

Na temelju članka 7. točke e) i članka 12. Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru („Narodne novine“ broj 78/15, 102/19 i 105/25) i članka 17. stavka 1. točke f) Odluke o osnivanju trgovačkog društva LIŽNJAN BRNESTRA d.o.o. (KLASA: 021-05/20-01/07, URBROJ: 2168/03-04-20-1 od 2. travnja 2020.) Uprava trgovačkog društva LIŽNJAN BRNESTRA d.o.o. dana 26. studenoga 2025. donosi

STRATEGIJU UPRAVLJANJA RIZICIMA TRGOVAČKOG DRUŠTVA LIŽNJAN BRNESTRA d.o.o.

I. ZAKONSKA OSNOVA

Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru („Narodne novine“ broj 78/15, 102/19 i 105/25) kojim se uređuje sustav unutarnjih kontrola u javnom sektoru Republika Hrvatske, te odgovornosti, odnosi i nadležnosti u razvoju sustava unutarnjih kontrola i unutarnja revizija kao dio sustava unutarnjih kontrola. Odredbe ovog Zakona osim na proračunske i izvanproračunske korisnike, odnose se i na trgovačka društva u vlasništvu jedne ili više jedinica lokalne područne (regionalne) samouprave. Zakon propisuje uspostavu upravljanja rizicima kao cjelovitog procesa utvrđivanja, procjenjivanja, praćenja rizika u odnosu na poslovne ciljeve te poduzimanja potrebnih mjera radi smanjenja istih.

II. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Rizik je mogućnost nastanka događaja koji može nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva Društva.

Rizici su događaji koji se žele izbjeći jer mogu:

- ugroziti ostvarenje definiranih ciljeva Društva,
- narušiti kvalitetu usluga korisnicima i izazvati njihovo nezadovoljstvo,
- naštetiti ugledu Društva,
- smanjiti povjerenje javnosti,
- uzrokovati negativne financijske učinke uslijed nenamjenskog, neekonomičnog, nedjelotvornog i neučinkovitog raspolaganja sredstvima,
- ugroziti profesionalizam i primjereno (etično) ponašanje u obavljanju poslova,
- rezultirati zlouporabom sredstava, neovlaštenim korištenjem ili otuđenjem imovine ili informacija.

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

Društvo mora odrediti rizike kako bi osiguralo:

- ostvarenje planiranih ciljeva,
- sprječavanje ili umanjeње neželjenih posljedica,
- učinkovitije upravljanje rizicima na koje nemamo utjecaj,

- neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom.

Pri određivanju rizika, Društvo mora uzeti u obzir:

- okruženje koje je bitno za strateško usmjerenje,
- zahtjeve korisnika usluga i drugih dionika koji su bitni za sustav upravljanja kvalitetom,
- strateške, operativne ciljeve i ciljane vrijednosti,
- djelotvornost i učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom i njegovih procesa kao i sustava unutarnjih kontrola.

Sve aktivnosti koje Društvo provodi moraju biti u skladu s ciljevima Društva, a ne u suprotnosti s njima.

Sve aktivnosti u svakom trenutku će biti u skladu sa zahtjevima zakonodavnog okvira.

Sve aktivnosti koje nose rizik značajnog štetnog publiciteta ili druge štete za ugled Društva će se izbjeći.

Sve aktivnosti i s njima povezani financijski izdaci moraju biti obuhvaćeni financijskim planom Društva.

Upravljanje rizicima razvijat će se u svrhu kvalitetnijeg i bržeg odlučivanja, povećanja učinkovitosti u korištenju sredstava, boljeg planiranja i optimiziranja raspoloživih sredstava.

III. STRATEŠKI I OPERATIVNI RIZICI

Sukladno potrebama upravljanja rizicima, isti se kategoriziraju na strateške i operativne rizike.

Strateški rizici

Strateški rizici su neželjeni događaji koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje dugoročnih i srednjoročnih ciljeva te strateških prioriteta Društva.

Područja u kojima se mogu pojaviti strateški rizici mogu biti: politički, financijski / ekonomski, socijalni, tehnološki, zakonodavni, konkurentnost, korisnici / građani, okoliš / klimatske promjene.

Upravljanje strateškim rizicima razvijat će se kao sastavni dio procesa strateškog planiranja i donošenja ključnih odluka u Društvu.

Upravljanje strateškim rizicima odgovornost je Uprave Društva koja za potrebe upravljanja strateškim rizicima usko surađuje s najvišom razinom rukovodstva u Društvu.

Operativni rizici

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

Povezanost strateških i operativnih rizika

Strateški i operativni rizici međusobno su povezani i niti jedna kategorija rizika ne može se razmatrati izolirano. Njihova povezanost proizlazi iz razloga što operativni rizici mogu uzrokovati ili biti posljedica strateških rizika i obrnuto.

O uzročno-posljedičnim vezama između strateških i operativnih rizika vodit će se računa u svim fazama upravljanja rizicima.

IV. 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.

Utvrđivanje rizika

Dva su osnovna pristupa koja se mogu koristiti za utvrđivanje rizika:

- pristup „odozgo prema dolje“ - najčešće se koristi za utvrđivanje strateških rizika, odnosno rizika vezanih uz realizaciju strateških ciljeva, prioriteta u poslovanju, ključnih programa, kapitalnih investicijskih projekata i slično;
- pristup „odozdo prema gore“ - najčešće se koristi za utvrđivanje operativnih rizika, odnosno rizika vezanih uz poslovne procese, funkcije, projekte, aktivnosti pristupa.

Oba pristupa međusobno su komplementarni. Cjelovito utvrđivanje rizika zahtijeva kombinaciju oba pristupa gdje pri utvrđivanju rizika treba voditi računa da informacije o operativnim rizicima ne prevladavaju u odnosu na informacije o strateškim rizicima.

Procjena rizika

Rizike treba procijeniti kako bi se mogli rangirati, utvrditi prioritetni rizici te osigurati informacije za donošenje odluka o postupanju s rizicima. U ovoj fazi je važno imati što objektivniju procjenu rizika koja se temelji na:

- analizama mogućih uzroka i posljedica rizika – omogućuju kvalitetniju i objektivniju procjenu rizika, kao i utvrđivanje mjera za ublažavanje rizika;

- faktorima rizičnosti - uključuju događaje, okolnosti, trendove, karakteristike vezane za instituciju, njeno poslovanje i okruženje koji ne moraju nužno biti u izravnoj uzročnopsljudičnoj vezi s rizicima, ali kroz korelacijske odnose mogu povećati vjerojatnost nastanka i učinka rizika;
- pokazateljima rizika - mogu se smatrati detalji koji ukazuju odnosno upozoravaju da su određene situacije rizične, a posebno su svojstveni za rizike prijevara i nepravilnosti.

Rizici se procjenjuju na temelju učinka i vjerojatnosti koji se procjenjuju opisno odnosno boduju se ocjenama od 1 do 3.

Kako bi se utvrdili najznačajniji rizici kojima će se upravljati potrebno je procijeniti ukupnu izloženost riziku koja se prikazuje pomoću matrice u kojoj se povezuju učinak i vjerojatnost.

Matrica Učinaka i vjerojatnosti¹

UČINAK	3 velik	3	6	9 NEPRIHVATLJIVI RIZICI	
	2 srednji	2	4		6
	1 Malen	PRIHVATLJIVI RIZICI			2
		1 niska	2 srednja	3 visoka	
		VJEROJATNOST			

¹

Postupanje po rizicima

Mjere za rješavanje ili ublažavanje strateških rizika zahtijevaju odluke na razini strategija, politika, izmjene i dopune zakonodavnog okvira i/ili institucionalnog okvira.

Uobičajeno se koriste četiri načina postupanja po rizicima:

- Smanjivanje/ublažavanje rizika - podrazumijeva poduzimanje mjera kako bi se smanjila vjerojatnost nastanka i/ili učinak rizika.
- Prenošnje rizika - podrazumijeva prijenos rizika trećoj strani ili dijeljenje rizika s trećom stranom.
- Prihvatanje rizika - jedna je od opcija kada su mogućnosti za sprječavanje ili izbjegavanje rizika ograničene ili troškovi poduzimanja mjera mogu biti nerazmjerni u odnosu na moguće koristi.
- Izbjegavanje rizika - provodi se djelomičnim ili potpunim modificiranjem aktivnosti odnosno procesa koji je izložen riziku.

Praćenje i izvještavanje o rizicima

Praćenje rizika podrazumijeva praćenje provedbe mjera za ublažavanje rizika i praćenje izloženosti riziku.

Izvještavanje o rizicima podrazumijeva izvještavanje o provedenim mjerama i o statusu izloženosti riziku koje se priprema za rukovodstvo. Izvještavanje o realizaciji mjera koje se odnose na smanjenje strateških rizika može biti sastavni dio izvještaja o realizaciji strateških ciljeva, odnosno odluka i kapitalnih projekata uz koje su ti rizici vezani.

V. ODGOVORNOST UPRAVLJANJA RIZICIMA

Direktor Društva kao odgovorna osoba odgovoran je za uspostavu cjelovitog procesa upravljanja rizicima.

VI. AŽURIRANJE STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA

Strategija upravljanja rizicima će se ažurirati po potrebi, sukladno razvoju procesa upravljanja rizicima.

VII. REGISTAR RIZIKA

Proces	Rizik	Vjerojatnost	Učinak	Ukupna izloženost riziku	Mjere
Stvaranje ugovornih obveza	Greške u provođenju natječaja.	3	3	9	Imenovanje stručne i certificirane osobe u povjerenstvo za provedbu postupka.
	Izvršenje ugovora nije u skladu s Ugovorom.	3	3	9	Imenovanje osobe Društva za kontinuiranu kontrolu i praćenje izvršenja ugovora.
	Isporuka robe/radova/usluga loše kvalitete.	2	2	4	Detaljne kontrole prilikom zaprimanja robe, izvješća o obavljenim uslugama, kontrole izvedenih radova u svrhu potvrđivanja jesu li isporučene robe, radovi, usluge u skladu sa specifikacijom iz ugovora.
Donošenje Plana nabave	Plan nabave ne sadrži predmet u postupku javne / jednostavne nabave.	2	3	6	Kontrola Plana nabave s Financijskim planom prije pokretanja postupka.
Izrada poslovnog plana	Prihodi planirani u Financijskom planu znatno su veći od očekivanih radi pokrića neopravdanih rashoda.	1	2	2	Kvalitetna procjena i analiza podataka te realno planiranje prihoda.
	Kašnjenje u izradi i donošenju Poslovnog plana i njegovih sastavnih dijelova.	2	3	6	Praćenje rokova Direktora i pravovremena analiza za izradu Plana.
Blagajničko poslovanje	Krađa novca.	3	3	9	Dnevna kontrola blagajne zaposlenika zaduženog za blagajničko poslovanje.
	Pogreške pri uplatama / isplatama gotovog novca u blagajnu.	2	2	4	Dodatne kontrole dokumenata za uplatu / isplatu i prebrojavanje novca.

Zaprimanje računa, njegove provjere i pravovremenog plaćanja	Plaćanje računa koji nisu pristigli putem eRačuna.	2	3	6	Kontrola računa i odbijanje u slučaju da isti nisu stigli putem ugovorenog informacijskog posrednika.
	Pogrešne uplate po računima.	1	2	2	Dodatne kontrole prilikom plaćanja.
	Nedovoljno sredstava za pravovremeno plaćanje računa.	1	2	2	Praćenje stanja računa i pravilno planiranje sredstava.
Izdavanje i obračunavanje putnih naloga	Isplate za nerealizirana putovanja.	3	3	9	Kontrola putnih naloga i dokazne dokumentacije.
	Pogrešno plaćanje poreznih obveza pri obračunu putnih naloga.	2	3	6	Pri obračunavanju pratiti važeće propise iz područja radnog prava te porezne propise.
Naplata potraživanja	Potraživanje otišlo u zastaru.	2	3	6	Kontinuirano praćenje potraživanja i poduzimanje mjera naplate na vrijeme.
	Pogrešno evidentiranje uplata.	1	2	2	Kontrola prilikom knjiženja uplata.
Zapošljavanje	Zapošljavanje osobe koja ne ispunjava potrebne kvalifikacije.	2	3	6	Provjera jesu li kvalifikacije kandidata propisane natječajem / oglasom za zapošljavanje.
	Pogrešno utvrđene potrebe.	2	2	4	Kontrola potreba za zapošljavanjem i definiranjem posla te kvalitetna izrada plana zapošljavanja prema iskazanim potrebama.
Godišnji popis imovine i obveza	Pogrešno utvrđeno stanje imovine i obveza.	2	2	4	Kontrola Povjerenstva za popis.
	Nepravovremen popis imovine.	2	2	4	Kontrola osoba zaduženih za računovodstvo.
Upravljanje imovinom	Pogrešno identificirana imovina koju Društvo ima na raspolaganju.	2	3	6	Kontrola prilikom izrade evidencijskih lista imovine i registra imovine.
	Upravljanje imovinom se ne vrši u skladu s Odlukom kojom se uređuju uvjeti, način i postupak	2	3	6	Kontrolira se sustav upravljanja i stanje imovine te se pravovremeno podnose izvješća.

	upravljanja i raspolaganja imovinom u vlasništvu Društva.				
Upravljanje voznim parkom	Nepravovremena registracija i osiguranje vozila.	2	3	6	Kontinuirano praćenje vozila i rokova osobe zadužene za upravljanje pojedinog ili svih vrsta voznog parka.
Izrada financijskih izvještaja	Nepravovremena izrada financijskih izvještaja.	2	3	6	Kontinuirano praćenje rokova za financijsko izvještavanje.
	Greška u knjiženju na promjenama imovine, kapitala i obveza.	2	3	6	Kvalitetno programsko rješenje za računovodstvene poslove.
	Neispravan obračun amortizacije.	2	2	4	Kontrola imovine i propisanih stopa za obračun amortizacije.
	Neispravan obračun poreza na dobit.	2	2	4	Kontrola obračuna.

VIII. ZAVRŠNE ODREDBE

Ova Strategija upravljanja rizicima stupa na snagu danom donošenja i objavljuje se na službenoj Internet stranici trgovačkog društva LIŽNJAN BRNESTRA d.o.o.: <https://www.brnestra.hr/> .

KLASA: 025-04/25-01/11

URBROJ: 2163-24-2-01-25-01

Ližnjan, 26. studenoga 2025.

Uprava – direktor
Saša Škrinjar, mag. oec.
