BUCAVAC d.o.o.

STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Primošten, 3.11.2026.

Sadržaj

1. Upravljanje rizicima 1

2. Temeljni stavovi o upravljanju rizicima 1

3. Strateški i operativni rizici 1

4. Ciklus upravljanja rizicima 2

4.1. Utvrđivanje rizika 2

4.2. Procjena rizika 3

4.3. Postupanje po rizicima 7

4.4. Praćenje i izvještavanje o rizicima 8

5. Obrazac za praćenje rizika 8

6. Koordinatori za rizike 9

7. Pokazatelji funkcionalnosti procesa upravljanja rizicima 9

8. Pregled/ažuriranje strategije 10

1. Upravljanje rizicima

Upravljanje rizicima definirano je Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika u odnosu na poslovne ciljeve te poduzimanja potrebnih radnji radi smanjenja rizika.
Svrha Strategije je urediti sustavan pristup upravljanju rizicima u Bucavcu d.o.o. (dalje: Društvo), sa sjedištem u Primoštenu, Svetog Josipa 7, OIB 86484630480. Društvo je u vlasništvu Općine Primošten i pruža komunalne usluge, osobito sakupljanje otpada, održavanje javnih i zelenih površina, groblja i ukope, parkiranje, tržnicu i ribarnicu te usluge privezišta. Upravljanje rizicima povezuje se s planom poslovanja, mapom procesa i izvještavanjem osnivača. Posebno se razmatraju sezonski porast potreba, raspoloživost vozila i radnika, naplata usluga, zaštita okoliša i sigurnost korisnika.

2. Temeljni stavovi o upravljanju rizicima

Rizici su događaji koji se žele izbjeći jer mogu:

- ugroziti ostvarenje ciljeva Društva.;
- narušiti kvalitetu obavljanja djelatnosti Društva;
- uzrokovati financijske gubitke i štete.

Direktor utvrđuje, procjenjuje i prati strateške rizike Društva te odlučuje o prioritetima i prihvaćanju preostale izloženosti. Ne prihvaća se svjesno nezakonito postupanje. Rizici za život, zdravlje, okoliš i kontinuitet osnovnih komunalnih usluga razmatraju se prioritetno, neovisno o financijskoj vrijednosti posljedica.

Nositelji procesa i zaposlenici zaduženi za pojedine aktivnosti utvrđuju, procjenjuju i prate operativne rizike u okviru stvarnih ovlasti i važeće sistematizacije. Za svaki rizik određuje se vlasnik rizika, a za svaku mjeru izvršitelj i rok. Povjeravanje pojedinih poslova vanjskom izvršitelju ne prenosi odgovornost uprave za poslovanje Društva.

Učinkovito upravljanje rizicima razvijat će se u svrhu kvalitetnijeg i bržeg odlučivanja, povećanja učinkovitosti u korištenju sredstava i pružanju usluga građanima/zainteresiranim stranama, boljeg planiranja i optimiziranja raspoloživih sredstava, jačanja povjerenja u upravljački sustav.

3. Strateški i operativni rizici

Za potrebe upravljanja rizicima u institucijama javnog sektora preporuka je da se rizici kategoriziraju na strateške i operativne rizike. Podjela rizika na strateške i operativne rizike omogućit će da se veliki broj različitih rizika s kojima se susreću institucije javnog sektora 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 institucije, nacionalnih, regionalnih i/ili lokalnih

prioriteta, prioriteta određenih javnih funkcija i resora (primjerice, energetika, zdravstvo, zaštita okoliša, pravosuđe, stabilnost javnih financija, sigurnost i sl.). **Strateški rizici** usmjereni su na šire interesne skupine, građane, krajnje korisnike usluga i slično.

Za upravljanje strateškim rizicima odgovoran je direktor, u suradnji s nositeljima poslovnih procesa. Skupština Društva ostvaruje svoja prava u skladu s osnivačkim aktom. Strateški rizici razmatraju se pri donošenju plana poslovanja, odluka o ulaganjima i drugih ključnih odluka te u izvještavanju Općine Primošten kada je to primjenjivo.

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, pa čak i ugroziti realizaciju nekih strateških ciljeva te na taj način operativni rizici mogu uzrokovati i strateške rizike.

Upravljanje operativnim rizicima odgovornost je voditelja odgovornih za procese/aktivnosti odnosno voditelja ustrojstvenih jedinica unutar kojih se ti procesi/aktivnosti provode.

4. Ciklus upravljanja rizicima

Ciklus upravljanja rizicima sastoji se od četiri osnovne faze koje se primjenjuju na **strateške** i **operativne** rizike:

1. **Utvrđivanje rizika**
2. **Procjena rizika**
3. **Postupanje po rizicima**
4. **Praćenje i izvještavanje o rizicima**

4.1. Utvrđivanje rizika

Utvrđivanje rizika polazi od konkretnog cilja i procesa. Rizik se opisuje povezivanjem uzroka, mogućeg događaja i posljedice, primjerice: zbog kvara vozila i nedostupnosti zamjene može doći do prekida odvoza otpada, povećanja troškova i nezadovoljstva korisnika. Postojeći problem evidentira se i rješava, a kao rizik se procjenjuje mogućnost njegova ponavljanja ili daljnjih posljedica. Koriste se podaci o kvarovima, reklamacijama, naplati, ozljedama, izvršenju ugovora i nalazima nadzora. U Bucavcu se razmatraju i vremenske nepogode, sezonska opterećenja, sigurnost privezišta, naplata gotovine, informatički prekidi i zaštita osobnih podataka.
Za utvrđivanje rizika najčešće se koriste sljedeće metode:

a) Analize podataka/informacija iz planskih dokumenata, izvještaja, regulative;
b) Upitnici za utvrđivanje rizika
c) Zajednički sastanci ("brainstorming")

4.2. Procjena rizika

Procjena obuhvaća vjerojatnost nastanka i učinak rizika u pravilu za sljedećih dvanaest mjeseci, a za strateške rizike i razdoblje važećeg plana. Odvojeno se sagledavaju početni rizik prije kontrola i preostali rizik nakon postojećih kontrola. Ocjena kontrole temelji se na dokazu njezine primjene, a ne samo na postojanju pisanog pravila. Planirana mjera ne smanjuje ocjenu preostalog rizika dok nije provedena i provjerena. Obrazloženje procjene upisuje se u postojeću opisnu rubriku, bez uvođenja novih obrazaca.

Procijenjena **vjerojatnost nastanka rizika** treba se iskazati kroz određene razine vjerojatnosti pri čemu koristimo podjelu na 5 razina.

Tablica 1. Razina vjerojatnosti

RAZINA VJEROJATNOSTI	**BOD**	**OPIS** (opisni prikaz s procjenom postotka vjerojatnosti)
Zanemariva vjerojatnost	1	Nije vjerojatno; procijenjena vjerojatnost manja je od 20 %.
Malo vjerojatno	2	Malo vjerojatno; od 20 % do manje od 40 %.
Vjerojatno	3	Vjerojatno; od 40 % do manje od 60 %.
Vrlo vjerojatno	4	Vrlo vjerojatno; od 60 % do manje od 80 %.
Najvjerojatnije	5	Najvjerojatnije; od 80 % do 100 %.

Učinak se procjenjuje prema niže navedenim područjima na ljestvici od 1 do 5. Ako rizik zahvaća više područja, koristi se najviša opravdana ocjena, uz kratko obrazloženje; posljedice za zdravlje i okoliš ne umanjuju se prosjekom financijskih i drugih učinaka. Financijski gubitak procjenjuje se u odnosu na ukupne godišnje prihode prema posljednjem odobrenom godišnjem izvještaju.

Tablica 2. Razina učinka

PODRUČJE	**RAZINA UČINKA**				
	Vrlo mali učinak (1 bod)	**Mali učinak (2 boda)**	**Umjeren učinak (3 boda)**	**Veliki učinak (4 boda)**	**Vrlo veliki učinak (5 bodova)**
Ostvarivanje strateškog plana	Manja kašnjenja ili prepreke koja utječe na ostvarenje cilja	Umjerena kašnjenja ili prepreke koje utječu na ostvarenje cilja	Ozbiljno kašnjenje ili prepreke u ostvarenju ciljeva	Velika kašnjenja ili prepreke u ostvarenju ciljeva	Nemogućnost ostvarivanja ciljeva
Financijske štete/gubitci	Gubitak do uključivo 0,5 % ukupnog prihoda	Gubitak veći od 0,5 % do uključivo 5 % ukupnog prihoda	Gubitak veći od 5 % do uključivo 10 % ukupnog prihoda	Gubitak veći od 10 % do uključivo 20 % ukupnog prihoda	Gubitak veći od 20 % ukupnog prihoda
Pravni postupci	Žalbe na postupanje/ rješenja	Ništavni akti	Pokretanje sudskih sporova	Manje kazne i sankcije proistekle iz sudskog spora	Velike kazne i sankcije proistekle iz sudskog spora
Reputacija	Javnost nije zainteresirana	Nepoželjna objava u medijima	Kontinuirana pozornost u medijima (djelomičan gubitak povjerenja javnosti)	Značajan gubitak povjerenja javnosti	Negativna kampanja masovnih medija
Ljudski faktor	Zanemarivo (vrlo lagano) oštećenje zdravlja (bez bolovanja)	Lakše ozljede radnika / korisnika usluga (liječenje ograničenog trajanja)	Značajno oštećenje zdravlja koje zahtjeva liječenje produženog trajanja	Teže ozljede radnika / korisnika usluga (trajna nesposobnost za rad)	Smrt radnika/ korisnika usluga
Kontinuitet poslovanja	Ograničen/ minimalan	Povremeni prekidi poslovanja	Prekid nekih	Značajan prekid poslovanja	Prekid normalnog poslovanja

PODRUČJE	RAZINA UČINKA				
	Vrlo mali učinak (1 bod)	Mali učinak (2 boda)	Umjeren učinak (3 boda)	Veliki učinak (4 boda)	Vrlo veliki učinak (5 bodova)
	prekid u poslovanju		poslovnih procesa		
Šteta za okoliš	Zanemariv utjecaj na okoliš (zrak, voda, zemlja)	Privremeno zagađenje okoliša (zrak, voda, zemlja)	Značajno zagađenje okoliša	Teže zagađenje okoliša	Trajno zagađenje okoliša
Mišljenja/ocjene vanjskih strana	Bezuvjetno mišljenje vanjske revizije ali s određenim informacijama i manjim nepravilnostima/ slabostima	Manje nepravilnosti / slabosti u radu	Uvjetno mišljenje vanjske revizije	Značajne nepravilnosti u radu	Negativno / nepovoljno mišljenje vanjske revizije

Ukupna izloženost riziku (indeks rizika) predstavlja umnožak procijenjene razine vjerojatnosti nastanka rizika i procijenjene razine učinka rizika odnosno umnožak bodova dodijeljenih procijenjenim razinama vjerojatnosti i učinka rizika.

$$R = V * S$$

V= Vjerojatnost nastanka rizika
S = Ozbiljnost mogućih posljedica
Ukupnu izloženost riziku prikazujemo u obliku matrice 5*5.

Tablica 4. Ukupna izloženost riziku

Učinak						
	Vrlo veliki učinak	5	10	15	20	25 neprihvatljivi rizici
	Veliki učinak	4	8	12	16	20
	Umjeren učinak	3	6	9	12	15
	Mali učinak	2	4	6	8	10
	Vrlo mali učinak	1 prihvatljivi rizici	2	3	4	5
		Zanemarivo vjerojatnost	Malo vjerojatno	Vjerojatno	Vrlo vjerojatno	Najvjerojatnije
		Vjerojatnost				

Ukupna izloženost riziku također se iskazuje kroz određene razine pri čemu koristimo 3 razine:

- Niska ili prihvatljiva razina ukupne izloženosti riziku
- Srednja ili podnošljiva razina ukupne izloženosti riziku
- Visoka ili neprihvatljiva razina ukupne izloženosti riziku

Tablica 5. Prioritet rješavanja

Razina ukupne izloženosti riziku	Raspon rezultata (vjerojatnost*učinak)	Prioritet rješavanja
Niska (prihvatljiva)	**1-5**	**Nizak prioritet rješavanja** (rizik ne zahtijeva previše pozornosti, međutim treba ga povremeno pratiti)
Srednja (podnošljiva)	**6-16**	**Srednji prioritet rješavanja** (rizik zahtijeva određenu razinu pozornosti, mjere za ublažavanje i redovito praćenje)
Visoka (neprihvatljiva)	**20-25**	**Visok prioritet rješavanja** (rizik zahtijeva visoku razinu pozornosti, mjere za ublažavanje, ukoliko je potrebno uključivanje i drugih institucija u ublažavanje rizika, rizik zahtijeva kontinuirano praćenje u intervalima koji se ocjene prikladnim)

Djelotvorno upravljanje rizicima nalaže da se broj prioritetnih rizika kojima se bavi najviše rukovodstvo Društva svede na razumnu mjeru. Naglasak treba staviti na strateške rizike, operativne rizike koji utječu na aktiviranje strateških rizika, rizike od prijevara i nepravilnosti. Ostali prioritetni rizici trebaju biti u fokusu nositelja procesa u čijoj su operativnoj nadležnosti.

4.3. Postupanje po rizicima

Odgovor na rizik određuje se prema uzroku, izloženosti i očekivanom učinku mjere. Mjera mora biti konkretna, provediva, razmjerna i povezana s odgovornom osobom, rokom i dokazom izvršenja. U Bucavcu to može biti preventivno održavanje vozila, osiguranje zamjene, kontrola evidencije odvoza i naplate, razdvajanje naplate i kontrole pologa ili provjera sigurnosnih kopija. Razlikuju se preventivne kontrole, kontrole otkrivanja odstupanja i mjere oporavka. Plan kontinuiteta za ključne usluge obuhvaća kontakt odgovorne osobe, zamjenske kapacitete i obavještavanje korisnika.

Uobičajeno se koriste četiri načina postupanja po rizicima:

- **Smanjivanje/ublažavanje rizika** - potrebno je poduzeti mjere da se smanji vjerojatnost ili učinak rizika

- **Prenošenje rizika - osiguranje ili ugovorno raspoređivanje pojedinih posljedica na treću stranu. Provjeravaju se pokriće, isključenja i sposobnost izvršitelja; odgovornost Društva prema korisnicima i obveza nadzora ostaju u okviru primjenjivih propisa i ugovora.**
- **Prihvaćanje rizika** - kada su mogućnosti za poduzimanje određenih mjera ograničene ili su troškovi poduzimanja nerazmjerni u odnosu na moguće koristi, s tim da je rizik potrebno pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivoj razini
- **Izbjegavanje rizika**-djelomično ili potpuno modificiranje aktivnosti ili procesa, karakterističan kod reorganizacije postojećih ili uvođenje novih programa, projekata, sustava, procesa i aktivnosti

Osim mjera usmjerenih na posljedice negativnih rizika treba razmatrati mjere koje su usmjerene na korištenje pozitivnih učinaka. Ove mjere uključuju stvaranje uvjeta da se potencijalne pozitivne prilike zaista ostvare (stvaranje uvjeta za financiranje sredstvima EU), uključivanje zainteresiranih strana u korištenje prilika (npr. poduzetnici koji će najbolje znati iskoristiti te prilike) i stvaranje okolnosti kroz povećanje vjerojatnosti i/ili utjecaja pozitivnih učinaka.

4.4. Praćenje i izvještavanje o rizicima

Prate se provedba mjera i promjene izloženosti. Registar se cjelovito pregledava najmanje jednom godišnje, uz planiranje poslovanja. Prioritetni rizici razmatraju se na redovitim sastancima, a rizici sezonskih komunalnih usluga prije i nakon glavne turističke sezone. Kvar s prekidom ključne usluge, ozbiljna ozljeda, onečišćenje, sumnja na prijevaru ili gubitak važnih podataka prijavljuju se direktoru bez odgode. Izvještaj prikazuje promjenu ocjene, provedene i zakašnjele mjere, odgovorne osobe te odluke koje treba donijeti. Nakon incidenta preispituju se uzroci i učinkovitost kontrola.

Za potrebe dokumentiranja provođenja procesa upravljanja rizicima mogu se koristiti:

- Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika
- Obrazac registra rizika

5. Obrazac za praćenje rizika

Na razini Društva vodi se jedinstveni registar strateških i operativnih rizika povezanih s postojećim procesima. Ažurira se najmanje jednom godišnje i pri značajnoj promjeni okolnosti ili incidentu. Postojeće rubrike koriste se za obrazloženje ocjene, postojeće i planirane kontrole, vlasnika rizika, rok i status mjera. Rizik se zatvara kada je uzrok prestao ili je izloženost prihvaćena od ovlaštene osobe uz praćenje; samo izvršenje mjere ne znači automatski prestanak rizika. Osigurava se trag datuma izmjene i odluke, bez promjene oblika registra.

Registar rizika sadrži minimalno sljedeće podatke:

- Šifru rizika
- Kategoriju rizika (strateški ili operativni)
- Kratak opis rizika (uzrok i posljedicu)
- Razinu ukupne izloženosti riziku (niska/srednja/visoka)
- Područje utjecaja rizika
- Mjere za postupanje po riziku
- Odgovorne osobe za provedbu mjera i rok za provedbu

6. Koordinatori za rizike

Direktor je odgovoran za uspostavu sustava upravljanja rizicima.

Nositelji procesa odgovorni su za rizike iz svojeg djelokruga. Direktor odlukom raspoređuje koordinaciju strateških i operativnih rizika, vodeći računa o veličini Društva; obje uloge može obavljati ista osoba. Koordinator usklađuje evidencije i izvještavanje, a vlasnik rizika ostaje odgovoran za upravljanje rizikom. Ovim se ne osnivaju nove ustrojstvene jedinice ni radna mjesta.

Koordinator za strateške rizike ima sljedeću ulogu:

a) prikuplja podatke o strateškim rizicima Društva;
b) organizira sastanke na kojima će se raspraviti prikupljeni podaci i rezultati obavljene procjene rizika te zajednički utvrditi prioritetni strateški rizici;
c) osigurava da se prioritetni strateški rizici upisuju u registar rizika i prati postupanje po strateškim rizicima;
d) osigurava da su podaci u registru rizika ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika.

Koordinator za operativne rizike ima sljedeću ulogu:

a) prikuplja podatke o operativnim rizicima koji se odnose na poslovne procese;
b) organizira dodatne sastanke s nositeljima procesa, raspravlja prikupljene podatke i rezultate procjene rizika te zajednički utvrđuju prioritetne operativne rizike;
c) osigurava da se prioritetni operativni rizici upisuju u registar rizika i prati postupanje po operativnim rizicima;
d) osigurava da su podaci u registru rizika ažurirani na temelju prikupljenih podataka o stanju rizika.

Primjeri obrasca Odluke o imenovanju koordinatora nalaze se u prilogu ove Strategije.

7. Pokazatelji funkcionalnosti procesa upravljanja rizicima

Funkcionalnost upravljanja rizicima prati se primjerenim pokazateljima: udjelom pravodobno izvršenih mjera, brojem ponovljenih incidenata, trajanjem prekida ključnih usluga i promjenom izloženosti prioritetnim rizicima. Podaci se preuzimaju iz postojećih evidencija; direktor pri godišnjem pregledu određuje potrebna poboljšanja. Ključni pokazatelji uspješnosti jesu:

- Na godišnjoj razini registar rizika je u potpunosti pregledan i dogovoreno je upravljanje rizicima
- Mjere akcijskih planova provode se u okviru rokova utvrđenih za izvršenje i sve nove mjere ažurirane su u registru rizika
- Upravljanje rizicima redovita je točka na sastancima pojedinih sektora, ureda, službi kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta.

8. Pregled/ažuriranje strategije

Strategija se preispituje najmanje u okviru godišnjeg pregleda rizika i mijenja prema potrebi, osobito pri promjeni propisa, djelatnosti, ustroja, informacijskih sustava ili nakon ozbiljnog incidenta. Promjene se usklađuju s mapom procesa i planom poslovanja. Metodološka podloga su Smjernice Ministarstva financija za upravljanje rizicima u javnom sektoru, uz prilagodbu komunalnom poslovanju Bucavca. Datum izrade je 3.11.2026.
Ova Strategija upravljanja rizicima Društva stupa na snagu danom donošenja.

KLASA:
URBROJ:
Primošten, 3.11.2026.

Direktor

Alen Mikelin

"BUCAVAC" d.d.o.
22202 PRIMOŠTEN

Strategija upravljanja rizicima Društva objavljena je na oglasnoj ploči dana 3.11.2026.