

Veleučilište s pravom javnosti
Baltazar Zaprešić



Uputa za provedbu procesa upravljanja rizicima

Zaprešić, rujan 2023.

1. UVOD

Upravljanje rizicima jedan je od glavnih temelja svakog upravljanja poslovnim sustavima, a svodi se na pronalaženje razumnog odnosa između različitih aspekata opasnosti, mogućih posljedica i mjera, u odnosu na poslovne aktivnosti, kojima se rizici svode na razumnu razinu. U poslovnom sustavu nije moguće identificirati i otkloniti sve potencijalne rizike, međutim iznimno je bitno neprihvatljive rizike svesti na prihvatljivu razinu.

Implementacijom procesa upravljanja rizicima u postupke planiranja i upravljanja poslovnim aktivnostima poboljšati će se kvaliteta i učinkovitost odlučivanja, predviđanje i optimiziranje raspoloživih resursa te njihovo svrhovito korištenje. Nadalje, jača se povjerenje u upravljački sustav te se pruža pozitivan poticaj poboljšanju organizacijske kulture.

Ovom se Uputom utvrđuje metodologija provedbe procesa upravljanja rizicima, zatim organizacijske pretpostavke za uspješnu primjenu metodologije provedbe procesa upravljanja rizicima, te model izvješćivanja o upravljanju rizicima.

Uputa je namijenjena vodstvu Veleučilišta, tijelima sustava za osiguravanje kvalitete na Veleučilištu (Centar za upravljanje kvalitetom, Odbor za kvalitetu, Povjerenstvo za unutarnju prosudbu), kao i svim zaposlenicima.

2. ORGANIZACIJSKE PRETPOSTAVKE ZA PROVEDBU PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Za svaki od poslovnih procesa, potrebno je definirati kako se proces treba odvijati u smjeru ostvarenja cilja samog procesa, nadalje periodično ga treba nadzirati do zadnje razine procesnog koraka te izvješćivati o rezultatima provedbe procesa. Sudionici u procesu odgovorni su za provedbu pojedinih aktivnosti na propisani način.

Osnovni preduvjeti za praktičnu primjenu metodologije upravljanja rizicima jesu implementirani elementi kontrolnog okruženja, osobito:

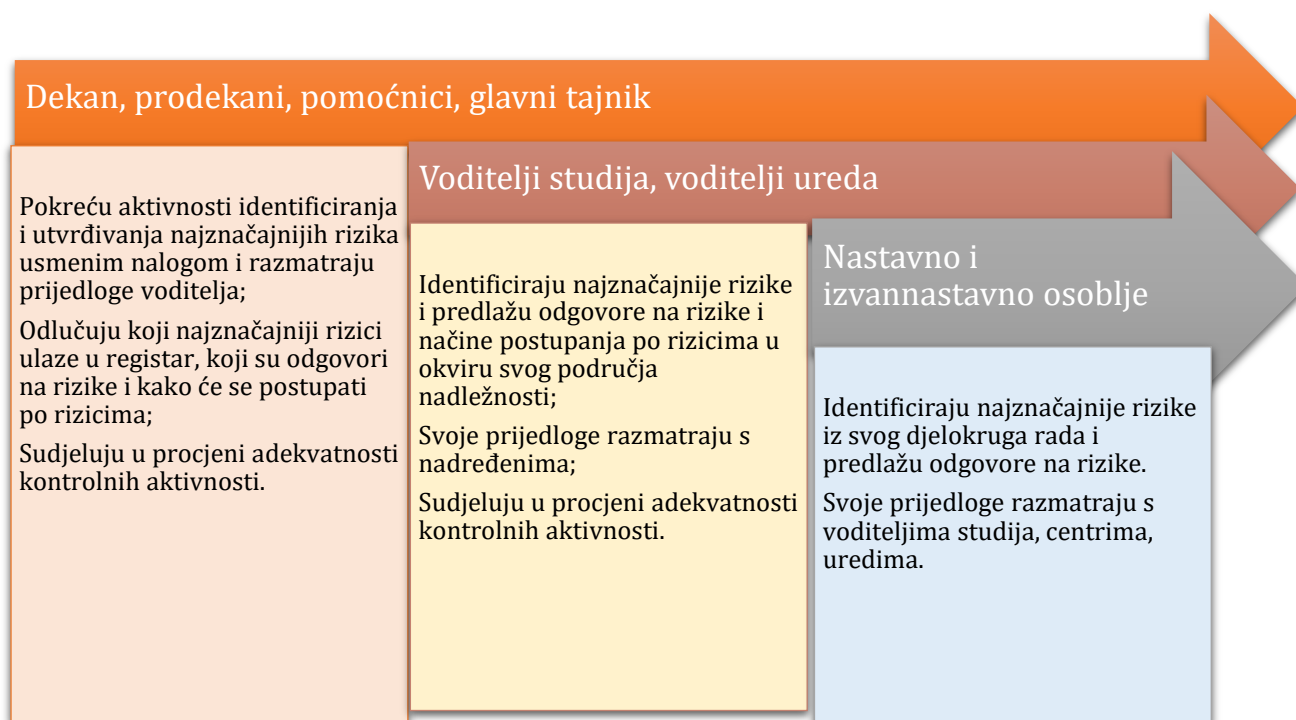
- a) jasna raspodjela odgovornosti za ostvarenje definiranih ciljeva, koja se osigurava rasporedom na radna mjesta, odlukama o imenovanju/prijenosu ovlasti i odgovornosti i sl.;
- b) dobro planirani svi koraci (aktivnosti) i utvrđeni resursi potrebni za ispunjavanje definiranih ciljeva, što se osigurava donošenjem odgovarajućih planskih dokumenata; te
- c) jasno definirane odgovornosti i zaduženja u provedbi procesa upravljanja rizicima, što se osigurava ovom Uputom.

2.1. Odgovornosti i zaduženja u procesu upravljanja rizicima

2.1.1. Rukovoditelji na svim razinama upravljanja i zaposlenici

Rukovoditelji na svim razinama upravljanja odgovorni su za djelotvorno upravljanje rizicima kako bi se smanjio opseg neizvjesnosti koje bi mogle biti prijetnja poslovnoj uspješnosti te time i za uvođenje prikladnih i učinkovitih kontrolnih aktivnosti u svrhu usmjeravanja poslovanja u željenom pravcu i zaštite resursa od neopravdanog korištenja. U tom smislu rukovoditelji osiguravaju kontinuirano postupanje pokretanjem aktivnosti iz procesa upravljanja rizicima te sudjeluju u procesu upravljanja rizicima osobito prilikom utvrđivanja i procjene rizika, donošenja odluka o odgovoru na rizike te utvrđivanju načina postupanja po rizicima. Zaposlenici su, temeljem iskustva u svom svakodnevnom radu, najbolji izvor informacija o izloženosti neželjenim događajima i mogućim rješenjima. Zbog toga je njihovo sudjelovanje i uloga u upravljanju rizicima neizostavna.

Slika 1. Odgovornosti i zaduženja rukovoditelja u operativnoj provedbi procesa upravljanja rizicima



2.1.2. Centar za upravljanje kvalitetom

Centar za upravljanje kvalitetom operativno provodi poslove vezane za:

- izradu metodologije za provedbu procesa upravljanja rizicima;
- analizu i objedinjavanje izvješća o upravljanju rizicima na razini Veleučilišta koje dostavlja dekanu i Vijeću Veleučilišta kako bi se informirali o izuzetno značajnim rizicima navedenim u objedinjenom izvješću o upravljanju rizicima.

Uloga Centra za upravljanje kvalitetom ograničava se na tehnički aspekt izrade i praćenja primjene metodologije upravljanja rizicima; dok sa suštinskog aspekta ključnu odgovornost za rizike imaju rukovoditelji na svim razinama upravljanja sukladno njihovom području nadležnosti i odlukama.

2.1.3. Povjerenstvo za unutarnju prosudbu

Uloga unutarnje prosudbe je neovisna i objektivna procjena procesa upravljanja rizicima. Povjerenstvo prilikom obavljanja unutarnje prosudbe (interni audit), procjenjuje učinkovitost i

djelotvornost procesa upravljanja rizicima. Pritom osobito kontrolne aktivnosti podliježu procjeni od strane povjerenstva, čija je primarna zadaća da kroz svoja izvješća daje stručno mišljenje o njihovoj adekvatnosti, primjeni, djelotvornosti i to u odnosu na potencijalne rizike.

Povjerenstvo za unutarnju prosudbu u svojim izvješćima u okviru nalaza, također upućuje na rizike odnosno na neželjene događaje koji se mogu ostvariti kao posljedica neprikladnih ili neučinkovitih kontrolnih mehanizama. Isto tako, daje preporuke za provedbu odgovarajućih dodatnih aktivnosti (u smislu poboljšanja), gdje je to prikladno.

2.1.4. Vijeće Veleučilišta

Vijeće Veleučilišta kao stručno i savjetodavno tijelo dekana, informira se o izuzetno značajnim rizicima navedenim u objedinjenom izvješću o upravljanju rizicima, a u slučaju potrebe odlučuje te na prikladan način utječe na uvođenje odgovarajućih poboljšanja.

3. PROVEDBA PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Proces upravljanja rizicima treba biti sastavni dio procesa planiranja na način da se u planskoj fazi preispitaju potencijalni rizici u odnosu na alternativne načine realizacije ciljeva i donesu odluke o aktivnostima/mjerama/načinima ostvarenja koja će se u konačnici provoditi. Zanemarivanje rizika je jedan od najvećih uzroka loših odluka. Stoga je potrebno provoditi ovaj proces prilikom izrade strateškog plana, financijskog plana, godišnjeg plana i programa rada, kao i ostalih dokumenata, te u svrhu unaprjeđenja postojećih poslovnih procesa, odnosno prilikom uvođenja novih poslovnih procesa.

U fazi planiranja i postavljanja ciljeva potrebno je razmotriti moguće prijetnje, a kao rezultat pritom nastaje plan (opredjeljenje), čiju realizaciju treba držati pod kontrolom na način da se poduzmu odgovarajuće kontrolne aktivnosti i prati realizacija planova te po potrebi poslovanje usmjeri u zacrtane okvire.

3.1. Glavne skupine rizika

Među glavne skupine rizika spadaju vanjski i unutarnji rizici. Vanjski se rizici odnose na vanjsko okruženje organizacije, dok se unutarnji rizici odnose na planiranje, procese, zaposlenike, organizaciju, zakonitost, komunikaciju, informacije.

Glavne skupine rizika		Područja koja treba uzeti u obzir prilikom identificiranja potencijalnih rizika
Vanjski	Rizici koji se odnose na vanjsko okruženje	<ul style="list-style-type: none">▪ Makrookruženje (ekonomski, socijalni, politički, kulturni,...)▪ Odluke zakonodavaca, javne politike▪ Vanjski dionici (poslovna zajednica, partneri, mediji,...)
Unutarnji	Rizici koji se odnose na planiranje, procese i sustave poslovanja	<ul style="list-style-type: none">▪ Strategije, politike, planiranje▪ Operativne aktivnosti▪ Procesi financiranja
	Rizici koji se odnose na zaposlenike i organizaciju	<ul style="list-style-type: none">▪ Ljudski resursi (kompetentnost, odgovornost,...)▪ Etičnost ponašanja unutar organizacije▪ Unutarnja organizacija (upravljanje, odgovornosti, uloge,...)▪ Sigurnost zaposlenika i imovine
	Rizici koji se odnose na zakonitost i ispravnost	<ul style="list-style-type: none">▪ Jasnoća, adekvatnost i koherentnost postojećih akata, pravila
	Rizici koji se odnose na komunikaciju i informacije	<ul style="list-style-type: none">▪ Metode i kanali komunikacije▪ Kvalitetne i pravovremene informacije

3.2. Aktivnosti i koraci u procesu upravljanja rizicima

Po definiciji, poslovni proces je skup aktivnosti koje su međusobno povezane ili su u međudjelovanju te koje uz pomoć odgovarajućih resursa, ulazne veličine pretvaraju u izlazne, a sve u skladu s pravilima po kojima se mora obaviti određeni procesni korak. Veleučilište Baltazar Zaprešić je radi unaprjeđenja i poboljšanja cjelokupnog sustava poslovanja prihvatilo procesni pristup, koji objedinjuje ciklus “*planiranje – provedba – provjera – djelovanje*”, tzv. PDCA ciklus (engl. *Plan-Do-Check-Act*), koji se često naziva i Demingov krug (prema zagovorniku unaprjeđenja sustava kvalitete poslovanja koji ga je afirmirao u praksi). Procesni pristup omogućuje planiranje procesa i njihovih međudjelovanja, dok PDCA ciklus omogućuje organizaciji da osigura odgovarajuće resurse za svoje procese i odgovarajuće upravljanje tim procesima te da utvrdi i iskoristi prilike za poboljšanja.

Tako je i proces upravljanja rizicima skup aktivnosti koji zahtjeva određene ljudske, vremenske i financijske resurse; čija je početna ulazna veličina cilj, a kroz aktivnosti koje ga karakteriziraju mora rezultirati određenom izlaznom veličinom – smanjenjem utjecaja potencijalnih rizika na ostvarenje ciljeva.

Ciljevi su po definiciji željena buduća stanja čije se ostvarenje, putem odgovarajućih načina realizacije/aktivnosti, očekuje u određenom vremenskom razdoblju; dogovaraju se i definiraju u planskoj fazi poslovanja, i u pravilu se navode u planskim dokumentima:

- u strateškim planovima za petogodišnje razdoblje (opći i posebni strateški ciljevi i načini njihova ostvarenja);
- u obrazloženju financijskog plana (ciljevi programa i pripadajuće aktivnosti i projekti);
- u godišnjim planovima rada koji bi trebali predstavljati razradu strateških opredjeljenja (operativni ciljevi i aktivnosti koji će se realizirati u toku jedne godine).

Za postavljanje i realizaciju ciljeva odgovorni su rukovoditelji u skladu s nadležnostima i odlukama o dodjeli ovlasti i odgovornosti.

Strateški plan je općenit dokument, koji zahtjeva dodatnu razradu i predstavlja osnovu za postavljanje operativnih ciljeva. Ciljevi iz Strateškog plana razvoja ostvaruju se provedbom financijskog plana, godišnjeg plana i programa rada, odnosno kroz poslovne procese. Iz navedenog proizlazi povezanost između operativnih, programskih i strateških ciljeva, a tako i ciljeva poslovnih procesa.

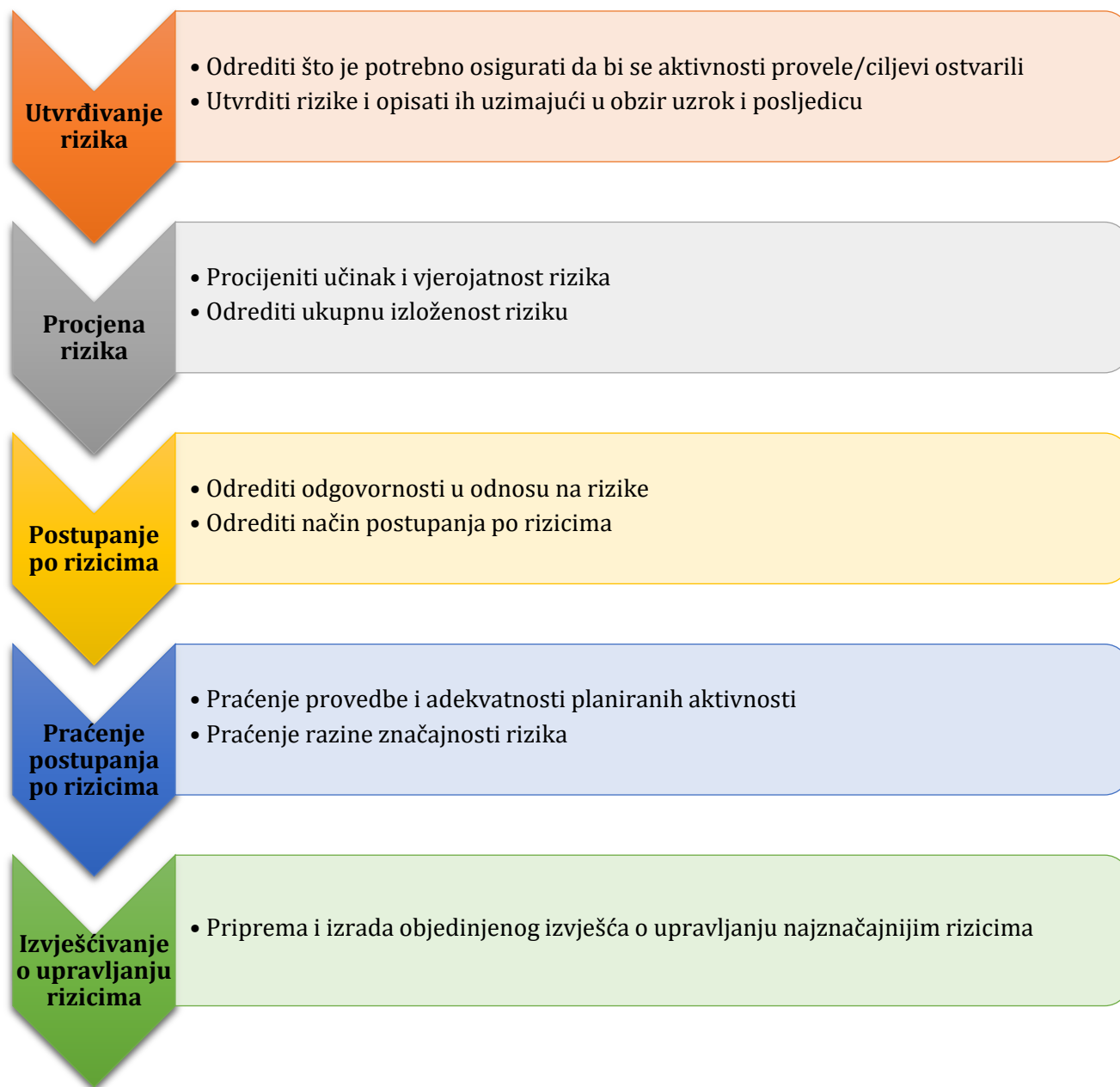
Svi ciljevi su izloženi mogućnosti nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na njihovo ostvarenje – rizicima. Kod povezanih planskih dokumenata su ciljevi iz godišnjeg plana i programa rada u funkciji realizacije strateških ciljeva, pa su tako i rizici povezani s ciljevima niže razine ujedno i rizici ciljeva više razine.

Rizici koji se ostvare postaju problemi/poremećaji koje je potrebno otkloniti, na način da se poduzmu odgovarajuće korektivne mjere. Dakle, rizik je nešto što bi se moglo, ali se ne mora dogoditi, a problem/poremećaj je nešto što se dogodilo i što treba otkloniti.

Neizvjesnost i mogućnost da nešto pođe pogrešno, odnosno rizici ne mogu se uvijek izbjegavati; stoga se nameće nužnost upravljanja rizicima s ciljem sprječavanja njihovog

nastanka ili umanjenja značajnosti njihova učinka i vjerojatnosti nastanka u cilju usmjeravanja aktivnosti prema ključnim područjima i zaštiti ograničenih resursa.

Slika 2. Faze i koraci u procesu upravljanja rizicima



3.2.1. Provedba procesa upravljanja rizicima

Registar rizika

Provedbu procesa upravljanja rizicima i podatke o najznačajnijim rizicima potrebno je na odgovarajući način dokumentirati - i to u registru rizika.

Metodologija provedbe procesa upravljanja rizicima obuhvaća sve faze i korake koji su navedeni na Slici 2., međutim nije svaki korak potrebno posebno dokumentirati iz razloga što je cilj metodologije pojasniti način promišljanja u provedbi procesa. Važno je dokumentirati samo osnovne podatke – i to podatke koje predviđa sadržaj obrasca registar rizika. Uzimaju se u obzir rizici za koje je razina značajnosti procijenjena kao neprihvatljiva; uz to mogu se navesti i ostali značajni rizici koji zahtijevaju praćenje.

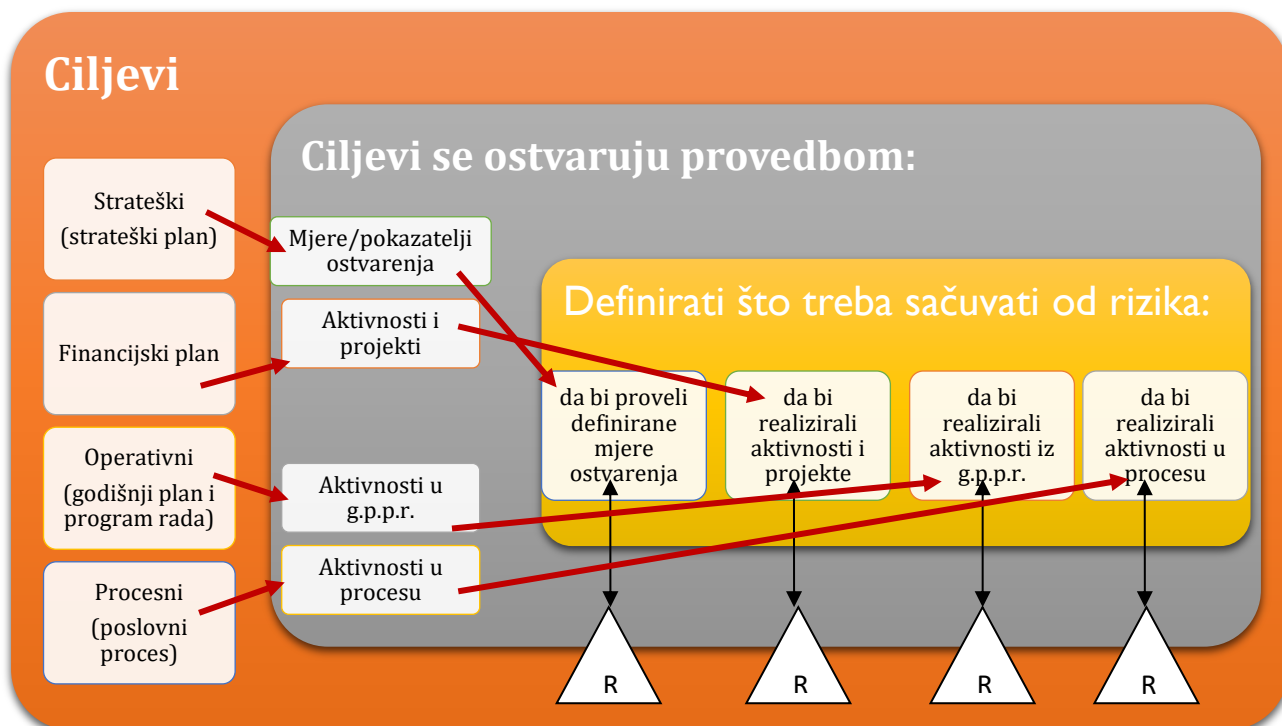
Predložak obrasca *registar rizika* daje se u prilogu ove Upute.

3.2.2. Utvrđivanje rizika

U ovoj fazi procesa potrebno je identificirati rizike čije ostvarenje može rezultirati određenim neželjenim posljedicama (reputacijskim, financijskim i pravnim posljedicama, posljedicama za okolinu, zdravlje i živote ljudi, itd.).

Koraci koje je potrebno poduzeti kako bi se ova aktivnost uspješno realizirala prikazani su slikom 3. te su opisani u nastavku teksta.

Slika 3. Utvrđivanje rizika



3.2.3. Odrediti što je potrebno osigurati kako bi se aktivnosti provele/ciljevi ostvarili

Pri utvrđivanju rizika polazi se od ciljeva i dogovorenih načina njihove realizacije. Da bi kontekst rizika bio jasan, bitno je znati što će se konkretno raditi, kako, u kojem roku, koji su potrebni resursi i sl.

Promišljanje prilikom utvrđivanja rizika treba biti sveobuhvatno kako bi se osigurala uspješna realizacija aktivnosti i ciljeva, stoga je izuzetno važno prepoznati što treba osigurati i što treba sačuvati od rizika fokusirajući se na prioritete u cilju izbjegavanja hiperprodukcije rizika. Treba spriječiti svaku mogućnost prijevare, namjernih nepravilnosti i stjecanja koristi ili namjerno prikrivanje istih i prvenstveno, od rizika, treba sačuvati:

- zdravlje i živote ljudi, okolinu,
- pristup osobnim podacima i informacijskom sustavu,
- regulatorne i ugovorne obveze, usklađenost s financijskim planom,
- resurse,
- dobar ugled, reputaciju,
- aktivnosti koje ovise o provedbi prethodnih kako bi se izbjegao domino-efekt s dalekosežnim posljedicama,
- sve što je od strateške važnosti...

3.2.4. Utvrditi rizike i opisati ih uzimajući u obzir uzrok i posljedicu

Prilikom utvrđivanja rizika koji bi mogli ugroziti ostvarenje ciljeva i zadataka moguće je koristiti neku od slijedećih metoda:

- *Prethodno iskustvo*
(rukovoditelji trebaju koristiti raspoložive podatke i analize o realizaciji planova, izvješća unutarnjih prosudbi, revizijska i druga izvješća u kojima se objašnjavaju razlozi odstupanja od pravila, planova, očekivanih pokazatelja, veličina, ...),
- *Zajedničke radionice*
(rukovoditelji zajedno s ostalim zaposlenicima mogu održavati zajedničke radionice u svrhu razmatranja rizika, koristeći osobito asocijacije na kvalitetu nastavnog procesa, imovinu, prijevare i nepravilnosti, ljude, zaštitu zdravlja i života, reputaciju..., primarno u odnosu na zajedničke ciljeve).

Rizike treba opisati na način koji će svima biti razumljiv; treba biti navedeno o kojem se neizvjesnom potencijalnom događaju radi, koji je njegov uzrok i koja bi mogla biti njegova posljedica. Rizik treba biti jasno i nedvosmisleno opisan kako bi se shvatila njegova priroda i utjecaj na ostvarenje cilja - scenarij.

Različite osobe bi na različiti način mogle shvatiti isti rizik; ako je nepoznat mogući uzrok rizika, to otežava donošenje odluke o odgovoru na rizik.

3.2.5. Procjena rizika

U ovoj fazi procesa procjenjuje se značajnost rizika, a svrha tomu je odrediti rizike visoke razine kako bi se izdvojili značajniji rizici koji zahtijevaju detaljniju analizu i praćenje. Ukoliko se rezultati procjene pokažu značajnima, provode se daljnji koraci.

Procjena može biti kvantitativne ili kvalitativne prirode (ocjenama ili opisno). Prednost takve procjene je jednostavnost, dok je nedostatak ovisnost o subjektivnom izboru ljestvica. Stoga je izuzetno bitan timski rad, odnosno zajedničko razmatranje rizika kako bi se subjektivizam u procjeni sveo na najmanju moguću mjeru te kako bi se postigao zajednički objektivni stav o riziku.

Da bi se procijenila izloženost rizicima koriste se prijedlozi i matrice prikazane na slikama niže:

- a) prijedlog za procjenu učinka (posljedice),
- b) prijedlog za procjenu vjerojatnosti,
- c) matrica koja povezuje učinak i vjerojatnost.

Pritom treba sagledati sve kontrole koje su uspostavljene i koje se primjenjuju; promišljajući o njihovoj djelotvornosti procjenjuje se učinak, vjerojatnost ili oboje. To je prilika da se sagleda da li postojeće kontrole prelaze trenutne potrebe te da se utvrdi mogućnost uklanjanja suvišnih i nepotrebnih kontrola.

Rezultati procjene djelotvornosti kontrola mogu se kretati od toga da:

1. nema odgovarajuće kontrole
2. uspostavljene su odgovarajuće kontrole, koje:
 - a) nisu dosljedno primijenjene u praksi,
 - b) su djelotvorne, ali postoji prostor za poboljšanje odnosno uvođenje dodatnih kontrola,
 - c) se primjenjuju i djelotvorne su.

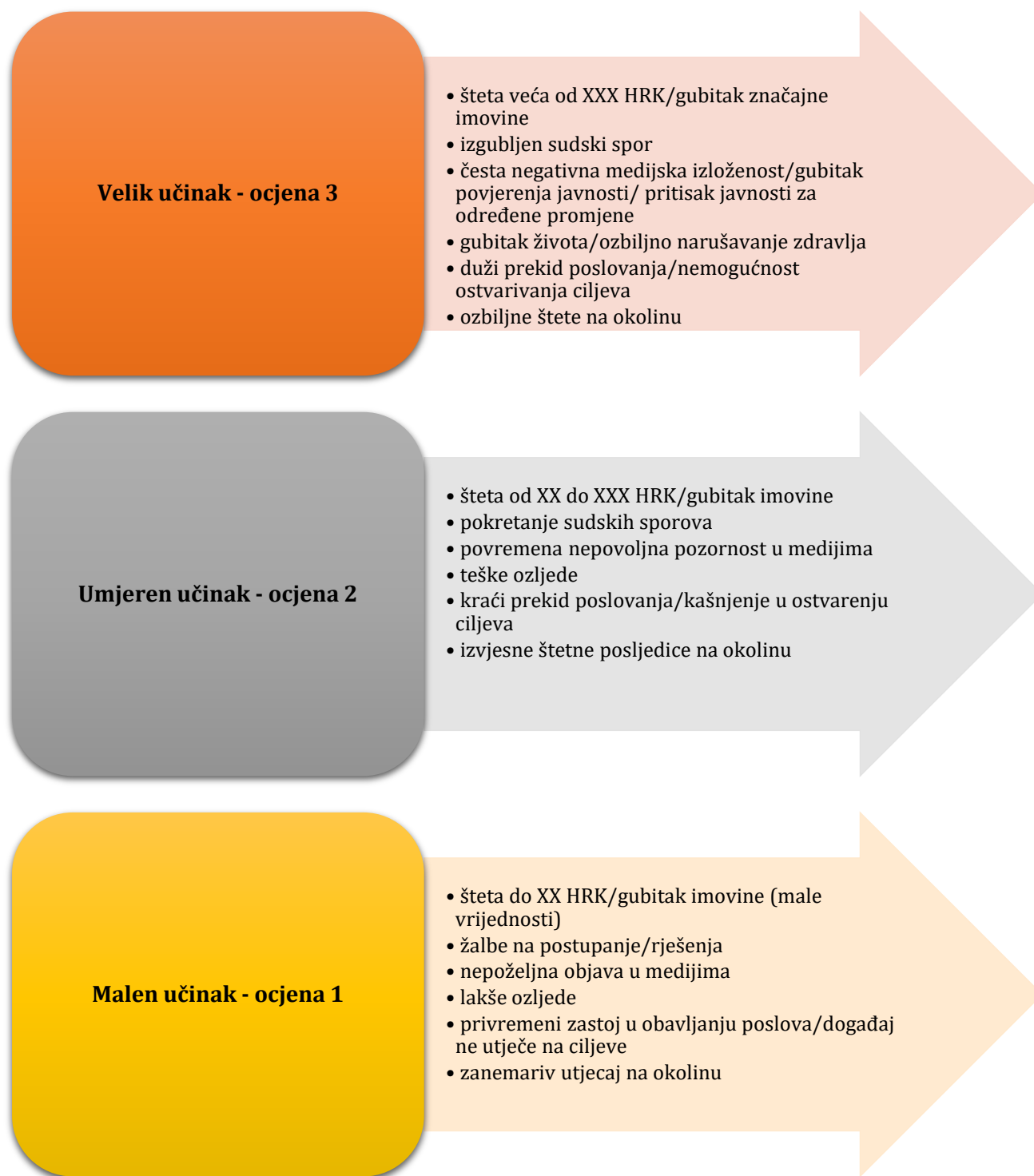
3.2.5.1. Procijeniti učinak i vjerojatnost rizika

Kao pomoćni predložak za procjenu učinka može se koristiti prijedlog na slici 4. koji sadrži opise i tumačenja za usmjeravanje prilikom ocjenjivanja učinka opisno ili ocjenom.

Procijeniti učinak rizika znači procijeniti značajnost posljedice ako se rizik ostvari; pritom se postavlja pitanje što će se dogoditi ako se određeni događaj ostvari.

Učinak se boduje ocjenama 1 – 3 ili opisno: malen, umjeren ili velik; u praksi je poželjno koristiti bodovanje ocjenama 1 – 3.

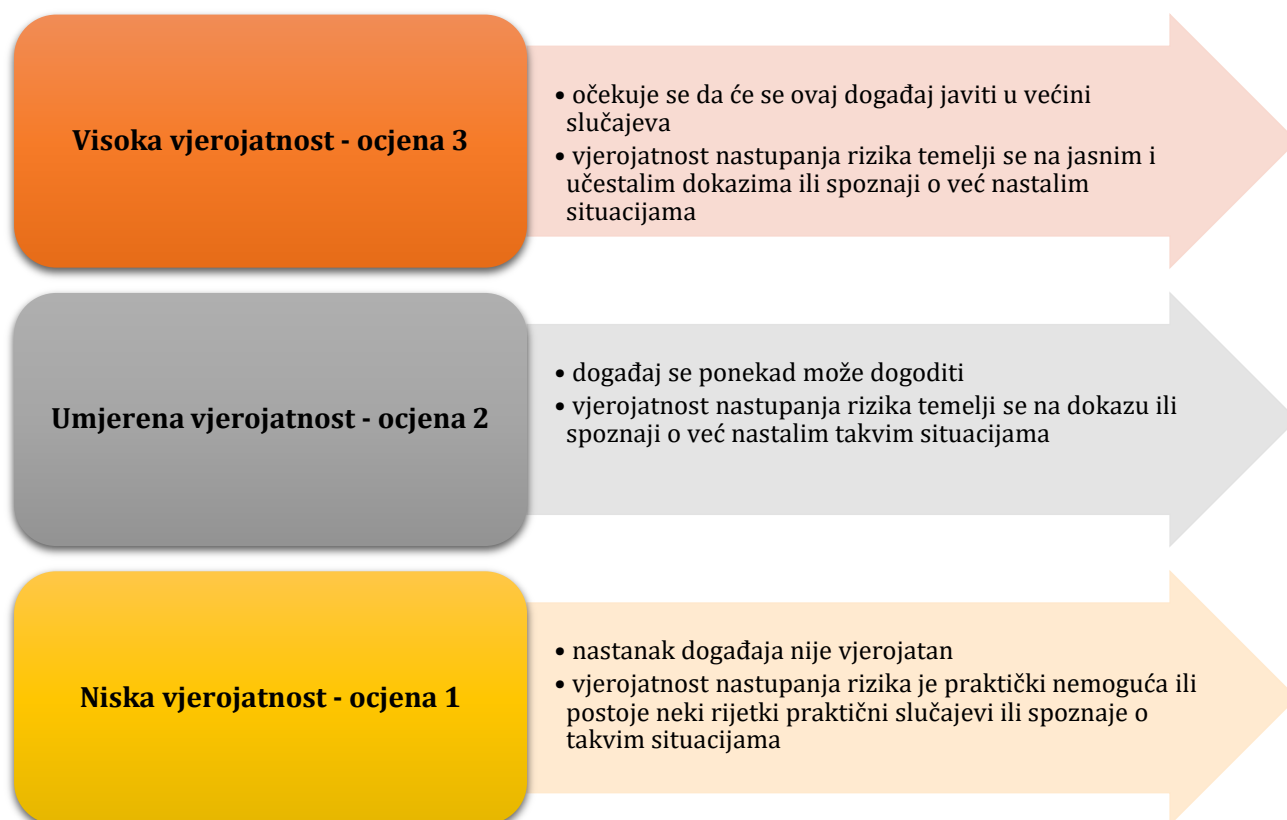
Slika 4. Predložak za procjenu učinka (posljedice)



Kao pomoćni materijal za procjenu vjerojatnosti može se koristiti predložak na slici 5. koji sadrži opise za usmjeravanje prilikom ocjenjivanja vjerojatnosti opisno ili ocjenom.

Procijeniti vjerojatnost identificiranog rizika znači procijeniti kolika je vjerojatnost da se neki rizik ostvari. Vjerojatnost se boduje ocjenama 1 – 3 ili opisno: niska, umjerena ili visoka; u praksi je poželjno koristiti bodovanje ocjenama 1 – 3.

Slika 5. Predložak za procjenu vjerojatnosti



3.2.5.2. Odrediti ukupnu izloženost riziku kroz matricu rizika

Za prikaz ukupne izloženosti riziku kao pomoćni materijal može se koristiti matrica koja povezuje učinak i vjerojatnost prikazana na slici 6. prema kojoj rezultat ukupne izloženosti riziku može biti 1, 2, 3, 4, 6 ili 9.

Slika 6. Matrica koja povezuje učinak i vjerojatnost

UČINAK	Velik (3)	3	6	9
	Umjeren (2)	2	4	6
	Malen (1)	1	2	3
		Niska (1)	Srednja (2)	Visoka (3)
		VJEROJATNOST		

Svrha procjene značajnosti rizika je sveobuhvatno sagledavanje rizika otkrivenih u inicijalnoj fazi. O vrijednosti ukupne izloženosti riziku ovisi da li je potrebno dalje baviti se određenim rizikom.

Procjena ukupne izloženosti riziku potrebna je kako bi se utvrdili prioriteti, odnosno najznačajniji rizici kojima treba upravljati. Ukupna izloženost riziku je rezultat umnoška ocjena učinka i vjerojatnosti nastanka pojedinog rizika.

3.2.6. Postupanje po utvrđenim rizicima

U ovoj fazi procesa za kritične rizike – rizike za koje je razina značajnosti procijenjena kao neprihvatljiva i gdje postojeće kontrole nisu dovoljno učinkovite, treba odrediti odgovore na rizike i način postupanja po rizicima.

3.2.6.1. Odrediti odgovore na rizike

Rukovoditelji donose odluku¹ o odgovoru na rizik koju treba evidentirati u registru rizika;

¹ Ne misli se na pisanu odluku; rukovoditelji određuju odgovor na rizik, a koordinatori za rizike taj podatak unose u registar rizika.

Rizici se mogu:

- a) **smanjiti (ublažiti/tretirati)** (poduzimanjem kontrolnih aktivnosti),
- b) **prenijeti** (prenošenje trećoj strani ili dijeljenje rizika s trećom stranom – osiguravajuće društvo, outsourcing...; rizik se prenosi onome tko ga može najbolje kontrolirati),
- c) **prihvatiti** (bez poduzimanja dodatnih radnji u cilju smanjivanja ili otklanjanja rizika; odluka o prihvaćanju može se donijeti ako su mogućnosti za poduzimanje nekih mjera vezanih uz neki rizik ograničene ili troškovi poduzimanja aktivnosti premašuju koristi ili troškove štete; odluka kojom prihvaćamo trošak učinka rizika ako se materijalizira u budućnosti),
- d) **izbjeći** (potpuno ili djelomično modificiranjem aktivnosti; poslovna odluka o neuključivanju ili o povlačenju iz rizične situacije).

3.2.6.2. Odrediti način postupanja po rizicima

U slučaju odluke da će se rizik **smanjiti (ublažiti ili tretirati)** definiraju se potrebne dodatne mjere za daljnje smanjivanje izloženosti riziku. Prilikom odabira kontrola – mjera kojima će se utjecati na rizik, a u svrhu potpune primjene tih kontrola, potrebno je uzeti u obzir razna ograničenja: vremenska, tehnička, financijska, operativna, zakonska, kadrovska te treba imati na umu koliko dugo će rizik postojati.

Mjere koje se provode u cilju smanjenja utjecaja potencijalnog rizika moraju biti opravdane u smislu odnosa troškova i koristi, a o njihovoj složenosti ovisi da li će se unositi u registar rizika ili eventualno u poseban pomoćni dokument².

Potrebno je istaknuti da se u većini slučajeva rizici ne mogu potpuno ukloniti i da svaka aktivnost sadrži u sebi moguć rizik te da kontrole ocjenjene kao djelotvorne pružaju samo razumnu sigurnost da će se postavljeni ciljevi ostvariti.

Odgovore na rizik: **prenijeti, prihvatiti i izbjeći** treba obrazložiti na sljedeći način:

- ukoliko je odgovor na rizik: rizik će se **prenijeti** na _____, treba planirati formalno utvrđivanje prenošenja rizika te po izvršenju navesti dokaz (referencu na sporazum, ugovor...),
- ukoliko je odgovor na rizik: rizik će se **prihvatiti**, treba predvidjeti sastavljanje Akcijskog plana za rješavanje učinaka koji će se pojaviti u slučaju ostvarenja rizika;
- ukoliko je odgovor na rizik: rizik će se **izbjeći**, treba navesti na koji način će se rizik izbjeći.

Obrazloženja, odnosno detaljan popis mjera koje će se poduzeti, unose se u obrazac registar rizika. U slučaju izrade posebnog pomoćnog dokumenta kod postupanja za smanjenje i ublažavanje rizika, njegova referenca mora biti naznačena u registru rizika.

² Moguće je da situacija zahtjeva značajniji napor, duži vremenski period za provedbu mjera i definiranje prioriteta, detaljno organiziranje i planiranje, kronologiju u akcijama i sl; ponekad nije moguće detaljno postupanje po riziku i provedba svih kontrola odjednom, već se one mogu provoditi kroz duže razdoblje.

Važno je odrediti rokove za izvršenje planiranih radnji i odgovorne osobe; pritom treba navesti datum do kojeg će se određena mjera prvi put provesti te ime i prezime osobe koje je zadužena za izvršenje.

3.2.7. Praćenje postupanja po rizicima

Podaci o rizicima iz registra rizika nisu statični; treba ih redovito pratiti i ažurirati te rezultate praćenja postupanja po rizicima treba dokumentirati.

Praćenje je najvažnija faza i osigurava kontinuitet u provedbi procesa upravljanja rizicima, a podrazumijeva sveobuhvatno sagledavanje sadržaja registra rizika. Provodi se prema potrebi, a najmanje dva puta tijekom jedne kalendarske godine.

3.2.7.1. Praćenje provedbe i adekvatnosti planiranih aktivnosti

Praćenje provedbe i adekvatnosti planiranih aktivnosti kojima se utječe na rizike, provodi se u svrhu provjere da li su planirane mjere poduzete te procjene da li su odgovarajuće – funkcioniraju li u praksi i da li uspijevaju u svojoj svrsi – sprječavaju li odnosno ublažavaju li određeni rizik. Ako se procijeni djelotvornom, mjera treba postati dio redovnog rada tj. „postojeća kontrola“ i provoditi se kontinuirano sve dok za time postoji potreba odnosno sve dok je rizik aktualan.

Centar za upravljanje kvalitetom podatke o praćenju unosi u obrazac registar rizika na način da se kratko naznači da li je mjera provedena i da li je adekvatna (da li sprječava/ublažava pojavljivanje/utjecaj rizika). Podatke o provedbi i adekvatnosti mjera Odjelu za kvalitetu daju osobe zadužene za provedbu mjera.

Na taj se način stvara podloga za utvrđivanje situacije u kojima su potrebne druge radnje i uvođenje dodatnih mjera³.

3.2.7.2. Praćenje razine značajnosti rizika

Praćenje razine značajnosti rizika provodi se u svrhu održavanja sadržaja registra rizika aktualnim i ažurnim. Uvođenje i provedba kontrolnih aktivnosti može rezultirati smanjenjem značajnosti rizika. Također, u okolnostima stalnih promjena u okruženju i prioritetima, mijenjaju se i ciljevi, a s promjenom ciljeva i promjenom okolnosti u poslovanju javljaju se novi rizici, kao i značaj prethodno utvrđenih i procijenjenih rizika.

Centar za upravljanje kvalitetom rezultate rada (praćenja rizika) unosi se u obrazac registar rizika na način da se kratko naznači: aktualan/uklonjen/nije aktualan.

³ Planirane kontrolne aktivnosti ne treba promatrati kao nešto što će se jednokratno provesti; one u pravilu, s vremenom, trebaju postati postojeće kontrole što iziskuje ponovnu procjenu razine značajnosti rizika. To je prilika da se sagleda da li novouvedene kontrolne aktivnosti ispunjavaju svoju svrhu ili treba osmisliti drugi pristup.

3.2.8. Izvješćivanje o upravljanju rizicima

Temeljna podloga za izradu izvješća o upravljanju rizicima su podaci iz registra rizika. Centar za upravljanje kvalitetom objedinjuje izvješće o upravljanju rizicima na razini Veleučilišta paralelno s izradom izvješća o realizaciji godišnjeg plana i programa rada, pri čemu osigurava da su svi rizici odgovarajuće grupirani (aktualni rizici - rizici koji se prate; i uklonjeni rizici – oni rizici kojima je umanjena značajnost zbog uvođenja i provedbe dodatnih mjera za smanjivanje izloženosti riziku).

Izvješće o upravljanju rizicima dostavlja se dekanu i Vijeću Veleučilišta, kako bi se informirali o izuzetno značajnim rizicima navedenim u izvješću o upravljanju rizicima.

Zaprešić, 12. rujna 2023.

pomoćnik dekana za nastavu i studente



dr. sc. Kristijan Čović, v. pred.