na posebnom obrascu (Prilog 1. Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika).

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. 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* (poduzimanje mjera kako bi se smanjila vjerojatnost nastanka i/ili učinak rizika. Mjere koje institucija poduzima uključuju primjenu elemenata sustava unutarnjih kontrola u cilju stavljanja rizika pod kontrolu i nastavka obavljanja aktivnosti bez ugrožavanja ostvarenja cilja)
- *Prenošenje rizika* (prijenos rizika trećoj strani ili dijeljenje rizika s trećom stranom)
- *Prihvatanje rizika* (kada su mogućnosti za sprječavanje ili izbjegavanje rizika ograničene ili troškovi poduzimanja mjera mogu biti nesrazmjerni u odnosu na moguće koristi).
- *Izbjegavanje rizika* (djelomičnim ili potpunim modificiranjem aktivnosti odnosno procesa koji je izložen riziku).

Osim mjera usmjerenih na posljedice negativnih rizika, treba razmatrati i **mjere koje su usmjerene na korištenje pozitivnih učinaka**, odnosno mjere usmjerene da spriječe situacije "izgubljenih prilika". Ove mjere uključuju stvaranje uvjeta da se potencijalne pozitivne prilike zaista ostvare, uključivanje zainteresiranih strana u korištenje prilika te stvaranje okolnosti kroz povećanje vjerojatnosti i/ili utjecaja pozitivnih učinaka.

**Faza praćenja 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. 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. Izvještavanje o rizicima podrazumijeva izvještavanje o provedenim mjerama i o statusu izloženosti riziku koje se priprema za rukovodstvo. Provedba mjera za ublažavanje rizika pratiti će se godišnje kroz izvještaje o rizicima čiji je sastavni dio Obrazac za praćenje statusa rizika (Prilog 2).

## 5. REGISTAR RIZIKA

Županija je obvezna ustrojiti Registar rizika na razini institucije. Ovom Strategijom se također na izradu vlastitih registra rizika obvezuju i proračunski/izvanproračunski Krapinsko-zagorske županije.

Ostale institucije iz nadležnosti Krapinsko-zagorske županije mogu uspostaviti vlastite registre rizika u zavisnosti od potrebe ili u slučaju kada Krapinsko-zagorska županija to zatraži od njih.

Odgovorna osoba institucije odgovorna je za uspostavu cjelovitog procesa upravljanja rizicima, a 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.

Ostale institucije iz nadležnosti Krapinsko-zagorske županije također su u obvezi na traženje Županije dostavljati podatke o rizicima neovisno o tome imaju li uspostavljene vlastite registre rizika ili se njihovi rizici prate u okviru registra rizika Županije.

Registar rizika (Prilog 3.) ažurira se jednom godišnje.

Institucije koje su dužne uspostaviti registar rizika će isti dostavljati jednom godišnje u nadležni upravni odjel.

## **6. KOORDINATORI ZA RIZIKE**

Koordinatorom za strateške rizike na razini Županije imenovati će se zamjenik Župana. Koordinator za strateške rizike ima sljedeću ulogu:

- u suradnji s najvišom razinom rukovodstva uključujući i odgovorne osobe institucije i institucija iz nadležnosti te pročelnika 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 rizika i da se prate od strane najviše razine rukovodstva
- osigurava da su podaci u registru rizika ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika.

Koordinatorom za operativne rizike imenovati će se pročelnik nadležan za financije, odnosno pročelnik Upravnog odjela za financije. Koordinator za operativne rizike ima sljedeću ulogu:

- u suradnji s pročelnicima upravnih odjela 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 pročelnicima upravnih odjela 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 rizika institucije
- osigurava da su podaci u registru rizika ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika

- Ostali operativni rizici utvrđuju se i prate na razini nadležnih ustrojstvenih jedinica i institucija iz nadležnosti koje za potrebe praćenja rizika mogu ustrojiti i zasebne registre operativnih rizika.

## 7. POKAZATELJI FUNKCIONALNOSTI PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Pokazatelji funkcionalnosti procesa upravljanja rizicima su:

- na godišnjoj razini registar rizika (strateških i operativnih) je u potpunosti pregledan i dogovoreno je upravljanje rizicima
- mjere za ublažavanje provode se u okviru rokova utvrđenih za izvršenje i sve nove mjere ažurirane su u registru rizika
- upravljanje rizicima je redovita stavka na sastancima unutar tijela upravnih odjela Županije kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta.

## 8. PREGLED/AŽURIRANJE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA

Strategija upravljanja rizicima će se ažurirati po potrebi, sukladno razvoju procesa upravljanja rizicima i zahtjevu Krapinsko-zagorske županije za potrebe unaprjeđenja procesa upravljanja rizicima, a najmanje jednom u tri godine.

Danom stupanja na snagu ove Upute prestaje važiti Strategija upravljanja rizicima Krapinsko-zagorske županije, KLASA: 470-04/17-01/13, URBROJ: 2140/01-07-14-3 od datuma 04. listopada 2017. godine.

Ova Procedura stupa na snagu danom donošenja i objavit će se u Službenom glasniku Krapinsko-zagorske županije.



ŽUPAN

Željko Kolar

Dostaviti:

1. Upravna tijela Županije,  
n/p pročelnika,
2. „Službeni glasnik Krapinsko-zagorske županije“,
3. Za Zbirku isprava,
4. Pismohrana.

## **PRILOZI**

**Prilog 1.** Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

**Prilog 2.** Obrazac za praćenje statusa rizika

**Prilog 3.** Obrazac Registra rizika





**Prilog 2. Obrazac za praćenje statusa rizika**

**Praćenje statusa rizika za razdoblje \_\_\_\_\_ (npr. 01.01.2024. – 31.12.2024.)**

<b>Rizik</b>	<b>Prethodna procjena rizika</b>	<b>Mjere za ublažavanje rizika</b>	<b>Status provedbe mjera*</b>	<b>Obrazložjenje za neprovedene ili djelomično provedene mjere</b>	<b>Nova procjena rizika</b>	<b>Status izloženosti riziku</b>	<b>Nove mjere za ublažavanje rizika</b>	<b>Rokovi</b>	<b>Odgovorne osobe</b>

**Napomene:**

\*Mjere za ublažavanje rizika mogu biti u statusu: provedene, djelomično provedene ili neprovedene. Za neprovedene ili djelomično provedene mjere potrebno je dostaviti i obrazložjenje razloga 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 3. 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 *

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

Datum:

Pripremio:  
(Pročelnik)

Odobrio:  
(Župan)