OPĆINA KALNIK

# STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA U OPĆINI KALNIK

# AKTIVNE MJERE KONTROLE I UPRAVLJANJA RIZICIMA

Kalnik, veljača 2026.

## 1. UVODNE NAPOMENE. PREDMET STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA U OPĆINI KALNIK

Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru („Narodne novine“ broj 78/15, 102/19 i 105/25; u daljnjem tekstu: Zakon) upravljanje rizicima definirano je kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika u odnosu na poslovne ciljeve te poduzimanja potrebnih mjera radi smanjenja rizika.

Strategijom upravljanja rizicima u Općini Kalnik (u daljnjem tekstu: Strategija upravljanja rizicima) opisuje se način na koji Općina Kalnik (u daljnjem tekstu: Općina) namjerava implementirati sustavan pristup upravljanju rizicima, razraditi metodologiju procesa upravljanja rizicima prilagođenu specifičnostima Općine te definirati način suradnje s institucijama iz nadležnosti u pogledu koordiniranog pristupa upravljanja rizicima.

Upravljanje rizicima je zakonska obaveza i neizostavan element dobrog upravljanja. Odgovarajuće upravljanje rizicima je od izuzetne važnosti za Općinu i za sposobnost obavljanja njezinih funkcija. Strategija upravljanja rizicima opisuje ciljeve i koristi od upravljanja rizicima, odgovornosti za upravljanje rizicima, te daje pregled okvira koji će se uspostaviti kako bi se uspješno upravljalo rizicima.

## 2. POJAM RIZIKA I UPRAVLJANJE RIZICIMA. STAVOVI OPĆINE PREMA RIZICIMA

Rizici su događaji koji se žele izbjeći jer mogu:
- ugroziti ostvarenje ciljeva institucije,
- narušiti kvalitetu usluga mještanima i izazvati njihovo nezadovoljstvo,
- naštetiti ugledu institucije,
- 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 razine rukovodstva i svi službenici uključeni su u proces upravljanja rizicima.

Najviša razina rukovodstva utvrdit će, procijeniti i pratiti strateške rizike za Općinu.

Učinkovito upravljanje rizicima temeljit će se na komunikaciji „odozgo prema dolje“ i „odozdo prema gore“.
Upravljanje rizicima razvijat će se u svrhu kvalitetnijeg i bržeg odlučivanja, povećanja učinkovitosti u korištenju sredstava i pružanju usluga mještanima/zainteresiranim stranama, boljeg planiranja i optimiziranja raspoloživih sredstava te jačanja povjerenja u upravljački sustav.
Upravljati rizicima znači unaprijed razmišljati o potencijalnim događajima koji mogu nastati, učincima i posljedicama s kojima se Općina može suočiti u budućnosti te pravovremeno poduzimati mjere kako bi se rizici minimalizirali, a time nepovoljni učinci izbjegli odnosno smanjili.
Učinkovito upravljanje rizicima omogućava donošenje kvalitetnijih odluka, bolje planiranje i optimiziranje raspoloživih sredstava, bavljenje prioritetima te izbjegavanje budućih problema koji se mogu pojaviti u poslovanju Općine.
Pravovremeno uočiti ključne rizike i poduzeti odgovarajuće mjere znači izbjeći i sve one financijske učinke koji će se nužno javiti da bi sanirali probleme, odnosno posljedice aktiviranih rizika.

Stavovi Općine prema rizicima su:
- sve aktivnosti koje Općina provodi usmjerene su na ostvarenju glavnih ciljeva utvrđenih misijom i vizijom i temeljnim načelima,

- sve aktivnosti provode se u okviru postojećih zakonodavnih okvira,
- neće se poduzimati aktivnosti koje bi mogle prouzročiti materijalni rizik i rizik od štetnog publiciteta za ugled,
- sve aktivnosti provodit će se u skladu sa donesenim i usvojenim planovima upravljanja,
- aktivnosti u ostvarivanju odobrenih projekata provodit će se u skladu s odobrenim sredstvima iz proračuna i važećim propisima iz kojima se uređuje javna nabave, obvezni odnosi te sam projekt kao predmet nabave.

## 3. STRATEŠKI I OPERATIVNI RIZICI

Za potrebe upravljanja rizici se kategoriziraju na
- strateške rizike i
- operativne rizike.

Kategorizacija rizika na strateške i operativne omogućava da se veliki broj različitih rizika s kojima se susreće Općina može grupirati te lakše odrediti koja se razina rukovodstva primarno bavi kojom kategorijom rizika.

Strateški rizici su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje dugoročnih i srednjoročnih ciljeva, strateških prioriteta Općine, nacionalnih i/ili regionalnih/lokalnih prioriteta, prioriteta određenih javnih funkcija ili resora (primjerice, zdravstvo, zaštita okoliša, pravosuđe, stabilnost javnih financija, sigurnost i slično).

Strateški rizici usmjereni su na šire interesne skupine, građane, krajnje korisnike usluga i slično.

Upravljanje strateškim rizicima odgovornost je odgovorne osobe Općine koja za potrebe upravljanja strateškim rizicima treba usko surađivati s najvišom razinom rukovodstva u Općini.

Upravljanje strateškim rizicima treba razvijati kao sastavni dio procesa strateškog planiranja i donošenja ključnih odluka na najvišoj rukovodećoj razini.

Operativni rizici su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na provedbu funkcija, aktivnosti i procesa u zadanim rokovima, na razinu kvalitete usluge, na propuste u primjeni zakona i procedura.

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 rukovoditelja odgovornih za procese/aktivnosti odnosno rukovoditelja ustrojstvenih jedinica unutar kojih se ti procesi/aktivnosti provode.

## 4. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA

Ciklus upravljanja rizicima sastoji se od sljedećih faza:
1. utvrđivanja rizika,
2. procjene rizika,
3. određivanja aktivnosti za postupanje po rizicima, i
4. praćenja i izvještavanja o rizicima.

Utvrđivanje rizika uključuje identifikaciju potencijalnih rizika i uzroka rizika kao i potencijalne posljedice rizika.

Za utvrđivanje rizika koriste se sljedeće metode:
- analiza podataka odnosno informacija iz planskih dokumenata, izvještaja
- upitnici za utvrđivanje rizika
- zajednički sastanci

Procjena rizika uključuje procjenu učinka i vjerojatnosti nastanka rizika.

Procjena učinka obuhvaća procjenu značajnosti posljedice ako se rizik ostvari.

Učinak rizika vrednuje se ocjenama od 1 do 3, pri čemu ocjena 1 ima malen učinak, ocjena 2 srednji učinak, a ocjena 3 veliki učinak.

Procjena vjerojatnosti nastanka rizika iskazuje se kroz određene razine vjerojatnosti njegova nastanka.

Identificirani rizici vrednuju se ocjenama od 1 do 3, pri čemu se ocjena 1 odnosi na događaj za koji nije vjerojatno da će se dogoditi, ocjena 2 na događaj koji će se vjerojatno dogoditi, a ocjena 3 za događaj koji će se vrlo vjerojatno dogoditi ili je neizbježan.
Ukupnu izloženost riziku čini umnožak procijenjene ocjene učinka rizika i procijenjene ocjene vjerojatnosti nastanka rizika.
Ukupna izloženost riziku iskazuje se kroz tri razine - nisku, srednju i visoku.

Tablica 1. – Primjer matrice 3x3 Općine za procjenu ukupne izloženosti riziku

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| VJEROJATNOST | VISOKA | Srednji rizik (3x1) | Visoki rizik (3x2) | Visoki rizik 3x3) |
| | SREDNJA | Nizak rizik (2x1) | Srednji rizik (2x2) | Visoki rizik (2x3) |
| | NISKA | Nizak rizik (1x) | Nizak rizik (1x2) | Srednji rizik (1x3) |
| | | MALEN | SREDNJI | VELIKI |
| UČINAK | | | | |

Ukupna izloženost riziku rangira se na sljedeći način:
ocjena 1-2 – niska
ocjena 3-4 – srednja
ocjena 6-9 – visoka.
Nizak rizik ne zahtijeva daljnje i/ili dodatno djelovanje, srednji rizik treba nadzirati i upravljati njime do niskog rizika, a visoki rizik zahtijeva trenutno djelovanje i otklanjanje u što kraćem roku.

Tablica 2 – Razina izloženosti riziku (izračunava se na osnovi matrice 3x3)

| Razina izloženosti riziku | Raspon rezultata Vjerojatnost x Učinak | Prioritet rješavanja |
|---|---|---|
| Niska | 1-2 | Nizak – rizik ne zahtijeva previše pozornosti, treba ga povremeno pratiti |
| Srednja | 3-4 | Srednji – rizik zahtijeva određenu pozornost, mjere za ublažavanje i redovito praćenje |
| Visoka | 6-9 | Visok – rizik zahtijeva visoku razinu pozornosti, mjere za ublažavanje i otklanjanje u što kraćem roku |

Aktivnosti za postupanje po rizicima ovise o vrsti i utvrđenim uzrocima rizika.
Aktivnosti za ublažavanje ili rješavanje strateških rizika zahtijevaju odluke na razini strategija, politika, izmjene i/ili dopune zakonodavnog i/ili institucionalnog okvira.
Aktivnosti za ublažavanje ili rješavanje operativnih rizika zahtijevaju dopune i/ili izmjene operativnih pravila i/ili procedura, jačanje kontrolnih postupaka, unapređenja poslovnih sustava, aktivnosti i/ili procesa.

Praćenje i izvještavanje o rizicima podrazumijeva praćenje provedbe mjera za ublažavanje rizika i praćenje izloženosti riziku. Informacije prikupljene kroz postupke praćenja kroz provedbe mjera koriste se za procjenu izloženosti riziku. Treba se uspostaviti sustav praćenja i izvješćivanja o rizicima tako da svim razinama upravljanja omogući pravodobne, točne i potpune informacije potrebne za donošenje odluka.

Rukovoditelji najviše upravljačke razine trebaju izvještavati o aktivnostima poduzetim na uspostavi procesa upravljanja rizicima, najznačajnijim rizicima, novonastalim rizicima koji su se pojavili nakon redovitog ažuriranja Registra rizika (u daljnjem tekstu: Registar). Najviša razina rukovodstva ima obavezu prikupljanja prioritetnih strateških rizika te njihov unos u Registar čim se pojave.

Za novonastale rizike koristi se Obrazac 1. (Obrazac 1. – Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika).
Za praćenje poznatih rizika koristi se Obrazac 2. (Obrazac 2. – Obrazac za praćenje statusa rizika).
Obrazac 1. i Obrazac 2. prilog su Strategije upravljanja rizicima.

## 5. REGISTAR RIZIKA

Na razini Općine uspostavlja se jedan Registar u koji se unose podaci o strateškim i operativnim rizicima na razini Općine i institucija iz nadležnosti.

Proračunski korisnici:
Dječji vrtić „Kalnički jaglac"

Trgovačka društva:
Komunalno poduzeće Kalnik d.o.o.

Registar sadrži najmanje sljedeće:
- rizik
- kategoriju rizika (strateški ili operativni)
- opis rizika (uzrok i posljedicu)
- ukupna izloženost riziku
- područje utjecaja rizika i procijenjeni financijski učinci
- mjere za postupanje po riziku
- odgovorne osobe za provedbu mjera i rok za njihovu provedbu

Registar se ažurira po potrebi, a najmanje jednom godišnje. Prilikom ažuriranja registra unijet će se, po potrebi, podaci o novonastalim rizicima.
Obrazac Registra prilog je Strategije upravljanja rizicima (Prilog 3. – Obrazac Registra rizika).

## 6. KOORIDNATOR ZA RIZIKE

Općinski načelnik odgovoran je za uspostavu cjelovitog procesa upravljanja rizicima.
Službenici su odgovorni za upravljanje rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje poslovnih ciljeva iz njihove nadležnosti odnosno koji su vezani uz funkcije, aktivnosti i procese iz njihove nadležnosti.
Općinski načelnik će imenovati koordinatora za strateške i operativne rizike.
Upravljanje rizicima predstavlja cjelokupan proces koji obuhvaća utvrđivanje, procjenjivanje i praćenje rizika, uzimajući pri tome u obzir ciljeve Općine, te poduzimanje potrebnih radnji, a u svrhu smanjenja rizika u što većoj mjeri.
Kako bi se osigurala uspješna provedba procesa upravljanja rizicima su ovlasti i odgovornosti određuju se, kako slijedi:

**Općinski načelnik**
- određivanje i ostvarivanje ciljeva Općine, kao i uspostavu učinkovitog sustava upravljanja rizicima koji će smanjiti mogućnost da se postavljeni ciljevi ne ostvare, prema odredbama Zakona o sustavu unutarnjih kontrola javnom sektoru,
- određivanje strateškog smjera i stvaranja uvjeta za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezano uz upravljanje rizicima,
- donosi strategiju upravljanja rizicima i odgovarajuće smjernice
- uspostavljanje sustavnog pristupa upravljanju rizicima koji uključuje:

-imenovanje osoba zaduženih za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima
-imenovanje osoba zaduženih za prikupljanje informacija o rizicima po pojedinim ustrojstvenim jedinicama,
-obvezu dokumentiranja podataka u vezi s utvrđenim rizicima - ustroj Registra rizika,
-praćenje rizika - uspostava načina odnosno modela izvješćivanja o rizicima.

**Koordinator za strateške i operativne rizike**
- koordinira implementacijom procesa upravljanja rizicima kroz cijeli ustroj Općine,
- dužan je upoznati ostale službenike o potrebi uvođenja upravljanja rizicima u Općini,
- osigurava da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti provodi u skladu sa strategijom upravljanja rizicima,
- osigurava da svi službenici budu upoznati s procesom upravljanja rizicima,
- promiče kulturu upravljanja rizicima na svim razinama
- odgovoran je za stvaranje uvjeta za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezanih uz rizike koji su utvrđeni,
- osigurava izradu i ažuriranje strategije upravljanja rizicima u skladu sa stupnjem provedbe i razvoja procesa upravljanja rizicima,
- priprema godišnje izvješće o pokazateljima uspješnosti provedbe strategije upravljanja rizicima.

**Službenici upravnih tijela i službi**
- obveza korištenja smjernica za upravljanje rizicima na što učinkovitiji način,
- ukazivanje na određene nove rizike koji bi mogli rezultirati neispunjavanjem ključnih ciljeva i zadataka te njihova prijava nadređenom,
- odgovornost za primjenu kontrolnih mehanizama kojima bi se mogla smanjiti vjerojatnost nastanka ili učinka rizika,
- utvrđivanje i razvijanje novih kontrolnih mehanizama i planova za daljnje poboljšanje kontrola,

## 7. POKAZATELJI FUNKCIONALNOSTI PROCESA UPRVLJANJA RIZICIMA

Pokazatelji funkcionalnosti procesa upravljanja rizicima su sljedeći:
1. na godišnjoj razini registar rizika je u potpunosti pregledan i dogovoreno je upravljanje rizicima,
2. mjere iz registra rizika provode se u okviru rokova utvrđenih za izvršenje i sve nove mjere ažurirane su u registru rizika za ustrojstvenu jedinicu
3. upravljanje rizicima je redovita stavka na sastancima upravnih odjela i službi Općine kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta.

## 8. AŽURIRANJE STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA I REGISTRA RIZIKA

Strategija upravljanja rizicima ažurirat će se po potrebi, sukladno razvoju procesa upravljanja rizicima i zahtjevu Općine za potrebe unaprjeđenja procesa upravljanja rizicima, a najmanje jednom u tri godine. Registar rizika ažurirat će se najmanje jednom godišnje.

KLASA: 400-01/26-01/01
URBROJ: 2137-23-26-1
Kalnik, 28.02.2026.

REPUBLIKA HRVATSKA
KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKA ŽUPANIJA
OPĆINA KALNIK, OPĆINSKI NAČELNIK
KALNIK

Općinski načelnik
Dorian Kešer

Obrazac 1. - Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

| Utvrđivanje rizika | | | Procjena rizika | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rizik | Uzrok | Posljedica | Faktori rizičnosti | Pokazatelji | Učinak | Vjerojatnost | Ukupna izloženost s financijskim učinkom | Područje učinka |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Obrazac 2. – Obrazac za praćenje statusa rizika

| Rizik | Prethodna procjena rizika | Status provedbe mjera | Obrazloženje za neprovedene ili djelomično provedene mjere | Nova procjena rizika | Status izloženosti riziku | Nove mjere za ublažavanje rizika | Rokovi | Odgovorna osoba |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Mjesto i datum:

Pripremio:

Napomene:

Status provedbe mjera može biti: provedene, djelomično provedene ili neprovedene. Za djelomično provedene ili neprovedene mjere potrebno je dostaviti i obrazloženje razloga djelomičnog provođenja ili neprovođenja mjera.

Status izloženosti rizika može biti: nepromijenjen, smanjen ili povećan, ovisno o tome jesu li mjere za ublažavanje rizika provedene i koliko cjelovito te jesu li nastupile nove okolnosti koje mogu utjecati na razinu izloženosti riziku.

Na temelju podataka sadržanih u ovom obrascu ažuriraju se podaci u Registru rizika.

Obrazac 3. – Obrazac Registra rizika

| Rizik | Vrsta strateški/operativni | Opis rizika (uzrok i posljedice) | Ukupna izloženost riziku | Područje utjecaja rizika i procijenjeni financijski učinci | Mjere za postupanje po riziku | Odgovorne osobe za postupanje po riziku | Rok provedbe mjera |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Mjesto i datum:

Pripremio: Odobrio:

Napomena:

Rok za provedbu mjera može biti kratkoročan, srednjoročan i dugoročan.