



**HŽ INFRASTRUKTURA**

**U P U T A**  
**O UPRAVLJANJU RIZICIMA**  
**(Uputa HŽI-701-41)**

Vrijedi od 29. travnja 2015.

**Uputa HŽI-701-41 objavljena je u Službenom vjesniku 5/15.**

**Za Uputu HŽI-701-41 mjerodavni su Poslovi upravljanja kvalitetom.**

<b>Uputa HŽI-701-41</b>	<b>Ime i prezime, akademska titula</b>	<b>Radno mjesto</b>	<b>Organizacijska jedinica</b>	<b>Datum</b>
Voditelj izrade općeg akta	Zvonko Dremel, univ.spec.oec.	Voditelj za upravljanje rizicima	Poslovi upravljanja kvalitetom	20.03.2015.
U izradi sudjelovali	Tihana Mušan, prof.	Voditelj za upravljanje rizicima	Poslovi upravljanja kvalitetom	20.03.2015.
	Denis Pišonić, dipl.ing.	Voditelj za upravljanje općim aktima i zapisima	Poslovi upravljanja kvalitetom	
	Marinko Tuškanec, dipl.ing.	Voditelj za sustave upravljanja	Poslovi upravljanja kvalitetom	
	Mario Dautović, dipl.ing.	Šef Službe za razvoj sustava upravljanja	Poslovi upravljanja kvalitetom	
Pregledao	dr.sc. Dražen Kaužljar, dipl.ing.	Rukovoditelj Poslova upravljanja kvalitetom	Poslovi upravljanja kvalitetom	23.03.2015.
Odobrio	Željko Kopčić, dipl.iur.	Član Uprave	Uprava	24.03.2015.

**Uputa HŽI-701-41 mora biti dostupna svim organizacijskim jedinicama u HŽ Infrastrukturi d.o.o.**

## Sadržaj

I. OPĆE ODREDBE .....	4
Svrha.....	4
Područje primjene .....	5
Referentni opći akti .....	5
Definicije pojmova .....	5
II. ZNAČAJKE RIZIKA.....	7
Osnovni elementi rizika .....	7
Skupine i vrste rizika .....	7
Rizik i neizvjesnost.....	8
Rizik i hazard.....	9
III. ODGOVORNOSTI .....	10
IV. UPRAVLJANJE RIZICIMA .....	12
Sustav upravljanja rizicima.....	12
Načela upravljanja rizicima.....	13
Okvir upravljanja rizicima .....	13
Proces upravljanja rizicima.....	13
V. PLANIRANJE .....	14
Utvrđivanje konteksta.....	14
Utvrđivanje ciljeva .....	15
VI. PROVEDBA .....	16
Utvrđivanje rizika.....	16
Metode utvrđivanja rizika .....	16
Analiza rizika .....	17
Opis rizika .....	17
Procjena rizika.....	17
Postupanje po rizicima .....	19
Provedba procesa upravljanja rizicima kroz dokumente .....	20
Obrazac Utvrđivanje rizika (OB-701-01).....	20
Obrazac Procjena rizika (OB-701-02) .....	20
Akcijski plan .....	21
Registar rizika .....	21

Obrazac Izvješće o upravljanju rizicima (OB-701-05) .....	22
Implementacija rizika kroz poslovanje HŽ Infrastrukture .....	22
Komunikacija i edukacija .....	23
VII. PROVJERA.....	23
Kontrolne aktivnosti.....	23
Nadzorne aktivnosti.....	24
VIII. POBOLJŠANJE .....	25
Praćenje rizika i izvješćivanje o rizicima.....	25
IX. PRIJELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE .....	26
Prijelazne odredbe .....	26
Završne odredbe .....	26
Prilog 1. Strukturni elementi sustava upravljanja rizicima .....	27
Prilog 2. Odnos između načela upravljanja rizikom, okvira i procesa .....	28
Prilog 6. Obrazac OB-701-01: Utvrđivanje rizika.....	31
Prilog 7. Obrazac OB-701-02: Procjena rizika.....	32
Prilog 8. Obrazac OB-701-03: Akcijski plan .....	33
Prilog 9. Obrazac OB-701-04: Registar rizika .....	34
Prilog 10. Obrazac OB-701-05: Izvješće o upravljanju rizicima.....	35

Na temelju članka 11. Izjave o osnivanju društva HŽ Infrastruktura d.o.o. te članka 7. Pravilnika o izradi i objavljivanju općih akata (Pravilnik HŽI-650, Službeni vjesnik HŽ Infrastrukture d.o.o. br. 3/15), Uprava HŽ Infrastrukture d.o.o. na 41. sjednici održanoj dana 27. ožujka 2015 donijela je:

## **U P U T U**

### **O UPRAVLJANJU RIZICIMA**

#### **(Uputa HŽI-701- 41)**

### **I. OPĆE ODREDBE**

#### ***Svrha***

#### **Članak 1.**

- (1) Ovom uputom propisuju se postupci pri upravljanju rizicima u HŽ Infrastrukturi d.o.o. (u daljnjem tekstu HŽ Infrastruktura).
- (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 HŽ Infrastrukture.
- (3) Upravljanje rizicima je važan alat za HŽ Infrastrukturu s obzirom na dinamično okruženje u kojem se nalazi. Sveobuhvatna strategija upravljanja rizicima jedna je od najvažnijih strategija sigurnog opstanka na tržištu.
- (4) Upravljanje rizikom je dinamičan proces koji mora biti pod stalnim nadzorom.
- (5) Poslovanje organizacijskih jedinica HŽ Infrastrukture regulirano posebnim aktima (međunarodnim propisima, zakonskim i podzakonskim aktima i drugim obvezujućim odredbama) može, ako je potrebno, uvjetovati donošenje internih općih akata za upravljanje rizicima unutar određenih poslovnih procesa. Organizacijske jedinice mjerodavne za donošenje tih internih općih akata, moraju voditi računa da one budu usklađene s ovom uputom.
- (6) Sukladno stavku 5. ovog članka vrednovanje i procjena rizika u HŽ Infrastrukturi prilikom značajnih promjena u sustavu koje se tiču sustava upravljanja sigurnošću i sigurnosno su relevantne, obavlja se primjenom Zajedničkih sigurnosnih metoda (ZSM) za vrednovanje i procjenu rizika propisanih Uredbom komisije 402/2013/EZ i internim općim aktom za upravljanje rizicima usklađenim s tom uredbom koju donosi organizacijska jedinica mjerodavna za upravljanje sigurnošću.

### **Područje primjene**

#### Članak 2.

- (1) Upravljanje rizicima primjenjuje se u svim organizacijskim jedinicama HŽ Infrastrukture.
- (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 HŽ Infrastrukture na različitim područjima djelatnosti, uključujući strategiju i odluke, procese, funkcije, projekte, proizvode, usluge i imovinu te na svaki tip rizika.
- (4) Upravljanje rizicima HŽ Infrastrukture utvrđeno je u planskim dokumentima.
- (5) Upravljanje rizicima sastavni je dio procesa planiranja i donošenja odluka i omogućava predviđanje nepovoljnih okolnosti i događaja koji bi mogli spriječiti ostvarenje zacrtanih ciljeva.
- (6) Upravljanje rizicima sastavni je dio organizacijske kulture.

### **Referentni opći akti**

#### Članak 3.

Referentni opći akti za izradu ove upute su:

- Pravilnik o sustavu upravljanja kvalitetom HŽ Infrastrukture d.o.o. (Pravilnik HŽI-699-00)
- HRN ISO 31000:2009 Upravljanje rizicima – Načela i smjernice
- Zakon o proračunu (NN 87/08, NN 136/12 i 15/15.)
- Zakon o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (NN 141/06).

### **Definicije pojmova**

#### Članak 4.

U ovoj uputi, kad god je svrsishodno, primjenjuju se nazivi i definicije pojmova dane u HRN ISO 31000 Upravljanje rizicima – Načela i smjernice, i to:

- **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

- **koordinator rizika** je osoba delegirana od strane vlasnika rizika za provođenje određenih aktivnosti iz koordinacije upravljanja rizicima u svojoj organizacijskoj jedinici, koja djeluje prema ovlastima, odgovornostima i smjernicama iz ove upute
- **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
- **organizacijska kultura** je skup vrijednosti, normi i običaja kojima se reguliraju odnosi između ljudi u nekoj organizaciji
- **plan upravljanja rizicima** je shema unutar okvira upravljanja rizicima navodeći pristup, komponente upravljanja i resurse koji će se primjenjivati za upravljanje rizikom
- **politika upravljanja rizicima** je namjera i smjer organizacije vezano uz upravljanje rizicima
- **posljedica** je ishod događaja koji utječe na ciljeve
- **pregledi** su poduzete aktivnosti kako bi se utvrdila prikladnost, primjerenost i učinkovitost predmeta u svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva
- **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
- **radnik odgovoran za akciju** je radnik delegiran od strane vlasnika rizika za provođenje određenih aktivnosti iz operativnog dijela upravljanja rizicima, koji djeluje prema ovlastima, odgovornostima i smjernicama iz ove upute
- **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
- **unutarnji kontekst promatranja** je unutarnje okruženje u kojem organizacija nastoji ostvariti svoje ciljeve
- **upravljanje rizicima** su koordinirane aktivnosti za usmjeravanje organizacije i upravljanje organizacijom s obzirom na rizik
- **uspostavljaajući kontekst promatranja** je definiranje vanjskih i unutarnjih parametara koji se uzimaju u obzir prilikom upravljanja rizikom, te postavljanje

opsega i kriterija rizika za politiku upravljanja rizicima i proces upravljanja rizicima

- **vanjski kontekst promatranja** je vanjsko okruženje u kojem organizacija nastoji ostvariti svoje ciljeve
- **vjerojatnost** je šansa pojavljivanja događaja
- **vlasnik rizika** je osoba ili funkcija s odgovornostima i ovlastima za upravljanje rizikom
- **zainteresirana strana (dionik)** je osoba ili organizacija koja može utjecati na poslovanje HŽ Infrastrukture, odnosno ona koja će biti pogođena odlukom ili djelovanjem HŽ Infrastrukture.

## 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 HŽ Infrastrukture 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 HŽ Infrastruktura rizike razvrstava 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 HŽ Infrastrukturi 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, imidž HŽ Infrastrukture)
  - rizici upravljanja (organizacijska struktura, organizacijska klima i motivacija, stil vođenja, kultura organizacije i komunikacija, sustav nagrađivanja, kontrolni sustavi)
  - operativni rizici (procesi 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, kamate i valute, bonitet potraživanja, udjeli, nekretnine, 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, tržište nabave)
  - politički, društveni i pravni rizici (pravno i političko okruženje, društveni trendovi, recesija, 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 HŽ Infrastrukture
  - 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 razmjor 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
  - ergonomske - 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 HŽ Infrastruktura suočava, ključnih procesa HŽ Infrastrukture 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 HŽ Infrastrukture. 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 Upravi HŽ Infrastrukture prihvatljivu razinu sigurnosti ostvarenja zadanih ciljeva.

### **III. ODGOVORNOSTI**

#### **Članak 10.**

- (1) Uprava HŽ Infrastrukture odgovorna je za:
  - usvajanje strategije upravljanja rizicima HŽ Infrastrukture
  - usvajanje politike upravljanja rizicima HŽ Infrastrukture
  - 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) Nadređeni radnik organizacijske jedinice mjerodavne za upravljanje kvalitetom odgovoran je za:
  - planiranje, organiziranje i uvođenje procesa upravljanja rizicima

- koordinaciju na izradi Registra rizika HŽ Infrastrukture
- izradu strategije upravljanja rizicima HŽ Infrastrukture
- izradu politike upravljanja rizicima HŽ Infrastrukture
- koordinaciju implementacije procesa upravljanja rizicima u okviru HŽ Infrastrukture
- upoznavanje svih vlasnika rizika s potrebom uvođenja upravljanja rizicima i sa smjernicama 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
- izradu kvartalnih izvješća o provedbi upravljanja rizicima
- ažuriranje popisa vlasnika rizika jednom godišnje.

(3) Vlasnik rizika odgovoran je za:

- planiranje, provedbu i nadzor rizika iz svojeg djelokruga rada
- osiguravanje ljudskih, vremenskih i financijskih resursa
- određivanje kriterija i metoda potrebnih za osiguranje učinkovitog upravljanja i nadzora upravljanja rizicima
- osiguravanje dostupnosti informacija nužnih za upravljanje i nadzor rizika
- utvrđivanje ključnih pokazatelja upravljanja rizicima
- utvrđivanje rizika vezanih za ciljeve iz strateških planova, operativnih planova i poslovnih procesa
- procjenu vjerojatnosti nastanka rizika i njihovih posljedica
- analizu rizika
- praćenje i mjerenje rizika
- odobravanje akcijskih planova
- utvrđivanje načina postupanja po rizicima koji su neprihvatljivi
- upravljanje, učinkovitost i djelotvornost upravljanja rizicima te njegovo poboljšavanje
- dokumentiranje podataka o rizicima u obrazac registar rizika (OB-701-04) iz priloga 9. ove upute
- osiguravanje izvješćivanja o rizicima
- izradu kvartalnih izvješća o provedbi upravljanja svojim rizicima.

(4) Koordinator rizika odgovoran je za:

- ukazivanje radnicima na obvezu utvrđivanja i procjene rizika
- obavještanje radnika o promjenama vezanim uz upravljanje rizicima, tijekom informacija i dokumentacije
- ocjenu utjecaja rizika
- ocjenu vjerojatnosti rizika
- osiguravanje vlasnicima rizika pravovremene i točne informacije o upravljanju rizicima
- slanje sakupljenih podataka o riziku vlasniku rizika
- raspravu s vlasnikom rizika o ukupnoj procjeni izloženosti riziku

- izradu obrasca Procjena rizika (OB-701-02) iz priloga 7. ove upute
  - praćenje provedbe mjera iz akcijskih planova
  - pripremu izvješća o upravljanju rizicima na razini organizacijske jedinice
  - upravljanje dokumentacijom u vezi s rizicima.
- (5) Radnik odgovoran za akciju odgovoran je za:
- prijedlog utvrđivanja rizika
  - provođenje upravljanja rizicima prema ovoj uputi
  - izradu obrasca Akcijski plan (OB-701-03) iz priloga 8. ove upute
  - postupanje u cilju smanjenja vjerojatnosti potencijalnog događaja i negativnih posljedica koji on izaziva
  - predlaganje potrebnih dodatnih radnji i preventivnih mjera
  - provedbu potrebnih dodatnih radnji i preventivnih mjera za smanjenje rizika
  - primjenjivanje kontrolnih mehanizama za ublažavanje rizika

#### **IV. UPRAVLJANJE RIZICIMA**

##### ***Sustav upravljanja rizicima***

##### ***Članak 11.***

- (1) Upravljanje rizicima je dio strateškog upravljanja HŽ Infrastrukture. U tom procesu HŽ Infrastruktura 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 HŽ Infrastrukturi 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 HŽ Infrastrukture, kao i provođenje te strategije
  - sustavno i sveobuhvatno razmatranje svih rizika, prošlih, sadašnjih, a naročito budućih, koji okružuju HŽ Infrastrukturu
- (6) Strukturni elementi sustava upravljanja rizicima i njihov odnos prikazani su u Prilogu 1. ove upute.

### ***Načela upravljanja rizicima***

#### Članak 12.

- (1) Načela upravljanja rizicima su strukturni elementi cjelokupnog postupka upravljanja rizicima.
- (2) Načela upravljanja rizicima navedena su u Prilogu 2. ove upute.

### ***Okvir upravljanja rizicima***

#### Članak 13.

- (1) Svrha okvira za upravljanje rizicima je integracija procesa upravljanja rizicima u sveobuhvatno upravljanje HŽ Infrastrukturom, 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 HŽ Infrastrukтури.
- (3) HŽ Infrastruktura 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 prikazan je u Prilogu 2. ove upute.

### ***Proces upravljanja rizicima***

#### Članak 14.

- (1) Proces upravljanja rizicima je proces u kojem se utvrđuju, ocjenjuju i prate rizici vezani uz ostvarenje ciljeva HŽ Infrastrukture, 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
  - Poboljšanje - 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 HŽ Infrastrukture d.o.o., plan aktivnosti i izvještaj o upravljanju rizicima.
- (6) Proces upravljanja rizicima prikazan je u Prilogu 2. ove upute.

## 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 promatranja HŽ Infrastrukture, 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 HŽ Infrastrukture
  - 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 HŽ Infrastruktura
- 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) HŽ Infrastruktura dijeli ciljeve na:
  - strateške ciljeve- izvode se iz misije HŽ Infrastrukture, te se postavljaju tijekom procesa strateškog planiranja
  - operativne ciljeve - sadržani su u godišnjim planovima aktivnosti pojedinih organizacijskih jedinica HŽ Infrastrukture.
- (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 HŽ Infrastruktura 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 vlasnik rizika.
- (6) Vlasnici rizika zaduženi su za praćenje ostvarenja ciljeva poslovnih procesa i upravljanje rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva.
- (7) Kod procesa koji prolaze kroz više organizacijskih jedinica vlasnici rizika 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. ove upute.
- (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 HŽ Infrastrukturi 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 HŽ Infrastrukture.
- (9) Rizike utvrđuje vlasnik rizika.

### ***Metode utvrđivanja rizika***

#### Članak 18.

- (1) Kod utvrđivanja rizika u HŽ Infrastrukturi koriste se sljedeće metode:
  - Korištenje podataka iz prethodnih razdoblja/analiza - podaci iz prethodnih razdoblja HŽ Infrastrukture 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, vlasnik rizika utvrđuje metodu odabirom od tri navedene koje su u upotrebi u HŽ Infrastrukturi (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 vlasnik rizika.

### ***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 vlasnik rizika.

### ***Procjena rizika***

#### Članak 21.

- (1) Nakon što su rizici utvrđeni, analizirani i opisani potrebno ih je procijeniti kako bi se rangirali, utvrdili prioriteti 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 HŽ Infrastrukture
- osim bodovanja daje se i opisna procjena posljedica
- kod procjene posljedica rizika od strane više osoba rezultat procjene je srednja vrijednost procjene svih osoba.

Smjernice za procjenu posljedica rizika nalaze se u Prilogu 3. ove upute.

(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.

Smjernice za procjenu vjerojatnosti rizika nalaze se u Prilogu 3. ove upute.

(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.

Procjena ukupne izloženosti riziku prikazana matricom 3x3 nalazi se u Prilogu 5. ove upute.

(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 vlasnik rizika.

### ***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:
- Prihvatanjem rizika - kao postupanje po riziku vlasnik rizika može prihvatiti rizik 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
  - Prenošanjem 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, ali odgovornost za rizik ostaje na vlasniku rizika.
- (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 vlasnik rizika.

**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 u HŽ Infrastrukturi čine sljedeći obrasci:
  - Utvrđivanje rizika (OB-701-01)
  - Procjena rizika (OB-701-02)
  - Akcijski plan (OB-701-03)
  - Registar rizika (OB-701-04)
  - Izvješće o upravljanju rizicima (OB-701-05).
- (4) Kada radnik naiđe na rizičnu situaciju, odmah o tome obavještava osobu odgovornu za akciju, koja o istom obavještava koordinatora rizika i vlasnika rizika. Vlasnik rizika utvrđuje rizike, koordinator rizika zadužen je za procjenu rizika, dok mjere provedbe kao postupanje po riziku provodi radnik odgovoran za akciju. Prilikom svojih aktivnosti ispunjavaju obrasce: Utvrđivanje rizika (OB-701-01), Procjena rizika (OB-701-02), i Akcijski plan (OB-701-03). Vlasnik rizika na osnovu ovih dokumenata izrađuje obrazac Registar rizika (OB-701-04).
- (5) Za čuvanje dokumenata odgovoran je vlasnik rizika.

**Obrazac Utvrđivanje rizika (OB-701-01)**

**Članak 24.**

- (1) Obrazac sadrži ciljeve, podatke za sve rizike, određenje da li su strateški ili operativni (naziv procesa), radne korake u kojima se rizik pojavljuje, da li je rizik vanjski ili unutarnji i tko je vlasnik rizika.
- (2) U obrascu za utvrđivanje rizika nalaze se svi podaci utvrđeni prema člancima od 16. do 18. ove upute.
- (3) Za izradu obrasca za utvrđivanje rizika odgovoran je vlasnik rizika.
- (4) Obrazac Utvrđivanje rizika (OB-701-01) nalazi se u Prilogu 6. ove upute.

**Obrazac Procjena rizika (OB-701-02)**

**Članak 25.**

- (1) Obrazac sadrži podatke procjena inherentne, rezidualne razine rizika, postojeće kontrole kao i ukupnu izloženost riziku.
- (2) U obrascu za procjenu rizika nalaze se svi podaci utvrđeni prema članku od 19. do 21. ove upute.
- (3) Za izradu obrasca za procjenu rizika odgovoran je koordinator rizika, a odobrava ga vlasnik rizika.
- (4) Obrazac Procjena rizika (OB-701-02) nalazi se u Prilogu 7. ove upute.

### ***Akcijski plan***

#### Članak 26.

- (1) Nakon utvrđivanja postupanja po riziku određuje se najprikladniji način postupanja i donose akcijski planovi.
- (2) Svrha akcijskih planova je dokumentiranje načina postupanja s rizicima.
- (3) U obrascu Akcijski plan (OB-701-03) nalaze se podaci utvrđeni prema članku 22. ovih uputa.
- (4) Akcijski plan predlaže radnik odgovoran za akciju, a odobrava vlasnik rizika.
- (5) Odgovornost za izvršenje akcijskog plana dodjeljuje se radniku, po imenu, uz naznaku rokova provedbe. Isto se definira u obrascu Registar rizika (OB-701-04).
- (6) U određenim slučajevima, u kojima se s rizikom može postupati odmah ili u kratkom roku, a kada to procjeni vlasnik rizika, nije potreban razrađeni akcijski plan.
- (7) Obrazac Akcijski plan (OB-701-03) nalazi se u Prilogu 8. ove upute.

### ***Registar rizika***

#### Članak 27.

- (1) Registar rizika HŽ Infrastrukture d.o.o. sadrži sve rizike HŽ Infrastrukture, a posebno je bojom označena ukupna izloženost riziku prema članku 21. ove upute.
- (2) Pri izradi Registra rizika HŽ Infrastrukture d.o.o. koristi se projektni pristup.
- (3) Svrha Registra rizika HŽ Infrastrukture d.o.o.:
  - evidencija o utvrđenim rizicima, postupanju po riziku i odgovornostima s kratkim opisom rizika
  - predstavlja osnovu za komunikaciju i dogovore
  - predstavlja osnovu za kontrolu promjene
  - radni dokument za proces upravljanja rizikom.
- (4) Registar rizika HŽ Infrastrukture d.o.o. razmatra se i ažurira po potrebi, a najmanje jednom kvartalno radi provjere poduzimanja planiranih mjera za ublažavanje rizika i provjere jesu li mjere postigle očekivane rezultate.
- (5) Obrazac Registar rizika (OB-701-04) izrađuju i ažuriraju vlasnici rizika te ga kvartalno dostavljaju nadređenom radniku organizacijske jedinice mjerodavne za upravljanje kvalitetom koji podatke iz obrazaca objedinjuje u jedinstveni Registar rizika HŽ Infrastrukture d.o.o.
- (6) Ažurirani Registar rizika HŽ Infrastrukture d.o.o. objavljuje se na intranetskom portalu HŽ Infrastrukture.

- (7) Za objavljivanje Registra rizika HŽ Infrastrukture d.o.o. na intranetskom portalu odgovoran je nadređeni radnik organizacijske jedinice mjerodavne za upravljanje kvalitetom.
- (8) Obrazac Registar rizika (OB-701-04) nalazi se u Prilogu 9. ove upute.

### **Obrazac Izvješće o upravljanju rizicima (OB-701-05)**

#### Članak 28.

- (1) Podaci dobiveni kroz proces upravljanja rizicima koriste se za izradu obrasca Izvješće o upravljanju rizicima (OB-701-05).
- (2) Obrazac Izvješće o upravljanju rizicima (OB-701-05) sadrži pregled značajnih rizika i njihov utjecaj na ostvarenje ciljeva, daje informaciju o poduzetim aktivnostima na sprječavanju odnosno ublažavanju rizika te o rizicima na koje se nije moglo djelovati na planirani način.
- (3) Obrazac Izvješće o upravljanju rizicima (OB-701-05) kvartalno izrađuje vlasnik rizika.
- (4) Na osnovu obrasca Izvješće o upravljanju rizicima (OB-701-05) koji izrađuju vlasnici rizika, organizacijska jedinica mjerodavna za upravljanje kvalitetom izrađuje objedinjeno Izvješće o upravljanju rizicima HŽ Infrastrukture d.o.o. za Upravu HŽ Infrastrukture.
- (5) Obrazac Izvješće o upravljanju rizicima (OB-701-05) nalazi se u Prilogu 10. ove upute.
- (6) Pored obrasca izvješće može sadržavati i prilog u tekstualnom obliku.

### **Implementacija rizika kroz poslovanje HŽ Infrastrukture**

#### Članak 29.

- (1) Projektni pristup implementaciji, koji uključuje sve dijelove HŽ Infrastrukture, je način uvođenja sustava upravljanja rizicima.
- (2) Najvažniji koraci prilikom implementacije upravljanja rizicima su:
  - osiguranje podrške vlasnika rizika i 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.
- (3) Integriranje rizika kroz poslovanje HŽ Infrastrukture provodi se računalno primjenom određenih programa i alata, te primjenom poslovne aplikacije, koja omogućuje rad i upravljanje rizicima.
- (4) Popunjeni Registar rizika HŽ Infrastrukture d.o.o. osnova je za integriranje u sustav.

- (5) U implementaciji rizika kroz sustav sudjeluju vlasnik rizika, koordinator rizika i radnik odgovoran za akciju.
- (6) Kroz aplikaciju modeli procesa sadrže podatke o aktivnostima koje nose rizik i kontrolne točke tih rizika.
- (7) Kroz aplikaciju je moguće dobiti određene izvještaje za upravljanje rizicima.
- (8) Implementiran sustav potrebno je održavati sukladno nastalim promjenama.

### ***Komunikacija i edukacija***

#### **Članak 30.**

- (1) Komunikacija o upravljanju rizicima u HŽ Infrastrukturi 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 31.**

- (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 HŽ Infrastrukture 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 (OB-701-03) i Registar rizika (OB-701-04).
- (7) Za kontrolne aktivnosti odgovorni su vlasnici rizika.

### ***Nadzorne aktivnosti***

#### Članak 32.

- (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.
- (3) Nadzorne aktivnosti su:
  - unutarnji audit
  - vanjski audit
  - unutarnja kontrola sustava upravljanja sigurnošću
  - interna revizija
  - interna kontrola poslovanja
  - vanjska (komercijalna) revizija
  - državna revizija
  - inspekcija nadležnih državnih tijela i institucija.
- (4) Nadzorne aktivnosti nad upravljanjem rizicima provode: organizacijska jedinica mjerodavna za upravljanje kvalitetom, organizacijske jedinice mjerodavne za upravljanje sigurnošću, organizacijske jedinice mjerodavne za internu reviziju i internu kontrolu poslovanja, organizacijske jedinice mjerodavne za zaštitu okoliša, zaštitu od požara i zaštitu na radu, vanjska revizija (komercijalna

revizija), Državni ured za reviziju, nadležna državna tijela i institucije, vanjsko akreditirano certifikacijsko tijelo i zainteresirane strane (dionici).

## VIII. POBOLJŠANJE

### *Praćenje rizika i izvješćivanje o rizicima*

#### Članak 33.

- (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 vlasnika rizika provjeravati funkcioniraju li u praksi predložene korektivne aktivnosti i da li sprečavaju, ili ublažavaju određeni rizik.
- (4) Pripremu Izvješća o upravljanju rizicima (OB-701-05) na razini organizacijske jedinice provodi koordinator rizika.
- (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 HŽ Infrastrukture d.o.o. 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.
- (8) U slučaju razmatranja izuzetno značajnog rizika, održavaju se sastanci na razini Uprave HŽ Infrastrukture na kojima, osim predstavnika Uprave, sudjeluju nadređeni radnik organizacijske jedinice mjerodavne za upravljanje kvalitetom i vlasnik rizika o kojemu se raspravlja. Na sastanku se donose odluke o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku, te se određuju rokovi i radnici odgovorni za izvršenje potrebnih radnji.
- (9) Sastanci na razini vlasnika rizika održavaju se na inicijativu vlasnika rizika i koordinatora rizika radi procjene adekvatnosti poduzetih radnji u vezi s ublažavanjem rizika i praćenja napretka provedbe plana postupanja.

- (10) Elektronička komunikacija između osoba zaduženih za upravljanje rizicima održava se prema potrebi.

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

### ***Prijelazne odredbe***

#### **Članak 34.**

- (1) Organizacijska jedinica mjerodavna za upravljanje kvalitetom će izraditi i dostaviti Upravi na usvajanje analizu stanja rizika i strategiju upravljanja rizicima najkasnije trideset (30) dana od dana stupanja na snagu ove upute.
- (2) Sve organizacijske jedinice HŽ Infrastrukture dužne su u svrhu izrade Registra rizika HŽ Infrastrukture d.o.o. dostaviti organizacijskoj jedinici mjerodavnoj za upravljanje kvalitetom podatke o svojim rizicima na obrascu Registar rizika (OB-701-04) iz Priloga 9. ove upute najkasnije devedeset (90) dana od dana stupanja na snagu ove upute.
- (3) Organizacijska jedinica mjerodavna za upravljanje kvalitetom će na temelju dostavljenih podataka od strane organizacijskih jedinica HŽ Infrastrukture izraditi Registar rizika HŽ Infrastrukture d.o.o. najkasnije sto i dvadeset (120) dana od dana stupanja na snagu ove upute.

### ***Završne odredbe***

#### **Članak 35.**

- (1) Sastavni dio ove upute su prilozi 1 - 10.
- (2) Obavezu i odgovornost za primjenu ove upute imaju svi zaposleni u HŽ Infrastrukturi.
- (3) Za kontrolu primjene ove upute nadležna je organizacijska jedinica mjerodavna za upravljanje kvalitetom.
- (4) Ova uputa stupa na snagu osmoga dana od dana objavljivanja u Službenom vjesniku HŽ Infrastrukture d.o.o.

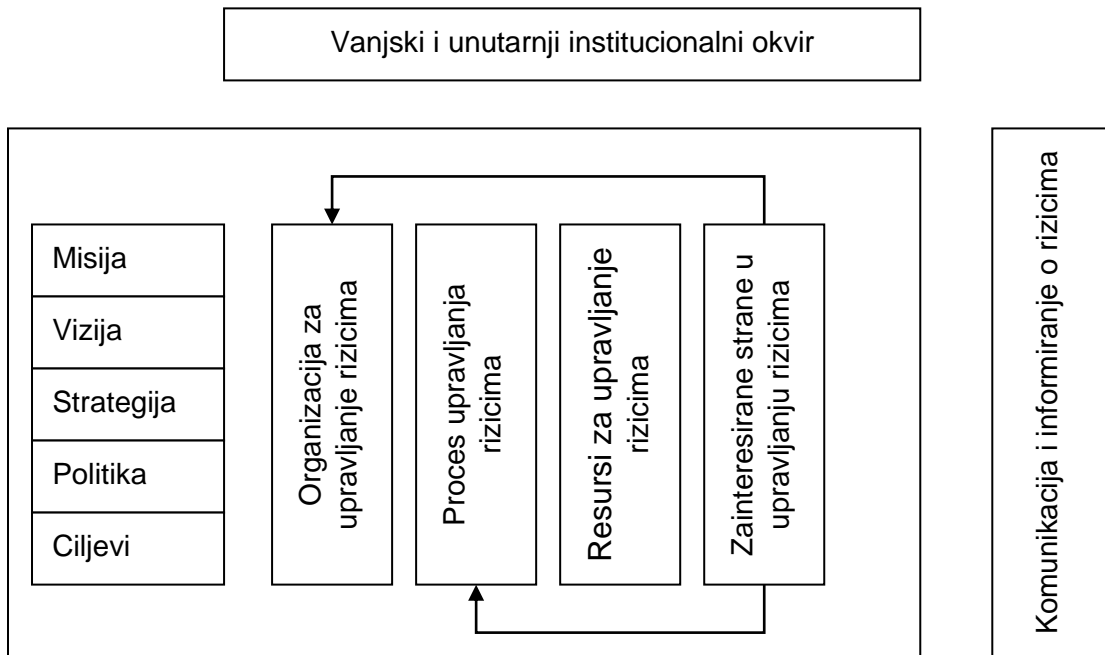
Broj: UI-41-27-1/15

Zagreb, 27. ožujka 2015.

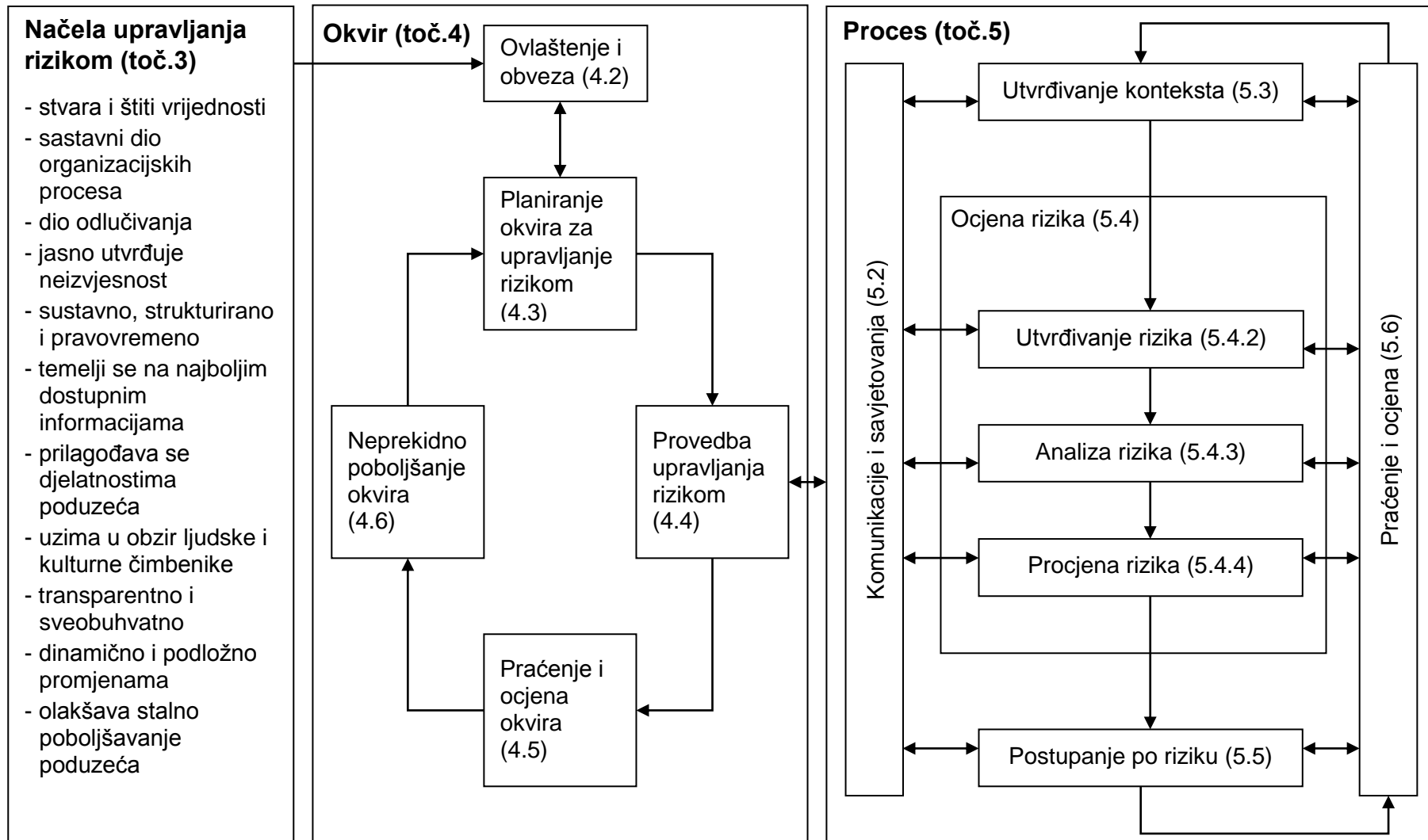
**Predsjednica Uprave**

*Renata Suša v.r.*

**Prilog 1. Strukturni elementi sustava upravljanja rizicima**



**Prilog 2. Odnos između načela upravljanja rizikom, okvira i procesa**



Sukladno normi HRN ISO 31000 Upravljanje rizicima – Načela i smjernice (u zagradama se nalaze točke norme)

**Prilog 3. Procjena posljedice rizika**

Posljedica	Ocjena	Opis
Velika	<b>3</b>	prekid svih osnovnih programa/usluga gubitak značajne imovine ozbiljne štete za okoliš smrt značajan gubitak povjerenja javnosti pritisak javnosti za promjenama u HŽ Infrastrukturi
Umjerena	<b>2</b>	prekid nekih osnovnih programa/usluga gubitak imovine izvjesne štetne posljedice za okoliš teške ozljede djelomičan gubitak povjerenja javnosti negativan stav javnosti u medijima
Malena	<b>1</b>	kašnjenje u rokovima kod manje značajnih procesa/usluga gubitak imovine (male vrijednosti) privremene štetne posljedice za okoliš tretman kao prva pomoć usporeno stjecanje povjerenja javnosti djelomično negativan stav javnosti

**Prilog 4. Procjena vjerojatnosti rizika**


Vjerojatnost	Ocjena	Opis
Visoka	<b>3</b>	Očekuje se da će se ovaj događaj javiti u većini slučajeva
Srednja	<b>2</b>	Događaj se ponekad može dogoditi
Niska	<b>1</b>	Nastanak događaja nije vjerojatan

**Prilog 5. Procjena ukupne izloženosti riziku**

<b>VJEROJATNOST</b>	Velika (3)	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>Neprihvatljivi rizici</b>
	Umjerena (2)	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
	Mala (1)	<b>Prihvatljivi rizici</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	Niska (1)		Srednja (2)	Visoka (3)
	<b>POSLJEDICA</b>			

**Prilog 6. Obrazac OB-701-01: Utvrđivanje rizika**

OB-701-01 ÷ 1/15

 <b>HŽ INFRASTRUKTURA</b>	<b>Utvrđivanje rizika</b>	List 1/1
	Br.	


Redni broj	Naziv procesa / podprocesa	Naziv funkcije / radnog koraka pojave rizika u procesnom modelu	Cilj	Rizik br.	Naziv rizika	Vanjski / unutarnji rizik Strateški/ operativni rizik	Vlasnik rizika

	Ime i prezime	Funkcija u upravljanju rizicima	Radno mjesto	Organizacijska jedinica	Datum	Potpis
Izradio						
Pregledao 1						
Pregledao 2						
Odobrio						



**Prilog 7. Obrazac OB-701-02: Procjena rizika**

OB-701-02 + 1/15

 <b>HŽ INFRASTRUKTURA</b>	<b>Procjena rizika</b>	List 1/1
	Br.	

Cilj	Rizik (kratak opis rizika s uzrokom i potencijalnim posljedicama)	Procjena inherentne razine rizika			Pregled postojećih kontrola (mjera)	Procjena rezidualne (preostale) razine rizika			Rizik procijenio
		Posljedica (1-3)	Vjerojatnost (1-3)	Ukupno		Posljedica (1-3)	Vjerojatnost (1-3)	Ukupno	

	Ime i prezime	Funkcija u upravljanju rizicima	Radno mjesto	Organizacijska jedinica	Datum	Potpis
Izradio						
Pregledao 1						
Pregledao 2						
Odobrio						

**Prilog 8. Obrazac OB-701-03: Akcijski plan**

OB-701-03 + 1/15


 <b>HŽ INFRASTRUKTURA</b>	<b>Akcijski plan</b>	List 1/1
	Br.	

Red. br.	Cilj	Rizik-Broj	Naziv rizika	Vlasnik rizika	Rezidualna razina rizika			Radnik zadužen za postupanje	Postupanje po rizicima	Kategorije kontrolnih aktivnosti	Kontrolne aktivnosti	Opis kontrolne aktivnosti	Procjena troškova kontrolne aktivnosti
					Vjerojatnost	Posljedica	Ukupna izloženost						

	Ime i prezime	Funkcija u upravljanju rizicima	Radno mjesto	Organizacijska jedinica	Datum	Potpis
Izradio						
Pregledao 1						
Pregledao 2						
Odobrio						

**Prilog 9. Obrazac OB-701-04: Registar rizika**

OB-701-04 ÷ 1/15


 <b>HŽ INFRASTRUKTURA</b>	<b>Registar rizika</b>	List 1/1
	Br.	

R. br.	Naziv procesa / podprocesa	Naziv funkcije / radnog koraka pojave rizika u procesnom modelu	Cilj	Rizik br.	Naziv rizika	Vanjski/ unutarnji rizik Strateški/ operativni rizik	Rizik procijenio	Vlasnik rizika	Vjerojatnost	Posljedica	Ukupna izloženost	Procjena štete	Postupanje po riziku	Radnik zadužen za postupanje	Kategorije kontrolnih aktivnosti	Kontrolne aktivnosti	Opis kontrolne aktivnosti	Procjena troškova kontrolne aktivnosti	Vlasnik kontrole	Financijski kontrolor	Radnik zadužen za naknadne kontrole	

	Ime i prezime	Funkcija u upravljanju rizicima	Radno mjesto	Organizacijska jedinica	Datum	Potpis
Izradio						
Pregledao 1						
Pregledao 2						
Odobrio						

**Prilog 10. Obrazac OB-701-05: Izvješće o upravljanju rizicima**

OB-701-05 + 0/15


 <b>HŽ INFRASTRUKTURA</b>	<b>Izvješće o upravljanju rizicima</b>	List 1/2
	Br.	

**1. Rizici koji se tretiraju kroz duže razdoblje**

Organizacijska jedinica	Proces / podproces	Opis rizika	Opis kontrola
Niska izloženost riziku			
Srednja izloženost riziku			
Visoka izloženost riziku			

**2. Novi rizici koji su se pojavili**

Organizacijska jedinica	Proces / podproces	Opis rizika	Opis kontrola
Niska izloženost riziku			
Srednja izloženost riziku			
Visoka izloženost riziku			

 <b>HŽ INFRASTRUKTURA</b>	<b>Izvešće o upravljanju rizicima</b>	List 2/2
	Br.	

**3. Prihvaćeni rizici**

Organizacijska jedinica	Proces / podproces	Opis rizika	Obrazloženje zašto i do koje mjere je rizik prihvaćen
Niska izloženost riziku			
Srednja izloženost riziku			
Visoka izloženost riziku			

**4. Rizici na koje se nije moglo djelovati (postupati) na planirani način**

Organizacijska jedinica	Proces / podproces	Opis rizika	Opis kontrole	Obrazloženje zašto se nije moglo djelovati
Niska izloženost riziku				
Srednja izloženost riziku				
Visoka izloženost riziku				

	Ime i prezime	Funkcija u upravljanju rizicima	Radno mjesto	Organizacijska jedinica	Datum	Potpis
Izradio						
Pregledao 1						
Pregledao 2						
Odobrio						