

STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA

I. RIZICI

Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru definirano je upravljanje rizicima kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika u odnosu na poslovne ciljeve te poduzimanje poslovnih radnji radi ublažavanja rizika.

Sukladno Zakonu, rizik je mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva, naštetiti ugledu i smanjiti povjerenje javnosti, narušiti kvalitetu usluga i izazvati nezadovoljstvo korisnika, uzrokovati financijske gubitke ili štete i neovlaštenim korištenjem ili otuđenjem imovine prouzročiti zlouporabu sredstava. Upravljanje rizicima cjelokupan je proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve te poduzimanja potrebnih radnji, a u svrhu smanjenja rizika. Upravljanje rizicima je kontinuirani proces koji se primjenjuje na cijelu organizaciju i u koji su uključeni svi zaposlenici. Rizicima se imaju smatrati i neiskorištene poslovne prilike te mogućnosti za poboljšanje poslovanja.

Učinkovito upravljanje rizicima stvara dobre pretpostavke za bolje upravljanje, odlučivanje i povećanje učinkovitosti poslovanja, bolje korištenje sredstava i pružanja usluga korisnicima, bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih resursa, a pridonosi i jačanju povjerenja u upravljački sustav.

Svrha Strategije upravljanja rizicima je definirati način na koji će trgovačko društvo Tržnica d.o.o. (u nastavku teksta: Društvo) implementirati sustav upravljanja rizicima, definirati ciljeve i koristi od upravljanja rizicima, odgovornost za upravljanje rizicima te se daje pregled okvira koji će se uspostaviti kako bi se uspješno upravljalo rizicima.

S obzirom na velik broj i različitost rizika s kojima se Društvo može susresti, radi određivanja razine rukovodstva koje će se njima primarno baviti, rizike je potrebno kategorizirati, i to kao strateške i operativne rizike.

STRATEŠKI RIZICI su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje srednjoročnih i dugoročnih ciljeva i strateških prioriteta. Usmjereni su na šire interesne skupine (korisnike usluga, građane i druge). Upravljanje strateškim rizicima odgovornost je odgovorne osobe Društva, odnosno osobe koju ona odredi, a koja treba usko surađivati sa svim zaposlenima i na svim razinama u Društvu.

Strateški rizici po područjima u kojima se mogu javiti:

- Politički – rizici koji su vezani uz nemogućnost realizacije postavljenih političkih ciljeva;
- Financijski – rizici koji mogu nepovoljno utjecati na dugoročnu financijsku održivost i stabilnost (neplaćanje obveza, loša naplata potraživanja, nemogućnost izvršenja Financijskog plana i Plana nabave i slično);
- Socijalni – rizici koji mogu nepovoljno utjecati na socioekonomske trendove te promjene u očekivanjima interesnih skupina (nemogućnost naplate potraživanja radi loših socijalnih statusa korisnika usluga i slično);
- Zakonodavni – rizici koji su vezani uz zakonske promjene, a mogu utjecati na poslovanje (porast troškova poslovanja, promjena u izvoru financiranja i slično);

- Okolišni – rizici koji su vezani uz okolišne i klimatske promjene, a mogu utjecati na kvalitetu života građana i gospodarstvo (zbrinjavanje otpada, zaštita od zagađenja i slično);
- Tehnološki – rizici koji su vezani za sposobnost Društva odgovarati na tehnološke zahtjeve i promjene;
- Korisnici – rizici koji su vezani uz ispunjenje potreba, zahtjeva i očekivanja korisnika u pogledu kvalitete i brzine pružanja usluga;
- Konkurentnost – rizici koji su vezani uz odnos cijene i kvalitete pružanja usluga u Društvu te mogućnošću primanja istih usluga od drugih organizacija.

OPERATIVNI RIZICI su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na provedbu procesa, aktivnosti procesa u zadanim rokovima, na razinu kvalitete usluge, na propuste u primjeni zakona i drugo. Ukoliko kumulativno nastupi nekoliko operativnih rizika, njihovi učinci mogu ugroziti strateške ciljeve pa na taj način mogu uzrokovati i strateške rizike. Upravljanje operativnim rizicima odgovornost je rukovoditelja/voditelja objedinjene skupine poslova, procesa, aktivnosti.

Operativni rizici po područjima u kojima se mogu javiti:

- Financijski – rizici koji su vezani uz propuste u financijskom poslovanju, planiranju i izvršenju planova, postupcima javne nabave i ugovaranja (ne poduzimaju se mjere za naplatu potraživanja, računovodstvene evidencije nisu cjelovite, ne vode se evidencije potencijalnih obveza, nepostojanje informacija o mogućnostima ostvarivanja dodatnih prihoda, nepravovremeni financijski izvještaji, neuredno vođenje knjigovodstva i slično);
- Regulatorni - rizici koji su vezani uz potpuno ili djelomično nepoštivanje zakonskih i podzakonskih propisa i procedura što može dovesti do nepovoljnih mišljenja inspekcija, revizije, mogućih tužbi i postupaka pred nadležnim sudovima i slično;
- Tehnološki – rizici koji su vezani uz IT sustave, strojeve, opremu, vozila i slično;
- Nepravilnosti i prijevare – primjerice dijeljenje predmeta i vrijednosti nabave s namjerom izbjegavanja propisanih postupaka nabave i slično;
- Sposobnost dobavljača – rizici vezani uz sposobnost dobavljača za isporuku roba, radova ili usluga u skladu s ugovorom poštujući pri tome količine, cijene, kvalitetu, jamstva i slično;
- Profesionalizam zaposlenih – rizici vezani uz neprofesionalno ponašanje zaposlenika i rizici vezani uz sigurnost zaposlenika (davanje pogrešnih informacija, krađa, neovlašteno raspolaganje i otuđenje imovine, neracionalno postupanje i slično).

II. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Upravljanje rizicima obuhvaća aktivnosti vezane uz razvoj upravljanja rizicima kao sastavnog dijela procesa upravljanja, osobito planiranja i donošenja odluka. Primjenjuje se na sve vrste rizika, i to na sljedeći način:

1. UTVRĐIVANJE I OPIS RIZIKA uključuje identifikaciju mogućih rizika (strateški ili operativni), njihov opis, uzrok te potencijalne posljedice kao i čimbenik njihove rizičnosti i pokazatelje koji povećavaju vjerojatnost i učinak rizika. Za jednostavnije utvrđivanje rizika najčešće se koriste sljedeće metode:

- Upitnici za utvrđivanje rizika
- Analize podataka iz planskih dokumenata, izvještaja i regulative
- Zajednički sastanci, kolegiji

Upitnici za utvrđivanje rizika

Za utvrđivanje strateških i operativnih rizika mogu se pripremiti i različiti upitnici putem kojih se od rukovoditelja, zaposlenika, korisnika usluga, građana, institucija s kojima se zajednički provode programi i/ili projekti, institucija iz nadležnosti i slično, mogu zatražiti dodatne informacije za potrebe utvrđivanja strateških i operativnih rizika.

Zajednički sastanci/kolegiji

Informacije o rizicima potrebno je raspraviti na zajedničkim sastancima i kolegijima kako bi se dobile potrebne informacije od rukovoditelja/voditelja i zaposlenika s različitim iskustvom i saznanjima.

Standardni sastanci/kolegiji odvijaju se usmeno i potiče kreativnost sudionika. Pri tome je važno da sudionici razmatraju rizike u odnosu na zajednički postavljeni cilj. Ova metoda vrlo je djelotvorna u smislu razmjene informacija i mišljenja među različitim osobama i razinama Društva, kako bi se došlo do najboljih rješenja.

Opis rizika predstavlja završetak faze utvrđivanja rizika i početak faze procjene vjerojatnosti nastanka rizika i njihovih učinaka. Detaljnije informacije o uzrocima i posljedicama rizika omogućit će kvalitetniju i objektivniju procjenu rizika, kao i utvrđivanje mjera za ublažavanje rizika. Primjerice, detaljnije razrađene informacije o uzrocima rizika, omogućit će lakšu procjenu vjerojatnosti nastanka rizika i utvrđivanje mjera koje trebaju biti usmjerene na otklanjanje uzroka rizika. Informacije o mogućim posljedicama rizika omogućit će lakšu procjenu učinka rizika.

2. PROCJENA VJEROJATNOSTI NASTANKA RIZIKA I NJIHOVIH UČINAKA

Uključuje procjenu vjerojatnosti nastanka i učinka rizika. Nužna je da bi se rizici mogli rangirati, utvrditi prioritetni rizici te da bi se osigurale informacije za pravovremeno donošenje odluka o postupanju s rizicima. Procjena rizika treba biti temeljena na kvalitetnim analizama mogućih uzroka i posljedica rizika, čimbenika rizičnosti i pokazatelja rizika. Kvalitetne analize omogućuju objektivniju procjenu rizika i određivanje adekvatnih mjera za postupanje po rizicima. Vjerojatnost nastanka rizika se iskazuje kroz razine vjerojatnosti.

Faktori rizičnosti uključuju događaje, okolnosti, trendove, karakteristike vezane za Društvo, njegovo poslovanje i okruženje koji ne moraju nužno biti u izravnoj uzročnopsljedičnoj vezi s rizicima, ali kroz korelacijske odnose mogu povećati vjerojatnost nastanka i učinka rizika. Primjerice, trend porasta neplaćenih obveza ili trend porasta nenaplaćenih potraživanja ne mora nužno biti uzrok rizika dugoročne financijske neodrživosti. Uzrok ovog rizika može biti loše pripremljena kapitalna investicija koja u budućnosti ne ostvaruje planirane prihode već generira velike financijske gubitke. Međutim trend porasta neplaćenih obveza ili trend porasta nenaplaćenih potraživanja ukazuje na veću vjerojatnost nastanka rizika financijskih gubitaka i kao takav povećava rizičnost financijske stabilnosti. Također česte izmjene regulative, mogu se smatrati faktorom rizičnosti koji povećava vjerojatnost pojave rizika određenih propusta u primjeni nove regulative. Izmjena regulative sama po sebi nije uzrok navedenog rizika, rizik propusta u primjeni nove regulative može uzrokovati nepoznavanje i/ili nemogućnost praćenja svih promjena od strane institucije na koje se regulativa odnosi. Međutim, činjenica da se regulativa često mijenja povećava vjerojatnost nastanka rizika i kao takva predstavlja faktor rizika.

RAZINA VJEROJATNOSTI	BOD	OPIS
Zanemariva vjerojatnost	1	Vjerojatnost da će se rizik dogoditi je manja od 20%
Malo vjerojatno	2	Vjerojatnost da će se rizik dogoditi je veća od 21%, a manja od 40%
Vjerojatno	3	Vjerojatnost da će se rizik dogoditi je veća od 41%, a manja od 60%
Vrlo vjerojatno	4	Vjerojatnost da će se rizik dogoditi je veća od 61%, a manja od 80%
Najvjerojatnije	5	Vjerojatnost da će se rizik dogoditi je veća od 80%

Učinak rizika iskazuje se kroz pet razina kojima se dodjeljuje određena bodovna skala.

PODRUČJE	RAZINA UČINKA				
	Vrlo mali učinak (1 bod)	Mali učinak (2 boda)	Umjeren učinak (3 boda)	Veliki učinak (4 boda)	Vrlo veliki učinak (5 bodova)
Ostvarivanje strateškog plana	Manja kašnjenja ili prepreke koje utječu na ostvarenje ciljeva	Umjeren kašnjenja ili prepreke koje utječu na ostvarivanje ciljeva	Ozbiljno kašnjenje ili prepreke u ostvarivanju ciljeva	Velika kašnjenja ili prepreke u ostvarivanju ciljeva	Nemogućnost ostvarivanja ciljeva
Financijske štete	Gubitak u poslovanju je neznatan i iznosi manje od 0,5 % ukupnog prihoda	Gubitak u poslovanju je neznatan i iznosi od 0,5 % do 5% ukupnog prihoda	Gubitak u poslovanju iznosi od 5% do 10% ukupnog prihoda	Gubitak u poslovanju iznosi od 10% do 20% ukupnog prihoda	Gubitak u poslovanju iznosi preko 20% ukupnog prihoda
Pravni postupci	Žalbe na postupanja	Ništavi akti	Pokretanje sudskih sporova	Manje kazne ili sankcije proizašle iz sudskih sporova	Velike kazne ili sankcije proizašle iz sudskih sporova
Reputacija	Javnost nije zainteresirana	Nepoželjna objava u medijima	Kontinuirana pozornost u medijima	Značajan gubitak povjerenja javnosti	Negativna kampanja masovnih medija
Ljudski faktor	Zanemarivo oštećenje zdravlja – bez bolovanja	Lakše ozljede zaposlenika /korisnika - liječenje ograničenog trajanja	Značajno oštećenje zdravlja – liječenje podužeg trajanja	Teže ozljede zaposlenika/ korisnika – trajna nesposobnost za rad	Smrt zaposlenika/ korisnika
Kontinuitete poslovanja	Minimalan prekid u poslovanju	Povremeni prekid poslovanja	Prekid pojedinih poslovnih procesa	Značajan prekid poslovanja	Trajan prekid poslovanja
Šteta za okoliš	Zanemariv utjecaj na okoliš	Privremeno zagađenje okoliša	Značajno zagađenje okoliša	Teže zagađenje okoliša	Trajno zagađenje okoliša
Ocjene vanjskih strana	Bezuvjetno mišljenje vanjske revizije s manjim nepravilnostima ili slabostima	Manje nepravilnosti ili slabosti u radu	Uvjetno mišljenje vanjske revizije	Značajne nepravilnosti u radu	Negativno mišljenje vanjske revizije

Ukupna izloženost riziku odnosno indeks rizika predstavlja umnožak procijenjene razine vjerojatnosti nastanka rizika i procijenjene razine učinka rizika odnosno umnožak broja bodova dodijeljenih procijenjenim razinama vjerojatnosti nastanka i učinka rizika.

V= vjerojatnost nastanka rizika

S= učinak (eng. severity)

R=indeks rizika

$R= V \times S$

Ukupnu izloženost riziku prikazujemo kroz sljedeću matricu:

		UČINAK				
		Vrlo mali učinak	Mali učinak	Umjeren učinak	Veliki učinak	Vrlo veliki učinak
V J E R O J A T N O S T	Zanemariva vjerojatnost	1	2	3	4	5
	Mala vjerojatnost	2	4	6	8	10
	Vjerojatno	3	6	9	12	15
	Vrlo vjerojatno	4	8	12	16	20
	Najvjerojatnije	5	10	15	20	25

Ukupna izloženost riziku iskazuje se kroz tri razine ovisno o rasponu rezultata (R), što uvjetuje i razinu prioriteta rješavanja.

Razina ukupne izloženosti riziku	Raspon rezultata (umnožak vjerojatnosti i učinka)	Prioritet rješavanja
Niska ili prihvatljiva	1-5	Nizak prioritet rješavanja – ne zahtijeva previše pozornosti, no treba ga pratiti
Srednja ili podnošljiva	6-16	Srednji prioritet rješavanja – zahtijeva određenu razinu pozornosti, mjere za ublažavanje i redovno praćenje
Visoka ili neprihvatljiva	20-25	Visok prioritet rješavanja – zahtijeva visoku razinu pozornosti, mjere za ublažavanje, a prema potrebama i uključivanje drugih institucija te zahtijeva kontinuirano praćenje i pozornost

3. POSTUPANJE PO RIZICIMA

Vjerojatnost i učinak rizika se smanjuje izborom prikladnog odgovora na rizik. Sukladno vrsti rizika, važnosti rizika i stavu prema njemu ovise mjere koje će se poduzeti u vezi postupanja po rizicima.

Koristimo četiri načina postupanja po rizicima:

- **Smanjivanje odnosno ublažavanje rizika** kada je nužno poduzeti odgovarajuće mjere radi smanjenja vjerojatnosti ili učinka rizika
- **Prenošenje rizika** putem osiguranja odnosno na treću osobu karakteristično je za rizike povezane s imovinom ili ljudima
- **Prihvatanje rizika** kada su ograničene mogućnosti poduzimanja mjera ili kada su troškovi poduzimanja mjera nesrazmjerni u odnosu na moguće koristi – rizik je i dalje potrebno pratiti da bi ostao na prihvatljivoj razini
- **Izbjegavanje rizika** je potpuno ili djelomično mijenjanje aktivnosti ili procesa kod reorganizacije postojećih programa, projekata, procesa ili aktivnosti odnosno uvođenje novih programa, projekata, procesa ili aktivnosti.

4. PRAĆENJE I IZVJEŠTAVANJE O RIZICIMA

Praćenje rizika podrazumijeva praćenje provedbe mjera za ublažavanje rizika i praćenje izloženosti riziku. Izvještavanje o rizicima podrazumijeva izvještavanje o provedenim mjerama i o statusu izloženosti riziku koje se priprema za rukovodeće razine.

Cilj upravljanja rizicima je dovesti rizik na prihvatljivu razinu odnosno održavati ga na prihvatljivoj razini. Nužno je uspostaviti odgovarajući sustav praćenja i izvještavanja o rizicima kako bi se poboljšala učinkovitost upravljanja rizicima i da bi se osiguralo da su ključni rizici prepoznati i rješavani.

Sustav praćenja i izvještavanja o rizicima uspostavlja se:

- sastancima direktorice i koordinatora za rizike u slučaju izuzetno značajnog rizika radi donošenja mjera za smanjivanje izloženosti riziku (odlučuje se o osobama koje će biti odgovorne za izvršenje potrebnih mjera i rokovima u kojima radnje treba poduzeti – prema potrebi, mjesečno, kvartalno), radi pregleda i rasprave u kojoj mjeri su poduzete radnje učinkovite, radi razmatranja potrebe daljnjih akcija radi postizanja prihvatljive razine rizika i radi pisanih izvješća o rizicima (polugodišnje i godišnje)
- elektroničkom komunikacijom između rukovoditelja/voditelja pojedine skupine poslova i koordinatora za rizike, a vezano uz rizike po pojedinim planovima – kvartalno, polugodišnje, prema potrebi

III. DOKUMENTIRANJE PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA - REGISTAR RIZIKA

Proces upravljanja rizicima je potrebno 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.

Za potrebe dokumentiranja procesa upravljanja rizicima koristiti se:

- Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika (Prilog 1)
- Obrazac registar rizika (Prilog 2)
- Obrazac za praćenje statusa rizika (Prilog 3)

Registar rizika se uspostavlja u Društvu radi unošenja podataka o strateškim i operativnim rizicima. Mora se ažurirati najmanje jednom godišnje u sklopu redovnog godišnjeg ciklusa upravljanja rizicima te u cilju praćenja provedbe planiranih mjera za ublažavanje rizika. U registar rizika upisuju se oni rizici za koje je razina rizika procijenjena kao neprihvatljiva te se predlaže uvođenje dodatnih kontrolnih mehanizama, jer postojeće kontrole nisu dovoljno učinkovite za postupanje po takvim rizicima.

Registar rizika sadrži najmanje sljedeće podatke:

- oznaku rizika
- kategoriju rizika (strateški ili operativni)
- kratak opis uz uzrok i posljedicu
- razinu ukupne izloženosti riziku
- područje utjecaja
- mjere za postupanje po riziku
- osobe odgovorne za provedbu mjera
- rok za provedbu mjera

IV. ODGOVORNOSTI U UPRAVLJANJU RIZICIMA

Direktorica Društva odgovorna je za određivanje strateškog smjera u uspostavu sustava upravljanja rizicima.

Rukovoditelji/voditelji pojedine službe i odjela, odnosno skupine poslova osiguravaju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti provodi u skladu s ovom Strategijom upravljanja rizicima te da svi zaposlenici budu upoznati s istom. Dužni su osigurati da svi zaposlenici budu svjesni ciljeva, prioriteta i glavnih rizika s kojima se cijela jedinica i Društvo suočavaju. Dužni su i poticati i osposobljavati zaposlene za prepoznavanje i rješavanje rizika.

Koordinator za strateške rizike prikuplja podatke o strateškim rizicima u Društvu, organizira sastanke na kojima će se raspraviti prikupljeni podatci i rezultati obavljene procjene rizika da bi se zajedno utvrdili prioritetni strateški rizici, osigurava da se prioritetni strateški rizici upisuju u registar rizika te prati postupanje po njima i osigurava da su podatci u registru rizika ažurirani.

Koordinator za operativne rizike prikuplja podatke o operativnim rizicima koji se odnose na poslovne procese, organizira sastanke radi rasprave o prikupljenim podacima te utvrđivanju prioritetnih operativnih rizika, osigurava da se prioritetni operativni rizici upisuju u registar, prati postupanje po operativnim rizicima te osigurava da su podatci u registru rizika ažurirani.

Svi zaposlenici se trebaju učinkovito koristiti smjernicama za upravljanje rizicima. Svaku sumnju o riziku dužni su prijaviti nadređenima.

2. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Ključni pokazatelji uspješnosti procesa upravljanja rizicima su:

- uspostavljen je pregledan registar rizika svake kalendarske godine
- dogovoreno je upravljanje rizicima
- mjere se provode u rokovima i ažurirane su u registru rizika
- upravljanje rizicima je kontinuirano točka dnevnog reda na svim sastancima i kolegijima.

U Osijeku, 31. prosinca 2021. godine

Direktorica
Ivana Davidović, dipl.oec.

