



Република Србија

КОМЕСАРИЈАТ ЗА ИЗБЕГЛИЦЕ И МИГРАЦИЈЕ



Народних хероја 4, 11070 Београд

тел: +381 11 311 72 72, факс: +381 11 312 95 85, e-mail: kirs@kirs.gov.rs

Број: 019-1336/9-2017
Београд: 28 DEC 2017

На основу члана 7. Закона о избеглицама („Службени гласник РС”, бр. 18/92, 45/92 и 101/2010), а у складу са чланом 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/09, 63/10, 108/13 142/2014, 68/2015 - др. Закон, 103/2015, 99/2016 и 113/2017) и чланом 6. став 2. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 99/2011 и 106/2013), в.д. комесара Комесаријата за избеглице и миграције доноси

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА КОМЕСАРИЈАТА ЗА ИЗБЕГЛИЦЕ И МИГРАЦИЈЕ

I. УВОД

Управљање ризицима је законска обавеза и неизоставан елемент доброг управљања. Управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати супротан ефекат на остварење циљева корисника јавних средстава, са задатком да се остваре циљеви организације, односно да пруже разумно уверавање да су ризици за постизање циљева ограничени на прихватљив ниво, дефинисан у процедурама за управљање ризиком.

Влада Републике Србије донела је Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за период 2017–2020. године („Службени гласник РС“, бр. 51/2017) има за циљ да имплементира финансијско управљање и контролу и интерну ревизију у свеукупни систем управљања у јавном сектору, ради обезбеђивања вредности за новац грађанима Републике Србије на ефективан, ефикасан и економичан начин, преношењем циљева националне политике у циљеве институција јавног сектора, што ће омогућити ефикасну процену ризика у односу на дефинисане циљеве и успостављање одговарајућих контрола.

Ризик представљава „ефекат неизвесности у односу на циљеве“. Ефекат може бити позитиван, негативан или представља одступање од очекиваног. Одредбом члана 2. тачка 4) Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање,

функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, прописано је, да ризик представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава, при чему се првенствено мисли на најважније – стратешке циљеве организације. Ризик се мери кроз његове последице и вероватноћу дешавања.

Према одредбама Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/2013, 63/2013 - испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 - др. закон, 103/2015 и 99/2016) и Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/11 и 106/13), руководилац корисника јавних средстава одговоран је за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле, што подразумева и одговорност за успостављање ефикасног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

Руководиоци на различитим нивоима управљања, сходно додељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима. Руководиоци су дужни да упознају запослене са процесом управљања ризицима и обезбеде да су запослени свесни захтева које Комесаријат у том смислу поставља.

II. СВРХА И ЦИЉЕВИ

Основна сврха ове стратегије је побољшање могућности остваривања стратешких и оперативних циљева кроз управљање ризицима и стварање окружења које доприноси побољшању квалитета, сврсисходности и резултатима активности на свим нивоима. Руководиоци и запослени у Комесаријату за избеглице и миграције упознати су са ризицима са којима се суочавају. За сваки циљ треба да идентификују повезане ризике, односно догађаје за које постоји највећа вероватноћа да могу имати штетан утицај на њихов рад и циљеве организације.

Циљ Стратегије је:

1. успостављање радног окружења које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима;
2. побољшавање ефикасности управљања ризицима;
3. омогућавање да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
4. обједињавање и интегрисање управљања ризицима;
5. осигуравање да управљање ризицима обухвати сва подручја ризика;
6. успостављање активности на ефикаснијој комуникацији о ризицима;
7. обезбеђивање управљања ризицима у складу са Стратегијом развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији и Правилником о заједничким

критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору.

III. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Процес управљања ризицима који успоставља Комесаријат за избеглице и миграције обухвата:

1. утврђивање циљева;
2. идентификовање ризика;
3. процена ризика;
4. решавање ризика;
5. праћење ризика.

1. Утврђивање циљева

Полазна тачка за управљање ризицима је јасно разумевање циљева који се желе постићи. Утврђивање циљева подразумева јасно дефинисање очекиваних стратешких и оперативних резултата које Комесаријат за избеглице и миграције жели да оствари у одређеном временском периоду. У вези са тим, разматрају се ризици и врши управљање ризицима који могу утицати на остварење утврђених циљева. Циљеви управљања ризиком у Комесаријату за избеглице и миграције су следећи:

1. уочити, дефинисати и измерити ризик који настаје у сваком пословном процесу и појединачним активностима;
2. благовремено предузети све потребне мере како би се уочени ризици умањили или отклонили;
3. унапређивати могућности препознавања и отклањања ризика;
4. развијати систем документовања, праћења, евалуације и корекције свих радних процеса, како би се смањили ризици и омогућило њихово уочавање и отклањање.

2. Идентификовање ризика

Идентификација ризика је процес утврђивања, класификације и рангирања ризичних догађаја са штетним утицајем на пословни процес. Пошто постоји велики број различитих ризичних догађаја, идентификација ризика подразумева и класификацију и рангирање ризика. Ризици пре свега могу бити екстерни (они који делују из окружења) и интерни (они који настају у самом процесу).

При идентификовању ризика у Комесаријату за избеглице и миграције користе се следеће основне категорије ризика:

Спољни ризици:

- политичке и економске одлуке и приоритети окружења (Народна Скупштина, Влада РС, ЕУ, расположивост ресурса, основна средства и сл.);
- прецизност, примењивост, свеобухватност и усклађеност постојећих закона, прописа и правила.
- природне и људске катастрофе (поплаве, земљотреси, пожари, ратни сукоби, нагли прилив великог броја миграната и сл.)
- медијски сектор и комуникација са корисницима ((не)оправдани медијски напади на Комесаријат, неадекватно и неблаговремено решавање жалби корисника и неадекватно одговарање на притужбе корисника које може довести до (негативног) ангажовања медија; неовлашћено иступање и обелодањивање података медијима).

Унутрашњи ризици:

- интерне одлуке, планирање, управљачки, оперативни и финансијски процеси, финансијски менаџмент, неадекватне процедуре, недостатак документације и непотпуне и неажурне евиденције, информационе технологије, остали системи подршке и др.;
- организациона и квалификациона структура запослених (стручност, управљање, мотивисаност, улоге и одговорности, делегирање и др.), етика, понашање организације (превара, сукоб интереса и сл.), сигурност запослених, објеката и опреме;
- методе и токови комуницирања, квалитет и благовременост информација.

У погледу врсте последица које ризици имају на организацију, постоје:

- финансијски ризици (догађаји који имају директан финансијски утицај и могу утицати на повећање трошкова организације);
- оперативни ризици (догађаји који могу прекинути пружање услуга или имати за резултат одступање од циљева);
- и ризици по репутацију (догађаји који могу угрозити углед организације).

Ризике утврђују чланови Радне групе која је образована Решењем комесара о образовању радне групе за увођење и развој система финансијског управљања и контроле у Комесаријату и уносе их у Образац за утврђивање и процену ризика, образац број 1, а евидентирају се у Регистру ризика, образац број 2. Наведни обрасци су саставни део ове Стратегије.

3. Процена ризика

Процена ризика се врши на основу вероватноће дешавања и значаја њиховог утицаја. Циљ ове фазе процеса је разврставање ризика по приоритетима, како би се на ризике највишег степена приоритета могло одговорити применом адекватних мера контроле. Прво се одговара на ризике који су повезани са највећим губицима, односно утицајем и највећим степеном вероватноће настанка, док се ризици чија је вероватноћа настанка мања, а негативан утицај слабији, само евидентирају и прате. За бодовање вероватноће и утицаја ризика користе се следеће табеле:

Табела: Нивои вероватноће ризика – са описом и бодовима

Вероватноћа - нивои	Рангирање – бодови	Опис за дату вероватноћу
Велика	3	Очекује се да ће се одређени догађај (ризик) догодити у већини случајева
Средња	2	Догађај (ризик) би се могао десити у неком тренутку
Мала	1	Настанак догађаја је мало вероватан или није вероватан

Табела: Нивои утицаја ризика – са описом и бодовима

Утицај - нивои	Рангирање – бодови	Опис могућег утицаја
Висок	3	<ul style="list-style-type: none"> - губитак везан за имовину Комесаријата велике вредности и било који други велики финансијски губитак одобрених средстава Комесаријату за једну буџетску годину; - тешке повреде или смртни случајеви запослених током обављања радних задатака; - потпуна немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација током дужег временског периода; - интензивни, велики и озбиљни медијски напади на Комесаријат системског карактера; - значајан губитак поверења грађана у услуге које пружа Комесаријат; - кршење прописа и рационалног управљања имовином у великом обиму.
Средњи	2	<ul style="list-style-type: none"> - губитак везан за имовину Комесаријата велике вредности, и било који други значајан финансијски губитак одобрених средстава Комесаријату за једну буџетску годину; - теже повреде запослених током обављања радних задатака; - делимична немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација током средњег временског периода; - негативни медијски напади и негативни текстови везани за рад Комесаријата – везани за одређене пројекте, активности; - губитак поверења грађана у услуге које пружа Комесаријат;
Низак	1	<ul style="list-style-type: none"> - кашњења у обављању делатности Комесаријата; - мали губитак везан за имовину Комесаријата; - лакше повреде запослених; - појединачни прекиди – немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација; - појединачни, ређи медијски напади и негативни текстови везани за рад Комесаријата;

		- (оправдано) незадовољство појединих корисника услуга Комесаријата у појединим ситуацијама (заостатак у решавању предмета итд);
--	--	--

За мерење ризика користи се следећа шема:

УТИЦАЈ	ВИСОК	3	6	9
	СРЕДЊИ	2	4	6
	НИЗАК	1	2	3
	Интензитет ризика (утицај x вероватноћа)	МАЈА	СРЕДЊА	ВЕЛИКА
МАТРИЦА РИЗИКА		ВЕРОВАТНОЋА		
Н	Ризик ниског интензитета (не захтевају даље деловање – управљање уобичајеним процедурама)			
С	Ризик средњег интензитета (надирати и управљати њима)			
В	Ризик високог интензитета (захтевају тренутну акцију)			

Сви случајеви где је изложеност ризику већа или једнака од вредности 6, а посебно у случајевима где је та вредност 9 захтевају моментално предузимање мера за свођење таквих ризика на разумну меру. То су ризици који представљају директну претњу успешном остварењу циља или завршетку пројекта/активности, имају за последицу повреду закона и других прописа, значајне финансијске губитке, доводе у питање сигурност запослених и озбиљно утичу на углед Комесаријата.

4. Решавање ризика

Решавање ризика зависи од вероватноће и утицаја ризика и чини основу за утврђивање начина управљања ризицима. У зависности од значаја и укупне изложености ризику, предузимају се мере:

1. избегавања ризика - ова мера има за циљ да се у одређеним околностима одустаје од активности, пројекта или посла, као једини могући начин да се контролише ризик;
2. преношење ризика - трансферисање ризика на другог субјекта (путем редовног осигурања или, на пример, преношењем ризика на друге уговорне стране);
3. прихватање ризика - уз континуирано праћење (да не дође до повећања ризика, тј. његовог утицаја или вероватноће) – када нема другог решења, или када су трошкови предузимања мера већи од користи која би се добила предузимањем таквих мера;
4. смањивање/ублажавања ризика - предузимање мера којим ће се смањити утицај ризика или вероватноћа ризика.

Наведене мере треба да буду одговарајуће, трошковно ефикасне, свеобухватне и у непосредној вези са значајем ризика. Процедуре за управљање ризиком подразумевају

посвећеност и учешће свих запослених. Руководилац Комесаријата или унутрашње организационе јединице у сарадњи са запосленим одговорним за управљање ризиком или Радном групом, одлучују о поступању по ризицима који могу угрозити остварење циљева из њихове надлежности. О поступању по ризицима значајним за целокупно пословање Комесаријата за избеглице и миграције Републике Србије одлучује комесар на основу предлога Радне групе, на сопствену иницијативу или на предлог руководиоца унутрашње организационе јединице. Кључни ризици на које Комесаријат приоритетно делује су ризици који:

- имају за последицу повреду закона и других прописа;
- могу довести до значајних финансијских губитака;
- представљају претњу успешном завршетку пројекта, програма или активности;
- доводе у питање сигурност запослених;
- могу озбиљно утицати на углед организације.

Имплементација и унапређење процеса управљања ризицима утичу на боље планирање и економичност, повећање ефикасности, боље одлучивање, јачање поверења у управљачки систем и остале активности које су од значаја за развој позитивног пословног амбијента.

5. Праћење ризика

Праћењем и контролом примене одговора и реакције на ризик можемо утврдити да ли стратегија даје жељене резултате и да ли је потребно мењати и уводити нове одговоре и реакције на ризик. Пошто реализација највећег броја пројеката траје дужи временски период неопходно је непрекидно праћење и контрола одговора и реакција на ризик и евентуално увођење нових стратегија које ће бити успешније од претходних. На тај начин, целокупан процес управљања ризиком претвара се у трајни процес, с тим да се стратегија ризика ажурира на сваке три године, а по потреби и чешће у случају када се контролно окружење значајније измени.

IV. ОДГОВОРНОСТИ

У складу са тачком 3.3.2. Стратегије развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији и чланом 11. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, управљање ризицима је једна од најзначајнијих одговорности управљачке структуре.

Сходно члану 12. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, руководиоци унутрашњих организационих јединица, у складу са додељеним задацима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и управљање ризицима. У циљу испуњавања обавезе из управљачке одговорности,

руководилац ће осигурати услове потребне за несметано одвијање свих активности управљања ризицима и увођење одговарајућих и ефикасних механизма за њихово смањивање на прихватљив ниво. Сви запослени су укључени у управљање ризицима и треба да буду свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком.

V ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ову стратегију објавити на интернет страници Комесаријата.

В.Д. КОМЕСАРА



Владимир Цуцић

Образац за утврђивање и процену ризика

-Назив унутрашње организационе јединице: _____

Образац бр.1

Р. б р.	Пословни процес	Циљ пословног процеса	Опис ризика	Одговорна особа	Анализа ризика			Потребне радње (одговор на ризик)	Рок за извршење	Активности у случају непредвиђених околности
					утицај	вероватноћа	Рангирање (ут. Х вер.)			
1										
2										
3										
4										

Образац попунио:

РЕГИСТАР РИЗИКА

Назив организације: __Комесаријат за избеглице миграције Републике Србије__

Образац бр.2

Циљ пословног процеса	Опис ризика	утицај	вероватноћа	Рангирање (ут. X вер.)	Потребне радње (одговор на ризик)	Носилац ризика	Рок за извршење	Датум следеће провере

В.Д. КОМЕСАРА

Владимир Цуцић