

**ZAGREBAČKA ŠKOLA EKONOMIJE I MANAGEMENTA**

Zagreb, Jordanovac 110

**PRAVILNIK**  
**o upravljanju rizicima**

Zagreb, siječanj 2019.

Na temelju članka 26. st. 8. Statuta Zagrebačke škole ekonomije i managementa, dekan Zagrebačke škole ekonomije i managementa donosi Pravilnik o upravljanju rizicima

## I OPĆE ODREDBE

### Svrha

#### Članak 1.

(1) Ovim pravilnikom propisuju se postupci pri upravljanju rizicima u Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa (u daljnjem tekstu ZŠEM).

(2) U poslovanju je važno identificirati rizike koji imaju negativan utjecaj na ostvarenje ciljeva, te njima sustavno upravljati kako bi se smanjili štetni ishodi i ostvario maksimalan pozitivan rezultat ZŠEM-a.

(3) Upravljanje rizicima je važan alat za ZŠEM s obzirom na dinamično okruženje u kojem se nalazi. Sveobuhvatna strategija upravljanja rizicima jedna je od najvažnijih strategija sigurnog opstanka na tržištu.

### Područje primjene

#### Članak 2.

(1) Upravljanje rizicima primjenjuje se u svim organizacijskim jedinicama ZŠEM-a.

(2) Sve aktivnosti moraju biti u skladu sa zakonodavnim okvirom, s postavljenim ciljevima i moraju rezultirati koristima.

(3) Upravljanje rizicima se primjenjuje kroz cijeli životni vijek ZŠEM-a na različitim područjima djelatnosti, uključujući strategiju i odluke, procese, funkcije, projekte, usluge i imovinu te na svaki tip rizika.

(4) Upravljanje rizicima sastavni je dio procesa planiranja i donošenja odluka i omogućava predviđanje nepovoljnih okolnosti i događaja koji bi mogli spriječiti ostvarenje zacrtanih ciljeva.

### Definicije pojmova

#### Članak 4.

U ovom pravilniku, kad god je svrsishodno, primjenjuju se sljedeći nazivi i definicije pojmova:

- analiza rizika je proces shvaćanja prirode rizika i određivanje razine rizika
- događaj je pojava ili promjena određenog skupa okolnosti

- identifikacija rizika je proces pronalaženja, prepoznavanja i opisivanja rizika
- inherentan rizik je rizik koji je izvan kontrole ili rizik prije postupanja po riziku
- izvor rizika je element koji sam ili u kombinaciji ima unutarnji potencijal koji bi mogao dovesti do rizika
- komunikacija i konzultacija je trajni i obnavljajući postupak koji organizacija provodi, kako bi podijelila ili dobila informacije i sudjelovala u dijalogu sa zainteresiranim stranama (dionici) koji se odnosi na upravljanje rizikom
- kontrola je mjerenje radi mijenjanja rizika
- kriteriji rizika su uvjeti izvođenja prema kojima se ocjenjuje značaj rizika - nadzor je stalna provjera, pregled, kritičko promatranje i određivanje stanja radi prepoznavanja promjene u potrebnoj ili očekivanoj razini izvedbe
- neizvjesnost je svaki stupanj nesigurnosti povodom ostvarivanja očekivanih rezultata
- ocjena rizika je cjelokupni proces identifikacije rizika, analize rizika i procjene rizika
- procjena rizika je proces uspoređivanja rezultata analize rizika s kriterijima rizika kako bi se utvrdilo je li rizik i / ili njegova veličina prihvatljiva i podnošljiva
- profil rizika je opis bilo koje skupine rizika
- razina rizika je veličina rizika ili kombinacijom rizika, izražena u kombinaciji posljedica i njihove vjerojatnosti
- rezidualni rizik je rizik koji ostaje nakon postupanja po riziku
- rizik je utjecaj nesigurnosti na ciljeve
- stav prema riziku je organizacijski pristup za procjenu rizika i odluku o postupanju s rizikom
- sustav upravljanja rizicima je cjelovit proces obuhvaćanja, mjerenja i nadziranja relevantnih i potencijalnih rizika te analize s tim u vezi potencijalnih gubitaka
- tretman rizika (postupanje po riziku) je postupak za izmjenu rizika
- upravljanje rizicima su koordinirane aktivnosti za usmjeravanje organizacije i upravljanje organizacijom s obzirom na rizik
- vjerojatnost je šansa pojavljivanja događaja
- zainteresirana strana (dionik) je osoba ili organizacija koja može utjecati na poslovanje ZŠEM-a, odnosno ona koja će biti pogođena odlukom ili djelovanjem ZŠEM-a.

## II. ZNAČAJKE RIZIKA

## Osnovni elementi rizika

### Članak 5.

(1) Svaki rizik sadrži tri elementa:

- percepciju da li bi se neki štetan događaj mogao dogoditi
- vjerojatnost da će se štetan događaj dogoditi
- posljedice štetnog događaja.

(2) Osim štetnog događaja potrebno je razmotriti mogućnost iskorištavanja pozitivnog učinka nastupa određenog rizika.

## Skupine i vrste rizika

### Članak 6.

(1) Svaki rizik ima svoju prepoznatljivu karakteristiku što zahtijeva drugačiji pristup svakom riziku kod analize i upravljanja rizikom.

(2) Pojava i djelovanje rizika mogu djelovati na poslovanje ZŠEM-a pozitivno, negativno ili neutralno. Ako rizik djeluje pozitivno predstavlja se kao prilika, ako djeluje negativno može se pojaviti kao gubitak i ako djeluje neutralno nema utjecaja na ciljeve.

(3) Sukladno djelovanju na poslovanje ZŠEM-a rizike razvrstavamo u tri skupine:

- Hazardni ili čisti rizici - povezani su s događajima koji imaju samo negativan ishod (nesreća u prometu ili požar su primjer takvog rizika)
- Kontrolni ili neizvjesni rizici - povezani su s nepoznatim i neočekivanim događajima nesigurnog ishoda
- Rizici prilike ili špekulativni rizici - povezani su s događajima koji mogu imati i pozitivan ishod. Sagledavaju se dvojako i to kao rizici opasnosti prihvatanja mogućnosti i rizici propuštanja prilike. Oni nisu vidljivi i materijalni, a mogu biti pozitivni ili negativni i kratkoročni ili dugoročni.

(4) Podjela rizika se koristi radi lakšeg prepoznavanja rizika, te osiguranja pokrivenosti svih područja rizika.

(5) U ZŠEM-u rizici se po vrstama dijele na unutarnje i vanjske.

(6) Unutarnji rizici su:

- strateški rizici (strategija i politika organizacije, upravljanje područjima poslovanja, upravljanje financijama i troškovima, reputacijski rizik)
- rizici upravljanja (organizacijska struktura, organizacijska klima i motivacija, stil vođenja, kultura organizacije i komunikacija, sustav nagrađivanja, kontrolni sustavi)

- operativni rizici (proces i projekti, pravna regulativa, radnici, sigurnost na radu, utjecaji na okoliš, kompetencije osoblja, IT rizici, sigurnost informacija i podataka, upravljanje kvalitetom)
- financijski rizici (stanje sredstava, financija i prihoda, bonitet potraživanja, investicije i financiranje, kreditni rizici, rizici likvidnosti)
- rizici unutarnjeg poslovnog okruženja
- imovinski rizici.

(7) Vanjski rizici su:

- tržišni rizici (tehnološki razvoj, atraktivnost na tržištu, položaj na tržištu, kadrovski rizici)
- politički, društveni i pravni rizici (pravno i političko okruženje, društveni trendovi, recesija, regulatorni rizici, terorizam, obveze odgovornosti i jamstva, odgovornost za proizvod, sigurnost ugovora i općih uvjeta poslovanja)
- rizici elementarnih nepogoda (zemljotresi, oluje, snježne lavine, poplave, suše i požari, klimatske promjene)
- rizici vanjskog poslovnog okruženja
- okolišni rizici.

## Rizik i neizvjesnost

### Članak 7.

(1) Rizik i neizvjesnost se razlikuju.

(2) Za razliku od rizika koji ima mjerljive atribute, neizvjesnost ih nema.

(3) Kako bi se rizici definirali i mjerili mora se:

- utvrditi ugroženost utvrđenih ciljeva ZSEM-a
- utvrditi koji scenariji se mogu dogoditi i čija pojava može ugroziti vrijednosne resurse i ciljeve
- provesti mjerenja ozbiljnosti i opsega utjecaja rizika na ciljeve.

(4) Neizvjesnost se koristi za opis situacije u kojoj nije moguće predvidjeti vjerojatnost nastanka događaja.

(5) Neizvjesnost se može pojaviti sa spoznajom:

- nejasnoća u strukturiranju problema
- nemogućnosti identifikacije alternativnog rješenja situacije
- količine i kvalitete dostupnih informacija

- buduće prirode odlučivanja
- nezadovoljenja ciljeva donesenim odlukama
- osobne kvalitete donositelja odluke.

(6) Upravljanje neizvjesnošću svojstveno je većini projekata koji zahtijevaju formalno upravljanje projektom. Razlog za to je veliki razmjer korištenja nove i nepracticirane tehnologije u izvođenju velikih projekata.

(7) Kontinuiranim praćenjem neizvjesnosti usmjerava se upravljanje i proces prema programiranim ciljevima.

(8) Zbog utjecaja neizvjesnosti nije moguće direktno povezati upravljanje procesom i ostvarenje ciljeva. Zadatak je nastojati neizvjesnost pretvoriti u rizik.

## Rizik i hazard

### Članak 8.

(1) Učestalo izlaganje opasnostima je jedan od elemenata koji čine svakodnevni život čovjeka na radnom mjestu i van njega.

(2) Opasne situacije najčešće su uzrokovane (su)djelovanjem prirodnih (potresi, poplave, erupcije i sl.) ili tehnoloških (nekretnine i oprema) čimbenika.

(3) Moguće je razlikovati dvije dimenzije tehnoloških opasnosti - hazard i rizik.

(4) Hazard je izvor potencijalnog oštećenja ili štete, sa štetnim posljedicama na nešto ili nekoga pod određenim uvjetima prilikom rada.

(5) Uobičajen je način klasifikacije hazarda po kategorijama: - biološki - bakterije, virusi, insekti, biljke, ptice, životinje i ljudi - kemijski - fizička, kemijska i toksična svojstva kemikalija - ergonomski - ponavljajući pokreti, nepravilnosti na radnom mjestu - fizički - zračenja, magnetska polja, tlak, buka, - psihosocijalni - stres, nasilje, - sigurnost - pogreška, brzina, neprimjereno održavanje strojeva, kvarovi ili lomovi opreme

(6) Hazard uključuje vjerojatnost pojavljivanja događaja, njegov utjecaj na društvo i okoliš, kao i sociopolitički kontekst u kojem se situacija odvija.

(7) Rizik je mjera vjerojatnosti pojavljivanja hazarda.

(8) U odnosu na hazard rizik je šansa ili vjerojatnost da će osoba biti povrijeđena ili doživjeti zdravstvene probleme ako je izložena hazardu. To se također odnosi i na štetu na nekretninama ili opremi.

## Koristi od upravljanja rizicima

### Članak 9.

(1) Osnovna korist od upravljanja rizicima je smanjenje neizvjesnosti i pretvaranje neizvjesnosti u rizik.

(2) Ostale koristi od upravljanja rizicima su:

- Bolje odlučivanje - sve odluke nose određenu razinu neizvjesnosti neovisno o tome odnose li se na uobičajene radne zadatke ili nove projekte. Upravljanje rizicima pomaže vlasnicima rizika i ostalim nadređenim radnicima da svoje odluke usklade s realnom procjenom planiranih i neplaniranih konačnih rezultata.

- Povećanje učinkovitosti - prihvaćanjem pristupa temeljenih na rizicima može se bolje odlučivati o načinu unapređenja sustava, raspoređivanju sredstava i postizanju bolje ravnoteže između prihvatljive razine rizika i troška kontrole.

- Bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava - omogućuje utvrđivanje ključnih rizika s kojima se ZŠEM suočava, ključnih procesa ZŠEM-a vezanih za upravljanje rizicima i mobiliziranje raspoloživih sredstava za prikladno postupanje po utvrđenim rizicima.

- Jačanje povjerenja u sustav upravljanja - upravljanje rizicima nužan je dio upravljačkih procesa ZŠEM-a. Njime se unapređuje proces planiranja i ističu ključni procesi vezano za upravljanje rizicima, a ujedno se osigurava kontinuitet kvalitetnog poslovanja.

- Razvoj pozitivne organizacijske kulture - razvijanje organizacijske kulture koja će stvarati pozitivan odnos prema upravljanju rizicima.

(3) Djelotvorno upravljanje rizicima omogućuje prihvatljivu razinu sigurnosti ostvarenja zadanih ciljeva.

### **III. ODGOVORNOSTI**

#### **Članak 10.**

(1) Uprava ZŠEM-a odgovorna je za:

- usvajanje pravilnika za upravljanje rizicima

- stvaranje uvjeta za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezanih uz upravljanje rizicima

- određivanje i ostvarivanje ciljeva, kao i za uspostavu djelotvornog sustava upravljanja rizicima koji će pomoći u ostvarenju postavljenih ciljeva

- planiranje i nadzor provedbe upravljanja vanjskim i strateškim rizicima

- određivanje radnji za poboljšavanje upravljanja rizicima.

(2) Predsjednik odbora za kvalitetu odgovoran je za:

- planiranje, organiziranje i uvođenje procesa upravljanja rizicima

- izradu strategije upravljanja rizicima

- izradu politike upravljanja rizicima
- koordinaciju implementacije procesa upravljanja rizicima
- upoznavanje svih zaposlenika s potrebom uvođenja upravljanja rizicima i sa smjericama za upravljanje rizicima
- poticanje kulture upravljanja rizicima i davanje podrške vlasnicima rizika u djelotvornom upravljanju rizicima
- jačanje svijesti menadžmenta o potrebi sustavnog upravljanja rizicima
- definiranje procesa upravljanja utvrđenim rizicima
- primjerenu izobrazbu o upravljanju rizicima

## IV. UPRAVLJANJE RIZICIMA

### Sustav upravljanja rizicima

#### Članak 11.

(1) Upravljanje rizicima je dio strateškog upravljanja ZŠEM-a. U tom procesu ZŠEM sustavno promatra rizike povezane sa svojim aktivnostima, sa ciljem postizanja održive koristi u svakoj pojedinoj aktivnosti kao i u svim aktivnostima zajedno.

(2) Upravljanje rizicima u ZŠEM-u omogućava jasniji pogled u budućnost i potencijalne ishode, otvara nove vidike menadžmentu, procjenjuje ciljeve i strategije menadžmenta s obzirom na rizike te stvara stratešku prednost pred konkurencijom. Ono ne nadomješta proces poslovnog upravljanja, već ga čini transparentnijim i efikasnijim.

(3) Dobro upravljanje rizicima:

- omogućuje bolju identifikaciju i postupanje po rizicima
- poboljšava razumijevanje utjecaja svih čimbenika koji su potencijalna prijetnja i mogući uzroci negativnih posljedica za poslovanje
- povećava vjerojatnost uspjeha poslovanja
- smanjuje razinu vjerojatnosti neuspjeha poslovanja i nesigurnosti postizanja postavljenih ciljeva
- podrazumijeva odgovornost i mjerenje rezultata promovirajući operativnu učinkovitost na svim razinama upravljanja
- doprinosi izbjegavanju budućih neželjenih događaja
- uspostavlja proaktivan pristup, umjesto interventnih akcija

(4) Sustav upravljanja rizicima sastoji se od strateških dokumenata kojima se utvrđuje opredjeljenje organizacije, a materijalizirani su u misiji, viziji, strategiji, politici i menadžerskim općim i posebnim ciljevima, organizacijskoj strukturi, poslovnim



procesima, resursima, zainteresiranim stranama (dionicima), informacijama i komunikaciji.

(5) Sustav upravljanja rizicima obuhvaća:

- efikasno upravljanje rizicima
- planiranje, provedba, provjera i poboljšanje
- kontinuiran i razvojan proces kao dio ukupne strategije ZŠEM-a, kao i provođenje te strategije
- sustavno i sveobuhvatno razmatranje svih rizika, prošlih, sadašnjih, a naročito budućih, koji okružuju ZŠEM

## Načela upravljanja rizicima

### Članak 12.

(1) Načela upravljanja rizicima su strukturni elementi cjelokupnog postupka upravljanja rizicima.

(2) Načela upravljanja rizicima utvrđuje Odbor za kvalitetu ZŠEM-a

## Okvir upravljanja rizicima

### Članak 13.

(1) Svrha okvira za upravljanje rizicima je integracija procesa upravljanja rizicima u sveobuhvatno upravljanje ZŠEM-om, u strategiju i planiranje, u procese izvješćivanja, politike, organizacijske vrijednosti i organizacijsku kulturu.

(2) Okvir za upravljanje rizicima je skup elemenata koji pružaju temelj i organizacijske preuvjete za dizajn, implementaciju, nadzor, pregled i kontinuirano poboljšanje upravljanja rizicima u ZŠEM-u.

(3) ZŠEM razvija, provodi i neprekidno poboljšava okvir upravljanja rizicima.

(4) Okvir upravljanja rizicima osigurava da se informacije o rizicima proizašlim iz procesa upravljanja rizicima koriste kao temelj odluka za rad i odgovornost na svim organizacijskim razinama.

(5) Okvir upravljanja rizicima utvrđuje Odbor za kvalitetu ZŠEM-a.

## Proces upravljanja rizicima

### Članak 14.

(1) Proces upravljanja rizicima je proces u kojem se utvrđuju, ocjenjuju i prate rizici vezani uz ostvarenje ciljeva, te poduzimanje potrebnih aktivnosti u svrhu smanjenja rizika.

(2) Proces upravljanja rizicima sastoji se od četiri faze:

- Planiranje - uspostava konteksta odvijanja procesa i postavljanje ciljeva

- Provedba - utvrđivanje rizika koji bi mogli spriječiti, umanjiti, odložiti ili povećati postizanje ciljeva, analiza rizika, procjena rizika za koje se razmatra područje potencijalnih posljedica i njihove pojave, uspoređivanje procijenjenih stupnjeva rizika s prethodno utvrđenim kriterijima, postupanje po riziku, provođenje akcijskih planova

- Provjera - kontrolne aktivnosti i praćenje efikasnosti svih aktivnosti i koraka procesa, što osigurava da promjene uvjeta ne mijenjaju prioritete poslovanja

- Pобољшanje - praćenje rizika i izvješćivanje o rizicima.

(3) Proces upravljanja rizicima sastavni je dio procesa planiranja i upravljanja poslovnim procesima.

(4) Za uspješno provođenje aktivnosti procesa upravljanja rizicima potrebni su određeni ljudski, vremenski i financijski resursi.

(5) Ulazna veličina u proces upravljanja rizicima je cilj, a izlazne veličine su Registar rizika ZŠEM-a, plan aktivnosti i izvještaj o upravljanju rizicima.

(6) Proces upravljanja rizicima utvrđuje Odbor za kvalitetu ZŠEM-a.

## V. PLANIRANJE

### Utvrđivanje konteksta

#### Članak 15.

(1) Prije početka izrade i provedbe okvira za upravljanje rizikom, moraju se procijeniti i razumjeti vanjski i unutarnji kontekst ZŠEM-a, koji utječu na dizajn okvira upravljanja rizicima.

(2) Uspostava konteksta promatranja obuhvaća:

- stvaranje podloge za utvrđivanje ciljeva

- definiranje vanjskih i unutarnjih parametara upravljanja rizikom

- određivanje područja i kriterija za rizike u procesu

(3) Vanjski kontekst promatranja uključuje:

- društveni, kulturni, politički, pravni, regulatorni, financijski, tehnološki i ekonomski aspekt, u prirodnom i konkurentskom okruženju, na međunarodnoj, nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini - ključne pokretače i trendove koji imaju utjecaj na ciljeve ZŠEM-a

- odnose s uočenim i vrednovanim vanjskim zainteresiranim stranama (dionicima).

(4) Unutarnji kontekst promatranja uključuje:

- upravljanje, organizacijsku strukturu, zadatke i odgovornosti - donesene politike, strategije i ciljeve

- sposobnosti koje podrazumijevaju resurse i znanja (npr kapitala, vremena, ljudi, procesa, sustava i tehnologije)

- odnose s uočenim i vrednovanim unutarnjim zainteresiranim stranama (dionicima)

- organizacijsku kulturu

- informacijske sustave, protok informacija i procese donošenja odluka (formalne i neformalne)

- prihvaćene norme, smjernice i modele koje primjenjuje ZŠEM

- oblik i veličinu ugovornih odnosa.

## Utvrđivanje ciljeva

### Članak 16.

(1) Da bi se upravljalo rizicima moraju postojati ciljevi. Cilj je rezultat koji se želi ostvariti u određenom razdoblju.

(2) ZŠEM dijeli ciljeve na:

- strateške ciljeve- izvode se iz misije ZŠEM-a, te se postavljaju tijekom procesa strateškog planiranja

- operativne ciljeve - sadržani su u godišnjim planovima aktivnosti pojedinih organizacijskih jedinica ZŠEM-a.

(3) Ciljevi na strateškoj razini dijele se na:

- opće ciljeve - definirani su kao izjave o željenom stanju na kraju određenog razdoblja ili kao opće smjernice unutar kojih će ZŠEM poduzimati provedbene aktivnosti, u smislu ostvarenja svoje vizije i misije

- posebne ciljeve - očekivani rezultati koji su posljedica niza specifičnih aktivnosti usmjerenih postizanju određenog općeg cilja.

(4) Ciljevi se provode kroz poslovne procese i zato je važno utvrditi ciljeve na razini poslovnih procesa kao i uz njih povezane rizike.

(5) Ciljeve u svrhu upravljanja rizicima utvrđuje Odbor za kvalitetu

(6) Odbor za kvalitetu zadužen je za praćenje ostvarenja ciljeva poslovnih procesa i upravljanje rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva.

(7) Kod procesa koji prolaze kroz više organizacijskih jedinica radnici svake organizacijske jedinice zaduženi su za praćenje ostvarenja ciljeva poslovnih procesa i upravljaju rizicima kroz cijeli proces.

(8) Za provedbu upravljanja rizicima u dijelu procesa koji prolazi kroz organizacijsku jedinicu zaduženi su radnici iz te organizacijske jedinice.

## VI. PROVEDBA

### Utvrđivanje rizika

#### Članak 17.

(1) Utvrđivanje rizika je početna aktivnost ocjene rizika u procesu upravljanja rizicima.

(2) Polazna osnova za utvrđivanje rizika su ciljevi. Važno je prepoznati ciljeve kojima prijeti opasnost neostvarenja ukoliko se ne provede utvrđivanje rizika i ne ocijeni njihov utjecaj.

(3) Rizik može prijetiti zbog vanjskih i unutarnjih razloga.

(4) Potrebno je obuhvatiti sve rizike koji su prepoznati.

(5) Utvrđivanje i podjelu rizika provodi se sukladno članku 6. ovog Pravilnika.

(6) Podjela rizika na vanjske i unutarnje predstavlja alat koji se upotrebljava u fazi utvrđivanja rizika, a uzima u obzir sve aspekte i sva potencijalna područja rizika.

(7) Podjela na skupine rizika koristi se pri analizi rizika, grupiranju rizika i izvješćivanju o rizicima.

(8) U ZŠEM-u primjenjuju se dva pristupa utvrđivanja rizika:

- pristup odozgo prema dolje - na najvišoj hijerarhijskoj razini organizacijske jedinice razmatraju rizike vezane uz strateške ciljeve (opće i posebne) koji su vezani za njihove poslovne procese

- pristup odozdo prema gore - uključuje sve organizacijske jedinice koje moraju provoditi svoje aktivnosti i poslovne procese te procijeniti rizike.

Navedeni pristupi moraju se nadopunjavati i njihova je kombinacija potrebna pri utvrđivanju rizika na razini cjeline ili dijelova ZŠEM-a.

### Metode utvrđivanja rizika

## **Članak 18.**

(1) Kod utvrđivanja rizika u ZŠEM-u koriste se sljedeće metode:

- Korištenje podataka iz prethodnih razdoblja/analiza - podaci iz prethodnih razdoblja ili drugih izvora dragocjeni su za utvrđivanje učestalosti javljanja i utjecaja nepoželjnih događaja. Ovo uključuje podatke i analize o realizaciji planskih dokumenata.

- Upitnici (check liste) - ovom metodom svaki se rizik razmatra prema unaprijed pripremljenom upitniku. Prilikom pripreme upitnika koristi se poznavanje problema i rizika.

- Održavanje zajedničkih radionica - radionice se organiziraju na različitim razinama, a temelje se na činjenici da različite osobe s različitim iskustvom i znanjem određenom problemu pristupaju različito.

(2) Sukladno okolnostima, Odbor za kvalitetu utvrđuje metodu odabirom od tri navedene koje su u upotrebi u ZŠEM-u (stavak 1. ovog članka) ili njihovu kombinaciju.

## **Analiza rizika**

### **Članak 19.**

(1) Analiza rizika znači razumijevanje rizika.

(2) Analiza rizika uključuje razmatranje uzroka i izvora rizika, njegove pozitivne i negativne posljedice, kao i vjerojatnost da će se te posljedice pojaviti.

(3) Rizik se analizira određivanjem posljedice i vjerojatnosti nastanka rizika.

(4) Preporučljivo je da analizu rizika provodi više osoba primjenjujući metode kao kod utvrđivanja rizika.

(5) U slučaju razilaženja u mišljenjima, nesigurnosti, dostupnosti, kvaliteti, količini i tijeku raspoloživih informacija ili ograničenja u analizi rizika, rizik se navodi i posebno označava. Takav rizik obrađuje se kao neizvjesnost i pridaje mu se posebna pozornost.

(6) Analiza rizika provodi se s različitim stupnjevima detalja ovisno o riziku, svrsi analize i raspoloživim informacijama, podacima i resursima.

(7) Analiza može biti kvalitativna ili kvantitativna, kao i kombinacija navedenih, što ovisi o okolnostima.

(8) Za analizu rizika odgovoran je Odbor za kvalitetu

## **Opis rizika**

### **Članak 20.**

(1) Prilikom opisa rizika potrebno je jasno formulirati, odnosno opisati utvrđeni rizik uzimajući u obzir glavni uzrok rizika (što je osnovni problem), te potencijalne posljedice rizika (učinak na ciljeve) kako bi izbjegli različito shvaćanje rizika i neodgovarajuću procjenu rizika

(2) Za opis rizika odgovoran je Odbor za kvalitetu.

## Procjena rizika

### Članak 21.

(1) Nakon što su rizici utvrđeni, analizirani i opisani potrebno ih je procijeniti kako bi se rangirali, utvrdili prioriteta i pružile informacije za donošenje odluka na koje rizike je potrebno više usmjeriti pažnju.

(2) Kod procjene rizika promatraju se troškovi, vrijeme, kvaliteta kao i ostali elementi od važnosti za procjenu.

(3) Pored kvalitativnog vrednovanja gdje je god moguće mora biti prisutno i kvantitativno vrednovanje zbog smanjenja subjektivnog odnosa prema riziku.

(4) Rizici se procjenjuju na osnovu posljedica i vjerojatnosti.

(5) Procjena posljedica rizika obuhvaća:

- procjenu značajnosti posljedica ako se rizik ostvari
- procjenu odgovora na pitanje što će se dogoditi ako se određeni događaj ostvari
- bodovanjem posljedica; ocjenama od 1 do 3 gdje ocjena 1 znači da će događaj imati malenu posljedicu, dok ocjena 3 znači da će imati veliku posljedicu na ciljeve ZŠEM-a
- osim bodovanja daje se i opisna procjena posljedica
- kod procjene posljedica rizika od strane više osoba rezultat procjene je srednja vrijednost procjene svih osoba.

(6) Procjena vjerojatnosti rizika obuhvaća:

- procjenu vjerojatnosti nastanka rizika koja se izvodi nakon procjene posljedica
- procjenjuje se kolika je vjerojatnost da se rizik ostvari
- vjerojatnost se boduje ocjenama od 1 do 3 gdje ocjena 1 znači da je vjerojatnost mala, dok ocjena 3 znači da je vjerojatnost velika.
- osim bodovanja daje se i opis vjerojatnosti
- kod procjene vjerojatnosti rizika od strane više radnika rezultat procjene je srednja vrijednost procjene svih radnika.

(7) Procjena ukupne izloženosti riziku:

- proizlazi iz procjene posljedice i vjerojatnosti

- služi da se utvrde prioriteti, odnosno najznačajniji rizici kojima se posvećuje dodatna pažnja prilikom upravljanja rizicima
- potrebno je uspostaviti i procijeniti ukupnu izloženost riziku kroz matricu (3x3), gdje se povezuju posljedica (apscisa) i vjerojatnost (ordinata)
- ukupna izloženost riziku dobiva se množenjem bodova posljedice s bodovima vjerojatnosti (najmanja izloženost je 1 bod, a najveća 9 bodova)
- ukupna izloženost riziku može biti niska (ocjena 1 i 2), srednja (ocjena 3 i 4), visoka (ocjena 6 i 9)
- kritičnim se smatra ako je rizik ocijenjen najvišim ocjenama 6 ili 9
- ukupna izloženost riziku prikazuje se i bojama. Zelena označava nisku izloženost riziku, žuta srednju izloženost riziku i crvena veliku izloženost riziku.

(8) Prilikom procjene razlikuju se dvije razine rizika:

- Inherentna razina rizika - razina rizika prije provedbe postupanja po rizicima. Na ovoj razini ne postoji kontrola i faktori koji ublažavaju rizik ili se u promatranju ne uzimaju u obzir uspostavljene kontrole
- Rezidualna razina rizika - razina rizika poslije provedbe postupanja po rizicima, kada se uzimaju u obzir postojeće kontrole koje ublažavaju rizik

(9) Nakon procjene inherentne razine rizika određuje se rezidualna razina rizika uzimajući u obzir učinkovitost postojećih kontrola putem stalnog praćenja i izvješća. Pri tom se može utvrditi:

- da nema kontrole
- da su kontrole neučinkovite
- da su djelomično učinkovite
- da su posve učinkovite.

(10) Za procjenu rizika odgovoran je Odbor za kvalitetu.

## Postupanje po rizicima

### Članak 22.

(1) Upravljanje rizicima ima za cilj smanjiti vjerojatnost potencijalnog događaja i negativnu posljedicu koju on izaziva.

(2) Vjerojatnost i posljedica smanjuju se odabirom prikladnog postupanja po riziku.

(3) Na rizik možemo postupati na četiri načina:

- Prihvaćanjem rizika - prihvaćanje rizika bez poduzimanja dodatnih radnji. Ocjenjuje mogućnost poduzimanja određenih mjera u vezi s pojedinim rizicima kada one mogu biti ograničene ili troškovi poduzetih radnji mogu biti nerazmjerni u odnosu na moguće

koristi. U tom slučaju prihvaćaju se postojeće razine rizika i pripremaju planovi postupanja za rješavanje posljedica koje će se pojaviti u slučaju ostvarenja rizika.

- Smanjenjem/ublažavanjem rizika - to je uobičajeno postupanje po riziku i ono podrazumijeva poduzimanje radnji i donošenja odluka kako bi se smanjila vjerojatnost i/ili posljedica rizika. Radnje za ublažavanje rizika su zapravo kontrolne aktivnosti radi zadržavanja rizika na prihvatljivoj razini.

- Izbjegavanjem rizika - potpuno ili djelomično izbjegavanje postiže se modificiranjem aktivnosti odnosno procesa

- Prenosjenjem rizika - prenošenje rizika trećoj strani ili dijeljenje rizika s trećom stranom. Primjer je korištenje osiguravajućeg društva. U slučaju prenošenja poslovnih aktivnosti na drugo poduzeće prenosi se i upravljanje rizikom.

(4) Prilikom sagledavanja postupanja po riziku razmatraju se prilike za iskorištavanje pozitivnog učinka, odnosno pojava slučajeva koji nude pozitivne prilike, a da ne stvaraju prijetnje.

(5) Postupanje po riziku provodi se kroz akcijski plan.

(6) Za odabir postupanja po riziku odgovoran je Odbor za kvalitetu.

## Provedba procesa upravljanja rizicima kroz dokumente

### Članak 23.

(1) Proces upravljanja rizicima provodi se kroz propisane dokumente.

(2) Dokumentiranje je jedan od ključnih elemenata upravljanja rizicima.

(3) Dokumentaciju upravljanja rizicima čine sljedeći obrasci:

- Utvrđivanje rizika

- Procjena rizika

- Akcijski plan

- Registar rizika

- Izvješće o upravljanju rizicima.

(4) Kada radnik naiđe na rizičnu situaciju, odmah o tome obavještava osobu odgovornu za akciju, koja o istom obavještava Odbor za kvalitetu. Odbor za kvalitetu utvrđuje rizike, i zadužen je za procjenu rizika, dok mjere provedbe kao postupanje po riziku provodi radnik odgovoran za akciju. Prilikom svojih aktivnosti ispunjavaju obrasce: Utvrđivanje rizika, Procjena rizika, i Akcijski plan. Odbor za kvalitetu na osnovu ovih dokumenata izrađuje obrazac Registar rizika.

(5) Za čuvanje dokumenata odgovoran je Odbor za kvalitetu.



# Implementacija rizika kroz poslovanje ZŠEM-a

## Članak 24.

(1) Projektni pristup implementaciji, koji uključuje sve dijelove ZŠEM-a, je način uvođenja sustava upravljanja rizicima.

(2) Najvažniji koraci prilikom implementacije upravljanja rizicima su:

- osiguranje podrške menadžmenta
- odabir okvira za upravljanje rizicima
- uspostava sveobuhvatne komunikacije i obrazovanja za rizike
- upravljanje rizicima na strateškoj razini
- upravljanje rizicima na operativnoj razini
- praćenje i nadziranje rizika.

## Članak 25.

(1) Komunikacija o upravljanju rizicima u ZŠEM-u osigurava:

- širenje svjesnosti o važnosti upravljanja rizicima
- razumijevanje strategije upravljanja rizicima i prepoznavanje prioriternih rizika te odgovornosti pojedinih radnika u njihovom djelokrugu rada
- prenošenje stečenih iskustava o upravljanju rizicima na radnike i organizacijske jedinice
- traženje i primanje odgovarajućih informacija o upravljanju rizicima u okviru svog raspona kontrole
- planiranje radnji za rizike čija razina nije prihvatljiva
- uvjerenje da su rizici koji se smatraju prihvatljivim pod kontrolom.

(2) Edukacija iz područja upravljanja rizicima obuhvaća:

- upoznavanje sa strategijom upravljanja rizicima za sve radnike, uključujući obvezu upoznavanja novih radnika
- radionice u vezi utvrđivanja rizika prilikom izrade dokumentacije propisane člankom 23. ove upute - ostale potrebne edukacije.

(3) Edukaciju u vezi s upravljanjem rizicima inicira organizacijska jedinica mjerodavna za upravljanje kvalitetom, a odgovorna za organizaciju edukacije je organizacijska jedinica mjerodavna za upravljanje ljudskim potencijalima.

## VII. PROVJERA

### Kontrolne aktivnosti

#### **Članak 26.**

(1) Razlog za poduzimanje kontrolnih aktivnosti je sprečavanje mogućnosti nastanka rizika, odnosno ublažavanje posljedica kad rizici nastupe.

(2) Kontrolne aktivnosti provode se kontinuirano tj. kroz formalizirane neprekidne mehanizme nadzora.

(3) Kontrolne aktivnosti temelje se na pravilima, postupcima i drugim mjerama koje su uspostavljene radi ostvarenja ciljeva ZŠEM-a smanjenjem rizika na prihvatljivu razinu.

(4) Kontrolne aktivnosti su:

- direktivne kontrole - kontrole koje usmjeravaju proces u željenom smjeru u svrhu ostvarenja cilja, a proizlaze iz pravila

- preventivne kontrole - kontrole koje ograničavaju mogućnost nastanka nepoželjnog događaja

- detektivne kontrole - kontrole oblikovane radi otkrivanja ili utvrđivanja prilika u kojima su se nepoželjni događaji javili

- korektivne kontrole - kontrole oblikovane radi ispravljanja nepoželjnih događaja.

(5) Kontrolne aktivnosti trebaju biti razmjerne riziku tako da troškovi kontrole ne premašuju koristi od upravljanja rizikom.

(6) Odabrane kontrolne aktivnosti pojedinog rizika potrebno je utvrditi kod ocjene rizika i uvrstiti u Akcijski plan i Registar rizika.

(7) Za kontrolne aktivnosti odgovorni su vlasnici rizika.

### Nadzorne aktivnosti

#### **Članak 27.**

(1) Osnovni razlozi poduzimanja nadzornih aktivnosti su:

- utvrđivanje sukladnosti sustava upravljanja rizicima sa zahtjevima

- prikupljanje relevantnih informacija za ocjenu sustava upravljanja rizicima

- ocjena učinkovitosti sustava upravljanja rizicima.

(2) Nadzorne aktivnosti podrazumijevaju provedbu neovisnog nadzora putem odvojenih procesa.

### **Članak 28.**

(1) Upravljanje rizicima, kao kontinuiran proces uključuje praćenje utvrđenih rizika i trajno poboljšavanje.

(2) Stalno praćenje i razmatranje rizika obavlja se u svrhu:

- zadržavanja učinkovitosti postupanja po riziku

- utvrđivanja da li su svi rizici povezani sa ciljevima i da li su svi ciljevi uzeti u obzir pri utvrđivanju i ažuriranju rizika

- stjecanja sigurnosti o djelotvornosti upravljanja rizicima i utvrđivanja situacija u kojima su potrebne druge radnje

- razmatranja pitanja vezanih uz rizike s kojima se skupine, timovi i pojedinci suočavaju na radu.

(3) Dužnost je Odbora za kvalitetu provjeravati funkcioniraju li u praksi predložene korektivne aktivnosti i da li sprečavaju, ili ublažavaju određeni rizik.

(4) Pripremu Izvješća o upravljanju rizicima na razini organizacijske jedinice provodi radnici organizacijske jedinice.

(5) Vlasnici rizika obvezni su izrađivati kvartalna izvješća o aktivnostima vezanim uz upravljanje rizicima. Izvješća se šalju nadređenom radniku organizacijske jedinice mjerodavne za upravljanje kvalitetom.

(6) Nadređeni radnik organizacijske jedinice mjerodavne za upravljanje kvalitetom na osnovu kvartalnih izvješća o aktivnostima vezanim za upravljanje rizicima izrađuje objedinjeno Izvješće o upravljanju rizicima koje dostavlja Upravi na usvajanje.

(7) U cilju poboljšanja učinkovitosti upravljanja rizicima, utvrđivanja ključnih rizika i daljnjih postupaka, uspostavlja se odgovarajući način praćenja i izvješćivanja o rizicima kroz sastanke, elektroničku komunikaciju i pisana izvješća.

## **IX. PRIJELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE**

### **Prijelazne odredbe**

#### **Članak 29.**

(1) Odbor za kvalitetu će izraditi i dostaviti Upravi na usvajanje analizu stanja rizika i strategiju upravljanja rizicima najkasnije trideset (30) dana od dana stupanja na snagu ovog Pravilnika.

(2) Odbor za kvalitetu će na temelju dostavljenih podataka od strane organizacijskih jedinica ZŠEM-a će izraditi Registar rizika ZŠEM-a najkasnije sto i dvadeset (120) dana od dana stupanja na snagu ove upute.

## Završne odredbe

### **Članak 30.**

- (1) Obavezu i odgovornost za primjenu ove upute imaju svi zaposleni u ZŠEM-u.
- (2) Za kontrolu primjene ovog pravilnika nadležan je Odbor za kvalitetu.
- (3) Ovaj Pravilnik stupa na snagu danom donošenja i objavljuje se na Oglasnoj ploči i internetskoj stranici ZŠEM-a.

Dekan:

dr. sc. Đuro Njavro

Pravilnik je objavljen na Oglasnoj ploči i internetskoj stranici dana 15.01.2019. godine