



**REPUBLIKA HRVATSKA  
MINISTARSTVO POLJOPRIVREDE,  
ŠUMARSTVA I RIBARSTVA**

10000 Zagreb, Ul. grada Vukovara 78, P.P. 1034  
Telefon: 61 06 111, Telefax: 61 09 201

KLASA: 910-01/25-04/1  
URBROJ: 525-05/142-25-1  
Zagreb, 02. lipnja 2025. godine

**STRATEGIJA  
UPRAVLJANJA RIZICIMA U  
MINISTARSTVU POLJOPRIVREDE, ŠUMARSTVA I RIBARSTVA**

lipanj 2025. godine



Sadržaj	
I. UVODNE ODREDBE .....	1
Svrha .....	1
Cilj .....	1
Koristi .....	1
II. TEMELJNI STAVOVI O UPRAVLJANJU RIZICIMA .....	2
III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA .....	2
Strateški rizici .....	2
Operativni rizici .....	3
IV. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	3
Prva faza - utvrđivanje rizika.....	4
Druga faza - procjena rizika.....	5
Treća faza - postupanje po rizicima.....	7
Četvrta faza - praćenje i izvješćivanje po rizicima .....	8
V. DOKUMENTIRANJE PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	9
VI. ULOGE, OVLASTI I ODGOVORNOSTI SUDIONIKA U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA .....	9
Ministar:.....	10
Kolegij ministra/stručni kolegij: .....	10
Koordinator za strateške rizike: .....	10
Koordinator za operativne rizike: .....	10
Rukovoditelji unutarnjih ustrojstvenih jedinica Ministarstva:.....	10
Voditelj Samostalne službe za unutarnju reviziju: .....	11
Zaposlenici:.....	11
VII. POKAZATELJI FUNKCIONALNOSTI PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	11
VIII. ZAVRŠNE NAPOMENE.....	11
DODACI UZ STRATEGIJU .....	11
Predložak odluke o ustrojavanju registra rizika i imenovanju koordinatora za rizike.....	12
OBRAZAC ZA UTVRĐIVANJE I PROCJENU RIZIKA.....	14
REGISTAR RIZIKA .....	14
OBRAZAC ZA PRAĆENJE STATUSA RIZIKA .....	15

## I. UVODNE ODREDBE

Upravljanje rizicima određeno je *Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru* („*Narodne novine*“, broj: 78/15, dalje u tekstu: Zakon). Člankom 12. Zakona određeno je kako odgovorna osoba institucije treba uspostaviti upravljanje rizicima kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika u odnosu na poslovne ciljeve te poduzimanja potrebnih mjera radi smanjenja rizika.

### Svrha

Svrha ove Strategije je poboljšati sposobnost ostvarivanja strateških ciljeva Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i ribarstva (dalje u tekstu: Ministarstvo) te stvoriti okvir za upravljanje rizicima kao neizostavni element dobrog upravljanja. Isto će se ostvariti kroz upravljanje prijetnjama i prilikama te stvaranjem okruženja koje pridonosi većoj kvaliteti, djelotvornosti i rezultatima, u svim aktivnostima i na svim razinama. 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 uspješno upravljalo rizicima.

### Cilj

Ova Strategija ima za cilj:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na razini Ministarstva,
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenja odluka te u procese koji su ključni za realizaciju ciljeva kao standard,
- u potpunosti integrirati upravljanje rizicima u poslovnu kulturu Ministarstva,
- osigurati da okvir za utvrđivanje, procjenu, postupanje, praćenje i izvješćivanje o rizicima bude razumljiv svim zaposlenicima Ministarstva,
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u Ministarstvu,
- osigurati da upravljanje rizicima obuhvaća sva područja rizika,
- osigurati da komuniciranje o utvrđenim rizicima postane praksa na razini na kojoj se donose odluke,
- osigurati upravljanje rizicima u skladu sa *Zakonom*<sup>1</sup>, *Pravilnikom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru* („*Narodne novine*“, broj: 58/16)<sup>2</sup> i *Smjernicama za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora* („*Ministarstvo financija*“: svibanj 2017. g.)<sup>3</sup>.

### Koristi

Provedbom uspješne implementacije procesa upravljanja rizicima postižu se sljedeće koristi:

- kvalitetnije odlučivanje - upravljanje rizicima pomaže rukovoditeljima da svoje odluke usklade s realnom procjenom planiranih i neplaniranih konačnih rezultata,
- povećanje učinkovitosti - prihvaćenjem modela koji se temelji na upravljanju rizicima, kvalitetnije se odlučuje o načinu unapređenja sustava, raspoređivanju sredstava i postizanju ravnoteže između prihvatljivosti razine rizika i kontrole troškova,

<sup>1</sup> „*Narodne novine*“, broj: 78/15

<sup>2</sup> „*Narodne novine*“, broj: 58/16

<sup>3</sup> „*Ministarstvo financija*“, svibanj 2017. g.

- kvalitetnije predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava - prema prioritetu se određuju projekti i raspoređuju 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 jer se tako ističu ključni procesi.

## II. TEMELJNI STAVOVI O UPRAVLJANJU RIZICIMA

Prema definiciji „*Rizik je mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva, odnosno prijetnja su ostvarenju ciljeva, programa ili pružanja usluga građanima*“. Rizikom se smatraju i neiskorištene prilike ili mogućnosti za poboljšanje poslovanja.

Rizici su oni događaji koje Ministarstvo želi izbjeći jer njihove posljedice mogu ugroziti ostvarivanje strateških i operativnih ciljeva, naštetiti ugledu Ministarstva i smanjiti povjerenje javnosti te rezultirati zlouporabom sredstava, neovlaštenim korištenjem imovine ili informacija.

Upravljanje rizicima je zakonska obveza i nužan element dobrog upravljanja.

Upravljanje rizicima je proces: utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika uzimajući u obzir ciljeve Ministarstva. Potrebne aktivnosti poduzimaju se primjenom financijskog upravljanja i kontrola sa svrhom smanjenja rizika odnosno opsega neizvjesnosti, koji bi mogli biti prijetnja ostvarenju zadanih ciljeva.

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

Koristi od djelotvornog upravljanja rizicima mogu biti: bolje odlučivanje, povećanje učinkovitosti, bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava, jačanje povjerenja u upravljački sustav te razvoj pozitivne organizacijske kulture.

Stav Ministarstva 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 proračunskih korisnika iz nadležnosti s obzirom na način financiranja, funkcionalnu povezanost i zajedničku svrhu djelovanja.

## III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Čelnik tijela, ministar, odgovoran je za određivanje strateškog smjera i stvaranje uvjeta za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezanih za upravljanje rizicima.

Polazna osnova za utvrđivanje rizika su ciljevi sadržani u strateškim dokumentima i Mjere utvrđene u Provedbenom programu Ministarstva. Rizici se kategoriziraju kao **strateški i operativni**.

### Strateški rizici

Strateškim rizicima smatraju se neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarivanje dugoročnih i srednjoročnih ciljeva te strateških prioriteta. Usmjereni su na šire interesne skupine, građane i krajnje korisnike usluga. Strateški rizici mogu se podijeliti na: političke rizike,

financijske/ekonomske, socijalna, tehnološke, zakonodavne, rizike konkurentnosti, rizike korisnika/građana, rizike okolišnih/klimatskih promjena. Upravljanje strateškim rizicima odgovornost je odgovorne osobe institucije, Ministarstva, koja za potrebe upravljanja strateškim rizicima treba usko surađivati s najvišom razinom rukovodstva u instituciji, Ministarstvu. Upravljanje strateškim rizicima treba razvijati kao sastavni dio procesa strateškog planiranja i donošenja ključnih odluka na najvišoj rukovodećoj razini. Odlukom čelnika, ministra, o uspostavi registra rizika, za koordinatora na razini strateških ciljeva, imenuje se državni tajnik u Ministarstvu.

Ministar i državni tajnici će utvrditi, procijeniti i pratiti strateške rizike na razini Razdjela.

### **Operativni rizici**

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. S obzirom na područja u kojima se mogu javiti operativni rizici podijeljeni su na: financijske, regulatorne, tehnološke, rizike nepravilnosti i prijevara, rizike profesionalizma i kompetencija zaposlenika, rizike dobavljača/vanjskih partnera, rizike zaštite ljudi/imovine, rizike zaštite osobnih podataka i drugih resursa. Upravljanje operativnim rizicima odgovornost je rukovoditelja odgovornih za procese/aktivnosti odnosno rukovoditelja ustrojstvenih jedinica unutar kojih se ti procesi/aktivnosti provode. Za koordinatora operativnih rizika obuhvaćenih Registrom rizika Ministarstva, sukladno Odluci ministra, imenuje se Ravnatelj/ica Uprave za financije poslove i javnu nabavu.

Strateški i operativni rizici međusobno su povezani te se niti jedna kategorija rizika ne može razmatrati izolirano. Povezanost rizika proizlazi iz činjenice da 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.

Strateški ciljevi utvrđuju se tijekom procesa strateškog planiranja. Temeljem *Zakona o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske* („Narodne novine“, broj: 123/17, 151/22) donosi se Provedbeni program za četverogodišnje razdoblje i vrijedi za razbolje trajanja mandata Vlade Republike Hrvatske. Provedbeni program predstavlja kratkoročni akt strateškog planiranja te se izrađuje za ostvarivanje ciljeva i provedbu mjera javnih politika utvrđenih u programu Vlade i hijerarhijskih akata strateškog planiranja. Mjere utvrđene u Provedbenom programu Ministarstva razrađuju se putem godišnjeg plana te se realiziraju kroz aktivnosti. Stoga je potrebno, ciljeve iz Registra rizika uskladiti s mjerama iz Provedbenog programa, odnosno, utvrditi rizike povezujući ih s ključnim točkama ostvarenja i pokazateljima rezultata iz Provedbenog programa Ministarstva, te ih procijeniti i po njima djelovati.

## **IV. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Ciklus upravljanja rizicima sastoji se od četiri osnovne faze koje se primjenjuju na strateške i operativne rizike:

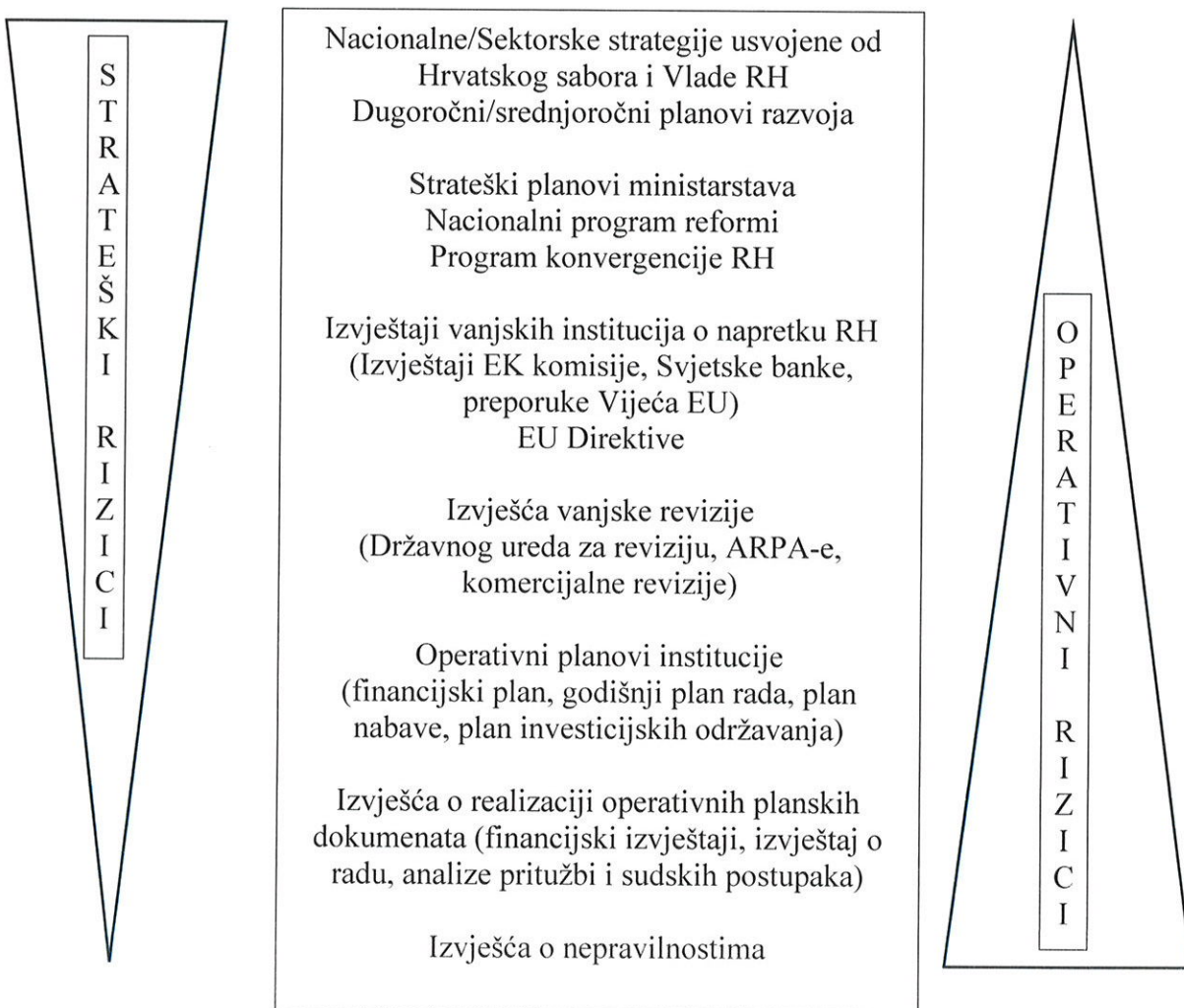
- utvrđivanje rizika,
- procjena rizika,
- postupanje po rizicima i
- praćenje i izvještavanje o rizicima.

Faze u ciklusu upravljanja rizicima su međusobno povezane i neophodno ih je razmotriti kao kontinuirani ciklični proces koji nikada u potpunosti ne završava iz razloga što su rizici dinamični po svojoj prirodi i podložni promjenama kroz vrijeme.

### Prva faza - utvrđivanje rizika

Polazna osnova za utvrđivanje rizika su Mjere sadržane u Provedbenom programu Ministarstva. Dva su osnovna pristupa koji se mogu koristiti za utvrđivanje rizika:

1. pristup „odozgo prema dolje“- najčešće se koristi za utvrđivanje strateških rizika, odnosno rizika vezanih uz realizaciju strateških ciljeva, prioriteta u poslovanju, ključnih programa, kapitalnih investicijskih projekata i slično;
2. pristup „odozdo prema gore“ – najčešće se koristi za utvrđivanje operativnih rizika, odnosno rizika vezanih za poslovne procese, funkcije projekte i aktivnosti.



Pristupi: „odozgo prema dolje“ i pristup „odozdo prema gore“ - međusobno su komplementarni pa cjelovito utvrđivanje rizika zahtijeva kombinaciju oba pristupa, što znači da kod kombiniranog pristupa treba voditi računa da informacije o operativnim rizicima ne prevladavaju u odnosu na informacije o strateškim rizicima.

Da bi se aktivnosti/mjere/ciljevi ostvarili, potrebno je utvrditi rizike i opisati ih uzimajući u obzir uzrok i posljedicu, te definirati rizik kao strateški ili operativni. Za utvrđivanje rizika najčešće se koriste metode analize podataka, odnosno informacija iz planskih dokumenata, izvještaja, regulative, te upitnici. Prikupljene informacije unose se u Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika (Prilog 1.)

Prilikom utvrđivanja rizika potrebno je utvrditi rizik uz kratak opis (navesti na način da bude razvidno što je glavni događaj, uzrok rizika, koje su potencijalne posljedice i kakav je utjecaj na cilj) te napraviti poveznicu na ključne točke i pokazatelje rezultata mjere.

Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika (Prilog 1.), sastavni je dio Registra rizika Ministarstva, u kojem su potrebne informacije o rizicima, s ciljem smanjenja opsega neizvjesnosti koje bi mogla biti prijetnja ostvarenju ciljeva, odnosno mjera Provedbenog programa, kao i izmijenjenih okolnosti i pravovremenog reagiranja na njih.

### **Druga faza - procjena rizika**

Rizike treba procijeniti kako bi ih mogli rangirati, utvrditi prioritetne rizike i osigurati informacije za donošenje odluka o postupanju po rizicima. Procjena rizika uključuje procjenu učinka rizika i vjerojatnosti nastanka rizika, a objektivna procjena temelji se na analizama mogućih uzroka i posljedica, faktorima rizičnosti te pokazateljima rizika.

Procjena rizika temelji se na matrici koja ima dvije vrste ulaznih informacija:

procjena učinka rizika (potrebno je procijeniti značajnost posljedice ako se rizik ostvari koji treba iskazati kroz tri razine):

- malen (1 bod)
- umjeren (2 boda)
- velik učinak (3 boda)

procjena vjerojatnosti pojave rizika (potrebno je utvrditi kolika je vjerojatnost da se identificirani rizik ostvari). Vjerojatnost se ostvaruje kroz tri razine (1-3 boda):

- niska (1 bod)
- srednja (2 boda)
- visoka vjerojatnost (3 boda)

Ukupna izloženost riziku dobiva se množenjem bodova procjene razine učinka rizika s bodovima procijenjene razine vjerojatnosti nastanka rizika, pri čemu se niska (prihvatljiva) razina kreće u rasponu 1-2, srednja (podnošljiva) 3-4, a visoka (neprihvatljiva) razina 6-9, koja ima visok prioritet rješavanja.

Ukupna izloženost iskazuje se kroz tri (3) razine: nizak, srednji i visoki rizik.

Slika 1. Matrica koja povezuje učinak i vjerojatnost

<b>VJEROJATNOST</b>	<b>VISOKA</b> Dogadaj se može dogoditi povremeno (1x tjedno i manje)	srednji rizik (3 x 1) Redovno upravljanje / nadzor rukovodstva određenih aktivnosti za poboljšanja	visoki rizik (3 x 2) Pogled od višeg rukovodstva i / ili odgovornog srednjeg rukovodstva	visoki rizik (3 x 3) Brza aktivnost od strane višeg rukovodstva / informacija čelniku
	<b>SREDNJA</b> Dogadaj se može ponekad dogoditi (1x u pola godine)	nizak rizik (2 x 1) Redovno upravljanje / nadzor rukovodstva određenih aktivnosti za poboljšanja	srednji rizik (2 x 2) Redovno upravljanje / nadzor rukovodstva određenih aktivnosti za poboljšanja	visoki rizik (2 x 3) Pogled od višeg rukovodstva i / ili odgovornog srednjeg rukovodstva
	<b>NISKA</b> Dogadaj se ne bi trebao dogoditi (manje od 1x godišnje)	nizak rizik (1 x 1) Redovno upravljanje / nadzor rukovodstva određenih aktivnosti za poboljšanja	nizak rizik (1 x 2) Redovno upravljanje / nadzor rukovodstva određenih aktivnosti za poboljšanja	srednji rizik (1 x 3) Redovno upravljanje / nadzor rukovodstva određenih aktivnosti za poboljšanja
		<b>MALI</b>	<b>SREDNJI</b>	<b>VELIK</b>
		Upravljanje ljudima Pružanje usluga – programa Učinkovitost – financije Informacijski sustav Infrastruktura – upravljanje imovinom Institucionalno okruženje (unutarnje i vanjsko)	Upravljanje ljudima Pružanje usluga – programa Učinkovitost – financije Informacijski sustav Infrastruktura – upravljanje imovinom Institucionalno okruženje (unutarnje i vanjsko)	Upravljanje ljudima Pružanje usluga – programa Učinkovitost – financije Informacijski sustav Infrastruktura – upravljanje imovinom Institucionalno okruženje (unutarnje i vanjsko)
		<b>UČINAK</b>		

UČINAK: Ocjene od 1 do 3

Ocjena: 3 – Visok:

- Upravljanje ljudima: gubitak života/trajna invalidnost ili ozljeda, veliko ograničenje u popunjavanju ključnih procesa ili programa, velik prekršaj u kršenju standarda financijskog upravljanja ili kazneno djelo,
- Pružanje usluga – programa: prestanak pružanja usluga ili programa na razini države, mjesec dana odgode operativnog djelovanja,
- Učinkovitost – financije: utjecaj na više od 5% proračuna, glavni programski ciljevi nisu ostvarivi,

- Informacijski sustav: gubitak kritičnih usluga, programa ili podataka ili velika krađa/gubitak podataka,
- Infrastruktura – upravljanje imovinom: dugoročni ili potpuni gubitak imovine
- Institucionalno okruženje (unutarnje i vanjsko): ogroman utjecaj na zajednicu, okoliš i/ili dionike.

Ocjena: 2 – Srednji

- Upravljanje ljudima: lokalizirana ograničenja u zapošljavanju ljudi, kršenje kodeksa etike,
- Pružanje usluga – programa: utjecaj na/nekim usluga ili programa, do jednog jedinog kašnjenja u pružanju usluga;
- Učinkovitost – financije: utjecaj na 2,5% proračuna, neke isporuke nisu izvršene;
- Informacijski sustav: restrikcije na operativne usluge, krađa/gubitak nekih podataka;
- Infrastruktura – upravljanje imovinom: šteta na imovini koja nije trajna;
- Institucionalno okruženje (unutarnje i vanjsko): negativan utjecaj na zajednicu, okoliš i/ili dionike na nekim lokacijama/institucijama.

Ocjena: 1 – Mali

- Upravljanje ljudima: manje ozljede, pružanje prve pomoći, minimalan utjecaj na zapošljavanje ljudi, manji problemi u upravljanju ljudima;
- Pružanje usluga – programa: minimalan utjecaj na neke usluge/programe, do jednog dana kašnjenja u pružanju usluga;
- Učinkovitost – financije, utjecaj na do 2% proračuna,
- Informacijski sustav: minimalan utjecaj na isporuke;
- Infrastruktura – upravljanje imovinom: mala/privremena šteta na imovini;
- Institucionalno okruženje (unutarnje i vanjsko): kratkotrajan negativan utjecaj na zajednicu, okoliši/ili dionike na nekim lokacijama/institucijama.

#### *Utvrđivanje prioritetnih rizika*

Ministarstvo smatra rizik kritičnim ako je ocijenjen najvišom ocjenom rizika (npr. rizik s najvećim učinkom i vjerojatnosti koji budujemo s ocjenom tri može se procijeniti s najviše devet bodova) u slijedećim situacijama:

- ako predstavlja izravnu prijetnju uspješnom ostvarenju cilja ili završetku projekta/aktivnosti
- ako će uzrokovati znatnu štetu interesnim skupinama Ministarstva (Vlada RH, građani, dobavljači,..)
- ako je posljedica rizika povreda zakona i drugih propisa
- ako će doći do značajnijih financijskih gubitaka
- ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenika
- ili u bilo kojem slučaju ozbiljnog utjecaja na ugled Ministarstva.

Prioritetni rizici su rizici za koje je procijenjena najviša razina ukupne izloženosti.

#### **Treća faza - postupanje po rizicima**

Postupanje po rizicima podrazumijeva utvrđivanje mjera za rješavanje ili ublažavanje utvrđenih uzroka nastanka rizika. Mjere koje će se poduzeti u vezi postupanja po rizicima prvenstveno ovise o vrsti i utvrđenim uzrocima rizika. Uobičajeno se koriste četiri načina postupanja po rizicima:

- smanjivanje/ublažavanje rizika – poduzimanje mjera kako bi se smanjila vjerojatnost nastanka i/ili učinak rizika, potrebno je odrediti mjere, rokove i odgovorne osobe za njihovo izvršenje,
- prenošenje rizika – prijenos rizika trećoj strani ili dijeljenje rizika s trećom stranom, osiguravajuće društvo, outsourcing; rizik se prenosi onom tko ga može najbolje kontrolirati,
- prihvaćenje rizika – mogućnosti za sprječavanje ili izbjegavanje rizika su ograničene ili troškovi poduzimanja mjera mogu biti nerazmjerni u odnosu na moguće koristi, prihvaćanje rizika ne znači nužno, ne poduzimanje odgovarajućih radnji,
- izbjegavanje rizika – provodi se djelomičnim ili potpunim modificiranjem aktivnosti, odnosno procesa koji je izložen riziku (npr. poslovna odluka o neuključivanju ili o povlačenju iz rizične situacije).

Prikladni planovi postupanja, koji odgovaraju odabranim odgovorima na rizik, trebaju biti utvrđeni od strane ravnatelja uprava/glavne tajnice Ministarstva/rukovoditelja samostalnih ustrojstvenih jedinica kako bi se osiguralo da se poduzmu konkretne radnje za postupanje s rizicima bez odlaganja. Treba osigurati da je za svaku radnju (odgovor na rizik) odgovornost za izvršenje dodijeljena odgovornoj osobi.

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.

#### **Četvrta faza - praćenje i izvješćivanje po rizicima**

U svrhu djelotvornog postupanja u upravljanju rizicima i sveobuhvatnog razmatranja rizika u odnosu na zajedničke ciljeve, neophodna je uspostava linija izvješćivanja u skladu s dodijeljenim odgovornostima za ostvarenje zajedničkih ciljeva.

Temeljna podloga za izradu izvješća o upravljanju rizicima su podaci iz Registra rizika.

Praćenje rizika podrazumijeva praćenje provedbe mjera za ublažavanje rizika i praćenje izloženosti riziku. Izloženost riziku može biti smanjena, povećana ili nepromijenjena što ovisi o tome jesu li mjere za ublažavanje rizika utvrđene, provedene i koliko cjelovito te jesu li nastupile nove okolnosti.

Praćenje statusa rizika popunjava se podacima koji se prikupljaju kroz praćenje i izvještavanje o rizicima, a sadrže sljedeće podatke:

- status provedbe predloženih mjera (provedeno, djelomično provedeno, neprovedeno),
- obrazloženje za neprovedene ili djelomično provedene mjere,
- nova procjena ukupne izloženosti riziku,
- nove mjere za ublažavanje rizika, rokovi i odgovorne osobe.

Praćenje statusa rizika ispunjava se kroz Obrazac za praćenje statusa rizika (Prilog 2).

Praćenje rizika podrazumijeva praćenje provedbe mjera za ublažavanje rizika i praćenje izloženosti riziku. Informacije prikupljene kroz praćenje provedbe mjere koriste se za procjenu izloženosti riziku i za ažuriranje podataka u Registru rizika, ovisno o tome jesu li mjere za ublažavanje rizika utvrđene, provedene i koliko cjelovito te jesu li nastupile nove okolnosti.

Rukovoditelji samostalnih ustrojstvenih jedinica zaduženi su za praćenje status rizika iz svoje nadležnosti. Uprava za financijske poslove i javnu nabavu, Sektor za financijsko-planske i računovodstvene poslove pruža im operativnu podršku u prikupljanju podataka i ažuriranja Registra rizika.

Koordinatori za uspostavu rizika trebaju najmanje jednom godišnje za potrebe ažuriranja Registra rizika prikupiti informacije o statusu rizika.

## **V. DOKUMENTIRANJE PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Proces upravljanja rizicima potrebno je dokumentirati, a ciljevi dokumentiranja su:

- osigurati evidenciju i razmjenu informacija o rizicima i planiranim mjerama,
- pružiti polaznu točku i olakšati aktivnosti u narednom ciklusu upravljanja rizicima,
- pružiti sveobuhvatne podatke neophodne za provođenje planiranih aktivnosti,
- omogućiti kontinuirano praćenje, pregled i izvještavanje rukovodstva,
- pokazati da je proces adekvatno proveden,

čime je osiguran adekvatan revizorski trag.

Za potrebe dokumentiranja procesa upravljanja rizicima koristite se:

- Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika (*Prilog 1*),
- Obrazac Registar rizika (*Prilog 2*) i
- Obrazac za praćenje statusa rizika (*Prilog 3*).

U obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika dokumentiraju se rizici, mogući događaji, njihovi uzroci i posljedice, faktori rizičnosti, rezultati procjene učinka i vjerojatnosti rizika, područje utjecaja rizika i procijenjeni financijski učinci (gdje je moguće).

Obrazac registar rizika popunjava se podacima iz obrazaca za utvrđivanje i procjenu rizika, dopunjeno s informacijama o mjerama, rokovima i odgovornim osobama za postupanje po rizicima.

Obrazac za praćenje statusa rizika popunjava se podacima iz obrazaca za utvrđivanje i procjenu rizika, te dopunjuje s informacijama o mjerama, rokovima i odgovornim osobama za postupanje po rizicima.

Na razini institucije uspostavlja se minimalno jedan registar koji se ažurira prema potrebi, a najmanje jednom godišnje u okviru redovnog godišnjeg ciklusa upravljanja rizicima te u cilju praćenja provedbe planiranih mjera za ublažavanje rizika.

Podaci za ažuriranje Registra rizika prikupljaju se putem obrasca za praćenje statusa rizika. Prilikom ažuriranja Registra rizika unose se podaci i o novonastalim, novoutvrđenim, rizicima.

## **VI. ULOGE, OVLAŠTI I ODGOVORNOSTI SUDIONIKA U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Svi službenici i dužnosnici Ministarstva uključeni su u utvrđivanje i upravljanje rizicima. Kako bi se osigurala uspješna provedba procesa upravljanja rizicima, ovlašt i odgovornosti za upravljanje rizicima navedene su u nastavku:

**Ministar:**

- određuje strateški smjer i stvara uvjete za nesmetanu provedbu svih aktivnosti Ministarstva vezano uz upravljanje rizicima,
- osigurava najvišu razinu predanosti i podrške za upravljanje rizicima,
- donosi Strategiju upravljanja rizicima i odgovarajuće provedbene upute,
- imenuje koordinateure za strateške i operativne rizike,
- donosi Odluku o ustrojavanju registra rizika na razini Ministarstva te osigurava da se isti redovito prati;

**Kolegij ministra/stručni kolegij:**

- osigurava učinkovito upravljanje rizicima u Ministarstvu,
- ocjenjuje Strategiju upravljanja rizicima jednom godišnje,
- stvara uvjete za učinkovitu komunikaciju o rizicima sa zaposlenicima i svim dionicima, unutar i izvan Ministarstva,
- donosi završnu procjenu otkrivenih najznačajnijih rizika;

**Koordinator za strateške rizike:**

- u suradnji s državnim tajnicima Ministarstva i rukovoditeljima unutarnjih ustrojstvenih jedinica prikuplja podatke o strateškim rizicima Ministarstva,
- organizira sastanke s najvišom razinom rukovodstva na kojima će se raspraviti prikupljeni podaci i rezultati procjene rizika te zajednički utvrditi lista prioritetnih strateških rizika,
- osigurava upis prioritetnih strateških rizika u registar, te praćenje od strane najviše razine rukovodstva,
- osigurava godišnje ažuriranje registra rizika na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika;

**Koordinator za operativne rizike:**

- u suradnji s rukovoditeljima unutarnjih ustrojstvenih jedinica prikuplja podatke o operativnim rizicima koji se odnose na donesene mjere vezane za proračunski ciklus, procese javne nabave, procese vezane uz upravljanje ljudskim potencijalima, procese informatičke podrške, upravljanja imovinom i slično,
- organizira dodatne sastanke, radionice, s rukovoditeljima unutarnjih ustrojstvenih jedinica te zajednički utvrđuje listu prioriteta operativnih rizika,
- osigurava procjenu operativnih rizika,
- osigurava ažuriranje podataka u registru rizika temeljem prikupljenih podataka o stanju rizika.

Uprava za financijske poslove i javnu nabavu, Sektor za financijsko-planske i računovodstvene poslove pruža operativnu podršku u prikupljanju podataka, organizaciji sastanaka, radionica i ažuriranju registra rizika za koordinateure za strateške i operativne rizike.

**Rukovoditelji unutarnjih ustrojstvenih jedinica Ministarstva:**

- osiguravaju kontinuirano i dosljedno utvrđivanje, procjenu i praćenje rizika,
- osiguravaju upravljanje rizicima iz svog područja odgovornosti u skladu s ovom Strategijom,
- upoznaju zaposlenike s ključnim mjerama, prioritetima i visokim rizicima iz nadležnosti njihove ustrojstvene jedinice i Ministarstva,
- potiču i osposobljavaju zaposlenike na sustavno prepoznavanje i djelovanje po rizicima,

- ukazuju zaposlenicima na mogućnosti i prilike u kojima će se bolje ostvariti ciljevi i poboljšati rezultati,
- utvrđuju nove metode rada, te potiču inovativnost,
- izvješćuju upravu za proračun i financije, Službu za financijsko upravljanje i kontrole o upravljanju rizicima najmanje jednom godišnje i prate provedbu mjera iz registra rizika,
- zadužuju osobu na razini ustrojstvene jedinice za prikupljanje, evidentiranje podataka o rizicima te vođenje registra rizika na razini ustrojstvene jedinice i upravljanje dokumentacijom u vezi s rizicima;

#### **Voditelj Samostalne službe za unutarnju reviziju:**

- osigurava reviziju ključnih elemenata procesa upravljanja rizicima,
- procjenjuje adekvatnost i učinkovitost kontrolnih mehanizama u odnosu na rizike, ukazuje na rizike, odnosno neželjene događaje koji se mogu pokrenuti kao posljedica neadekvatnih ili neučinkovitih kontrolnih mehanizama i daje preporuke;

#### **Zaposlenici:**

- podržavaju upravljanje rizicima,
- prijavljuju nadređenom rukovoditelju svaki novi rizik ili neodgovarajuće postojeće mjere kontrole,
- primjenjuju kontrolne mehanizme u cilju smanjenja utjecaja rizika,
- utvrđuju i razvijaju nove kontrolne mehanizme i planove za daljnje poboljšanje kontrole.

### **VII. POKAZATELJI FUNKCIONALNOSTI PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Djelotvornost i učinkovitost procesa upravljanja rizicima pratit će se u Upravi za financijske poslove i javnu nabavu, Sektoru za financijsko-planske i računovodstvene poslove na temelju:

- uspostavljenog registra rizika,
- ažuriranih podataka u dijelu utvrđivanja i procjene strateških i operativnih rizika dostavljenih iz ustrojstvenih jedinica Ministarstva na godišnjoj razini,
- praćenje provedbe odgovora na rizike.

### **VIII. ZAVRŠNE NAPOMENE**

Ova Strategije primjenjuje se s danom objave na Internet stranicama Ministarstva.

### **DODACI UZ STRATEGIJU**

- Predložak Odluke o ustrojavanju registara rizika na razini institucije
- Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika (*Prilog 1*),
- Obrazac Registar rizika (*Prilog 2*) i
- Obrazac za praćenje statusa rizika (*Prilog 3*).

## **Predložak odluke o ustrojavanju registra rizika i imenovanju koordinatora za rizike**

U skladu s odredbom članka 7. točke e) Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (Narodne novine 78/15, 102/19) \_\_\_\_\_

(odgovorna osoba institucije)

donosi,

### **ODLUKU o ustrojavanju registra rizika na razini institucije**

#### I.

Ustrojava se registar rizika na razini \_\_\_\_\_.

(naziv institucije)

#### II.

Registar će sadržavati strateške rizike, operativne rizike koji imaju utjecaja i/ili su povezani sa strateškim rizicima i operativne rizike za koje se procijeni s obzirom na njihove učinke da ih je potrebno pratiti na razini institucije u cjelini.

#### III.

Za koordinatora koji će prikupljati informacije o strateškim rizicima imenuje se \_\_\_\_\_.

(navesti državnog tajnika)

#### IV.

Na operativnoj razini ustrojavaju se registri rizika na razini uprava/upravnih tijela.

#### V.

Za koordinatora koji će prikupljati informacije o operativnim rizicima za koje se procijeni da će se pratiti na razini institucije imenuje se \_\_\_\_\_.

(Ravnatelj/ica Uprave za financije poslove i javnu nabavu)

#### VI.

Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica zadužuju se da upravljaju operativnim rizicima iz svoje nadležnosti i da o značajnim promjenama u vezi utvrđenih rizika izvješćuju svoje nadređene.

#### VII.

Registar rizika sadrži elemente koji su navedeni u prilogu ove Odluke, a ažurira se jednom godišnje.

#### VIII.

O rizicima iz točke I. ove Odluke raspravljat će se na stručnom kolegiju te će u tu svrhu biti potrebno pripremiti sve potrebne informacije.

IX.

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja.

Prilog:

- Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika (*Prilog 1*),
- Obrazac Registar rizika (*Prilog 2*) i
- Obrazac za praćenje statusa rizika (*Prilog 3*).

KLASA:  
URBROJ:  
Datum:

MINISTAR

---

(potpis)

Ustrojstvena jedinica:

## OBRAZAC ZA UTVRĐIVANJE I PROCJENU RIZIKA

Utvrdjivanje rizika					Procjena rizika					
Cilj	Planski dokument	RIZIK	UZROK	POSLJEDICA	Faktori rizičnosti	Pokazatelji	Učinak	Vjerojatnost	Ukupna izloženost* s finansijskim učinkom	Područje učinka/utjecaja

\*finansijski učinak određuje se kada je to moguće

Ustrojstvena jedinica:

## REGISTAR RIZIKA

Cilj	Planski dokument	RIZIK	Kratak opis rizika*	Procjena značajnosti rizika			UKUPNA IZLOŽENOST	Područje utjecaja rizika i procijenjeni finansijski učinci*	Postupanje po rizicima**	Rok za izvršenje planiranih radnji	Odgovorna osoba
				Učinak (1-3)	Vjerojatnost (1-3)	Ukupno					

\*Navesti na način da bude razvidno što je glavni uzrok rizika i koje su potencijalne posljedice' te kakav je utjecaj na cilj

\*\*Naznačiti: detaljan popis mjera koje će se poduzeti ili obrazloženje odgovora prenijeti, prihvatiti ili izbjeći

Ustrojstvena jedinica:

## OBRAZAC ZA PRAĆENJE STATUSA RIZIKA

Praćenje statusa rizika za razdoblje (npr. 01.01.2025. - 31.12.2025.)

Cilj	Planski dokument	RIZIK	Prethodna procjena rizika	Mjere za ublažavanje rizika	Status provedbe mjera*	Obrazloženije za ne provedene ili djelomično provedene mjere	Nova procjena rizika	Status izloženosti riziku**	Nove mjere za ublažavanje rizika	Rok za izvršenje planiranih radnji	Odgovorna osoba

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

\*\*Status rizika odnosi se na razinu izloženosti 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 smanjenja, povećana ili nepromijenjena razina izloženosti riziku.

Na temelju podataka sadržanih u obrascu

