



Република Србија
ФОНД СОЛИДАРНОСТИ
Број: 119-01-8/7/2017-01
Датум: децембар 2018. године
Рузвелтова бр.61
Београд

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ФОНДА СОЛИДАРНОСТИ

Београд, децембар 2018. година

Стратегија управљања ризицима

I. УВОД

Фонд солидарности је основан Законом о раду ("Службени гласник РС", број 24/05, 61/05, 54/09, 32/13 и 75/14, 13/2017 - одлука УС, 113/2017 и 95/2018 - аутентично тумачење). Фонд има својство правног лица и послује као непрофитна јавна служба. Фонд је 100% у државном власништву. Седиште Фонда је у Београду. Уписан је у судски регистар (код Трговинског суда у Београду) 8. јула 2005. године. Основни законски акти који прописују постојање и делатност Фонда су: Закон о раду и Статут Фонда солидарности.

Делатност Фонда је обезбеђивање и исплата потраживања запослених код послодавца над којим је отворен стечајни поступак у складу са Законом о раду. Права на исплату потраживања прописана су у члану 125. овог закона. Запослени може код Фонда солидарности остварити право на исплату:

1) зараде и накнаде зараде за време одсутности са рада због привремене спречености за рад по прописима о здравственом осигурању коју је био дужан да исплати послодавац у складу са Законом о раду, за последњих девет месеци пре отварања стечајног поступка;

2) накнаде штете за неискоришћени годишњи одмор кривицом послодавца, за календарску годину у којој је отворен стечајни поступак, ако је то право имао пре отварања стечајног поступка;

3) отпремнине због одласка у пензију у календарској години у којој је отворен стечајни поступак, ако је право на пензију остварио пре отварања стечајног поступка;

4) накнаде штете на основу одлуке суда донете у календарској години у којој је отворен стечајни поступак, због повреде на раду или професионалног обољења, ако је та одлука постала правноснажна пре отварања стечајног поступка.

Запослени има право код Фонда и на уплату доприноса за обавезно социјално осигурање за период исплате зараде и накнаде зараде.

Фонд солидарности основан је ради остваривања права на исплату потраживања запослених код послодавца над којима је отворен стечајни поступак, а којима та права нису исплаћена по закону којим се уређује стечајни поступак.

Утврђивање права на исплату утврђених а неисплаћених потраживања у стечајном поступку, по поднетим захтевима врши се спровођењем управног поступка који је прописан Законом о општем управном поступку.

Фонд солидарности успоставља и унапређује сарадњу како са подносиоцима захтева, тако и са синдикатима, стечајним управницима, привредним судовима, владиним органима и организацијама. Овом сарадњом се помаже запосленима у прикупљању и комплетирању документације и благовременом подношењу захтева Фонду, као и обезбеђење транспарентности рада Фонда у поступку одлучивања по захтевима запослених.

Пред Фонд солидарности се поставља одговорност, не само за врсту и висину остварених расхода у односу на планиране, већ и за постигнуте резултате, односно за реализацију циљева из планова и програма, у оквиру одобрених буџетских средстава. Ризик је могућност настанка догађаја који могу неповољно утицати на остварење постављених циљева, односно све оно што представља претњу остварењу, стратешких или оперативних циљева, програма при остваривању права код Фонда солидарности или пружању услуга републичким и другим органима и организацијама. То је догађај или питање који може да резултира нежељеним или негативним исходом.

Развој система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК) у јавном сектору у Републици Србији, покренуо је и развој управљања ризицима, наглашавајући његову важност.

Стратегија управљања ризицима

У складу са одредбама Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13–исправка, 108/13 и 142/14) и Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање и функционисање система финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/11 и 106/13), систем ФУК представља свеобухватни систем унутрашњих контрола који успоставља и за који је одговоран руководиоц корисника јавних средстава, а којим се, управљајући ризицима, осигурава разумна увереност да ће се у остваривању циљева буџета и друга средства користити правилно, етично, економично, ефикасно и ефективно.

С обзиром на започете реформе у систему јавних финансија, реформу државне управе, као и у систему буџета, које укључују увођење стратешког планирања и дефинисање стратешких циљева, развој програмског планирања и праћење реализације циљева програма, велику важност у јавном сектору добија и процес управљања ризицима који је потребно упоредо развијати и то посебно у процесима који су кључни за реализацију стратешких циљева односно циљева.

Циљ управљања ризицима јесте стварање пословног оквира за неометано предвиђање неповољних догађаја који би могли спречити остваривање циљева и смањити ниво неизвесности, што би могло представљати претњу пословном успеху Фонда солидарности. Како би се то постигло, управљање ризицима, мора бити интегрисано и усклађено са активностима које помажу јачању редовног праћења препознатих ризика и примени одговарајућих мера за ублажавање деловања ризика на остваривање циљева, у свим организационим јединицама Фонда солидарности.

Доношење ове стратегије има за циљ да се у Фонду солидарности уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир којим ће се и у будућем периоду развијати сам процес управљања. Под успешним управљањем ризицима, подразумева се рад на јачању постојеће структуре управљања, како у процесу планирања и реализације циљева тако и у процесу доношењу одлука, где је управљање ризицима потребно уградити као стандард тј. општеприхваћен концепт и саставни део управљања, који ће омогућити оптималније и рационалније коришћење јавних средстава.

Овом стратегијом дефинисани су елементи управљања ризицима који обухватају процес идентификовања ризика, процену идентификованих ризика, одређује се и линија одговорности запослених у процесу управљања ризицима тј. ко све учествује у процесу управљања, начину извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

1. Дефиниције

Ризик је било који догађај, активност или пропуст који би се могао догодити неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева Фонда солидарности. Поред тога, и пропуштене прилике се такође сматрају ризиком.

Управљање ризицима је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Фонд солидарности и предузимање потребних радњи у циљу смањења ризика а у оквиру поштовања принципа финансијског управљања и контроле.

Идентификовање ризика је процес утврђивања догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Фонд солидарности.

Стратегија управљања ризицима

Опис ризика представља процес јасне формулације односно описивања утврђених ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика односно утицај на циљеве и активности.

Процена ризика је поступак којим се на систематичан начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика.

Ублажавање/третирање ризика подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанака ризика, ублажавање негативних последица које је ризик изазвао или обоје. То подразумева успостављање одговарајућих контролних активности односно процедура.

Праћење ризика је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли функционишу у пракси предложене контролне активности, и да ли исте спречавају, односно ублажавају ефекат деловања ризика на циљеве. Такође, поред наведеног, праћење омогућава и идентификовање новонасталих ризика као и ризика који су нестали или имају мањи ефекат деловања на циљеве током процеса пословања.

Инхерентни ризик је ниво ризика у случају непостојања контроле и активности које ублажавају ризик.

Резидуални ризик је ризик који остаје након што руководство предузме радње за смањење последица и вероватноће неповољног догађаја, укључујући контролне активности у смислу реаговања тј. одговора на ризик.

Регистар ризика је преглед идентификованих ризика, процене ризика по критеријуму утицаја који има на остваривање циљева и вероватноће појављивања, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице деловања ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење.

2. Правни основ

Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 61/2009 и 23/2013), коју је донела Влада, представља план за даљи развој свеобухватног и ефикасног система интерне финансијске контроле у јавном сектору који ће осигурати добро управљање и заштиту јавних средстава, без обзира на њихове изворе, као и усклађивање са захтевима из Поглавља 32: Финансијска контрола – за потребе преговора о приступању Србије у ЕУ.

Развој интерне финансијске контроле у јавном сектору, иницирао је и развој идентификовања и управљања ризицима. Министарство финансија је у том смислу израдила и одговарајуће подзаконске акте и нека од питања финансијског управљања и контроле, дефинисала одредбама у Закону о буџетском систему. Овим законом, у члану 81. Став 2, дефинисани су елементи финансијског управљања и контроле и то:

1. Контролно окружење;
2. Управљање ризицима;
3. Контролне активности;
4. Информисање и комуникација и
5. Праћење и процена система.

Стратегија управљања ризицима

Као једна од компоненти финансијског управљања и контроле, управљање ризицима успоставља се и развија на темељима „COSO“ оквира за управљање ризицима који представља надоградњу „COSO“ модела унутрашње контроле.

„COSO“ оквир за управљање ризицима садржи осам међусобно повезаних компоненти: унутрашње окружење, постављање циљева, утврђивање ризика и прилика, процену ризика, одговор на ризик, контролне активности, информације и комуникације као и праћење.

II. СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија) описује процес управљања ризицима који Фонд солидарности, као и све организационе јединице унутар Фонда, успостављају ради управљања ризицима. Њиме се поставља оквир за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања, унутар којег ће свака организациона јединица, развијати управљање ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима.

Носилац израде Стратегије је председник комисије за ФУК на кога је директор Фонда солидарности пренео овлашћење за развијање овог процеса.

Руководиоци на различитим нивоима управљања, сходно додељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за остваривање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима.

Такође, руководиоци су дужни упознати запослене са процесом управљања ризицима и обезбедити да су запослени свесни комплексности процеса успостављања и развоја финансијског управљања и контроле као и одговорности за активности пословања и управљања ризицима у свом домену.

III. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Сврха Стратегије је да побољша, унапреди и олакша остваривање стратешких циљева и мисије Фонда солидарности кроз управљање претњама и искоришћавање шанси, односно кроз стварање окружења које доприноси већем квалитету и резултатима свих активности, на свим нивоима.

Фонд солидарности је изложен бројним ризицима који се могу односити на:

- Све оно што може наштетити угледу Фонда и смањити поверење јавности;
- Неекономично, неефикасно и неефективно управљање јавним средствима;
- Непоуздано извештавање;
- Неспособност деловања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начн који спречава или смањује неповољне утицаје на реализацију циљева.

Циљ Стратегије управљања ризицима је идентификовање и процена идентификованих ризика, како би одговорно лице донело исправну одлуку који је најбољи начин поступања са ризиком. Уобичајено решење је увођење одговарајућих

Стратегија управљања ризицима

унутрашњих контрола ради минимизирања појављивања ризика или минимизирања ефекта деловања ризика у будућем периоду.

Ти кораци су следећи:

- Креирање Регистра ризика, у коме ће се наћи идентификовани и процењени сви значајни ризици који утичу на остваривање стратешких и оперативних циљева и мисије, а са којима се суочава Фонд солидарности;
- Рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања (вероватноћа појављивања ризика) и очекиваног утицаја на циљеве и пословне процесе;
- Расподела јасних улога, одговорности и дужности за поступање са ризиком;
- Преглед усклађености са законима и регулативом, укључујући редовно извештавање о ефикасности система унутрашњих контрола ради ублажавања ефекта ризика;
- Подизање нивоа свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених везано за контролу ризика;
- Извештавање о ризицима.

Планом активности за спровођење Стратегије ближе су одређене активности, а евентуално ажурирање вршиће се уколико се на састанцима комисије, која је образована за систем увођења и расвој система финансијског управљања и контроле, укаже на значајна одступања или појаву нових ризика које је потребно обухватити.

IV ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Према одредбама Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање и функционисање система финансијског управљања и контроле у јавном сектору, руководилац корисника јавних средстава одговоран је за одређивање и остваривање циљева као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

Да би се успоставио адекватан систем односно процес управљања ризицима, руководиоци организационих јединица ће идентификовати ризике и ажурирати регистре ризика (приликом промене прописа, нове систематизације, нова сазнања за отклањање ризика и вероватноће за појаву ризика и сл).

С обзиром да је управљање ризицима део планираних активности везаних за успостављање система ФУК, координацију активности за успостављање процеса управљања ризицима врши председник комисије за ФУК.

Председник комисије за ФУК припрема и смернице/упутства за управљање ризицима и њима детаљније уређује начин поступања и утврђује све релевантне обрасце за документовање ризика.

Руководиоци на различитим нивоима управљања, у складу са додељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима.

Стратегија управљања ризицима

Општи модел управљања ризицима подразумева:

1. Утврђивање (дефинисање) циљева
2. Идентификација ризика
3. Процена ризика
4. Реаговање на ризик – поступање по ризицима
5. Праћење и извештавање о ризицима

1. Утврђивање (дефинисање) циљева

Имајући у виду важност спровођења управљање ризицима, Фонд солидарности се залаже за ефикасно управљање ризицима, који би могли бити претња у извршавању постављених циљева.

На основу утврђених циљева, разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење и предузимају одређене радње за управљање ризицима. Зато је важно да циљеви буду јасни, мерљиви, достижни, реални и временски одређени по „SMART“ моделу дефинисања циљева и то:

„S = Specific“ – специфичан/конкретан;

„M = Measurable“ - мерљив;

„A = Attainable“ – достижан;

„R = Realistic“ – реалистичан;

„T = Timely“ – временски одређен.

Циљеви се могу поделити на разне начине, али у складу са Стратегијом и њеним значајем као управљачког документа, у овом случају је битна подела на :

- а) Стратешке циљеве (општи и посебни)
- б) Оперативне циљеве (који су везани пословне процесе и планове рада).

1.1 Стратешки циљеви

Као циљеви Фонда солидарности могу се одредити одржавање и унапређење нивоа услуга за сопствене и заједничке потребе корисника услуга.

Из овога произилази, да ће Фонд солидарности:

- све своје мере и активности у вези поменутих циљева, спроводити тако да буду усклађене са циљевима и планом рада Фонда солидарности и у складу са важећим законским оквиром;
- утврдити ризике на свим нивоима, како стратешким тако и оперативним и у свим планским документима - доношењем Регистра ризика;
- настојати да управљање ризицима постане саставни део процеса планирања и доношења одлука и тако постане управљачки документ за остваривање постављених циљева;
- обезбедити да све активности и са њима повезани финансијски издаци буду обухваћени финансијским планом Фонда солидарности у складу са програмским буџетом Републике;
- избегавати активности које носе ризик од штетног публицитета или друге штете које могу утицати на углед Фонда солидарности као и да се управљање

Стратегија управљања ризицима

ризицима омогући предвиђање неповољних околности које би могле спречити остварење циљева Фонда солидарности;

- настојати да створи организациону структуру која, као таква, неће стварати одбојност према ризицима али и да
- омогући да сви руководиоци и запослени који доносе одлуке или учествују у њиховој припреми, буду свесни одговорности и имају јасна сазнања да ће активности око управљања ризицима, резултирати у корист Фонда солидарности кроз остварење постављених циљева.

1.2 Оперативни циљеви

Оперативни циљеви су у погледу временског рока, краткорочни и уједно и специфични, али изведени из стратешких циљева. Садржани су у годишњим плановима активности организационих јединица. Њих утврђује директор Фонда солидарности са руководиоцима организационих јединица. И за њих је потребно идентификовати одговарајуће ризике и одредити адекватне мере за ублажавање или отклањање ризика, како би се се ублажила или елиминисала могућност да оперативни ризици постану стратешки.

Праћење ризика у оквиру организационих јединица од стране руководиоца организационе јединице, најбољи је механизам управљања ризицима на оперативном нивоу. Регистар оперативних ризика, који је одобрен од стране директора, представља значајан интерни документ у процесу управљања ризицима и почетни корак за даљи наставак и израду Регистра стратешких ризика.

Графички приказ управљања ризицима дат је у наставку :



Стратегија управљања ризицима

2. Идентификација ризика

Након што су јасно постављени циљеви Фонда солидарности, како би се осигурало њихово постизање, идентификују се ризици односно претње постизању утврђених циљева. Идентификација ризика заправо представља процес уочавања ризика или пропуштених шанси које би спречиле остварење јасно постављених циљева Фонда солидарности.

С обзиром на то да процес управљања ризицима треба постати саставни део стратешког и оперативног планирања, односно део управљања пословним процесима везано за постављене циљеве у планским документима и у пословним процесима, потребно је обухватити све ризике који би се могли догодити због унутрашњих или спољашњих фактора а који утичу на успешно остварење циљева.

Да би се олакшало препознавање ризика као и да би се осигурала покривеност свих подручја ризика, може се користити подела на пет главних група ризика, (коју између осталог користи Европска комисија) и то:

а) Екстерно – спољно окружење као на пример:

- ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и слично)
- политичке одлуке и приоритети изван Фонда солидарности (Влада, Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања и слично)
- спољни партнери (други корисници буџетских средстава, консултанци, медији и слично)

б) Планирање, процеси и систем:

- политике (укључујући и интерне политике и одлуке), стратегије (нпр.фискална стратегија), планови (нпр.финансијски планови)
- оперативни процеси (начин организовања пословног процеса, опис процеса)
- финансијски процеси и додела финансијских средстава
- ИТ и остали системи подршке.

в) Запослени и организација

- структура запослених и њихова компетентност
- етика и понашање организације („тон с врха“, могућност преваре и проневере финансисјких средстава, сукоб интереса и слично)
- интерна организација (начин управљања, подела улога и одговорности, делегирање итд.)
- сигурност запослених, објеката и опреме.

г) Законитост и исправност

- јасна дефинисаност закона, јединственост постојећих закона, прописа и правила и поштовања истих.

д) Комуникација и информације

- методе и канали комуникације, тачна, јасна и двосмерна линија комуницирања и преноса података
- квалитетна и правовремена информисаност.

Оваква подела ризика обухвата како интерно, тако и екстерно окружење, па представља алат који се може употребити у фази утврђивања ризика, а узима у обзир све аспекте ризика и сва потенцијална подручја ризика.

Стратегија управљања ризицима

3. Процена ризика

Након што се утврде, ризици се процењују како би могли да се рангирају и у складу са тим, да се утврде приоритети и олакша начин доношења одлука о оним ризицима на које се треба усмерити односно који имају најинтензивнији ефекат деловања на циљеве.

Ризици се процењују са становишта утицаја који имају на остварење циљева и са становишта вероватноће појављивања.

Процена утицаја обухвата процену значајности последица ако се ризик оствари, тј процењује се какве би могле бити последице ако се ризик оствари. Утицај се може бодовати нпр. оценама од један (1) до три (3), где оцена 1 значи да ће тај догађај имати мали утицај, док највиша оцена 3 значи да ће догађај имати велики утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. Овде се може дати и описна процена утицаја, па тако утицај може бити мали, средњи и висок.

Из процене утицаја и вероватноће појављивања ризика произилази процена укупне изложености ризику (интензитет деловања ризика), која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати.

Укупна изложеност ризику, добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће. Тако се, ризик са највећим утицајем (3) и највећом вероватноћом појављивања (3), може проценити с највише девет (9) бодова.

Најчешћи облик процене ризика, огледа се кроз матрицу тј. дијаграм унакрсног деловања утицаја и вероватноће појављивања ризика који је дат у наставку кроз такозвану „семафор матрицу“:

УТИЦАЈ	ВЕЛИКИ (3)	3	6	9
	СРЕДЊИ (2)	2	4	6
	МАЛИ (1)	1	2	3
ИНТЕНЗИТЕТ РИЗИКА (УТИЦАЈ * ВЕРОВАТНОЋА)		МАЛА (1)	СРЕДЊА(2)	ВЕЛИКА(3)
		ВЕРОВАТНОЋА		

„Жуте ризике“ треба надzirати и управљати њима све до довођења до зелене боје, ако је могуће. Они се крећу у границама 3 и 4 (нпр. висока вероватноћа 3 и мали утицај 1, средња вероватноћа 2 и средњи утицај 2, као и велики утицај 3 и ниска вероватноћа 1).

„Црвени ризици“, оцењени су са највишим оценама (6,9), захтевају тренутну акцију, а то су ризици са великом вероватноћом појављивања и високи утицајем на остварење циљева, или је вероватноћа појављивања висока, а утицај средњи односно обрнуто.

Стратегија управљања ризицима

Дакле, оцена 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома озбиљним утицајем, док је оцена 1, најмања вероватноћа појаве ризика са малим утицајем. У наставку је дато објашњење вероватноће и утицаја:

Вероватноћа	Објашњење
Висок	Ризик ће се готово сигурно остварити.
Средњи	Ризик ће се вероватно остварити.
Низак	Није вероватно да ће се ризик остварити.

Степен утицаја	Објашњење
Висок	Посао ће бити озбиљно угрожен, односно остваривање циљева ће бити значајно нарушено.
Средњи	Ризик ће довести до значајног финансијског губитка, односно тешкоћа. Руководству ће бити потребно доста времена да то испита и исправи.
Низак	Ризик би могао имати одређени утицај на посао, али не би требало да спречи остваривање дугорочних циљева.

Фонд ризик сматра озбиљним, ако је оцењен највишом оценом (6 или 9), и то у следећим случајевима:

- ако представља директну претњу успешном осваривању циљева или завршетку програма/пројекта/активности;
- ако ће проузроковати знатну штету организационим јединицама, грађанима, Влади и другим корисницима;
- ако ће за последицу имати кршење закона и других прописа;
- ако ће за последицу имати значајне финансијске губитке;
- ако се доводи у питање сигурност запослених и имовине Фонда солидарности;
- ако озбиљно утиче на углед Фонда солидарности.

4. Реаговање на ризик (решавање ризика)

Сврха решавања ризика јесте да се неизвесност преокрене у корист Фонда солидарности, путем искоришћавања прилика и елиминисања претњи које утичу на остварење циљева.

Стратегија управљања ризицима

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором прикладног одговора на ризик. Одлука о одговору на ризик, зависи од важности ризика као и о толеранцији и ставу према ризику.

У наставку су представљени следићи аспеката решавања ризика:

а) Толерисање – Представља један од одговора на ризика, када се ризик прихвата и толерише се без предузимања било каквих радњи. Чак и ако ризик није подношљив, способност да се нешто уради у погледу одређених ризика може бити ограничена, односно трошкови предузимања било каквих радњи могу бити већи од потенцијалне користи која се тиме може добити.

б) Третирање (решавање) – Највећи број ризика решава се на овај начин. Сврха третирања јесте да се, иако ће се одређене активности наставити са ризиком, предузму радње (контрола) у циљу организирања ризика на прихватљив ниво.

в) Трансфер (пренос) – Најбољи одговор за неке ризике јесте да се пренесу на треће лице. Ово се може урадити путем конвенционалног осигурања, или финансијском надокнадом трећем лицу које ће преузети ризик на други начин. Ова опција је нарочито добра за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину.

г) Прекид – неке ризике је могуће решавати или свести на прихватљив ниво, само уколико се одређена активност прекине. Ова опција може бити озбиљно ограничење у јавном сектору с обзиром да се у њему спроводе низ активности, иако су ризици прилично велики, јер нема другог начина да се резултати неопходни за грађане и остваре.

Из изнетог, **контролне активности** темеље се на писаним процедурама и начелима, поступцима и другим мерама које се успостављају ради остваривања циљева Фонда солидарности кроз смањење ризика на прихватљив ниво тј. за управљање ризицима на адекватан и благовремен начин.

Постоје различите поделе контролних активности, а у контексту управљања ризицима једна од подела може бити следећа:

- **Превентивне контроле** – осмишљене да спречавају појаву неефикасности, грешака односно неправилности и везане су за поделу дужности и овлашћења.
- **Детекционе контроле** – Ове контроле се активирају након одеђеног догађаја и не могу пружити апсолутну сигурност, али могу да умање ризик од нежељених последица будући да омогућавају предузимање корективних активности. Примери контрола: контрола извода.
- **Директивне контроле** – усмеравају одређени процес у жељеном смеру осмишљене су да подстакну радње и догађаје да се одвијају у одређеном смеру. Пример контрола: организовање обуке запослених.
- **Корективне контроле** – осмишљене су да исправљају уочене грешке или непожељне догађаје. Пример је израда планова за случај непредвиђених ситуација.

Наведене категорије контрола не морају бити јасно разграничене с обзиром да једна контрола може да има две или више функција. Надзор, на пример, обухвата све четири контроле. При обликовању контроле, важно је да успостављена контрола буде сразмерна ризику, и да трошкови контроле не премашују добијене користи.

Стратегија управљања ризицима

5. Праћење и извештавање о ризицима

Управљање ризицима, као што је наведено, представља континуиран процес који укључује праћење утврђених ризика како би се благовремено уочиле све пормене везане за ризике (нпр. појава нових ризика и могућих прилика које се јављају уз ризике).

Овом Стратегијом су дефинисане све активности како би се осигурало да су сви ризици повезани са циљевима као и да су сви ризици узети у обзир при утврђивању и ажурирање ризика. У том смислу, сви запослени (руководиоци на свим нивоима и њихови извршиоци) и комисија образована за систем ФУК, требају континуирано да разматрају питања везана за ризике са којима се суочавају у свом послу.

Циљ свега је размена информација о начину решавања ризика, где се кроз редовне извештаје и годишње анализирање најчесталијих ризика, долази до остваривања циљева Фонда солидарности.

Такође, начин комуникације и размена информација о утврђеним ризицима на свим нивоима и међу свим запосленима обухвата и одговарајући систем праћења и извештавања о ризицима Фонда солидарности и то на следећи начин:

- Након што су одређени стратешки циљеви и кључни процеси са којима ће се они постићи, а затим утврђени и процењени ризици који могу угрозити постизање циљева, али и дате мере за исте, одређују се носиоци истих описаних пословних процеса који ће се бринути о одвијању процеса на предвиђен начин (руководиоци организационих јединица). Дакле, носиоци пословних процеса задужени су и за праћење остваривања циљева и управљање најважнијим ризицима из своје области;

- Одржавање редовних састанака – вертикална и хоризонтална комуникација (на месечном, кварталном, полугодишњем и годишњем нивоу), односно кад год се према процени, наиђе на изузетно значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама за смањивање изложености ризику, о роковима и лицима које ће бити одговорне за изваравање потребних радњи, као и због евентуалне потребе мењања и ажурирања података у Регистру ризика оперативних и стратешких);

- Састанци Колегијума, ради прегледа, анализе и дискусије у којој мери су предузете радње биле ефикасне, разматрања процене утицаја и вероватноће након што су радње у вези третирања предузете, одређивање да ли су потребен даље акције ради достизања прихватљивог нивоа ризика;

- Најмање два пута годишње, и то до 20. јула и 20. јанура за претходно полугодиште, руководиоци организационих јединица у саставу Фонда солидарности израђују извештаје о управљању ризицима.

- Председник комисије за ФУК, припрема годишњи извештај о управљању ризицима, при чему се обезбеђује да су сви ризици одговарајуће груписани (по циљевима, типологији, контролним мерама итд), и доставља га директору Фонда солидарности.

V УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Сви запослени у Фонду солидарности укључени су у управљање ризицима и морају бити свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком. Међутим, крајња одговорност за управљање ризиком односи се на:

Стратегија управљања ризицима

- директора и
- руководиоце организационих јединица, сходно додељеним овлашћењима и одговорностима.

Како би се осигурало успешно спровођење процеса управљања ризицима, овлашћења и одговорности за управљање ризицима, приказане су у наставку:

Овлашћења и одговорности

Директор:

- одређује стратешки смер и створи услове за несметано спровођење свих активности везаних за управљање ризицима
- обезбеђује највиши ниво посвећености и подршке за управљање ризицима
- донеси Стратегију управљања ризицима
- обезбеђује успостављање и редовно праћење Регистра ризика
- именује Председника комисије за ФУК
- обезбеђује ефикасно управљање ризицима кроз организацију
- обезбеђује оцењивање Стратегије најмање једном годишње како би се обезбедило да остане прикладна и актуелна
- ствара услове за ефикасну комуникацију о ризицима са запосленима и свим учесницима, у оквиру и ван Фонда солидарности
- донеси завршну процену откривених ризика на нивоу организационих јединица.

Руководиоци организационих јединица:

- обезбеђују спровођење управљања ризицима у њиховим организационим јединицама у складу са Стратегијом управљања ризицима
- обезбеђују упознавање свих запослених са процесом управљања ризицима
- промовишу културу управљања ризицима на свим нивоима
- обезбеђују редовно вођење и праћење Регистра ризика за своју организациону јединицу
- стварају услове за несметано препознавање, анализирање и евидентирање ризика, те одређивање приоритета и предузимање мера на њиховом отклањању
- стварају услове за несметано спровођење свих активности везаних за ризике које су утврђене и наведене у акционом плану (ако је потребно, разрада плана поступања)
- обезбеђују да управљање ризицима буде редовна ставка на колегијуму и другим састанцима како би се омогућило разматрање изложености ризику и поновно постављање приоритета у смислу ефикасне анализе ризика
- обезбеђују да се преглед Регистра ризика за организационе јединице спроводи на полугодишњој основи
- обезбеђују системско и правовремено извештавање колегијума о управљању ризицима на нивоу организационе јединице
- подстичу запослене и да се оспособљавају за системско пропознавање и решавање ризика који прете њиховим активностима и за искоришћавање прилика којима ће се боље остваривати циљеви и побољшати резултати
- утврђују нове методе рада и подстичу иновативност

Стратегија управљања ризицима

Запослени:

- ефикасно користе знања из области управљања ризицима
- идентификују ризике који би могли довести до неостваривања кључних циљева или задатака
- пријављују сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће мере контроле координатору за ризике у својој организационој јединици и примењују контролне механизме у циљу ублажавања ризика
- предлажу и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола

Председник комисије за ФУК у Фонду солидарности:

- координира имплементацијом процеса управљања ризицима кроз организацију
- обезбеђује упознавање свих руководилаца са потребом увођења управљања ризицима и са њиховим смерницама
- подстиче културу управљања ризицима и даје подршку руководиоцима у целисходном управљању ризицима и јачањем свести највиших управљачких органа о потреби системског управљања ризицима
- обезбеђује адекватну едукацију
- обезбеђује израду и ажурирање Стратегије и одговарајућих планова у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима
- припрема за Министарство финансија годишње извештаје о предузетим активностима на успостављању процеса управљања ризицима
- припрема за руководиоце годишње извештаје о показатељима успешности спровођења Стратегије

VI АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

На годишњем нивоу врши се процена постојеће Стратегије, како би се осигурало благовремено препознавање потреба за њеном ревизијом, као и њена усклађеност са стандардима, а све у циљу утврђивања могућности за побољшање исте.

VII КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ

Ефикасност процеса управљања ризицима прати се на основу достављених полугодишњих извештаја од стране појединих организационих јединица, односно кључних показатеља успешности.

Како би се процес управљања ризицима могао пратити, дефинишу се следећи индикатори успешности:

- Регистар ризика на нивоу Фонда солидарности и регистри ризика на нивоу организационих јединица су успостављени
- Регистри су прегледани и ажурирани на годишњем нивоу
- Извештаји од стране председника комисије за ФУК припремљени и достављени два пута током године директору Фонда солидарности
- Мере из акционог плана спроведене у року утврђеном за извршење и све нове мере ажуриране у Регистру ризика за сваку организациону јединицу
- Идентификоване потребе за обуку о управљању ризицима
- Извршене обуке

Стратегија управљања ризицима

- Одржани састанци унутар организационе јединице/колегијума како би се омогућило разматрање изложености ризику и поновно успостављање приоритета.
- Преглед/ревидирање кључних показатеља успешности врши се годишње.

Преседник комисије за ФУК у Фонду солидарности резултате праћења и провере, презентира Министарству финансија кроз извештаје о систему унутрашњих финансијских контрола, у складу са законом, као и руководству кроз годишње извештаје о показатељима успешности спровођења Стратегије.

VIII ИНФОРМИСАЊЕ И ЕДУКАЦИЈА

Информисаност о питањима ризика унутар Фонда солидарности је важна, будући да је потребно осигурати да:

- свако разуме, на начин који одговара његовој улози, шта је Стратегија, шта су приоритетни задаци и како се њихове одговорности у Фонду солидарности уклапају у тај оквир рада (ако се то не постигне, неће се постићи одговарајуће интегрисање управљања ризицима у културу организације и приоритетни ризици се неће доследно третирати);
- се стечена знања и искуство могу пренети и саопштити онима који могу имати користи од њих (нпр. ако се један део Фонда солидарности суочи са новим ризиком и осмисли најбољи начин надзора над њиме, такво решење треба саопштити и свим осталим организационим јединицама, које се такође могу суочити са таквим ризиком);
- сваки ниво управљања активно тражи и прима одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог обима контроле, који ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чија висина није прихватљива, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

Када је у питању едукација запослених, спроводи се седеће:

- упознавање свих запослених са Стратегијом, укључујући и обавезу упознавања нових службеника;
- организовање радионица у вези са утврђивањем ризика, приликом израде стратешких докумената;
- организовање радионица у вези са утврђивањем ризика приликом израде годишњих планова/програма рада организационих јединица.

IX ПРИЛОЗИ

Прилог 1: Образац за евидентирање и процену ризика