



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
РЕПУБЛИЧКИ СЕИЗМОЛОШКИ ЗАВОД

Број: 01-439-1/2024
Датум: 07.10.2024. године
Београд

Стратегија управљања ризицима
Републичког сеизмолошког завода

УВОД

Развој система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК) у јавном сектору у Републици Србији (у даљем тексту: РС), покренуо је и развој система управљања ризицима, наглашавајући његову важност. Систем ФУК представља свеобухватни систем унутрашњих контрола који се успоставља и за који је одговоран руководилац Републичког сеизмолошког завода (у даљем тексту: Завод), а којим се, управљајући ризицима, осигурава разумна увереност да ће се у остваривању циљева средства буџета и друга средства користити ефективно, економично, правилно и етично.

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: стратегија), представља стратешки документ који употпуњује даљи развој ФУК-а и има за циљ да се у Заводу уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир којим ће се и у будућем периоду развијати сам процес управљања.

Ризици се најчешће могу односити на:

1. Догађаје који могу штетити угледу Завода и на тај начин смањити поверење јавности
2. Промене у регулаторном или оперативном окружењу
3. Доношење значајних инвестиционих пројеката, већа финансијска задуженост и значајна улагања буџетских средстава
4. Увођење нових технологија, информационих система или значаје промене код постојећих система
5. Нови прописи из области рачуноводства и контроле
6. Неправилно и незаконито пословање и неекономично или неефикасно управљање јавним средствима
7. Непоуздано извештавање
8. Немогућност реаговања на промене и околности или неспособност управљања у промењеним околностима што има за резултат слабији квалитет пружања јавних услуга.

Руководилац је дана 07.10.2024.године донео Одлуку о усвајању Стратегије управљања ризицима. Стратегија управљања ризицима се ажурира на три године или као и у случају када се контролно окружење значајно измени. Руководилац Завода заједно са запосленима ажурира Стратегију управљања ризицима Завода, израђује Регистар ризика Завода, предузима мере и активности на управљању ризицима у складу са прописима и интерним актима који уређују ову област и по потреби припрема нацрт нове Стратегије управљања ризицима Завода.

Стратегија управљања ризицима представља стратешки документ који употпуњује даљи развој система ФУК-а и има за циљ да се у Заводу уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир којим ће се развијати сам процес управљања. У циљу успешног управљања ризицима неопходно је у процесу планирања и реализације циљева Завода, као и у процесу доношења одлука, уградити управљање ризицима као стандард тј. општеприхваћен концепт и саставни део управљања, који ће омогућити оптималније и рационалније коришћење јавних средстава.

Овом стратегијом одређен је процес идентификовања ризика, процена идентификованих ризика, рангирање, као и активности које треба предузети како би се ефекти ризика (укупна изложеност ризику) ублажили. Такође, 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.

Користи које се постижу имплементацијом и провођењем процеса управљања ризицима виде се кроз:

- боље и ефикасније одлучивање,
- рационалније управљање финансијским средствима,
- јачање поверења у систем Завода
- повећање ефикасности и
- развој позитивне организационе културе

Постоје више врста ризика и критеријума за њихову поделу. Поред основне поделе на економске и правне ризике, код пословања Завода, утврђују се следећи ризици:

ФИНАНСИЈСКИ РИЗИК – представља неизвршење или недовољно извршење:

- позиција буџетских средстава и буџетске потрошње према усвојеном буџетском оквиру;
- позиција буџетских активности и задатака;
- неизвршавање усвојених програма инвестиција и других значајних улагања;
- недовољно функционисање интерних контрола у вези коришћења расположивих ресурса и правилног усмеравања буџетских средстава; и
- правилног и доследног признавања, обрачуна и извршавања обавеза.

ОПЕРАТИВНИ РИЗИК – обухвата могућност настанка негативних ефеката од неадекватне и погрешне примене нових технологија и информационих система и недовољно развијених процедура интерне контроле; неадекватно извршење поделе надлежности; дужности и одговорности и нејасне стратегије развоја; недовољно функционално успостављене организационе структуре према извршеној процени ризика; некомпетентности одговорног лица и других запослених; неодговарајућег физичког обезбеђења, превара или других неочекиваних губитака.

ПРАВНИ РИЗИК - или ризик неусклађености са важећим прописима који може да проузрокује и услови настанак губитка и других штетних последица по репутацију Завода.

РИЗИК РЕПУТАЦИЈЕ - или ризик имица односи се на чињеницу да руководство и сви запослени у Заводу извршавају своје активности у осетљивом подручју управљања јавним средствима и уз изложеност могућој штети по његов имиџ. Због тога је потребно да руководство и њени запослени учине свој рад јавним и транспарентним и тако умање ризик репутације - имиџа.

СИСТЕМСКИ РИЗИК – представља ризик укупног система и он је повезан са општим економским условима и условима на тржишту капитала и не може се диверзификовати. То је ризик у којем неспремност једног субјекта у функционисању система да испуни своје обавезе у одређеним роковима, проузрокује да и остали учесници у систему не могу адекватно извршити своје обавезе у одређеним роковима. На наведени ризик утичу: економски раст, макроекономска ситуација, политички догађаји, ниво цена, запосленост и друго.

РИЗИК ПРЕВАРЕ – односи се на могуће преваре, крађе или пљачке, што неминовно води до губитка имовине општине и штети њеним интересима.

Ризик је било који догађај или проблем који би могао да се догоди и неповољно утиче на постизање стратешких и оперативних циљева корисника буџета. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком. Ризици су свакодневна проблематика стратешког менаџмента, развоја проучавања и организовања. Настају из разних разлога, најчешће услед брзих и честих промена због којих долази до појаве несигурости при одлучивању.

Одговор на проблематику ризика, у циљу заштите интереса, јесте управљање ризиком. Управљањем ризицима се управља несигурностима које би могле да угрозе зацртани циљ.

Одсуство управљања ризицима може допринети до неиспуњавања задатог циља кашњењем у наплати, додатним трошковима, ребалансом буџета и сличним негативним резултатима.

СВРХА И ЦИЉ СТРАТЕГИЈЕ

Сврха увођења стратегије управљања ризицима у Заводу.

Активности везане за развој управљања ризицима као саставни део процеса управљања ризицима, као саставни део процеса управљања, личног планирања и доношења одлука, подразумева:

- утврђивање ризика у односу на циљеве из стратешких и оперативних планова, програма, пројеката и активности као и пословних процеса,
- процењивање вероватноће настанка по ризицима који су неприхватљиви,
- документовање података о ризицима у регистру ризика,

-извештавање о најзначајнијим ризицима и активностима у управљању ризицима и доношење стратегије управљања ризицима.

-израду Регистра ризика (Регистар оперативних и Регистар стратешких ризика), у којима ће сви ризици са којима се суочавају запослени у заводу бити идентификовани и процењени, а који утичу на остваривање стратешких и оперативних циљева.

Стратегија представља методолошки оквир за начин и правац увођења процеса управљања ризицима на нивоу корисника буџета, али и његово праћење, односно постављање оквира за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања, унутар кога ће сваки корисник буџета развијати управљање ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима.

Поступак идентификовања, процесе ризика, дефинисање мера за избегавање или ублажавање ефеката ризика на циљеве, утврђивање одговорних особа у том поступку, као и одређивање рокова стратегије кроз Регистар ризика.

Носилац израде стратегије је руководиоца органа или лице на кога је пренета одговорност од стране Завода. Значи, сврха стратегије је да побољша, унапреди и олакша остваривање стратешких циљева и мисије Завода кроз управљање претњама и коришћењем шанси, односно кроз стварање окружења које доприноси већем квалитету и резултатима свих активности, на свим нивоима управљања.

Циљ стратегије управљања ризицима Завода.

Циљ стратегије је да кроз методолошки оквир олакша процес идентификовања и процену идентификованих ризика, како би одговорно лице донело исправну одлуку који је најбољи начин поступања са ризицима. Уобичајено решење је увођење одговарајућих унутрашњих контрола ради минимизирања ефеката деловања ризика у будућем периоду, и то кроз:

- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања 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 ефективности 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 и
- извештавање о ризицима.

Циљ увођења Стратегије управљања ризицима је остваривање свих активности Завода које обухвата стручне послове који се односе на: систематско регистровање, прикупљање, анализирање и проучавање сеизмичких и сеизмотектонских појава (природни и индуковани земљотреси, експлозије и горски удари), прогнозирање њиховог утицаја на земљиште, воде, водотоке и објекте; пројектовање и одржавање мреже сеизмолошких станица и израда сеизмолошких карата (епицентара, сеизмичког хазарда, ризика, максимално догођених интензитета); учешће у изради прописа за изградњу у сеизмичким подручјима, као и за сеизмичко осматрање капиталних објеката код којих земљотреси могу изазвати катастрофалне последице; учешће у изради перспективног и годишњег плана сеизмолошких истраживања од интереса за Републику и учешће у извршавању тих планова и изради предлога за просторно и урбанистичко планирање, као и учешће у изради и усавршавању прописа за сеизмичко пројектовање; израду предлога за планирање и организацију система цивилне заштите, код израде планова за заштиту од земљотреса и мера за отклањање последица и вођења одговарајуће сеизмолошке документације, њено архивирање и чување; објављивање прикупљених података о сеизмичким и сеизмотектонским појавама и друге сеизмолошке послове који се утврде годишњим и вишегодишњим програмима.

Завод има за циљ да на основу управљања свим расположивим ресурсима ради на томе да оствари ефикасно, економично и транспарентно пословање, поштујући намену буџетских средстава и праведну расподелу, ефикасно спровођење унутрашње организације, управљање људским ресурсима и стручно усавршавање, као и увођење савремених информатичких решења и унапређење пословних процеса током свог рада: инсталирање софтвера за аквизицију; инсталирање сеизмолошке станице; инсталирање акцелерографа; инсталирање система за аквизицију; инсталирање програма за анализу и подешавање параметара аутоматске анализе; анализа и лоцирање земљотреса; израда билтена; израда каталога; израда карте епицентра; архивирање података; прикупљање макроподатака и израда карте изосеиста; прорачунавање сеизмичког хазарда за потребе израде карте хазарда; израда сеизмичких услова и сценарија земљотреса; анализирање сеизмограма и акцелерограма и лоцирање земљотреса; израда извештаја, креирање и дистрибуција основне информације о земљотресу за јавност; прикупљање и утврђивање података о категорији и заступљености појединих оштећења на објектима на терену са евидентирањем ефеката на људима, тлу и промена у природи у циљу предлагања степена сеизмичког интензитета и израда извештаја; израђивање планова и програма развоја; архивирање и објављивање базе сеизмолошких података ради постизања ефикаснијег приступа подацима државних службеника Завода; креирање и успостављање и одржавање базе за интернет приступ других државних органа сеизмолошким подацима; статистичка обрада каталога, сеизмичности и серије накнадних удара; развој рутинских поступака за дефинисање механизма земљотреса са сеизмотектонском интерпретацијом; одређивање аплификационих својстава тла за потребе карата хазарда; израда извештаја о квалитету регистрација са анализом и предлагање пројектних унапређења инфраструктуре сеизмолошких станица у циљу побољшања квалитета регистровања; инсталирање и конфигурисање оперативних система и софтверских пакета за аквизицију, анализу и аутоматску локацију на серверу, сеизмолошким станицама и акцелерометрима; преглед и верификација утврђених параметара наилазака сеизмичких таласа, локације и магнитуде земљотреса са израдом месечног извештаја – билтена и годишњег извештаја – каталога и његово слање у међународну размену; преглед, систематизација, верификација и унос у базу података (каталог) утврђеног степена макросеизмичког интензитета са израдом карте изосеиста; прорачун и ажурирање параметара једначине макросеизмичког поља; администрирање фајлсервера, локалне рачунарске мреже и аутоматска аквизиција и локација; инсталирање и конфигурација оперативних система и софтверских пакета за аквизицију, анализа и аутоматско лоцирање на серверу; унапређење сеизмолошке инструменталне технике и пратеће електронске опреме; контрола и одржавање механичких сеизмографа и механичких компоненти сеизмометара; калибрисање сеизмометара; контрола и одржавање акумулаторске станице и система за аутономно напајање сеизмолошких станица.

ПРАВНИ ОСНОВ И ДЕФИНИЦИЈЕ

Ова Стратегија управљања ризицима је у складу са Законом о буџетском систему, Правилником за ФУК, Приручником за финансијско управљање и контролу (Приручник за ФУК) и Смерницама за управљање ризицима:

-Чланом 6. Правилника за ФУК, прописано је да ради вршења активности управљања ризицима, руководилац КЈС усваја Стратегију управљања ризицима која се ажурира сваке три године, као и у случајевима када се контролно окружење значајније измени, при чему контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње;

-У Приручнику за ФУК и нарочито у Смерницама за управљање ризицима, описани су важни делови процеса управљања ризицима, уз приложене примере. Сваки КЈС треба да процес управљања ризицима прилагоди својој структури и свом начину рада и пословања, било у оквиру Стратегије управљања ризицима, или кроз засебан документ.

Ризик представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева КЈС. Ризик се мери кроз његове последице (утицај) и вероватноћу дешавања.

У члану 81.став 2 Закона о буџетском систему дефинисани су елементи финансисјког управљања и контроле:

- контролно окружење
- управљање ризицима
- контролне активности
- информисање и комуникација, и
- праћење и процена система:

Дефиниције

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

Управљање ризицима је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Завода и предузимање потребних радњи у циљу смањења ризика, а у оквиру поштовања принципа ФУК.

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

Опис ризика представља процес 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 и ублажавање негативних последица које је ризик изазвао, што подразумева успостављање одговарајућих контролних активности, односно процедура.

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

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.

СИСТЕМ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Увођењем одговарајућих унутрашњих контрола умањује се појављивање ризика или минимизирају ефекти деловања ризика, и то кроз:

- креирање и ажурирање Регистра ризика, у коме се идентификују и процењују сви ризици са којима се суочава Завод, а који утичу на остваривање стратешких и оперативних циљева Завода;
- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања (вероватноћа јављања ризика) и очекиваног утицаја на циљеве и пословне процесе;
- расподела улога, одговорности и дужности за поступање са ризиком;
- преглед усклађености са законима и другим прописима, укључујући редовно извештавање о ефективности 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.

У циљу успостављања процеса управљања ризицима, директор Завода је одговорно лице за координацију успостављања процеса управљања ризицима и задужен је за послове планирања и извршења буџета. Поред директора, сви запослени у Заводу дужни су да, сходно својим задужењима и делокругом одговорности, осигурају да се успостави и спроводи системско управљање ризицима.

Општи модел управљања ризицима подразумева:

1. Идентификацију ризика
2. Анализу и процену ризика
3. Реаговање на ризик – поступање по ризицима
4. Праћење и извештавање о ризицима.

Идентификација ризика

Идентификација ризика представља процес уочавања ризика или пропуштених шанси које би спречиле остварење јасно постављених циљева Завода.

Циљеви Завода се могу поделити на:

а) **Стратешке циљеве** (општи) - одређени су Акционим планом за спровођење Програма рада Владе, којим су одређени приоритетни циљеви Владе,

б) **Оперативне циљеве** (специфични), који су везани за пословне процесе и планове рада. Оперативни циљеви су краткорочни и изведени из стратешких циљева, који су садржани у годишњим плановима активности запослених. Наведене циљеве утврђује директор са запосленима, па је у складу с тим и за њих потребно идентификовати одговарајуће ризике и одредити адекватне мере за ублажавање или отклањање ризика, како би се ублажила или елиминисала могућност да оперативни ризици постану стратешки.

Након што су јасно постављени циљеви Завода, како би се осигурало њихово постизање, идентификују се ризици, односно претње остваривању утврђених циљева.

Методе тј. технике које се користе за идентификовање ризика су:

- разматрање идеја (*brainstorming*) – Директор Завода са запосленима дискутује и утврђује ризике за свој делокруг рада;
- коришћење контролних листа – унапред припремљен списак ризика, па се у складу с тим сваки ризик разматра у односу на претходно утврђену листу. Ову листу би требало редовно прегледати како би се обезбедила њихова релевантност;
- раније искуство – по овој методи се ризици идентификују на основу знања и искуства запослених и ранијих информација које поседују везано за ризике;
- процена ризика од стране носиоца активности – сваки ниво и део организације анализира своје активности и пружа свој допринос у дијагнози ризика са којом се суочава. Ово се може извести путем документованог приступа (утврђени упитници) или кроз радионице. Посебна предност овог приступа јесте да се ризици озбиљније схватају када их идентификују сами носиоци пословног процеса.

Праћење ризика од стране запослених је најбољи механизам управљања ризицима на оперативном нивоу. Регистар 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.

У циљу лакшег препознавања ризика може се користити подела на пет главних група ризика, коју 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 Министарства (Влада, Европска комисија и слично); спољни партнери (грађани, 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; интерна организација (начин управљања, подела улога и одговорности, делегирање итд.); сигурност запослених, објеката и опреме;

г) законитост и исправност - јасна дефинисаност закона, усклађеност постојећих закона, прописа и правила и поштовања истих;

д) комуникација и информације - методе и канали комуникације, тј. тачна, јасна и двосмерна линија комуницирања и преноса података; квалитетна и правовремена информисаност.

Анализа и процена ризика

Након што се утврде, ризици се процењују како би могли да се рангирају и у складу са тим се утврђују приоритети и олакшава 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 бодује 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. Може се дати и описна процена утицаја, па тако утицај може бити мали, средњи и висок.

Табела нивоа вероватноће ризика:

Вероватноћа (Ниво)	Рангирање (бодови)	Опис
Мала	1	Наставак догађаја (ризика) је мало вероватан
Средња	2	Догађај (ризик) би се могао десити у неком тренутку
Велико	3	Очекује се да ће се одређени догађај (ризик) догодити у већини случајева

Такође, вероватноћа појаве ризика се означава оценом од 1 – 3, где оцена 1 означава малу вероватноћу појављивања, а оцена 3 велику вероватноћу појаве ризика.

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) процењује са највише девет (9) бодова.

Табела нивоа вероватноће ризика:

Утицај (ниво)	Рангирање (бодови)	Опис
Мали	1	-мање непоштовање прописа -мањи финансијски губици -мања угроженост реализације активности -лакше повреде запослених -у малој мери негативни медијски коментари
Средњи	2	-повреда неких закона и прописа - финансијски губици који делимично угрожавају рад Завода -немогућност извршења неких активности -делимична немогућност коришћења сеизмолошке опреме у Заводу током дужег временског периода -делимична немогућност коришћења рачунарске мреже у Заводу током дужег временског периода -негативни медијски утицај
Велики	3	-повреде закона и других прописа -финансијски губици -тешке повреде или смртни случајеви запослених током обављања радних задатака -немогућност завршетка свих активности -нарушен углед Завода -потпуна немогућност коришћења сеизмолошке опреме у Заводу током дужег временског периода -потпуна немогућност коришћења рачунарске мреже у Заводу током дужег временског периода -нерационално управљање имовином

Табела за оцену интензитета ризика:

		Интензитет ризика (утицај x вероватноћа)		
Утицај	Мали 1	1	2	3
	Средњи 2	2	4	6
	Велики 3	3	6	9
Вероватноћа		Мала 1	Средња 2	Велика 3

"Зелени ризици" су ризици ниског интензитета, они приказују интензитет ризика 1 и 2. Ризици ниског интензитета не захтевају даље деловање, односно управљање овим ризицима се врши кроз уобичајене поступке и процедуре.

"Жути ризици" су ризици који могу изазвати штету у одређеној мери и њих треба пратити, док корективне мере и контроле треба усмерити на спречавање наставка нежељених ефеката. Они се крећу у границама 3 и 4.

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

Реаговање на ризик (поступање по ризику)

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.

Поступање по ризицима може бити:

- а) **Толерисање** – ризик се прихвата и толерише 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 ограничавања 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) **Коришћење прилика** – ова опција није алтернатива за претходно наведене, већ представља опцију коју треба размотрити увек када се толерише, преноси или третира одређени ризик. Односи се на ситуацију када истовремено са умањивањем одређених претњи, постоји прилика да се искористи неки позитиван утицај. Ово се односи и на ситуације које са собом не носе претњу, већ само позитивне прилике;
- д) **Прекид** – неке ризике је могуће решавати или свести на прихватљив ниво, само уколико се одређена активност прекине.

Контролне активности

-Превентивне контроле-спречавају појаву неефикасности, грешака односно неправилности. Ове контроле не могу да гарантују да се контролисани фактор неће појавити, али умањују вероватноћу његовог појављивања. Пример ове контроле је везаност за поделу дужности и овлашћења нпр. одобрење комуникације с медијима само стручним и овлашћеним особама, чиме се спречава давање неприкладних коментара медијима.

-Детекционе контроле-активирају се након одређеног догађаја и не могу пружити апсолутну сигурност, али могу да умање ризик од нежељених последица јер омогућавају предузимање корективних активности. Примери ових контрола укључују нпр. потврђивање након плаћања;

-Директивне контроле – усмеравају одређени процес у жељеном смеру, односно осигуравају остварење циља који се жели постићи. Примери ових контрола јесу јасна дефиниција политика, постављање специфичних циљева као и адекватна обука и одговарајућа структура кадрова.

-Корективне контроле – осмишљене су да исправљају уочене грешке или непожељне догађаје.

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.

Праћење и извештавање о ризицима

Носиоци пословних процеса у Заводу задужени су и за праћење остваривања циљева и управљање најважнијим ризицима из своје области.

-Одржавање редовних састанака – вертикална и хоризонтална комуникација (на кварталном, полугодишњем и годишњем нивоу), директора и запослених, односно кад год се према процени, наиђе на изузетно значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама за смањивање изложености ризику, о роковима и лицима који ће бити одговорни за извршавање потребних радњи, као и због евентуалне потребе мењања и ажурирања података у Регистру ризика; анализа и дискусија у којој мери су предузете радње биле ефикасне, разматрати процене утицаја и вероватноће након што су радње у вези третирања предузете, одредити да ли су потребне даље акције ради достизања прихватљивог нивоа ризика.

-Најмање једном годишње, или ако се за то укаже потреба, запослени заједно са директором израђују извештаје о управљању ризицима

Носиоци ризика

Сви запослени у Заводу, у оквиру свог радног места и својих радних задатака, треба да идентификују евентуалне ризике и предузимају мере за њихово отклањање или држање под контролом. Када се неко од запослених суочи са новим ризиком, о томе треба увек да обавести директора Завода.

Директор са запосленима треба да:

- осигурају свакодневно управљање ризицима у својим областима и процесима рада;
- осигурају да се управљање ризицима у зони њихове одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима;
- подстичу запослене и да их оспособљавају за препознавање ризика који су претња њиховим активностима;
- утврђују нове методе рада и да буду иновативни како би се уједно и систем ФУК развијао.

АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Ова стратегија се ажурира сваке три године или по потреби.

На састанцима руководиоца и запослених за развој система ФУК у Заводу ће се анализирати потребе за ажурирањем Стратегије или се ажурирање може извршити по налогу директора.

У периоду важења ове стратегије пратиће се утврђени ризици и по потреби дефинисати нови, проценити вероватноћа настанка и утицај ризика, начин поступања са ризицима и извештавати о ризицима.

ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења.

Стратегију објавити на интернет страници Завода.


 в.д. директора
Дејан Валчић