

Na temelju članka 7. Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (Narodne novine 78/15, 102/19) i Pravilnika o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (Narodne novine 58/16), ravnateljica Dječjeg vrtića „Latica“ dana 15. siječnja 2020. donosi

STRATEGIJU upravljanja rizicima Dječjeg vrtića „Latica“

I. UVOD

Upravljanje rizicima je zakonska obveza i neizostavni element dobrog upravljanja, definirano je Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika u odnosu na ciljeve, te poduzimanje potrebnih mjera radi smanjenja rizika.

U cilju provedbe navedenih aktivnosti donosi se Strategija upravljanja rizicima Dječjeg vrtića „Latica“ (u daljnjem tekstu: Dječji vrtić).

Svrha ove strategije je poboljšati sposobnost ostvarivanja ciljeva Dječjeg vrtića upravljanjem prijetnjama i prilikama, te stvaranjem okruženja koje doprinosi većoj kvaliteti usluge, djelotvornosti i rezultatima, te definirati način suradnje s institucijama iz nadležnosti u pogledu koordiniranog pristupa upravljanja rizicima.

Cilj strategije:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima,
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenja odluka kao standard,
- utvrditi odgovornost za upravljanje rizicima,
- osigurati da upravljanje rizicima obuhvaća sva područja rizika,
- osigurati da se upravljanje rizicima provodi u skladu sa zakonskim propisima.

Koristi koje se u Dječjem vrtiću očekuju od uspješne implementacije procesa upravljanja rizicima su sljedeći:

- kvalitetnije odlučivanje usklađeno s realnom procjenom planiranih i neplaniranih konačnih rezultata,
- povećanje učinkovitosti u korištenju sredstava i pružanju usluge korisnicima,
- bolje planiranje i optimiziranje raspoloživih sredstava,
- razvoj pozitivne organizacije kulture kojom se otklanja odbojnost prema rizicima.

Strategija će se ažurirati po potrebi, ovisno o razvoju procesa upravljanja rizicima i promjenama metodologije upravljanja rizicima u poslovanju institucija javnog sektora.

II. TEMELJNI STAVOVI O UPRAVLJANJU RIZICIMA

Sagledavajući važnost provedbe upravljanja rizicima Dječji vrtić se zalaže za učinkovito upravljanje rizicima koji bi mogli biti prijetnja izvršavanju djelatnosti ili ugrožavaju ostvarenje ciljeva, nanijeti štetu okolišu, imovini, radnicima i korisnicima usluga.

Rizici koji se nastoje izbjeći jer mogu:

- ugroziti ostvarenje ciljeva,
- narušiti kvalitetu usluga korisnicima Dječjeg vrtića i izazvati njihovo nezadovoljstvo,
- naštetiti ugledu Dječjeg vrtića,

- smanjiti povjerenje javnosti,
- uzrokovati financijske gubitke i štete,
- rezultirati zlouporabom javnih sredstava, neovlaštenim korištenjem ili otuđenjem imovine,
- rizikom se smatraju i neiskorištene prilike ili mogućnosti za poboljšanje poslovanja.

Sve aktivnosti koje provodi Dječji vrtić moraju biti u skladu s ciljevima Grada Zadra, te u svakom trenutku usklađene sa zakonodavnim okvirima. Sve aktivnosti koje nose rizik štetnih posljedica i štete ugledu će se izbjeći. Sve aktivnosti i s njima povezani financijski izdaci moraju biti obuhvaćeni financijskim planom.

Ravnatelj i svi radnici uključeni su u proces upravljanja rizicima.

III. STRATEŠKI I OPERATIVNI RIZICI

Za potrebe upravljanja rizicima u institucijama javnog sektora, a Dječji vrtić je javna ustanova, preporuka je da se rizici dijele na strateške i operativne, omogućavajući tako lakše grupiranje i određivanje tko se primarno bavi kojom kategorijom rizika.

Strateški rizici su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje dugoročnih i srednjoročnih ciljeva, strateških prioriteta Dječjeg vrtića, lokalnih prioriteta, rizici koji imaju presudan utjecaj na dugoročnu uspješnost poslovanja. Usmjereni su na šire interesne skupine, krajnje korisnike usluga i slično.

Upravljanje strateškim rizicima odgovornost je odgovorne osobe Dječjeg vrtića koja za potrebe upravljanja strateškim rizicima treba usko surađivati s institucijama iz nadležnosti.

Pregled strateških rizika po područjima u kojima se mogu javiti:

Politički rizici koji su vezani uz nemogućnost realizacije postavljenih političkih ciljeva, političkih programa Vlade, lokalne zajednice i sl.

Financijski/ekonomski rizici koji mogu nepovoljno utjecati na dugoročnu financijsku održivost i stabilnost institucije.

Socijalni rizici koji mogu nepovoljno utjecati na mogućnost institucija javnog sektora da odgovore na demografske i socioekonomske trendove te promjene u očekivanjima interesnih skupina (raste broj djece s teškoćama u razvoju rane i predškolske dobi i djece urednog razvoja, smještajni kapaciteti Dječjeg vrtića su nedovoljni da odgovore na povećane potrebe i/ili nisu prilagođene zahtjevima, radno vrijeme Dječjeg vrtića nije prilagođeno radnom vremenu roditelja i sl.).

Tehnološki rizici vezani uz praćenje tehnoloških promjena i sposobnost odgovora na njih

Zakonodavni rizici vezani uz promjenu regulative koja u velikoj mjeri utječe na promjene u poslovanju, može utjecati na porast troškova poslovanja, promjene u izvorima financiranja i sl.

Korisnici- rizici koji su vezani uz mogućnost ispunjenja sadašnjih i budućih potreba korisnika, očekivanja korisnika za kvalitetnom uslugom.

Okoliš/klimatske promjene - rizici koji su vezani uz promjene u okolišu, klimatske promjene i njihov učinak (rizici učestalih poplava i način obrane i sl.).

Operativni rizici su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na provedbu funkcija, aktivnosti i procesa u zadanim rokovima, na kvalitetu usluge, na propuste u primjeni zakona i procedura. Potrebno je voditi računa da kumulativni učinci operativnih rizika mogu utjecati i ugroziti i realizaciju nekih strateških ciljeva i na taj način operativni rizici mogu uzrokovati i strateške rizike.

Upravljanje operativnim rizicima odgovornost je ravnatelja.

Područja operativnih rizika uključuje:

Profesionalizam i kompetencije radnika vezani za nedostatak stručnih radnika (nemogućnost zapošljavanja deficitarnih zanimanja), rizici vezani uz neprofesionalno ponašanje radnika.

Financijski rizici, vezani uz propuste u financijskom poslovanju, planiranju i izvršenju proračuna, postupcima javne nabave i ugovaranju (računovodstvene evidencije nisu cjelovite, nema evidencije potencijalnih obveza, izvještaji se ne pripremaju u rokovima, neuredno vođenje knjigovodstva, neusklađenost planskih dokumenata i sl.)

Regulatorni rizici vezani uz nepoštivanje ili djelomično poštivanje propisa i procedura što može dovesti do nepovoljnih mišljenja revizije, inspekcijskih nadzora, mogućih tužbi, sudskih postupaka).

Zaštita ljudi/immovine i drugih resursa - rizici vezani uz sigurnost korisnika usluga (sigurnost i zaštita djece) i zaposlenika, rizici vezani za zaštitu imovine, neovlaštenog otuđenja, požara, neracionalnog postupanja i sl.

Dobavljači- rizici vezani uz sposobnost dobavljača za isporuku usluge/robe/radove na vrijeme i u skladu s ugovorenom cijenom, količinom, kvalitetom.

Tehnološki rizici vezani uz IT sustave, opreme.

Rizici nepravilnosti i prijevara primjerice, dijeljenje vrijednosti nabave s namjerom izbjegavanja primjene propisanog postupka nabave i sl.

Strateški i operativni rizici su međusobno povezani i niti jedna kategorija rizika ne može se razmatrati izolirani.

IV. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA

Ciklus upravljanja rizicima obuhvaća sljedeće aktivnosti:

1. utvrđivanje rizika,
2. procjena rizika,
3. određivanje aktivnosti za postupanje po rizicima,
4. uspostavljanje sustava za praćenje i izvješćivanje o rizicima.

Osnovni preduvjet za upravljanje rizicima je postojanje ciljeva, odnosno rezultata koje Dječji vrtić želi ostvariti. Možemo ih podijeliti na:

- Strateške ciljeve, postavljaju se na razdoblje od nekoliko godina, obično od 3 do 5,
- Operativne ciljeve, kratkoročni, obično na period od godine dana nakon čega se obnavljaju,
- Specifične, sadržane u okviru programa, projekta, operativnih planova rada, u okviru poslovnog procesa.

1. Utvrđivanje rizika

Utvrđivanje rizika podrazumijeva identifikaciju događaja i određivanje ključnih rizika koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva sadržanih u planskim dokumentima. Planski dokumenti su Godišnji plan i program rada Dječjeg vrtića, Izvješće o izvršenju godišnjeg plana i programa rada, financijski plan i plan nabave.

Osim rizika s poslovanjem Dječjeg vrtića, osigurava se dobivanje informacija o najznačajnijim rizicima iz nadležnosti s kojima zajednički provode programi i projekti u svrhu

ostvarenja postavljenih ciljeva. Za navedene programe i projekte utvrđuju se najznačajniji rizici, način razmjene informacija o utvrđenim rizicima i poduzetim mjerama za njihovo ublažavanje.

Prilikom utvrđivanja rizika potrebno je ukratko opisati rizike, uzroke i posljedice rizika, faktor rizičnosti i pokazatelje rizika koji povećavaju vjerojatnost i učinak rizika.

Dva su osnovna pristupa koja se mogu koristiti za utvrđivanje rizika:

a) 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.

b) pristup „odozdo prema gore“

najčešće se koristi za utvrđivanje operativnih rizika, odnosno rizika vezanih uz poslovne procese, funkcije, projekte, aktivnosti.

Dječji vrtić koristi dvije osnovne metode utvrđivanja rizika:

1. Analize podataka/informacija iz planskih dokumenata, izvještaja, regulative,
2. Održavanje zajedničkih radionica za razmjenu mišljenja i ideja (brainstorming).

Skupljaju se informacije od radnika s različitim iskustvom i saznanjima, odvija se usmeno i potiče se kreativnost sudionika. Metoda je djelotvorna u smislu razmjene informacija i mišljenja među različitim osobama i razinama Dječjeg vrtića, kako bi se došlo do dobrih ideja i najboljih rješenja.

2. Procjena rizika

Faza procjene rizika uključuje procjenu učinka i vjerojatnosti nastanka rizika. Rizike treba procijeniti kako bi se mogli rangirati, utvrditi prioritetni rizici te osigurati informacije za donošenje odluka o postupanju s rizicima.

Polazna osnova za procjenu rizika je kvalitetan opis rizika, s utvrđenim uzrocima i posljedicama rizika, dopunjeno s dodatnim informacijama u obliku analiza faktora rizičnosti i pokazatelja rizika.

Faktori rizičnosti uključuju događaje, okolnosti, trendove, karakteristike vezane za Dječji vrtić, njegovo poslovanje i okruženje koji ne moraju nužno biti u izravnoj uzročno-posljedičnoj vezi s rizicima, ali kroz korelacijske odnose mogu povećati vjerojatnost nastanka i učinka rizika. Pokazateljima rizika mogu se smatrati detalji koji ukazuju odnosno upozoravaju da su određene situacije rizične.

Utvrđene faktore rizičnosti potrebno je razmatrati u zavisnosti jedan od drugoga, jer više faktora rizičnosti i pokazatelja rizika može u konačnici rezultirati značajnim učinkom i/ili velikom vjerojatnosti da će se rizik ostvariti. Analizom određenih faktora rizika osigurava se također i objektivnija podloga za procjenu financijskih učinaka, odnosno iskazivanje učinaka rizika u financijskim iznosima.

Procjena učinka rizika i procjena vjerojatnosti pojave rizika, odnosno ukupna izloženost riziku dobiva se pomoću matrice 3x3, odnosno umnoškom bodova za učinak s bodovima za vjerojatnost.

Rizik s najvećim učinkom i najvećom vjerojatnošću (svaki s najvećom ocjenom tri) može procijeniti s najviše devet bodova.

Ukupna izloženost riziku može biti:

- niska (ocjena 1, 2),
- srednja (ocjena 3, 4),
- visoka (ocjena 6, 9).

Rezultati procjene se zatim evidentiraju u Registar rizika.

Matrica rizika 3x3 prikazana je na slici.

| | | | | |
|--------------|---------|------------------------|------------------------|------------------------|
| VJEROJATNOST | VISOKA | srednji rizik (3x1) | visok rizik (3x2) | visok rizik (3x3) |
| | SREDNJA | nizak rizik (2x1) | srednji rizik (2x2) | visok rizik (2x3) |
| | NISKA | nizak rizik (1x1) | nizak rizik (1x2) | srednji rizik (1x3) |
| | | MALEN | UMJEREN | VELIK |
| | UČINAK | | | |

Smatramo rizik kritičnim ako je ocijenjen najvišom ocjenom rizika (6 ili 9):

- predstavlja izravnu prijetnju uspješnom završetku projekta/aktivnosti,
- ako će uzrokovati znatnu štetu Dječjem vrtiću, korisnicima,
- posljedica rizika povreda zakona ili propisa,
- ako će doći do značajnih financijskih gubitaka i sl.

3. Određivanje aktivnosti za postupanje po rizicima

Mjere koje će se poduzeti u vezi postupanja po rizicima prvenstveno ovise o vrsti i utvrđenim uzrocima rizika.

Mjere za rješavanje ili ublažavanje strateških rizika zahtijevaju odluke na razini strategija, politika, izmjene i dopune zakonodavnog okvira i/ili institucionalnog.

Mjere za rješavanje ili ublažavanje operativnih rizika najčešće zahtijevaju dopune i izmjene operativnih pravila i procedura, jačanje kontrolnih postupaka, unapređenja poslovnih sustava, aktivnosti i procesa.

Uobičajeno se koriste četiri načina postupanja po rizicima:

- *Smanjivanje/ublažavanje rizika* (poduzimanje mjera kako bi se smanjila vjerojatnost nastanka i/ili učinak rizika. Mjere koje Dječji vrtić poduzima uključuju primjenu elemenata sustava unutarnjih kontrola u cilju stavljanja rizika pod kontrolu i nastavka obavljanja aktivnosti bez ugrožavanja ostvarenja cilja),
- *Prenošenje rizika* (prijenos rizika trećoj strani ili dijeljenje rizika s trećom stranom),
- *Prihvatanje rizika* (kada su mogućnosti za sprječavanje ili izbjegavanje rizika ograničene ili troškovi poduzimanja mjera mogu biti nerazmjerni u odnosu na moguće koristi),
- *Izbjegavanje rizika* (djelomičnim ili potpunim modificiranjem aktivnosti odnosno procesa koji je izložen riziku).

Osim mjera usmjerenih na posljedice negativnih rizika, treba razmatrati i **mjere koje su usmjerene na korištenje pozitivnih učinaka**, odnosno mjere usmjerene da spriječe situacije "izgubljenih prilika". Ove mjere uključuju stvaranje uvjeta da se potencijalne pozitivne prilike

zaista ostvare, uključivanje zainteresiranih strana u korištenje prilika te stvaranje okolnosti kroz povećanje vjerojatnosti i/ili utjecaja pozitivnih učinaka.

4. Uspostavljanje sustava za praćenje i izvješćivanje o rizicima

Faza praćenja rizika podrazumijeva praćenje provedbe mjera za ublažavanje rizika i praćenje izloženosti riziku. Informacije prikupljene kroz postupke praćenja provedbe mjera koriste se za procjenu izloženosti riziku. Izloženost riziku može biti smanjena, povećana ili nepromijenjena, što ovisi o tome jesu li mjere za ublažavanje rizika provedene i koliko cjelovito te jesu li nastupile nove okolnosti u poslovanju. Korake provedene u procesu upravljanja i praćenja rizika potrebno je dokumentirati.

Za potrebe dokumentiranja koriste se obrasci:

- Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika Dječjeg vrtića „Latica“ (Prilog 1)
- Registar rizika Dječjeg vrtića „Latica“ (Prilog 2).
- Obrazac praćenja statusa rizika Dječjeg vrtića „Latica“ (Prilog 3)

V. REGISTAR RIZIKA

Registar rizika je interni dokument, sadrži pregled utvrđenih rizika, procjenu rizika, potrebne aktivnosti koje će smanjiti posljedice rizika, osobe zadužene za provođenje određenih aktivnosti, kao i datum izvršenja tih aktivnosti.

Dječji vrtić uspostavlja jedan registar rizika u koji se unose strateški rizici, operativni rizici koji imaju utjecaja i povezani su sa strateškim rizicima, operativni rizici za koje se procijeni s obzirom na njihove učinke, da ih je potrebno pratiti na razini vrtića.

Registar rizika se ažurira prema potrebi, a najmanje jednom godišnje u srpnju, popunjava se podacima iz obrazaca za utvrđivanje i procjenu rizika, dopunjeno s informacijama o mjerama, rokovima i odgovornim osobama za postupanje po rizicima.

VI. KOORDINATORI ZA RIZIKE

Ravnateljica Dječjeg vrtića odgovorna je za uspostavu cjelovitog procesa upravljanja rizicima.

Ravnateljica imenuje koordinatora za strateške rizike.

Koordinator za strateške rizike ima sljedeću ulogu:

- u suradnji sa ravnateljem , prikuplja podatke o strateškim rizicima vrtića i institucija iz nadležnosti,
- organizira sastanke na kojima će se raspraviti prikupljeni podaci i rezultati obavljene procjene rizika te zajednički utvrditi lista prioriternih strateških rizika,
- osigurati da se prioritetni strateški rizici upisuju u registar rizika i da se prate,
- osigurati da su podaci u registru rizika ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika.

Ravnateljica imenuje koordinatora za operativne rizike.

Koordinator za operativne rizike ima sljedeću ulogu:

- u suradnji s radnicima prikuplja podatke o operativnim rizicima koji se odnose na poslovne procese vezane uz proračunski ciklus, procese javne nabave, procese vezane uz upravljanje ljudskim potencijalima, procese informatičke podrške, upravljanja imovinom i slično,

- osigurati da se operativni rizici za koje se procijeni da su povezani sa strateškim rizicima ili se procijeni da ih je potrebno pratiti na razini Dječjeg vrtića upisuju u registar rizika,
- osigurava da su podaci u registru rizika ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika.

Svi radnici odgovorni su za upravljanje rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje poslovnih ciljeva, funkcija, aktivnosti i procesa iz svoje nadležnosti.

Komunikacijom unutar Dječjeg vrtića omogućiti će se da svi radnici razumiju, na način koji odgovara njihovoj ulozi, što je strategija, prioritetni rizici, te kako se njihove odgovornosti u vrtiću uklapaju u taj okvir rada.

VII. POKAZATELJI FUNKCIONALNOSTI PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Pokazatelji funkcionalnosti procesa upravljanja rizicima:

- Registar rizika,
- Upravljanje rizicima je redovna stavka na sastancima Dječjeg vrtića kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku, dinamika mjera za ublažavanje rizika i ponovno uspostavljanje prioriteta.

VIII. AŽURIRANJE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA

Strategija upravljanja rizicima će se ažurirati prema potrebama Dječjeg vrtića, a u pravilu barem jednom u tri godine.

Ova Strategija upravljanja rizicima Dječjeg vrtića „Latica“ će biti objavljena na mrežnim stranicama Dječjeg vrtića „Latica“.

Klasa: 601-02/20-01/01

Urbroj: 2198/01-44-20-1

Zadar, 15. siječnja 2020.

Ravnateljica
Vesna Penjalov, dipl.def.

PRILOZI:

- Prilog 1 - Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika Dječjeg vrtića „Latica“
- Prilog 2 - Registar rizika Dječjeg vrtića „Latica“
- Prilog 3 - Obrazac praćenja statusa rizika Dječjeg vrtića „Latica“

