



KRAPINSKO-ZAGORSKA ŽUPANIJA
Gimnazija Antuna Gustava Matoša Zabok

KLASA: 003-01/19-01/01
URBROJ: 2197/01-380/1-6-19-1
Zabok, 14. veljače 2019.

Na temelju članka 7., točke e) i članka 12. Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN, br. 78/15, 102/19) i članka 58. Statuta Gimnazije Antuna Gustava Matoša Zabok (KLASA: 012-03/19-01/01, URBROJ: 2197/01-380/1-6-19-3, od 4. veljače 2019.) ravnateljica Gimnazije Antuna Gustava Matoša Zabok, Bibijana Šlogar, prof., donosi

**STRATEGIJU UPRAVLJANJA RIZICIMA GIMNAZIJE ANTUNA GUSTAVA
MATOŠA ZABOK**

I. UVOD

Upravljanje rizicima definirano je Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN, br. 78/15, 102/19) kao cijelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika u odnosu na poslovne ciljeve te poduzimanja potrebnih mjera radi smanjenja rizika.

Svrha Strategije je opisati način na koji Gimnazija Antuna Gustava Matoša namjerava implementirati sustavan pristup upravljanju rizicima, razraditi metodologiju procesa upravljanja rizicima prilagođenu specifičnostima institucije te definirati način suradnje s institucijama iz nadležnosti u pogledu koordiniranog pristupa upravljanja rizicima.

**II. TEMELJNI STAVOVI GIMNAZIJE ANTUNA GUSTAVA MATOŠA ZABOK
O UPRAVLJANJU RIZICIMA**

Rizici su događaji koji se žele izbjegći jer mogu:

- ugroziti ostvarenje ciljeva Gimnazije;
- naštetići ugledu Gimnazije;

- smanjiti povjerenje javnosti u djelovanje Gimnazije;
- uzrokovati financijske gubitke i štete;
- rezultirati zlouporabom javnih sredstava, neovlaštenim korištenjem ili otuđenjem imovine.

Svrha Strategije upravljanja rizicima Gimnazije Antuna Gustava Matoša Zabok je pomoći sustavnom i odgovornom upravljanju rizicima i prilikama u njoj.

Strategija se primjenjuje na sva područja poslovanja Škole uključujući i rutinske svakodnevne aktivnosti.

Rizikom se smatraju i neiskorištene prilike ili mogućnosti za poboljšanje poslovanja.

Škola prepoznaće rizike i prilike kojim treba upravljati, tako da se rizici izbjegnu, a prilike ne propuste i iskoriste.

Škola se zalaže za učinkovito upravljanje rizicima i prilikama kako bi:

- maksimizirala prilike i minimizirala učinak i vjerojatnost pojave rizika;
- zaštitila učenike i djelatnike;
- zaštitila imovinu Škole;
- zaštitila ugled i sliku Škole;
- zaštitila kvalitetu usluge koju pruža.

Sve razine rukovodstva i svi zaposlenici uključeni su u proces upravljanja rizicima. Tako će najviša razina rukovodstva utvrditi, procijeniti i pratiti strateške rizike za Školu iz svoje nadležnosti; rukovoditelji ustrojstvenih jedinica i rukovoditelji institucija iz nadležnosti utvrđuju, procjenjuju i prate operativne rizike iz njihove nadležnosti. Također, 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 Škole, boljeg planiranja i optimiziranja raspoloživih sredstava, jačanja povjerenja u upravljački sustav.

Procjene rizika i prilika moraju se provoditi za poslovne procese Škole, aktivnosti i školske projekte kako bi se osiguralo da su oni uskladjeni sa strateškim ciljevima Škole.

Sve rizike ili prilike koje proizlaze iz tih procjena bit će identificirani, analizirani, vrednovani, po potrebi obrađeni, i bit će im dodijeljena odgovorna osoba.

Škola će održavati Registar rizika i prilika, u kojem će biti evidentirani svi relevantni podaci i informacije vezani uz rizike ili prilike. Registar rizika i prilika predstavlja osnovu za komuniciranje rizika i prilika sa svim zainteresiranim stranama. Registar rizika će se redovito preispitivati i nadzirati.

Škola se obvezuje osigurati da svi djelatnici, posebno članovi uprave i osobe odgovorne za provođenje procesa dobiju odgovarajuće smjernice i obuku u načelima upravljanja rizicima i njihovim odgovornostima za učinkovito provođenje procesa upravljanja rizicima i prilikama u Školi.

Škola će redovito preispitivati i nadzirati provedbu i učinkovitost procesa upravljanja rizicima i prilikama te će se kontinuirano razvijati kultura upravljanja rizicima i prilikama u Školi.

Pozitivan odnos prema rizicima i prilikama i upravljanje rizicima i prilikama je obveza svih djelatnika Škole, a uprava Škole će poticati sve djelatnike da razmišljaju i djeluju imajući u obziru rizike u svojim svakodnevnim poslovnim aktivnostima.

III. STRATEŠKI I OPERATIVNI RIZICI

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

Strateški rizici su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje dugoročnih i srednjoročnih ciljeva, strateških prioriteta Škole, nacionalnih i/ili regionalnih/lokalnih prioriteta, prioriteta određenih javnih funkcija ili resora. Strateški rizici usmjereni su na šire interesne skupine, građane, krajnje korisnike usluga i slično.

Upravljanje strateškim rizicima odgovorne osobe Škole koja za potrebe upravljanja strateškim rizicima treba usko surađivati s najvišom razinom rukovodstva u Krapinsko zagorskoj županiji.

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

Unatoč podjeli rizika na strateške i operativne, potrebno je voditi računa da su strateški i operativni rizici međusobno povezani i da se niti jedna kategorija rizika ne može razmatrati izolirano.

Povezanost strateških i operativnih rizika proizlazi iz razloga što operativni rizici mogu uzrokovati ili biti posljedica strateških rizika i obrnuto. O uzročno - posljedičnim vezama i korelacijama između strateških i operativnih rizika potrebno je voditi računa u svim fazama upravljanja rizicima.

IV. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA

Četiri osnovne faze u procesu upravljanja rizicima su: faza utvrđivanja rizika, faza procjene rizika, faza postupanja po rizicima te faza praćenja i izvještavanja po rizicima.

U fazi **utvrđivanja rizika** detaljnije se pojašnjavaju pristup i metode utvrđivanja rizika te opis rizika. Dva su osnovna pristupa koja se mogu koristiti za utvrđivanje rizika: pristup „odozgo prema dolje“ (za utvrđivanje strateških rizika, odnosno rizika vezanih uz realizaciju strateških ciljeva, prioriteta u poslovanju, ključnih programa, kapitalnih investicijskih projekata i slično) i pristup „odozdo prema gore“ (za utvrđivanje operativnih rizika, odnosno rizika vezanih uz poslovne procese, funkcije, projekte, aktivnosti) koji su međusobno komplementarni i cjelovito utvrđivanje rizika zahtjeva kombinaciju oba pristupa.

Najviša razina rukovodstva treba biti informirana o operativnim rizicima koji mogu utjecati na realizaciju strateških ciljeva i prioriteta odnosno čiji kumulativni učinci mogu uzrokovati strateške rizike i/ili utjecati na njihov veći učinak.

Rukovoditelji unutarnjih ustrojstvenih jedinica trebaju biti informirani o strateškim rizicima Škole kako bi mogli prepoznati i procijeniti u kojoj su mjeri operativni rizici iz njihove nadležnosti povezani i/ili međusobno uvjetovani strateškim rizicima Škole.

Za utvrđivanje rizika najčešće se koriste metode analize podataka/informacija iz planskih dokumenata, izvještaja, regulative, zatim upitnici za utvrđivanje rizika te zajednički sastanci/radionice.

Utvrđene rizike potrebno je opisati na način da opis rizika obavezno sadrži informacije o uzrocima rizika i posljedicama rizika. Opis rizika predstavlja završetak faze utvrđivanja rizika i početak faze procjene rizika.

Detaljnije informacije o uzrocima i posljedicama rizika omogućit će kvalitetniju i objektivniju procjenu rizika, kao i utvrđivanje mjera za ublažavanje 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 Školu, njeno 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.

Faktori rizičnosti mogu se koristiti i za izradu tzv. „scenario analiza“ u okviru kojih se temeljem određenih događaja i okolnosti za koje se procjenjuje da mogu nastupiti, radi analiza njihovih mogućih učinaka.

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) i visoka (ocjena 6, 9). Rezultati procjene se zatim evidentiraju u registar rizika.

Vjerojatnost	Visoka	3	6	9
	Srednja	2	4	6
	Niska	1	2	3
		malen	srednji	velik
	Učinak			

Utvrđivanje i procjena rizika evidentira se na posebnom obrascu.

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 Škola 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);
- Prihvaćanje 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.

Ravnateljica:

