



FILOZOFSKI FAKULTET

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Filozofskog fakulteta u Osijeku

prosinac, 2025.

Sadržaj

1) Uvod	3
2) Temeljni stavovi o upravljanju rizicima	4
3) Strateški i operativni rizici.....	5
4) Ciklus upravljanja rizicima.....	6
5) Registar rizika.....	11
6) Koordinator za rizike	11
7) Pokazatelji funkcionalnosti procesa upravljanja rizicima	12
8) Pregled/ažuriranje Strategije.....	12
9) Prilozi.....	13

1) Uvod

Upravljanje rizicima definirano je Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15, 102/19, 105/25) kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika u odnosu na ciljeve poslovanja i poduzimanja potrebnih mjera radi smanjenja rizika.

Upravljanje rizicima neizostavan je element dobrog upravljanja. Svrha je Strategije opisati način na koji Filozofski fakultet u Osijeku namjerava implementirati sustavan pristup upravljanju rizicima i razraditi metodologiju procesa upravljanja rizicima prilagođenu specifičnostima akademskog i javnog sektora. Implementacija procesa upravljanja rizicima u postupke planiranja i upravljanja aktivnostima poboljšava kvalitetu i učinkovitost odlučivanja, predviđanje i optimiziranje resursa te njihovo svrhovito korištenje.

Normativni okvir za upravljanje rizicima čine Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15, 102/19, 105/25), Zakon o osiguranju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti (NN 151/2022) te temeljni dokumenti Filozofskog fakulteta u Osijeku.

Strategiju je izradilo Povjerenstvo za upravljanjem rizicima (u mandatnom razdoblju prosinac 2022. – prosinac 2026.) na temelju ranije izrađene [Politike upravljanja rizicima](#) i [kategorije rizika](#) te u skladu sa [Smjernicama za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora](#).

Strategija je namijenjena upravi Fakulteta te svim zaposlenicima i studentima.

2) Temeljni stavovi o upravljanju rizicima

Sukladno Zakonu o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15, 102/19, 105/25) rizik je mogućnost nastanka događaja koji može nepovoljno utjecati na ostvarivanje ciljeva ustanove. Rizikom se smatraju i neiskorištene prilike ili mogućnosti za poboljšanje poslovanja. Upravljanje rizicima integrirano je u strateško planiranje, godišnje planiranje, financijsko upravljanje, kvalitetu nastave, istraživačku djelatnost te operativne procese.

Rizici su događaji koji se žele izbjeći jer mogu:

- ugroziti ostvarenje ciljeva Fakulteta
- narušiti kvalitetu ostvarivanja djelatnosti Fakulteta
- naštetiti ugledu Fakulteta
- narušiti zadovoljstvo zaposlenika i studenata
- smanjiti povjerenje javnosti u instituciju
- izazvati financijski gubitak i štetu
- rezultirati zlouporabom javnih sredstava, neovlaštenim korištenjem ili otuđenjem imovine.

Sve razine rukovodstva, svi zaposlenici i studenti uključeni su u proces upravljanja rizicima:

- Uprava utvrđuje, procjenjuje i prati strateške ciljeve za Fakultet
- voditelji ustrojstvenih jedinica i voditelji zajedničkih službi procjenjuju i prate operativne rizike iz njihove nadležnosti
- zaposlenici primjenjuju mjere za smanjenje vjerojatnosti i učinka rizika, ukazuju na neadekvatnost postojećih kontrola te na nastanak novih rizika.

Upravljanje rizicima temelji se na kontroli *odozgo prema dolje* i *odozdo prema gore*.

Ciljevi Strategije:

- definirati metodologiju upravljanja rizicima
- osigurati dosljednost u identifikaciji, procjeni i dokumentiranju rizika
- osnažiti kulturu proaktivnog upravljanja
- unaprijediti donošenje odluka i korištenje resursa
- zaštititi reputaciju, zaposlenike, studente i imovinu Fakulteta

- omogućiti pravovremeno djelovanje u izvanrednim okolnostima, uključujući tehnološke, operativne i sigurnosne izazove.

Sve faze procesa dokumentiraju se u registrima rizika (Prilog 2.) i godišnjim izvješćima Povjerenstva za upravljanje rizicima, što osigurava dosljednost i usporedivost podataka. Strategija se revidira i unapređuje najmanje svake tri godine, a proces upravljanja rizicima prati se preko definiranih pokazatelja učinkovitosti.

3) Strateški i operativni rizici

Rizici na Fakultetu dijele se na:

a) *Strateške rizike*

Strateški su rizici neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarivanje dugoročnih i srednjoročnih ciljeva te strateških prioriteta Fakulteta. To su rizici koji mogu dugoročno utjecati na znanstveno-nastavnu i stručnu djelatnost, reputaciju, financijsku stabilnost, održivost studijskih programa, istraživačke ciljeve, okoliš i informatičku sigurnost.

Strateški rizici odgovornost su Uprave Fakulteta. Upravljanje strateškim rizicima treba biti sastavni dio procesa strateškog planiranja i donošenja ključnih odluka na najvišoj razini upravljanja.

b) *Operativne rizike*

Operativni su rizici neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na provedbu funkcija, aktivnosti i procesa u zadanim rokovima, na razinu kvalitete akademskog rada i nastave te na propuste u primjeni zakona i procedura. Kumulativni učinci operativnih rizika mogu ugroziti realizaciju strateških ciljeva i time uzrokovati strateške rizike.

Operativni rizici koji proizlaze iz svakodnevnog rada Fakulteta uključuju kadrovske rizike, sigurnost na radu, financijske nepravilnosti, neprofesionalizam, nedostatak/neadekvatnost opreme, pogreške u procesima, gubitak podataka ili kibernetičke napade.

Operativni rizici odgovornost su voditelja ustrojstvenih jedinica i voditelja zajedničkih službi.

Strateški i operativni rizici međusobno su povezani te jedni mogu uzrokovati druge ili biti posljedica drugih.

4) Ciklus upravljanja rizicima

Strategijom upravljanja rizicima utvrđuje se metodologija koja se sastoji od dokumentiranja, informacije o rizicima, njihovoj vrsti, vjerojatnosti nastanka i procjeni učinka, ustrojavanju registra rizika te imenovanju odgovornih osoba za praćenje rizika.

Proces upravljanja rizicima obuhvaća četiri ključne faze:

1. Identifikacija rizika

Utvrdjivanje je rizika identifikacija događaja i određivanje ključnih rizika koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarivanje ciljeva sadržanih u planskim dokumentima (strategija, godišnji plan i program, napredovanja, upisi, financijski plan, plan nabave...). Mogu se primijeniti dva pristupa:

- *odozgo prema dolje*: za utvrđivanje strateških rizika, rizici vezani za prioritete u poslovanju (zakoni, financije, sigurnost), studijski programi, projekti, funkcije i aktivnosti.
- *odozdo prema gore*: za utvrđivanje operativnih rizika vezanih za poslovne procese, funkcije, projekte i aktivnosti.

Ustrojstvene jedinice i voditelji zajedničkih službi prilikom utvrđivanja rizika trebaju ispuniti registar rizika (Prilog 2.), odnosno kratko opisati uzroke i posljedice rizika, navesti događaje, okolnosti i pokazatelje rizika koji povećavaju vjerojatnost i učinak rizika te obavijestiti Povjerenstvo za upravljanje rizicima. Rizike mogu identificirati na temelju:

- planova rada
- financijskih dokumenata
- izvještaja o kvaliteti rada
- dosadašnjih analiza
- normativnih obveza i zakonskih zahtjeva.

Utvrdjivanje rizika moguće je na temelju analize podataka iz planskih dokumenata, zajedničkih radionica, sastanaka ustrojstvenih jedinica i slično. Rizici se utvrđuju minimalno jednom godišnje i po pozivu Povjerenstva za upravljanje rizicima.

2. Procjena rizika

Za procjenu rizika potrebno je analizirati uzroke i posljedice rizika, faktore rizičnosti i pokazatelje rizika, eventualni financijski učinak rizika te naznačiti područja na koja će utjecati rizik. Za iskazivanje ukupne izloženosti riziku primjenjuje se matrica 5 x 5 (vjerojatnost pojave od 1 do 5 i utjecaj na Fakultet od 1 do 5).

Tablica 1. Procjena učinka rizika prema utvrđenim kategorijama rizika

Učinak	Ocjena	Opis
vrlo velik	5	- izraziti nedostatak nastavnog kadra na većini odsjeka i samostalnih katedri - rashodi izrazito veći od prihoda po izvoru financiranja - izrazito velik broj tužbi - smrtno stradavanje studenata i zaposlenika na Fakultetu - izraziti pad interesa za upise na više studijskih programa - kontinuirano negativno spominjanje Fakulteta u nacionalnim i međunarodnim medijima - izrazito velika zagađenja okoliša - kibernetički napadi koji uzrokuju zastoje rada Fakulteta
velik	4	- velik nedostatak nastavnog kadra na jednom odsjeku ili samostalnoj katedri - rashodi značajno veći od prihoda po izvoru financiranja - više od pet tužbi godišnje - teške ozljede zaposlenika i studenata na Fakultetu zbog propusta provođenja sigurnosti na radu - pad interesa za upise na više studijskih programa - sporadično negativno spominjanje Fakulteta u nacionalnim medijima - velika zagađenja okoliša - kibernetički napadi koji ugrožavaju rad Fakulteta
		- umjereni nedostatak nastavnog kadra na jednom odsjeku ili samostalnoj katedri

srednji	3	- rashodi veći od prihoda po izvoru financiranje - manje od pet tužbi godišnje - nekoliko lakših tjelesnih ozljeda zbog propusta provođenja sigurnosti na radu - blagi i povremeni pad interesa za upise na više studijskih programa - sporadično negativno spominjanje Fakulteta u lokalnim medijima - manja zagađenja vode, zraka... - kibernetički napadi koji djelomično usporavaju rad Fakulteta
malen	2	- manji nedostatak nastavnog kadra na jednom odsjeku ili samostalnoj katedri - rashodi neznatno veći od prihoda po izvoru financiranje - jedna ili nijedna tužba godišnje - manji broj lakših tjelesnih ozljeda zbog manjih propusta pri provođenju sigurnosti na radu - neznatni i povremeni pad interesa za upise na više studijskih programa - negativno spominjanje Fakulteta u lokalnim medijima jednom godišnje - zanemariva zagađenja vode, zraka... - kibernetički napadi koji minimalno ometaju rad Fakulteta
zanemariv	1	- zanemariv nedostatak nastavnog kadra na jednom odsjeku ili samostalnoj katedri - prihodi veći od rashoda - nema tužbi i prigovora kroz razdoblje od pet godina - zanemariv broj lakših tjelesnih ozljeda (posjekotine, modrice) - nema pada interesa za upise na studijske programa kroz razdoblje od pet godina

		- negativno spominjanje Fakulteta u lokalnim medijima jednom u pet godina - izrazito niska zagađenja vode, zraka... - vrlo niska opasnost od kibernetičkih napada
--	--	---

Tablica 2. Procjena vjerojatnosti nastanka rizika (predviđanje u kojoj će se mjeri rizik pojavljivati)

Vjerojatnost	Ocjena	Opis
vrlo visoka	5	Rizik se gotovo sigurno pojavljuje.
visoka	4	Rizik se često pojavljuje.
srednja	3	Rizik se ponekad javlja.
niska	2	Mala vjerojatnost za rizik.
vrlo niska	1	Nepostojeća vjerojatnost za rizik.

Tablica 3. Kategorizacija rizika: ukupan rizik = vjerojatnost × utjecaj

Razina rizika	Ocjena	Preporučene mjere
visok rizik	18 – 25	Visok prioritet rješavanja. Trenutačno provođenje mjera za snižavanje rizika. U što kraćem roku sastaviti plan provođenja mjera i odrediti rokove.
srednji rizik	9 – 17	Srednji prioritet rješavanja. Nužno provođenje mjera za snižavanje rizika. Sastaviti plan provođenja mjera i provesti ih u razumnom roku.
nizak rizik	1 – 8	Nizak prioritet rješavanja. Utvrditi je li nužno provođenje mjera ili je rizik prihvatljiv. Ne zahtijeva daljnje djelovanje, samo povremeno praćenje.

3. Postupanje po rizicima

Vjerojatnost i učinak rizika smanjuju se izborom prikladnog odgovora na rizik. Utvrđuju se mjere za ublažavanje ili otklanjanje rizika, nositelj provedbe i rokovi za provedbu. Za svaki rizik predlažu se mjere u jednoj od četiri kategorije:

- Izbjegavanje rizika – rizici se mogu potpuno ili djelomično izbjeći modificiranjem aktivnosti odnosno procesa.
- Prenošnje rizika – rizici se mogu prenijeti na treću stranu (*outsourcing*), no čelnik institucije i dalje je odgovoran za rizik.
- Prihvaćanje rizika bez poduzimanja dodatnih radnji – prihvaća se postojeća razina rizika uz planiranje rješavanja rizika ukoliko se ostvari. Rizik je potrebno pratiti.
- Smanjivanje/ublažavanje rizika – poduzimanje radnji i mjera kako bi se smanjila vjerojatnost nastanka i/ili učinak rizika.

Mjere za rješavanje/ublažavanje strateških rizika iziskuju odluke na razini strategije, politika, izmjena i dopuna institucijskih okvira.

Mjere za rješavanje/ublažavanje operativnih rizika zahtijevaju dopune i izmjene operativnih procedura, unaprjeđenje poslovnih sustava, aktivnosti i procesa.

4. Praćenje i izvještavanje

Utvrđuje se način na koji će se pratiti provedba mjera za ublažavanje ili otklanjanje rizika (sastanci, izvješća i sl.) i izvještavanje o rizicima (koje razine rukovodstva za koje vrste rizika i koliko često). Izloženost riziku može biti smanjena, povećana ili nepromijenjena.

Proces upravljanja rizicima potrebno je dokumentirati. Za utvrđivanje, procjenu, praćenje i izvještavanje po rizicima koristit će se obrasci u prilogu ove Strategije. Izvješće o rizicima pripremit će se najmanje jednom godišnje, a po potrebi i više puta po planu rada i pozivu Povjerenstva za upravljanje rizicima.

Za novonastale rizike primijenit će se *Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika* (Prilog 1), a za praćenje rizika koji su već utvrđeni *Obrazac za praćenje statusa rizika* (Prilog 3).

Na temelju *Obrasca za praćenje statusa rizika* ažuriraju se podatci u registru rizika (Prilog 2).

5) Registar rizika

Na temelju postavljenih ciljeva i zadataka iz Strategije Filozofskog fakulteta u Osijeku te ostalih planskih i ključnih aktivnosti formira se registar rizika koji sadrži popis ključnih rizika proizašlih iz strateških ciljeva i operativnih zadataka i za koje je procijenjena vjerojatnost nastanka i učinak, mjere za postupanje po rizicima s ciljem smanjenja izloženosti te odgovorne osobe za provedbu mjera i rokove provedbe.

Registar rizika sadrži sljedeće podatke:

- opis rizika s uzrokom i posljedicama
- vrsta rizika
- postojeći kontrolni mehanizmi za utvrđeni rizik
- ukupna izloženost riziku
- područje utjecaja rizika s procijenjenim učinkom (i procijenjeni financijski iznosi ako je moguće)
- mjere za postupanje po riziku (sažetak odgovora na rizik, sažetak planiranih radnji – smanjiti, prenijeti ili izbjeći rizik)
- odgovorne osobe za provedbu mjere
- rok provedbe mjere.

Registar rizika ažurira se po potrebi, a najmanje jednom godišnje. Pri izradi registra primjenjuju se Smjernice za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora koje je donijelo Ministarstvo financija Republike Hrvatske.

6) Koordinator za rizike

Povjerenstvo za upravljanje rizicima zaduženo je za:

- praćenje ukupnog sustava
- usklađivanje/ažuriranje registara
- pripremu izvješća Upravi Fakulteta minimalno jednom godišnje
- poticanje razvoja kulture upravljanja rizicima.

Uprava Fakulteta odgovorna je za:

- osiguravanje provedbe Strategije
- donošenje ključnih odluka o značajnim strateškim rizicima
- izvještavanje nadležnih institucija.

Voditelji samostalnih ustrojstvenih jedinica i zajedničkih službi:

- identificiraju i procjenjuju rizike
- provode mjere smanjenja
- redovito ažuriraju lokalne registre
- izvješćuju Povjerenstvo.

Ostali zaposlenici i studenti sudjeluju u:

- poštivanju propisanih pravila i procedura
- prijavi uočenih nepravilnosti.

7) Pokazatelji funkcionalnosti procesa upravljanja rizicima

Kako bi se pratio napredak sustava upravljanja rizicima, Fakultet se koristi sljedećim pokazateljima:

- registar rizika ažuriran jednom godišnje ili češće
- smanjenje broja incidenata visokog rizika
- smanjenje vremena provedbe otklanjanja rizika
- redovito raspravljanje o rizicima na sastancima Uprave, ustrojstvenih jedinica i zajedničkih službi te vidljivost rizika u zapisnicima Uprave i stručnih tijela.

8) Pregled/ažuriranje Strategije

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

9) Prilozi

- Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika
- Obrazac Registra rizika
- Obrazac za praćenje statusa rizika



Prilog 1. Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

Utvrđivanje rizika – opis rizika			Procjena rizika					
Rizik	Uzrok	Posljedica	Faktori rizičnosti	Pokazatelji	Učinak	Vjerojatnost	Ukupna izloženost riziku (s financijskim učinkom)	Područje utjecaja/ učinka

Prilog 2. Obrazac registra rizika

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

*Rokovi za provedbu mjera za ublažavanje strateških rizika mogu biti kratkoročni, srednjoročni i dugoročni.

Datum:

Odobrio:

Pripremio:

dekan

Prilog 3. Obrazac za praćenje statusa rizika

Praćenje statusa rizika za razdoblje od _____

Rizik	Ukupna izloženost riziku (prethodna procjena)	Mjere za postupanje po riziku	Status provedbe mjera ¹	Obrazloženje za neprovedene ili djelomično provedene mjere	Nova procjena rizika	Status izloženosti riziku ²	Nove mjere za postupanje po riziku	Rok provedbe	Odgovorne osobe za provedbu mjera

¹ Status provedbe mjera za postupanje po riziku može biti: provedeno, djelomično provedeno, neprovedeno.

² Status izloženosti riziku odnosi se na razinu izloženosti riziku koja može biti: smanjena, povećana, nepromijenjena (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).