



REPUBLIKA HRVATSKA
MINISTARSTVO HRVATSKIH BRANITELJA

Klasa: 400-07/17-0001/1
Urbroj: 522-02/2-1-17-1

STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA MINISTARSTVA HRVATSKIH BRANITELJA

Pripremio:
Koordinator za uspostavu procesa
upravljanja rizicima

Ines Milun

Odobrio:
Ministar

Tomo Medved



Zagreb, siječanj 2017.

SADRŽAJ

1.	Uvod	3
2.	Stav korisnika proračuna prema rizicima.....	4
3.	Ciljevi kao polazna osnova za proces upravljanja rizicima.....	5
4.	Proces upravljanja rizicima - opći model upravljanja rizicima.....	6
4.1.	Utvrđivanje rizika	6
4.2.	Procjena rizika	6
4.3.	Postupanje po rizicima	8
4.4.	Praćenje i izješćivanje o rizicima	9
5.	Uloge, ovlasti i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima	9
6.	Komunikacija i izobrazba.....	12
7.	Ključni pokazatelji uspješnosti	12
8.	Pregled/ažuriranje Strategije za upravljanje rizicima u skladu s najboljom praksom	13
9.	Dodaci uz Strategiju	13

1. Uvod

Upravljanje rizicima definirano je Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru¹ (dalje u tekstu: Zakon) kao cijelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika uzimajući u obzir ciljeve korisnika proračuna, te poduzimanja potrebnih radnji u svrhu smanjenja rizika.

U skladu s odredbama članka 7. Zakona čelnik korisnika proračuna obvezan je donijeti **strategiju upravljanja rizicima** kojom postavlja okvir za uvođenje prakse upravljanja rizicima.

1) Stvaranje organizacijskih pretpostavki za upravljanje rizicima

- imenovanje osobe odgovorne za koordinaciju uspostave procesa upravljanja rizicima na razini korisnika proračuna
- imenovanje osoba zaduženih za prikupljanje podataka o utvrđenim rizicima i njihovo evidentiranje u registar rizika (koordinatori za rizike)
- ustrojavanje registara rizika

2) Provođenje ciklusa upravljanja rizicima

- provođenje ciklusa upravljanja rizicima na razini uprava Ministarstva, što uključuje utvrđivanje i procjenu rizika, postupanje po rizicima, izvješćivanje o rizicima te održavanje kolegija najviše upravljačke razine korisnika proračuna na kojem će se raspravljati o upravljanju najznačajnijim rizicima.

Strategija ocrtava ciljeve i koristi od upravljanja rizicima, odgovornosti za upravljanje rizicima, te daje pregled okvira koji će se uspostaviti kako bi se uspješno upravljalo rizicima.

Svrha ove strategije je poboljšati sposobnost ostvarivanja strateških ciljeva Ministarstva kroz upravljanje prijetnjama i prilikama, te stvaranje okruženja koje pridonosi većoj kvaliteti, djelotvornosti i rezultatima u svim aktivnostima i na svim razinama.

Ova strategija ima cilj:

- *poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na razini Ministarstva*
- *u potpunosti integrirati upravljanje rizicima u kulturu organizacije*
- *ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenja odluka kao standard*
- *osigurati da se okvir za utvrđivanje, procjenu, postupanje, praćenje i izvješćivanje o rizicima iskommunicira i razumije na svim razinama organizacije*
- *uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u organizaciji*
- *osigurati upravljanje rizicima kako bi se obuhvatila sva područja rizika*
- *osigurati upravljanje rizicima u skladu sa Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15)*

¹ Narodne novine, br. 78/15

2. Stav korisnika proračuna prema rizicima

U ostvarenju postavljenih ciljeva u svojim planskim dokumentima, Ministarstvo se suočava s neizvjesnostima, odnosno brojnim rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva. Cilj upravljanja rizicima jest smanjiti opseg neizvjesnosti koje bi mogle biti prijetnja poslovnoj uspješnosti Ministarstva.

Upravljanje rizicima pomaže Ministarstvu pri usmjeravanju prema budućnosti. Ujedno povećava vjerojatnost ostvarenja ciljeva te bi trebao postati opće prihvaćen koncept i sastavni dio upravljanja u Ministarstvu.

Djelotvornim upravljanjem rizicima žele se ojačati postojeće strukture upravljanja te u procese planiranja i donošenja odluka ugraditi upravljanje rizicima kao standard.

Upravljanje rizicima važan je element u sustavu unutarnjih finansijskih kontrola. Učinkovito upravljanje rizicima stvara dobre pretpostavke za bolje odlučivanje i povećanje učinkovitosti poslovanja, te za bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih resursa, a pridonosi i jačanju povjerenja u upravljački sustav u javnom sektoru.

Upravljanje rizicima je odgovornost upravljačke strukture, pri čemu upravljačka struktura uključuje ministra i rukovoditelje na različitim razinama upravljanja.

Ministarstvo se zalaže za učinkovito upravljanje rizicima koji prijete obavljanju njegovih funkcija. Zaposlenici Ministarstva, dionici, sredstva i sposobnost za pružanje usluga stalno su pod utjecajem takvih rizika. Ministarstvo prepoznaće rizike kojima treba upravljati na način da se prijetnje izbjegnu, a priliike iskoriste.

3. Ciljevi kao polazna osnova za proces upravljanja rizicima

Kako bi upravljanje rizicima postalo sastavni dio procesa planiranja važno je prilikom izrade planskih dokumenata razmotriti rizike koji mogu utjecati na njihovu provedbu. Ciljevi sadržani u godišnjim planovima rada uprava, strateškom planu Ministarstva za trogodišnje razdoblje te nacionalnim strategijama za određena područja iz djelokruga Ministarstva polazna su osnova za utvrđivanje rizika na razini uprava.

Strateške ciljeve u planskim dokumentima potrebno je povezati s finansijskim planom putem jasno definiranih ciljeva programa, projekata i aktivnosti. Također je potrebno povezati strateške ciljeve s operativnim ciljevima koji su sadržani u godišnjim planovima/programima rada uprava, planovima nabave i zapošljavanja, te drugim operativnim planovima.

Ovisno o tome koliko pojedini korisnik proračuna ima jasno povezane strateške dokumente s godišnjim planovima rada ustrojstvenih jedinica i finansijskim planom odnosno proračunom, odredit će i polaznu osnovu za proces upravljanja rizicima na razini pojedinih uprava odnosno upravnih tijela.

U godišnjem planu rada svaka uprava će razraditi ciljeve i aktivnosti kojima treba doprinijeti ostvarenju strateških ciljeva za koje je nadležna. Glavno tajništvo Ministarstva nema izravnu vezu u strateškom planu Ministarstva te će u godišnjem planu rada navesti ciljeve i aktivnosti kojima doprinose ostvarenju strateških ciljeva Ministarstva koordinirajući poslove iz svoje nadležnosti sa svim upravama koje su zadužene za provedbu strateških ciljeva.

4. Proces upravljanja rizicima - opći model upravljanja rizicima

Opći model upravljanja rizicima, koji uspostavlja Ministarstvo, sastoji se od sljedećih koraka:

1 - utvrđivanje rizika uzimajući u obzir ciljeve korisnika odnosno određivanje onog što može negativno utjecati na ostvarivanje ciljeva

2 - procjenu rizika, procjenu učinka i vjerojatnost nastanka određenog događaja

3 - postupanje po rizicima i sastavljanje odgovora na rizike - odnosno odlučivanje o mjerama koje će se poduzeti kako bi se ublažile posljedice rizika

4 - praćenje rizika i izvješćivanje o njima

4.1. Utvrđivanje rizika

Utvrđivanje rizika uključuje identifikaciju potencijalnih rizika i uzrok rizika, kao i potencijalne posljedice rizika. Procjena rizika obuhvatit će rizike koji bi se mogli dogoditi (uključujući rizik od prijevare i korupcije). Zato je važno da je utvrđivanje rizika sveobuhvatno. Dokumentiranje je svakako ključan element u djelotvornom upravljanju rizikom.

Registrar rizika je „baza podataka“ za sve informacije o rizicima. Registrar rizika je pregled utvrđenih rizika, procjene rizika, odnosno procjena učinka i vjerojatnosti, potrebnih aktivnosti, odnosno kontrola koje će smanjiti posljedice rizika, osoba koje su zadužene provoditi određene aktivnosti kao i datuma do kada ih je potrebno obaviti.

Ministarstvo će ustrojiti i voditi dvije vrste registara rizika:

- za Uprave/Glavno tajništvo - jedan za svaku Upravu i Glavno tajništvo
- na razini programa/posebnih ciljeva iz Strateškog plana - jedan register za sve programe/odnosno za posebne ciljeve utvrđene Strateškim planom

Registri rizika vodit će se u Excel tablici, koju će ažurirati koordinatori za rizike.

4.2. Procjena rizika

Procjena rizika radi se na temelju dvije vrste ulaznih informacija – procjene učinka rizika i procjene vjerojatnosti pojave rizika. Ukupna izloženost riziku dobiva se množenjem bodova za učinak s bodovima za vjerojatnost (tako se rizik s najvećim učinkom i najvećom vjerojatnošću, koje budujemo ocjenom tri, može procijeniti s najviše devet bodova).

Ukupna izloženost riziku može biti niska (ocjena 3), srednja (ocjena 6) i visoka (ocjena 9). Rezultati procjene trebaju biti evidentirani u register rizika. Matrica rizika 3x3 koristit će se u Ministarstvu za mjerenje rizika.

Matrica rizika 3x3 prikazana je na sljedećoj slici.

Slika 1. Matrica rizika

Vjerojatnost	visoka	3		
	srednja	2	4	
	niska	1	2	3

Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika, Ministarstvo, polazi od „pristupa semafora“, pri čemu „zeleni rizici“ ne zahtijevaju daljnje djelovanje, „žute rizike“ treba nadzirati i upravljati aktivnostima kojima bi se smanjila ukupna izloženost riziku te tako postali „zeleni rizici“, a „crveni rizici“ zahtijevaju poduzimanje trenutne akcije.

Slika 2. "Pristup semafora"

UČINAK	velik			
	umjeren			
	malen	prihvatljivi rizici		
		niska	srednja	visoka
		VJEROJATNOST		

Ministarstvo rizik smatra kritičnim ako je ocijenjen najvišom ocjenom rizika (6 ili 9) u ovim situacijama:

- ako predstavlja izravnu prijetnju uspješnom završetku projekta/aktivnosti
- ako će uzrokovati znatnu štetu interesnim skupinama Ministarstva (hrvatski branitelji iz Domovinskog rata i članovi njihovih obitelji, obitelji smrtno stradalih, nestalih i umrlih

hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata, građani, dobavljači, Vlada Republike Hrvatske, sufinancijeri itd.)

- ako je posljedica rizika povreda zakona i drugih propisa
- ako će doći do značajnih financijskih gubitaka
- ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenika
- u slučaju ozbiljnog utjecaja na ugled Ministarstva.

4.3. Postupanje po rizicima

Svrha postupanja po rizicima nije nužno uklanjanje rizika, već njegovo smanjenje ili ublažavanje. Odnosno, njegova svrha je preokrenuti neizvjesnost u korist Ministarstva, smanjenjem prijetnji i iskorištanjem prilika. Svaka radnja koju Ministarstvo poduzima radi rješavanja rizika čini dio unutarnje kontrole. Četiri su načina reagiranja na rizike odnosno odgovora na rizike. Rizici se mogu izbjegići, prenijeti, smanjiti (ublažiti) i prihvati.

Vjerojatnost i učinak rizika smanjuju se izborom prikladnog odgovora na rizik. Odluka ovisi o važnosti rizika te o toleranciji i stavu prema riziku.

Dakle, za svaki rizik treba izabrati jedan od sljedećih odgovora na rizik:

- izbjegavanje rizika - na način da se određene aktivnosti izvode drugačije
- prenošenje rizika - putem konvencionalnog osiguranja ili prijenos na treću stranu
- prihvaćanje rizika - kada su mogućnosti za poduzimanje određenih mjera ograničene ili su troškovi poduzimanja nerazmjeri u odnosu na moguće koristi, s tim da rizik treba pratiti kako bi se osigurao ostanak na prihvatljivoj razini
- smanjivanje/ublažavanje rizika - poduzeti mjere za smanjenje vjerojatnosti ili učinaka rizika.

Važno je da svaka planirana radnja koja je poduzeta kao odgovor na rizik bude proporcionalna riziku.

Na razini uprave način postupanja odredit će pomoćnik/ca ministra ili državni/a tajnik/ca za one rizike za čije rješavanje ima nadležnost. Svakom utvrđenom riziku u registru rizika treba dodijeliti njegovog „vlasnika“ čija je uloga osigurati provođenje potrebnih kontrola u praksi, odnosno, razvijanje djelotvornog upravljanje rizikom. Vlasništvo će se dodijeliti onome na odgovarajućoj razini koji može poduzimati potrebne radnje/mjere.

Potrebno je za svaku radnju (odgovor na rizik) osigurati odgovornost za izvršenje, tako što će se dodijeliti pojedincu, po imenu, uz naznaku rokova provedbe.

Rizici, za čije rješavanje nije nadležan pomoćnik/ca ministra ili državni/a tajnik/ca prosjeđuju se najvišoj upravljačkoj razini (Kolegiju čelnika ministarstva) koja će raspraviti o njihovom značaju i predložiti mjere.

Rizici utvrđeni na razini uprave proslijedit će se na postupanje stručnom kolegiju na temelju dva uvjeta:

- ako je rezidualni rizik ocijenjen visokom razinom izloženosti (primjerice, 6 ili 9 bodova i pripada kritičnim rizicima koje je odredio korisnik proračuna) ili
- ako su rizici (koji se mogu karakterizirati zajedničkim) utvrđeni u područjima koja su od strateškog značaja, primjerice, rizici vezani uz ljudske resurse ili financijske aspekte te zahtijevaju razmatranje na najvišoj razini upravljanja kako bi se osigurao koordinirani način rješavanja rizika.

O takvim rizicima osoba odgovorna za koordinaciju uspostave procesa upravljanja rizicima izvijestit će stručni kolegij.

4.4. Praćenje i izvješćivanje o rizicima

Rukovoditelji na svim razinama upravljanja i Kolegij čelnika Ministarstva mogu pratiti mijenja li se profil rizika kako bi u slučaju potrebe identificirali daljnje akcije.

Kako bi praćenje rizika i izvješćivanje bilo učinkovito, registri rizika moraju se po potrebi ažurirati vezano uz:

- *nove rizike*
- *rizike koji se tretiraju*
- *rizike koji su prihvaćeni*
- *rizike na koje se nije moglo djelovati na planirani način, odnosno revidirane procjene rizika.*

Upravljanje rizicima treba se pregledavati i o njemu izvješćivati iz dva razloga:

- radi praćenja mijenja li se profil rizika ili ne
- radi stjecanja sigurnosti o djelotvornosti upravljanja rizicima kako bi se utvrdile situacije u kojima su potrebne druge radnje.

Ako radnje poduzete s ciljem smanjivanja rizika ne dovode izloženost riziku ispod prihvatljive razine, rizik bi trebalo ponovno raspraviti na razini Uprave/Glavnog tajništva, odnosno kada je potrebno na razini Kolegija čelnika Ministarstva.

Kako bi se poboljšala učinkovitost upravljanja rizicima i osiguralo identificiranje i tretiranje ključnih rizika, uspostavlja se odgovarajući sustav praćenja i izvješćivanja o rizicima kroz **Pisana izvješća o rizicima koja se dostavljaju godišnje**:

- (1) *od državnog/e tajnika/ce, pomoćnika ministra (ravnatelja uprave)/glavne tajnice Ministarstva prema koordinatoru za uspostavu procesa upravljanja rizicima,*
- (2) koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima objedinjeno izvješće dostavlja Kolegiju čelnika Ministarstva,*
- (3) Kolegij čelnika Ministarstva godišnje izvješće o rizicima dostavlja ministru na odobrenje, a Samostalnom odjelu za unutarnju reviziju te Službi za proračun i financije na znanje.*

5. Uloge, ovlasti i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima

Kako bi se osigurala uspješna provedba procesa upravljanja rizicima, navode se ovlasti i odgovornosti svih sudionika u strukturi upravljanja rizicima, a to su:

- *Čelnik korisnika proračuna (ministar)*
- *Kolegij čelnika Ministarstva*
- *Državni tajnik/ca, pomoćnici ministra (ravnatelji uprava) odnosno glavni/a tajnik/ca Ministarstva*
- *Ostali rukovoditelji/ce ustrojstvenih jedinica (načelnici/ce sektora, voditelji/ce službi)*
- *Osoba odgovorna za koordinaciju procesa upravljanja rizicima na razini Ministarstva (koordinator za uspostavu procesa upravljanja rizicima)*
- *Koordinatori za rizike u pojedinim upravama*
- *Voditelj jedinice za unutarnju reviziju/unutarnji revizor*
- *Zaposlenici (općenito).*

Čelnik korisnika proračuna

- odgovoran je odrediti strateški smjer i stvoriti uvjete za nesmetanu provedbu svih aktivnosti vezano uz upravljanje rizicima
- osigurava najvišu razinu predanosti i podrške za upravljanje rizicima
- donosi strategiju upravljanja rizicima
- osigurava ustrojavanje Registara rizika na razini programa/posebnih ciljeva te redovito praćenje

Kolegij Ministarstva

- odgovoran je osigurati učinkovito upravljanje rizicima kroz organizaciju
- odgovoran je osigurati ocjenjivanje strategije upravljanja rizicima najmanje jednom godišnje kako bi se osiguralo da ostane prikladna i aktualna
- odgovoran je stvoriti uvjete za učinkovitu komunikaciju o rizicima sa zaposlenicima i svim dionicima, unutar i izvan organizacije
- odgovoran je donijeti završnu procjenu otkrivenih rizika na razini programa
- odgovoran je osigurati pregledavanje Registara rizika na razini programa/posebnih ciljeva najmanje dva puta godišnje

Državni tajnik/ca pomoćnici ministra (ravnatelji uprava), glavna tajnica Ministarstva

- odgovorni su osigurati upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti u skladu sa strategijom upravljanja rizicima
- odgovorni su osigurati svim zaposlenicima upoznavanje s procesom upravljanja rizicima i da su svjesni zahtjeva koji se u tom smislu postavljaju
- odgovorni su promicati kulturu upravljanja rizicima na svim razinama
- odgovorni su osigurati da je Registar rizika za ustrojstvenu jedinicu ustrojen te da se redovito prati
- odgovorni su stvoriti uvjete za nesmetano prepoznavanje, analiziranje i evidentiranje rizika te određivanje prioriteta i pokretanje akcije na njima
- odgovorni su osigurati da upravljanje rizicima bude redovita stavka na sastancima Uprave/Glavnog tajništva kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta na temelju učinkovite analize rizika
- odgovorni su osigurati da se Registar rizika za ustrojstvenu jedinicu pregledava polugodišnje i godišnje
- odgovorni su osigurati sustavno i pravovremeno izvješćivanje Kolegija čelnika Ministarstva o upravljanju rizicima na razini ustrojstvene jedinice

Rukovoditelji/ce unutarnjih ustrojstvenih jedinica (načelnici/ce sektora, voditelji/ce službi)

- odgovorni su osigurati svakodnevno upravljanje rizicima
- odgovorni su za upravljanje rizicima u njihovom području u skladu sa strategijom upravljanja rizicima
- odgovorni su osigurati da su zaposlenici svjesni ključnih ciljeva, prioriteta i glavnih rizika s kojima se suočava njihov dio organizacije i organizacija u cjelini

- odgovorni su za poticanje zaposlenika i osposobljavaju za sustavno prepoznavanje i rješavanje rizika koji prijete njihovim aktivnostima i iskorištavanje prilika kojima će se bolje ostvarivati ciljevi i poboljšati rezultati

Koordinator/ica za uspostavu procesa upravljanja rizicima na razini Ministarstva

- odgovoran je osigurati upoznavanje svih rukovoditelja s potrebot uvođenja upravljanja rizicima i sa smjernicama za upravljanje rizicima
- odgovoran je poticati kulturu upravljanja rizicima i davati podršku rukovoditeljima u djelotvornom upravljanju rizicima jačanjem svijesti najviše upravljačke razine o potrebi sustavnog upravljanja rizicima
- odgovoran je osigurati da koordinatori za rizike budu adekvatno educirani o upravljanju rizicima
- odgovoran je osigurati izradu i ažuriranje strategije upravljanja rizicima
- odgovoran je za rukovoditelje pripremati godišnje izvješće o pokazateljima uspješnosti provedbe strategije upravljanja rizicima

Koordinatori/ce za rizike uprave/koordinator na razini programa (strateških ciljeva)

- odgovorni su poduzimati aktivnosti u vezi s prikupljanjem podataka o rizicima i evidentiranjem podataka o rizicima u registar rizika
- odgovorni su osigurati pregledavanje podataka o rizicima, po potrebi prikupljanje dodatnih informacija
- odgovorni su osigurati rukovoditeljima pravovremene i točne informacije o upravljanju rizicima
- odgovorni su upravljati dokumentacijom vezanoj uz rizike

Voditelj/ica samostalnog odjela za unutarnju reviziju/unutarnji revizor

- odgovoran je osigurati reviziju ključnih elemenata procesa upravljanja rizicima
- odgovoran je procjeniti adekvatnost i učinkovitost kontrolnih mehanizama u odnosu na rizike, ukazivati na rizike, odnosno na neželjene događaje koji se mogu pokrenuti kao posljedica neadekvatnih ili neučinkovitih kontrolnih mehanizama i dati preporuke koje idu u smjeru njihova jačanja

Zaposlenici (općenito)

- odgovorni su učinkovito koristiti smjernice za upravljanje rizicima
- odgovorni su identificirati rizike koji bi mogli rezultirati neispunjerenjem ključnih ciljeva ili zadataka
- odgovorni su svaki novi rizik ili neodgovarajuće postojeće mјere kontrole prijaviti nadređenom rukovoditelju
- odgovorni su primjenjivati kontrolne mehanizme u cilju ublažavanja rizika
- odgovorni su utvrđivati i razvijati nove kontrolne mehanizme i planove za daljnje poboljšanje kontrola
- moraju biti svjesni politike koja se provodi u vezi upravljanja rizicima u Ministarstvu.

6. Komunikacija i izobrazba

Komunikacija unutar organizacije o pitanjima rizika je važna budući da je potrebno osigurati:

- Razumijevanje strategije, prioritetnih rizika te svoje odgovornosti u organizaciji (ukoliko se to ne postigne onemogućit će se prikladno i dosljedno integriranje upravljanja rizicima u kulturu organizacije te se prioritetni rizici neće dosljedno rješavati)
- Prenošenje i priopćavanje naučenih lekcija i iskustava onima koji mogu imati koristi od njih (npr. ako se jedan dio organizacije susretne s novim rizikom i smisli najbolji način nadzora nad njime, takvo rješenje treba priopćiti i svima drugima, koji također mogu susresti taj rizik)
- Aktivno traženje i primanje odgovarajuće informacije o upravljanju rizicima u okviru svog raspona kontrole na svakoj razini upravljanja što će im omogućiti planiranje radnje u odnosu na rizike čija razina nije prihvatljiva, kao i uvjerenje da su rizici koji se smatraju prihvatljivim pod kontrolom.

Kako bi uloga pojedinih sudionika u procesu upravljanja rizicima bila svima razumljiva, u ovom dijelu potrebno je također definirati načine informiranja zaposlenika o upravljanju rizicima za pojedine grupe unutar korisnika proračuna.

Na području izobrazbe osigurat će se sljedeća usavršavanja:

- upoznavanje sa strategijom upravljanja rizicima za sve zaposlene, uključujući obvezu upoznavanja novih zaposlenika;
- radionice u vezi utvrđivanja rizika prilikom izrade strateških dokumenata
- radionice u vezi utvrđivanja rizika prilikom izrade godišnjih planova/programa rada uprava
- sudjelovanje ključnih rukovoditelja i zaposlenika na izobrazbi koju organizira Središnja harmonizacijska jedinica.

7. Ključni pokazatelji uspješnosti

Djelotvornost procesa upravljanja rizicima pratit će se na razini uprava odnosno glavnog tajništva sljedećim ključnim pokazateljima uspješnosti:

- *na godišnjoj razini registar rizika je u potpunosti pregledan i dogovoren je upravljanje rizicima*
- *upravljanje rizicima je redovita stavka na sastancima unutar Uprave/Glavnog tajništva kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta.*

8. Pregled/ažuriranje Strategije za upravljanje rizicima u skladu s najboljom praksom

Na godišnjoj razini potrebno je procijeniti postojeću strategiju upravljanja rizicima, što će osigurati da politike i procesi odražavaju trenutno najbolju praksu u upravljanju rizicima.

Strategija upravljanja rizicima stavit će se na web stranicu Ministarstva hrvatskih branitelja.

Strategija upravljanja rizicima će se ažurirati sukladno razvoju procesa upravljanja rizicima.

9. Dodaci uz Strategiju

Strategija sadrži popratne dokumente i obrasce vezane uz proces upravljanja rizicima:

- *Obrazac registra rizika (Prilog 1)*
- *Obrazac godišnjeg plana rada kojeg su obvezne izraditi sve uprave (Prilog 2)*
- *Obrazac za izvješća o rizicima (Prilog 3)*