



**REPUBLIKA HRVATSKA
KRAPINSKO-ZAGORSKA ŽUPANIJA
ŽUPAN**

KLASA: 470-04/26-01/01

URBROJ: 2140-02-26-2

Krapina, 13. travnja 2026.

Na temelju članka 7. Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru ("Narodne novine" broj 78/2015, 102/2019 i 105/2025) 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, 102/2019 i 105/2025) 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.

Krapinsko-zagorska županija treba utvrditi rizike kako bi osigurala:

- ostvarenje planiranih ciljeva,
- sprečavanje ili umanjeње neželjenih posljedica,
- učinkovitije upravljanje rizicima na koje nema utjecaj,
- neprekidno poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom.

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.

Prednosti provedbe upravljanja rizicima su slijedeće:

- bolje odlučivanje, upravljanje rizicima pomaže rukovoditeljima da svoje odluke usklade s realnom procjenom planiranih i neplaniranih konačnih rezultata,
- povećanje učinkovitosti; prihvatanjem pristupa koji se temelji na rizicima, bolje se odlučuje o načinu unapređenja sustava, raspoređivanje sredstava i postizanju ravnoteže između prihvatljive razine rizika,
- bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava, utvrđuju se ključni projekti i mobiliziraju ograničena raspoloživa sredstva za prikladno postupanje po utvrđenim rizicima,
- jačanje povjerenja u upravljački sustav; upravljanje rizicima nužan je dio upravljačkog procesa i njime se unapređuje proces planiranja time što se ističu ključni procesi,
- razvoj pozitivne organizacijske kulture.

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.

Vjerojatnost	visoka	3	6	9
	srednja	2	4	6
	niska	1	2	3
		malen	srednji	velik
		Učinak		

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 i 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 nadležnom tijelu na razini razdjela organizacijske klasifikacije odnosno nadležnom upravnom odjelu.

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 prioritetnih 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.

Danom stupanja na snagu ove Upute prestaje važiti Strategija upravljanja rizicima Krapinsko-zagorske županije, KLASA: 470-04/23-01/03, URBROJ: 2140-07/4-23-3 od datuma 29. prosinca 2023. 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. 01.01.2025. – 31.12.2025.)

Rizik	Prethodna procjena rizika	Mjere za ublažavanje rizika	Status provedbe mjera*	Obrazloženje za neprovedene ili djelomično provedene mjere	Nova procjena rizika	Status izloženosti riziku	Novo 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 obrazloženje 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)