



HRVATSKA ENERGETSKA REGULATORNA AGENCIJA

PROJEKTNI ZADATAK

**ZA IZRADU KNJIGE (MAPE) POSLOVNIH PROCESA I USPOSTAVE
SUSTAVA UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Zagreb, 26. ožujka 2024.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	3
2. PREDMET PROJEKTOG ZADATKA.....	4
2.1. Izrada mape poslovnih procesa - Upravljanje poslovnim procesima.....	4
2.2. Izrada registra rizika - Upravljanje rizicima.....	4
2.3. Digitalno rješenje	5
3. DINAMIKA REALIZACIJE PO FAZAMA PROJEKTA.....	5

1. UVOD

Učinkovito upravljanje organizacijama pretpostavlja jasno definiranje poslovnih procesa i odgovornosti u njima, a sustavom unutarnjih kontrola nadzire se provedba poslovnih procesa i utvrđuju područja za unapređenje upravljanja. Radi postizanja ciljeva Hrvatske energetske regulatorne agencije postavljaju se organizacijski ciljevi:

- obavljanje poslovanja na pravilan, etičan, ekonomičan, učinkovit i djelotvoran način
- usklađenost poslovanja sa zakonima i drugim propisima, planovima, programima i postupcima
- zaštita sredstava od gubitaka uzrokovanih lošim upravljanjem, neopravdanim trošenjem i korištenjem te zaštita od drugih oblika nepravilnosti
- jačanje odgovornosti za uspješno ostvarenje poslovnih ciljeva
- pouzdanost i sveobuhvatnost financijskih i drugih izvještaja.

Sustav unutarnjih kontrola uključuje i upravljanje rizicima odnosno njihovo utvrđivanje u cilju realizacije postavljenih ciljeva i poduzimanje mjera kako bi se spriječilo aktiviranje rizika, odnosno minimizirali njihovi učinci.

Upravljanje rizicima treba sagledati kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve Hrvatske energetske regulatorne agencije te poduzimanje potrebnih mjera radi smanjenja rizika. Važno je istaknuti da upravljanje rizicima treba postati sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka. Razvoj procesa upravljanja rizicima ogleda se prije svega u dokumentiranju informacija o rizicima, njihovoj vrsti, vjerojatnosti nastanka i procjeni učinaka, uvođenju sustavnog izvješćivanja o rizicima, izradi strategija upravljanja rizicima i slično. Sagledavajući kontrolno okruženje u kojemu je potrebno uspostaviti kontrolne aktivnosti, uzimajući pri tome u obzir rizike koji potencijalno prijetu realizaciji ciljeva, osigurava se sustavni pristup uspostavi kontrolnih aktivnosti.

U cilju boljeg i učinkovitijeg ostvarivanja ciljeva HERA-e treba se unaprijediti Upravljanje poslovnim procesima i upravljanje rizicima koje se realizira kroz mapu poslovnih procesa i sustav upravljanja rizicima. Upravljanje poslovnim procesima je sustavan pristup upravljanju poslovanja s namjerom njegovog praćenja i kontinuiranog unaprjeđenja, a u konačnici sa svrhom ostvarenja poslovnih ciljeva odnosno ispunjavanja kako kvantitativnih tako i kvalitativnih ciljeva predviđenih planovima poslovanja. Zbog toga je iznimno važno na krajnje jasan odnosno jednoznačan i svima razumljiv način prikazati/opisati poslovne procese, rukovodeći se pri tome ciljevima i sredstvima institucije te pozitivnim propisima kojima je svaki od procesa reguliran. Upravljanje rizicima znači unaprijed razmišljati o potencijalnim nepovoljnim događajima koji mogu nastati, učincima i posljedicama s kojima se institucije mogu suočiti u budućnosti te pravovremeno poduzimati mjere kako bi se rizici minimalizirali, a time nepovoljni učinci izbjegli odnosno smanjili. Učinkovito upravljanje rizicima omogućuje donošenje kvalitetnijih odluka, bolje planiranje i optimiziranje raspoloživih sredstava, bavljenje prioritetima te izbjegavanje budućih problema koji se mogu pojaviti u poslovanju Hrvatske energetske regulatorne agencije.

Knjiga (mapa) poslovnih procesa i uspostavljeni sustav upravljanja rizicima nastaje kao rezultat mapiranja procesa i predstavlja organizirani prikaz poslovnih procesa kako bi svaki dionik u organizaciji mogao razumjeti tijek određenog procesa te se pridržavati pravilnog funkcioniranja istog. Mapa poslovnih procesa poslužit će i kao podloga normativnu analizu procesa Hrvatske energetske regulatorne agencije.

Iz navedenog proizlazi svrha i cilj, a to su:

- modeliranje poslovnih procesa radi njihovog optimiziranja, usklađivanja i integracije, a u svrhu povećanja učinkovitosti poslovanja,

- uspostava sustava upravljanja rizicima u svrhu sprečavanja nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ispunjenje ciljeva poslovanja i provedbu poslovnih procesa,
- normativna analiza poslovnih procesa.

U daljnjem tekstu koristit će se sljedeći izrazi:

- **Naručitelj:** subjekt koji naručuje izradu knjige (mape) poslovnih procesa i uspostavu sustava upravljanja rizicima, Hrvatska energetska regulatorna agencija (dalje: Naručitelj, HERA),
- **Izvršitelj:** subjekt koji izrađuje knjigu (mapu) poslovnih procesa i uspostavu sustava upravljanja rizicima, za Naručitelja.

2. PREDMET PROJEKTOG ZADATKA

Projektni zadatak se sastoji od izrade mape poslovnih procesa te izrada registra rizika u cilju upravljanja rizicima. Mapu poslovnih procesa potrebno je razraditi i normativno u cilju pružanja optimalne operativne učinkovitosti HERA-e. Dokumenti trebaju biti u digitalnom obliku s mogućnošću uređivanja od strane naručitelja.

2.1. Izrada mape poslovnih procesa - Upravljanje poslovnim procesima

Sa svrhom povećanja učinkovitosti poslovanja odnosno uspješnosti upravljanja i ostvarivanja ciljeva Naručitelja potrebno je napraviti modeliranje poslovnih procesa što podrazumijeva izradu knjige (mape) poslovnih procesa i pripadajuće dokumentacije na način da se analizira postojeće stanje i ažurira popis i opis poslovnih procesa (cca 20 glavnih/ključnih). Prilikom opisa poslovnih procesa potrebno je dati i prijedloge za unaprjeđenje poslovnih procesa/podprocesa koji bi uz suglasnost Naručitelja bili uključeni u opis procesa/podprocesa sa predloženom dinamikom implementacije.

Prilikom izrade knjige (mape) poslovnih procesa potrebno je opisati procese i podprocese/postupke te prikazati sve aktivnosti i korake u svakom od procesa i to na način kako isti stvarno treba funkcionirati od njegovog početka do kraja (pridržavajući se i uzimajući u obzir pozitivne propise kojima je svaki od procesa reguliran), s navedenim tijekom informacija i materijala između aktivnosti. Potrebno je navesti sve sudionike procesa, a procese opisati na način da su jasni i razumljivi svakom sudioniku te da svaki sudionik u organizaciji može razumjeti što je cilj poslovnog procesa, tko je odgovoran za provedbu određene aktivnosti/zadatka u procesu, koji se alati koriste i dr.

Za svaki poslovni proces potrebno je napraviti normativnu analizu procesa u cijelosti i njegovih pojedinih dijelova (uključivo do pojedinog radnog mjesta) u cilju optimalne operativne učinkovitosti.

Knjiga (mapa) poslovnih procesa treba biti napravljena u opisnom i grafičkom obliku koji omogućuje samostalnu izmjenu/ažuriranje te jednostavan način prikaza i praćenja (razvoja, optimiziranja, analize i kontrole) pojedinih i ukupnih procesa ovisno o danim ovlaštenjima radnicima odnosno potrebama Naručitelja.

Knjiga (mapa) poslovnih procesa treba sadržavati i rizike iz registra rizika koji su utvrđeni za svaki proces/podproces.

2.2. Izrada registra rizika - Upravljanje rizicima

Prema odredbama članka 12. Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, odgovorna osoba institucije treba uspostaviti upravljanje rizicima kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja

i praćenja rizika u odnosu na poslovne ciljeve te poduzimanje potrebnih mjera radi smanjenja rizika. Prema odredbama članka 4. Pravilnika o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, okvir za razvoj sustava unutarnjih kontrola sadrži razradu pet međusobno povezanih komponenti unutarnjih kontrola, koje se temelje na Međunarodnom okviru za unutarnju kontrolu: kontrolno okruženje, upravljanje rizicima, kontrolne aktivnosti, informacija i komunikacija, praćenje i procjena.

S obzirom na navedeno potrebno je implementirati sustavan pristup upravljanja rizicima odnosno izraditi strategiju upravljanja rizicima koja će biti prilagođena specifičnostima Naručitelja. Ključni zahtjevi u vezi s upravljanjem rizicima odnose se na utvrđivanje rizika za strateške i operativne ciljeve, procjenjivanje vjerojatnosti nastanka i učinaka rizika, utvrđivanja mjera za postupanje po utvrđenim rizicima i odgovorne osobe za njihovu realizaciju, dokumentiranje rizika u registru rizika te na uspostavu sustava izvještavanja o utvrđenim rizicima i realizaciji mjera za njihovo smanjenje.

2.3. Digitalno rješenje

Upravljanje poslovnim procesima i upravljanje rizicima treba biti podržano digitalnim rješenjem putem kojeg će Izvršitelj izraditi knjigu (mapu) poslovnih procesa i registar rizika, a Naručitelju će omogućiti da nastavi, po potrebi, njihovo ažuriranje i/ili daljnje unaprjeđenje.

Digitalno rješenje treba omogućiti Naručitelju pregled, izmjenu i ispis podataka o poslovnim procesima i rizicima te njihov izvoz u formatu Microsoft Office datoteka.

Izvršitelj treba provesti obuku imenovanih korisnika Naručitelja za samostalno korištenje digitalnog rješenja. Vezano za digitalno rješenje Naručitelj ne može imati dodatnog troška tijekom korištenja.

3. DINAMIKA REALIZACIJE PO FAZAMA PROJEKTA

Provedba se predviđa kako slijedi:

1. Izvršitelj će Naručitelju u roku od 5 dana od potpisa ugovora na zajedničkom sastanku predstaviti provedbeni plan u svezi izrade knjige (mape) poslovnih procesa i uspostave sustava upravljanja rizicima te normiranja rada, o čemu će se sastaviti zapisnik koji će potpisati obje ugovorne strane.
2. Izvršitelj će Naručitelju, temeljem prethodno provedenih analiza relevantne dokumentacije i intervju/sastanaka s radnicima Naručitelja, u roku od 50 dana od potpisa ugovora na zajedničkom sastanku predstaviti i dostaviti izrađenu verziju knjige (mape) poslovnih procesa i sustava upravljanja rizicima, uključujući i registar rizika, s popratnim digitalnim rješenjem. Izvršitelj će svakih 14 dana podnijeti izvještaj o provedenim aktivnostima radi usuglašavanja daljnje provedbe predmeta nabave s Naručiteljem.
3. Naručitelj će u roku od 10 dana od zaprimanja verzije iz 2. koraka provesti testiranje i dostaviti Izvršitelju primjedbe i prijedloge.
4. Izvršitelj će dostaviti konačnu verziju knjige (mape) poslovnih procesa i sustava upravljanja rizicima, uključujući i registar rizika, s popratnim digitalnim rješenjem u roku od 70 dana od potpisa ugovora, pri čemu će uzeti u obzir primjedbe i prijedloge Naručitelja iz 3. koraka.
5. Izvršitelj će Naručitelju, izrađenu verziju normativnog dijela knjige (mape) poslovnih procesa dostaviti najkasnije do 15. rujna 2024. uz prethodnu prezentaciju na zajedničkom sastanku. Izvršitelj će svakih 14 dana podnijeti izvještaj o provedenim aktivnostima radi usuglašavanja daljnje provedbe predmeta nabave s Naručiteljem.

6. Naručitelj će u roku od 15 dana od zaprimanja verzije iz 5. koraka provesti analizu i dostaviti Izvršitelju primjedbe i prijedloge.
7. Izvršitelj će dostaviti konačnu verziju normativnog dijela knjige (mape) poslovnih procesa najkasnije do 15. listopada 2024., pri čemu će uzeti u obzir primjedbe i prijedloge Naručitelja iz 6. koraka.

Izvršitelj je dužan na poziv Naručitelja sudjelovati na radnim sastancima i raspravama.

Pripremio:

Unutarnji revizor

Stjepan Orlović, dipl. oec.

Odobrio:

Zamjenik predsjednika Upravnog vijeća

mr. sc. Željko Vrbanić, dipl. ing.