



Република Србија
ТУЖИЛАШТВО ЗА РАТНЕ

ЗЛОЧИНЕ

А бр. 228/22

30. децембар 2022. године

Београд

ЈЈ

У циљу имплементације финансијског управљања и контроле и на основу члана 34. Закона о јавном тужилаштву (“Сл.гласник РС”, бр. 116/08, 104/09, 101/2010, 78/2011, 101/2011, 38/2012, 121/2012, 101/2013, 111/2014, 117/2014, 106/2015 и 63/2016), доносим

ПЛАН АКТИВНОСТИ ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈУ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ У ТУЖИЛАШТВУ ЗА РАТНЕ ЗЛОЧИНЕ

1. организовање процеса имплементације:

- проучити позитивноправне оквире за имплементацију финансијског управљања и контроле;
- формирати радну групу, и
- саставити стратегију финансијског управљања и контроле.

2. припремне активности:

- проучити упутства о плану активности;
- сачинити програм са Акционим планом и одредити одговорности за поједине задатке, и
- размотрити акциони план са радном групом.

3. самооцењивање:

- саставити резиме самооцењивања;
- прикупити доказе потребне ради подршке закључцима добијених приликом самооцењивања, и
- размотрити и усагласити самооцењивање са радном групом.

4. сегментације:

- прибавити упутства за сегментацију Централне јединице за хармонизацију;
- идентификовати структуру, природу и величину Тужилаштва;
- идентификовати кључне финансијске системе и остале кључне пословне процесе,
- сегментација организације.

5. процена ризика:

- спровести преглед управљања ризиком;
- рангирати управљање ризиком, и
- поредити налазе о ризицима, разменити ставове са радном групом.

6. анализа система интерних контрола:

- ускладити приоритет најризичнијих система и активности, и
- за сваку проверу интерне контроле идентификовати контролне активности, анализирати опште контролно окружење, документовати контролне активности, оцијенити очекиване контроле, извештавати о налазима.

7. корективне активности:

- за сваку проверу интерне контроле идентификовати корективне активности, надгледати спровођење, размотрити шири утицај.

8. извештавање о финансијском управљању и контроли:

- успоставити стандарде извештавања Централне јединице за хармонизацију;
- успоставити стандарде извештавања радној групи, и
- подносити извештаје.

ТУЖИЛАЦ
ЗА РАТНЕ ЗЛОЧИНЕ
Снежана Станојковић





Република Србија
ТУЖИЛАШТВО ЗА РАТНЕ
ЗЛОЧИНЕ
А.бр. 228/22-3
30. децембар 2022. године
Београд

**СТРАТЕГИЈА
УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
ТУЖИЛАШТВА ЗА РАТНЕ ЗЛОЧИНЕ
ЗА ПЕРИОД 2023. – 2025. ГОДИНЕ**

Београд, 2022. година

УВОД	3
1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ	3
2. ПРАВНИ ОСНОВ	5
3. ДЕФИНИЦИЈЕ	7
4. СИСТЕМ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	8
4.1. Идентификација ризика	9
4.2. Анализа и процена ризика	12
4.3. Реаговање на ризик (поступање по ризику)	13
4.4. Праћење и извештавање о ризицима	15
5. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ	16
5.1. Носиоци ризика	16
5.2. Овлашћења и одговорности	16
6. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА	17
6.1. Годишњи извештај о управљању ризицима	17
6.2. Учинак управљања ризицима	18
7. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ	18
8. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ	18

УВОД

Развој система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК) у јавном сектору у Републици Србији (у даљем тексту: РС), покренуло је и развој система управљања ризицима, наглашавајући његову важност. У складу са одредбама Закона о буџетском систему и Правилника о заједничким критеријума и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, систем ФУК представља свеобухватни систем унутрашњих контрола који успоставља и за који је одговоран руководилац корисника јавних средстава, а којим се управљајући ризицима, осигурава разумна увереност да ће се у остваривању циљева средства буџета и друга средства користити правилно, етично, економично, ефикасно и ефективно.

Обзиром на реформе у РС које су у току, односно реформу система јавних финансија, реформу државне управе и система буџета, које укључују увођење стратешког планирања и дефинисање стратешких циљева, развој програмског планирања и праћење реализације циљева програма, велику важност добија и процес управљања ризицима који је потребно упоредо развијати, посебно у процесима који су кључни за реализацију стратешких циљева.

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија), представља стратешки документ који употпуњује даљи развој система ФУК и има за циљ да се уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир у ком ће се у будућем периоду развијати 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 доношења одлука, где је управљање ризицима потребно уградити као стандард, тј. општеприхваћени концепт и саставни део управљања који омогућава оптимално коришћење јавних средстава.

Овом Стратегијом одређен је процес идентификовања ризика, процена идентификованих ризика, рангирање, активности које треба предузети како би се ефекти ризика ублажили и линија одговорности запослених у процесу управљања ризицима, тј. ко све учествује у процесу управљања и начину извештавања о евидентираним ризицима.

1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија је документ који одобрава тужилац за ратне злочине (у даљем тексту: тужилац), а која описује процес који Тужилаштво за ратне злочине (у даљем тексту: Тужилаштво) успоставља ради управљања ризицима. Стратегија представља методолошки оквир за начин и правац увођења процеса управљања ризицима унутар Тужилаштва, али и његово праћење, односно постављање оквира за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања и развијања управљања ризицима.

Поступак идентификовања, процене ризика, дефинисање мера за избегавање или ублажавање ефеката ризика на циљеве, утврђивања одговорних особа у том поступку, као и одређивање рокова за предузимање адекватних мера, заправо представља разраду Стратегије кроз Регистар ризика.

Носилац израде Стратегије Тужилаштва је тужилац или лице на које тужилац пренесе одговорност за успостављање и развој система ФУК. Преносом овлашћења за имплементацију и развој система ФУК, тужилац се не ослобађа одговорности за

увођење и развој система ФУК. За потребе развоја система ФУК, у Тужилаштву је образована Радна група за имплементацију и развој система ФУК (у даљем тексту: Радна група), која је између осталог задужена и за израду и спровођење Стратегије. Руководилац поменутог Радне групе је лице на које је тужилац пренео овлашћења за даљи развој и имплементацију система ФУК и система за управљање ризицима. Тако је у Тужилаштву руководилац Радне групе заменик тужиоца за ратне злочине Душан Кнежевић, а чланови Радне групе су Нада Тришковић, секретар Тужилаштва, Ана Мутавцић, шеф кабинета тужиоца за ратне злочине; Новак Вучо, тужилачки помоћник; Светлана Трпковић, радно место за прикупљање, обраду и анализу документације у вези са ратним злочинима – истражитељ; Јасмина Зубац, шеф дактилобироа; Гордана Димитријевић, управитељ писарнице и Марко Ивановић, возач.

Битно је нагласити да у процесу развоја система ФУК и у процесу управљања ризицима треба да учествују сви запослени у складу са додељеним овлашћењима, одговорностима и описима радних места из акта о систематизацији радних места у Тужилаштву.

Стратегија за успостављање система ФУК, односно политике, процедуре и активности којима се Стратегија успоставља, су ОБАВЕЗУЈУЋЕ за све запослене у Тужилаштву.

Такође, руководиоци ужих организационих јединица су дужни да упознају запослене са процесом управљања ризицима и да обезбеде да запослени постану свесни комплексности процеса успостављања и развоја ФУК, као и одговорности које се односе на активности управљања ризицима у свом домену.

Свеобухватно сагледавање комплексног система ФУК са једне стране и слаба свест о развоју истог са друге стране, узроковало је креирање једног оваквог документа, који ће на систематичан и свеобухватан начин заокружити и дати правац који треба следити за даљи развој система ФУК.

Сврха Стратегије је да побољша, унапреди и олакша остваривање стратешких циљева Тужилаштва, кроз управљање претњама и коришћење прилика, односно кроз стварање окружења које доприноси већем квалитету и резултатима свих активности, на свим нивоима управљања.

С тим у вези, важно је истаћи да је Тужилаштво изложено бројним ризицима који се могу односити на:

- све оно што може наштетити угледу и смањити поверење јавности;
- неекономично, неефикасно и неефективно управљање јавним средствима;
- непоуздано извештавање, и
- неспособност деловања или управљања у промењеним околностима, на начин који спречава или смањује неповољне утицаје за реализацију циљева.

Циљ Стратегије је да кроз методолошки оквир олакша процес идентификације и процену идентификованих ризика, како би тужилац донео одлуку како на најбољи начин поступати са ризицима. Уобичајено решење је увођење одговарајућих унутрашњих контрола ради минимизирања појављивања ризика или минимизирања ефекта деловања ризика у будућем периоду и то кроз:

- креирање Регистра ризика (Регистар оперативних ризика и Регистар стратешких ризика), у којима ће сви ризици са којима се Тужилаштво суочава, а који утичу на остваривање стратешких и оперативних циљева, бити идентификовани и процењени;
- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања (вероватноћа јављања

- 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 посвећеност запослених контроли ризика, и
- извештавање о ризицима.

2. ПРАВНИ ОСНОВ

Влада је донела Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији, као 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 – Финансијски надзор, за потребе преговора о приступању РС Европској унији.

Управљање ризицима успоставља се и развија на темељима „COSO“ оквира, који представља интегрисани оквир интерне контроле који је дефинисала Комисија спонзорских организација (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), као једну од компоненти финансијског управљања и контроле. У том смислу, „COSO“ оквир садржи осам међусобно повезаних компоненти:

1. унутрашње окружење,
2. постављање циљева,
3. утврђивање ризика,
4. процену ризика,
5. одговор на ризик,
6. контролне активности,
7. информације и комуникације,
8. праћење.

Такође, за обављање послова у Тужилаштву са аспекта одговорног финансијског управљања и ефикасне организације пословања, од значаја су следећи закони и подзаконски акти који имају утицај на успостављање система ФУК:

- Устав Републике Србије („Сл. гласник РС“, бр. 98/06, 115/21 и 16/22);
- Закон о јавном тужилаштву („Сл. гласник РС“, бр. 116/08, 104/09, 101/10, 78/11 – др.закон, 101/11, 38/12 – одлука УС, 121/12, 101/13, 111/14 – одлука УС, 117/14, 106/15 и 63/16 – одлука УС);
- Закон о организацији и надлежности државних органа у поступку за ратне злочине („Сл. гласник РС“, бр. 67/13, 135/04, 61/05, 101/07, 104/09, 101/11 – др.закон, 6/15 и 87/18);
- Закон о седиштима и подручјима судова и јавних тужилаштава („Сл. гласник РС“, бр.101/13);
- Кривични законик („Сл. гласник РС“, бр. 85/05, 88/05, 107/05, 72/09, 111/09, 121/12, 104/13,108/14, 94/16 и 35/19);
- Законик о кривичном поступку („Сл. гласник РС“, бр. 72/11, 101/11, 121/12,

- 32/13, 45/13, 55/14, 35/19, 27/21 и 62/21);
- Закон о општем управном поступку („Сл. гласник РС“, бр. 18/16 и 95/18);
 - Закон о раду („Сл. гласник РС“, бр. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13, 75/14, 13/17, 113/17 и 95/18);
 - Закон о државним службеницима („Сл. гласник РС“, бр. 79/05, 81/05, 83/05, 64/07, 67/07, 116/08, 104/09, 99/14, 94/17, 95/18, 157/20 и 142/22);
 - Закон о платама државних службеника и намештеника („Сл. гласник РС“, бр. 62/06, 63/06, 115/06, 101/07, 99/10, 108/13, 99/14, 76/17 и 95/18);
 - Закон о слободном приступу информацијама од јавног значаја („Сл. гласник РС“, бр. 120/04, 54/07, 104/09, 36/10 и 105/21);
 - Закон о заштити узбуњивача („Сл. гласник РС“, бр. 128/14);
 - Закон о заштити података о личности („Сл. гласник РС“, бр. 87/18);
 - Закон о буџетском систему („Сл. гласник РС“, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13, 108/13, 142/14, 68/15, 103/15, 99/16, 31/2019, 72/19, 149/20, 118/21 и 138/22);
 - Закон о буџету Републике Србије за 2022. годину („Сл. гласник РС“, бр. 110/21, 125/22);
 - Закон о здравственом осигурању („Сл. гласник РС“, бр. 25/19);
 - Закон о јавним набавкама („Сл. гласник РС“, бр. 91/19);
 - Закон о одузимању имовине проистекле из кривичног дела („Сл. гласник РС“, бр. 32/13, 94/16 и 35/19);
 - Закон о одговорности правних лица за кривична дела („Сл. гласник РС“, бр. 97/08);
 - Закон о међународној правној помоћи у кривичним стварима („Сл. гласник РС“, бр. 20/09);
 - Уредба о буџетском рачуноводству („Сл. гласник РС“, бр. 125/03, 12/06 и 27/20);
 - Уредба о накнади трошкова и отпремнини државних службеника и намештеника („Сл. гласник РС“, бр. 98/07 – пречишћен текст, 84/14, 84/15 и 74/21);
 - Уредба о накнадама и другим примањима изабраних и постављених лица у државним органима („Сл. гласник РС“, бр. 44/08 и 78/12);
 - Правилник о управи у јавним тужилаштвима („Сл. гласник РС“, бр. 110/09, 87/10, 5/12, 54/17, 14/18 и 57/19);
 - Национална стратегија за процесуирање ратних злочина („Сл. гласник РС“ бр. 97/21)
 - Ревидираши Акциони план за Поглавље 23,
 - други закони, уредбе, правилници и стратегије.

Тужилаштво је донело интерна акта којима се детаљно регулишу процедуре приликом обављања послова из надлежности, права и обавезе запослених, као и друга питања везана за послове чије је обављање у функцији несметаног одвијања процеса рада, а то су:

- План и програм рада Тужилаштва за 2023. годину;
- Ревидирана Тужилачка стратегија за истрагу и гоњење ратних злочина (2022. – 2026.)
- Правилник о безбедности и здрављу на раду Тужилаштва за ратне злочине;
- Акт о процени ризика на радном месту и у радној околини;

- Програм оспособљавања запослених за безбедан и здрав рад;
- Правилник о безбедности информационо – комуникационог система Тужилаштва за ратне злочине;
- Правилник о анонимизацији података о личности у оптужницама Тужилаштва за ратне злочине;
- Правилник о поступку унутрашњег узбуђивања;
- План примене мера за спречавање појаве и ширења епидемије заразне болести у Тужилаштву за ратне злочине;
- Директива о процедурама, интерним контролама и интерним контролним поступцима у Тужилаштву за ратне злочине;
- Правилник о организацији буџетског рачуноводства, рачуноводственим политикама, интерној контроли и интерној ревизији;
- Процедура планирања, извршења буџета и рачуноводственог евидентирања;
- Правилник о накнади трошкова превоза за долазак на рад и одлазак са рада;
- Процедура за поступак јавне набавке;
- Процедура о раду Комисије за јавне набавке;
- Директива о процедури и роковима за подношење документације у поступку остваривања права на накнаду трошкова службених путовања;
- Директива о начину и поступку доделе солидарне помоћи;
- Директива о начину коришћења годишњег одмора, слободних дана, плаћеног и неплаћеног одсуства;
- Одлука о начину и поступку исплате додатака за прековремени рад;
- Одлука о условима и начину коришћења службених возила у Тужилаштву за ратне злочине;
- Одлука о условима и начину коришћења опреме – преносних уређаја у Тужилаштву за ратне злочине;
- Процедура о начину расходовања опреме и ситног инвентара;
- Одлука о условима и начину коришћења услуге превођења у Тужилаштву за ратне злочине, и
- Директива о трошковима репрезентације.

Стратегија управљања ризицима у Тужилаштву за ратне злочине за период од 2023. – 2025. године представља стратешки оквир за даљи развој овог процеса, са циљем да управљање ризицима постане општеприхваћени концепт и стандард, односно саставни део управљања Тужилаштвом, који ће помоћи оптималном остварењу утврђених циљева, на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

3. ДЕФИНИЦИЈЕ

Ризик је било који догађај, активност или пропуст који би се могао догодити и неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева Тужилаштва. Осим наведених, ризиком се сматрају и пропуштене прилике.

Управљање ризицима је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Тужилаштва 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 Тужилаштва.

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.

Ублажавања/третирање ризика подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанака ризика, ублажавања негативних последица које је ризик изазвао или обоје, 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 поред наведеног, праћење омогућава и идентификовање новонасталих 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. То је интерни документ Тужилаштва. У том смислу, потребно је разликовати Регистар оперативних ризика и Регистар стратешких ризика.

4. СИСТЕМ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Према одредбама Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК 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, руководилац корисника јавних средстава треба да одреди особу одговорну за координацију успостављања процеса управљања ризицима на нивоу корисника јавних средстава.

Обзиром да је управљање ризицима део планираних активности везаних за успостављање система ФУК у Тужилаштву, координација активности за успостављање процеса управљања ризицима поверена је заменику тужиоца за ратне злочине.

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

Општи модел управљања ризицима подразумева:

1. Идентификацију ризика;
2. Анализу и процену ризика;
3. Реаговање на ризик – поступање по ризицима, и

4. Праћење и извештавање о ризицима.

4.1. Идентификација ризика

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.

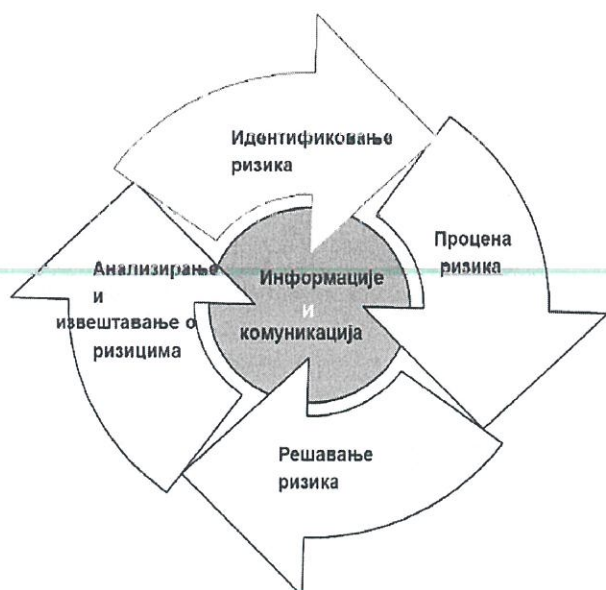
Циљеви се могу поделити на:

- а) Стратешке циљеве (општи), и
- б) Оперативне циљеве – специфични (који су везани за пословне процесе и планове рада).

а) Стратешки циљеви

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у стратешким документима Тужилаштва и другим стратешким документима који одређују правац и смер развоја Републике Србије у области ФУК. Међу најзначајнија документа из којих се посредно могу дефинисати стратешки циљеви везани за област управљања ризицима у Тужилаштву, убрајају се Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у РС, Програм реформе јавних финансија РС, Стратегија развоја јавне управе као и Фискална стратегија, као и Оквирни споразум између РС и Европске комисије о спровођењу финансијске помоћи Европске уније Републици Србији у оквиру инструмента предприсутне помоћи.

Графички приказ управљања ризицима:



У том смислу, Тужилаштво ће предузети следеће:

- утврдити ризике на свим нивоима, како стратешким тако и оперативним и у свим планским документима кроз доношење 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 Тужилаштва, у складу са буџетом РС;
- избегавати активности које носе ризик од штетног публицитета или друге штете које могу утицати на углед Тужилаштва, као и да се управљањем ризицима омогући предвиђање неповољних околности које би могле спречити остварење циљева Тужилаштва;
- настојати да створи организациону структуру која неће стварати одбојност према ризицима, и
- омогућити 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 Тужилаштва, кроз остварење постављених циљева.

б) Оперативни циљеви

Оперативни циљеви су у погледу временског рока краткорочни и уједно и специфични, али изведени из стратешких циљева који су садржани у годишњим плановима активности. Наведене циљеве утврђује тужилац за ратне злочине са руководиоцима унутрашњих организационих јединица, 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.

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

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

У том смислу, потребан је напор Тужилаштва да се ризици идентификују, оцене и прате. У Тужилаштву је за овај процес одговорна Радна група чији чланови, у складу са динамиком појављивања ризика или потребом за њихово ажурирање и редефинисање, обавештавају тужиоца за ратне злочине.

Најчешће методе, тј. технике које Тужилаштво користи за идентификовање ризика су:

- *набацивање идеја (brainstorming)* – ради се о оформљеној групи кључних запослених (у Тужилаштву је то Радна група), која отворено дискутује и утврђује ризике за свој делокруг рада;
- *коришћење контролних листа (check lists)* – представља унапред припремљен списак ризика, па се у складу с тим, сваки ризик разматра у односу на претходно утврђену листу (листу би требало редовно прегледати како би се обезбедила њена релевантност);

- *раније искуство* – по овој методи се ризици идентификују на основу знања и искуства запослених и ранијих информација које поседују везано за ризике, и
- *процена ризика од стране носиоца активности* – ово је приступ према ком сваки ниво и део организације анализира своје активности и пружа свој допринос у тзв. “дијагнози“ ризика са којом се суочава и то путем документованог приступа (утврђени упитници) и продуктивније, кроз организовање радионица.

Посебна предност овог приступа јесте да се ризици озбиљније схватају када их идентификују сами носиоци пословног процеса.

Имајући у виду тренутно стање и досадашњи развој у области система ФУК и његове компоненте управљање ризицима, у Тужилаштву је успостављена пракса везана за идентификацију ризика као комбинација свих поменутих метода. У складу са тим, Радна група на састанцима дискутује и договара се о свим активностима.

Обзиром на то да процес управљања ризицима треба да постане саставни део стратешког и оперативног планирања, потребно је обухватити све ризике који би се могли догодити под дејством 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 и то:

а) Екстерно – спољно окружење, као на пример:

- ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и слично), и
- спољни (грађани, други корисници буџетских средстава, консултантима, 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, и
- 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 финансијских средстава, сукоб интереса и слично);
- интерна организација (начин управљања, подела улога и одговорности, делегирање итд.), и
- 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, и
- 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.

4.2. Анализа и процена ризика

Након што се утврде, ризици се процењују како би могли да се рангирају и у складу с тим, утврђују се приоритети и олакшава начин доношења одлука о оним ризицима на које се треба усмерити, односно који најинтензивније делују 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 Тужилаштва. 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 са 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
ИНТЕЗИТЕТ РИЗИКА (УТИЦАЈ ВЕРОВАТНОЋА)		МАЛА (1)	СРЕДЊА (2)	ВЕЛИКА (3)
		ВЕРОВАТНОЋА		

Дакле, оцена 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома озбиљним 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

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.

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

- ако представља директну претњу успешном освајању циљева или завршетку активности;
- ако ће проузроковати знатну штету организационим јединицама, грађанима;
- 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 Тужилаштва, и
- ако озбиљно утиче на углед Тужилаштва.

4.3. Реаговање на ризик (поступање по ризику)

Сврха решавања ризика јесте да се неизвесност и потенцијална опасност од појаве ризика преокрене у корист Тужилаштва, путем коришћења прилика и елиминисања претњи које утичу на остварење циљева. Свака радња коју Тужилаштво предузме са циљем да реши одређени ризик, представља део онога што је познато као „интерна контрола“.

У овој фази разликујемо две врсте ризика:

- **Инхерентни ризик** – у питању је ризик или низ ризика са којима се суочава Тужилаштво, али не узимајући у обзир успостављене контроле и факторе који ублажавају ризик. Ови ризици се генеришу због уобичајних околности, а могу бити интерни или екстерни;
- **Резидуални ризик** – у питању је ризик након предузимања постојећих контрола које ублажавају ризик. Дакле, након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји. То је резидуални ризик, односно ризик који се може уклонити.

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. Начини поступања по ризицима су:

а) **Толерисање** – представља један од одговора на ризик, када се ризик прихвата и толерише без предузимања било каквих радњи. Чак и ако ризик није подношљив, способност да се нешто уради може бити ограничена, односно трошкови предузимања било каквих радњи могу бити већи од потенцијалне користи која се може остварити;

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 падокпадом 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. Горе наведено 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. Ова опција може бити озбиљно ограничење у јавном сектору, обзиром да се у њему спроводи низ активности које прате прилично велики ризици, али нема другог начина да се неопходни резултати за грађане остваре.

На основу наведеног, као и члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК у јавном сектору, контролне активности темеље се на писаним процедурама и начелима, поступцима и другим мерама које се успостављају ради остваривања циљева Тужилаштва кроз смањење ризика до прихватљивог нивоа.

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

- **Превентивне контроле** – осмишљене да спречавају појаву неефикасности и , 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** – ове контроле се активирају након одређеног догађаја и не могу пружити апсолутну сигурност, али могу да умање ризик од нежељених последица будући да 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, и
- **Корективне контроле** – осмишљене су да исправљају уочене грешке или непожељне догађаје. Пример ових контрола је креирање плана за случај непредвиђених ситуација или обликовање уговорних обавеза којима се омогућује поврат више плаћених износа. Наведене категорије контрола не морају бити јасно разграничене 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 корист од контроле.

4.4. Праћење и извештавање о ризицима

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

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 ажурирању ризика. У том смислу, сви запослени треба континуирано да разматрају питања везана за ризике са којима се суочавају у свом послу.

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

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 Тужилаштва и то на следећи начин:

1. Након што су одређени стратешки циљеви и кључни процеси за њихово постизање, а затим утврђени и процењени ризици који то могу угрозити и дате мере за исте, одређују се носиоци описаних пословних процеса који ће се бринути о одвијању процеса на предвиђен начин (нпр. руководиоци ужих организационих јединица). Дакле, носиоци пословних процеса задужени су и за праћење остваривања циљева и управљање најважнијим ризицима из своје области;
2. Одржавање редовних састанака – вертикална и хоризонтална комуникација (на кварталном, полугодишњем и годишњем нивоу) руководећег кадра на вишем нивоу и координатора за ризике, односно кад год се према процени наиђе на изузетно значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама за смањивање изложености ризику, о роковима и лицима која ће бити одговорна за извршавање потребних радњи, као и због евентуалне потребе мењања и ажурирања података у Регистру оперативних ризика и Регистру стратешких ризика;
3. На састанцима анализирати и дискутовати у којој мери су предузете радње биле ефикасне, разматрати процене утицаја и вероватноће након што су радње у вези

третирања предузете и одредити да ли су потребне даље акције ради достизања прихватљивог нивоа ризика;

4. Најмање једном годишње или ако се за то укаже потреба, израђује се Извештај о управљању ризицима и доставља координатору за успостављање процеса управљања ризицима;
5. Чланови Радне групе у Тужилаштву припремају Годишњи извештај о стању система ФУК, који садржи и део везан за процес управљања ризицима, а којим се осигурава упознатост о ризицима, односно дељење сазнања о ризицима и резултатима. Годишњи извештај се предаје координатору за успостављање процеса управљања ризицима – заменику тужиоца за ратне злочине коме је тужилац за ратне злочине пренео овлашћења, на упознавање и потписивање, а онда се исти доставља тужиоцу за ратне злочине на потпис.

5. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ

5.1. Носиоци ризика

За сваки ризик који захтева мере ублажавања, потребно је одредити носиоца ризика, односно лице које преузима одговорност за праћење мера као одговора на ризик. Носилац ризика мора бити непосредно укључен у све активности у вези са ризиком, укључујући праћење и покретање одређених мера у случају даљег повећавања степена ризика.

Поступак управљања ризиком подразумева посвећеност и учешће свих запослених у Тужилаштву. Када се неко од запослених суочи са новим ризиком, о томе треба увек да обавести руководиоца за ризике, попуњавањем обрасца за утврђивање, процену и обавештавање о ризику.

Решењем о образовању Радне групе, именовани чланови Радне групе су уједно и одређени за координаторе ризика.

5.2. Овлашћења и одговорности

Тужилац за ратне злочине треба да:

- осигура највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима, и
- усвоји Стратегију управљања ризицима у Тужилаштву.

Радна група за развој система ФУК у Тужилаштву треба да:

- ажурира Стратегију управљања ризицима Тужилаштва;
- оствари квалитетну комуникацију о ризицима са запосленима у Тужилаштву, што се пре свега односи на чланове Радне групе;
- обавештава запослене о донетим одлукама у вези са утврђеним ризицима;
- изврши завршну процену и рангирање идентификованих ризика како би се лакше припремио Регистар стратешких ризика Тужилаштва;
- осигура да се Регистар оперативних ризика ажурира по потреби, а најмање једном годишње, и
- осигура квалитетно управљање ризицима Тужилаштва.

Чланови радне групе такође 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 и инструкцијама координатора; подстичу запослене и да их оспособљавају за препознавање ризика који су претња њиховим активностима, и
- утврђују нове методе рада и да буду иновативни како би се уједно и систем ФУК развијао.

Запослени у Тужилаштву треба да:

- у складу са одлукама чланова Радне групе за ФУК, редовно ажурирају ризике из своје организационе јединице попуњавањем образаца за идентификацију, оцену и процену ризика и у складу са тим, пружају помоћ око израде Регистра стратешких и Регистра оперативних ризика;
- активно учествују у дискусијама о идентификованим ризицима или ризицима које је потребно проценити;
- подстичу развијање и јачање свести о ризицима;
- учествују у ажурирању Стратегије управљања ризицима;
- користе смернице за управљање ризицима које су добили од руководиоца, са циљем побољшања ефикасности рада, и
- сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће контроле ризика пријаве координатору за ризике или свом непосредном руководиоцу.

Интерни ревизор у Тужилаштву треба да:

- процењује адекватност и ефективност контролних механизма у односу на ризик;
- укаже на ризике, односно на нежељене догађаје који се могу десити као последица неадекватних и неефикасних интерних контрола, и
- даје препоруке и смернице за континуирано побољшање интерних контрола и увођење нових.

6. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

6.1. Годишњи извештај о управљању ризицима

Извештај се израђује и доставља тужиоцу најмање једном годишње, а учесталост извештавања може бити и чешћа и зависи од значаја утврђених ризика о којима се извештава, а о учесталости извештавања одлучује тужилац.

На основу утврђених образаца за праћење статуса ризика, руководиоци ужих организационих јединица и самостални извршиоци ван организационих јединица достављају координатору податке и информације неопходне за припрему Нацрта годишњег извештаја о управљању ризицима. Нацрт предметног извештаја припрема координатор и доставља га члановима Радне групе за ФУК, а усваја га Радна група за ФУК на седници. Извештај треба да садржи минимално:

- кратак опис успостављеног система управљања ризицима у Тужилаштву;
- преглед најзначајнијих ризика;
- објашњење начина поступања по најзначајнијим ризицима, и
- информације о томе који су се значајнији ризици остварили у претходном периоду и зашто, као и о потенцијалним ризицима који су процењени као високоризични, односно који имају велики утицај на остварење циљева и високу вероватноћу остварења, а који излазе из оквира надлежности.

Годишњи извештај о управљању ризицима припрема се и доставља тужиоцу најкасније до 15. марта текуће године за претходну годину.

6.2. Учинак управљања ризицима

Мерење учинка управљања ризицима је кључно у праћењу управљања ризицима у Тужилаштву. У сврху мерења учинака, користиће се следећи индикатори учинка управљања ризицима:

- процентуално повећање у погледу донетих Регистара на нивоу Тужилаштва, за период од три године;
- циљани број спроведних обука о систему ФУК, а нарочито о управљању ризицима на годишњем нивоу;
- број припремљених извештаја о ризицима;
- повећање учесталости теме управљање ризицима на Колегијумима Тужилаштва или Радне групе за ФУК;
- проценат остварених ризика, и
- допринос управљања ризицима нивоу остварености циљева.

Наведени индикатори биће коришћени при изради Годишњег извештаја о управљању ризицима

7. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године. На састањима Радне групе за развој система ФУК, анализираће се потребе за ажурирањем Стратегије или се ажурирање може извршити по налогу тужиоца за ратне злочине или руководиоца задуженог за развој система ФУК, коме је пренесена одговорност за те послове.

8. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Стратегија ступа на снагу даном доношења.

**ТУЖИЛАЦ ЗА
РАТНЕ ЗЛОЧИНЕ**
Снежана Станојковић





Република Србија
ТУЖИЛАШТВО ЗА РАТНЕ
ЗЛОЧИНЕ

А.бр. 228/22-4
30. децембар 2022. године
Београд

СМЕРНИЦЕ ЗА УВОЂЕЊЕ И РАЗВОЈ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И
КОНТРОЛЕ У ТУЖИЛАШТВУ ЗА РАТНЕ ЗЛОЧИНЕ

Тужилаштво за ратне злочине као државни орган, посматрано са аспекта законом прописане надлежности у хијерархијски организованом систему тужилаштва, задужено за гоњење кривичних дела из своје надлежности, те предузимање мера за заштиту уставности и законитости, има велику улогу у очувању владавине права и заштити интереса друштва и јавног интереса са једне стране, као и интереса појединаца чија су права, заштићена позитивноправним прописима, угрожена са друге стране. Дакле, Тужилаштво за ратне злочине, у склопу система успостављеног за очување наведених вредности, свој рад усмерава ка заштити интереса друштва и јавног интереса и постизању равнотеже између општег друштвеног интереса и права појединаца.

У циљу обезбеђења уверења да ће се сви задаци овог Тужилаштва остварити кроз рад у складу са прописима и да ће се обезбедити реалност и интегритет финансијских извештаја и омогућити потпуно и правовремено остваривање свих послова, утврђују се Смернице за увођење и развој финансијског управљања и контроле у Тужилаштву за ратне злочине.

Неопходно је унапредити ефикасност у извршавању радних задатака како би се смањило ризик од губитка имовине, обезбедила поузданост финансијских извештаја, усклађеност рада и поштовање прописа. Неопходно је предузети све мере како би се заштитила средства, те тиме отклониле грешке и начињени пропусти, обезбедило поштовање позитивноправних прописа, повећала ефективност и онемогућиле евентуалне проневере, незаконита и нелегитимна поступања.

Посматрано у духу позитивноправних оквира, начело легалитета установљава дужност тужиоца за ратне злочине да предузме кривично гоњење када постоје основи сумње да је учињено кривично дело за које се гони по службеној дужности.

Полазећи од оквира који детерминише надлежности јавног тужилаштва, односно од одређења самог појма јавног тужилаштва као државног органа који гони

учиниоце кривичних дела и других кажњивих дела и предузима мере за заштиту уставности и законитости, као основни задатак овог Тужилаштва поставља се заштита уставности и законитости, односно очување владавине права, кроз радње које је сходно позитивноправним законодавством тужилац за ратне злочине овлашћен да предузима.

За остварење задатка овог Тужилаштва неопходно је континуирано предузмати мере у циљу унапређења ефикасности и потпунијег остваривања надлежности. У ту сврху, неопходно је предузимати мере ради приближавања Тужилаштва грађанима у циљу остварења како транспарентности рада, тако и заштите појединачних вредности.

Благовремено, правилно и законито обављање послова из надлежности Тужилаштва, поштовањем свих принципа неопходних за очување владавине права, поступање на основу позитивноправних прописа, предузимање радњи стручно и ефикасно, као и успостављен систем контроле рада и континуирано праћење предузимања свих активности, основ је за свеобухватно вршење јавнотужилачке функције, за одговорност, транспарентност и ефикасност. Унапређење сарадње са другим државним органима, регионалним тужилаштвима и МРМКС, као и спровођење низа стратешких докумената из области повећања ефикасности у процесуирању и утврђивању одговорности учинилаца ратних злочина, такође представља основ остваривања задатака овог Тужилаштва, а све у циљу откривања и процесуирања извршилаца кривичних и других кажњивих дела.

Јасним дефинисањем политика и процедура и давањем инструкција за обављање послова, кроз поделу дужности, јасним описом послова, осигурава се адекватно извршавање задатих послова, ствара се свест код запослених о свом доприносу у остварењу циљева тужилаштва, на који начин се минимизирају ризици са којима се суочава ово тужилаштво, а увођењем писаних, конкретних активности које су неопходне за обављање одређеног посла, спречава се настанак грешке (превенција), уочавају се грешке до којих је већ дошло (детекција) и минимизирају трошкови грешке (корекција).

На овај начин, кроз рад у складу са прописима, реалност и интегритет финансијских извештаја, економично, ефикасно и ефективно коришћење средстава и заштиту података, обезбеђује се разумно уверење у остварење постављених циљева.

Основни елементи финансијског управљања и контроле су контролно окружење, управљање ризицима, контролне активности, информисање и комуникација и мониторинг, односно праћење и процена система.

Контролно окружење мора бити позитивно како би се на исти начин рефлектовало на свест запослених о контроли, те тако утицало на запослене да поштују радну дисциплину и обављају своје дужности на најбољи могући начин, уз континуирано унапређење пословних процеса и давање сопственог доприноса у остварењу радних задатака, на који начин се обезбеђује дисциплина, поступање на основу позитивноправних прописа, поштовање тужилаштва, те мотивише на постизање што бољих резултата, поштовање надређеног, поштовање етичких вредности и кодекса понашања.

У ту сврху неопходно је континуирано и свеобухватно подстицати запослене на остварење ових циљева, како би се код запослених развила свест о начину на који доприносе остварењу основне сврхе постојања овог Тужилаштва и развио позитиван став према раду и тежња ка стицању и развијању знања и способности за извршење послова и задатака, што се постиже и правичним награђивањем запослених.

Дакле, свеобухватном ангажованошћу потребно је континуирано мотивисати запослене за константно унапређење у обављању својих послова и задатака, па самим

тим и запошљавање спроводити на такав начин да се обезбеди стални напредак у остварењу циљева, старати се о безбедности података и приватности у тужилаштву, да се обезбеди благовремен, тачан и несметан рад, уз континуирају контролу, праћење и унапређење рада, те правовременим и свеобухватним деловањем спречи наступање ситуација које би пољуљале несметан рад Тужилаштва. Дакле, контролно окружење мора обухватити интегритет, етичке вредности, стручност запослених, мотивацију, морал запослених, став подршке, постојање свести о контроли, оперативни систем руковођења и организациону структуру. Наиме, Тужилаштво се у процесу рада суочава са низом ризика који представљају вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева, из којих разлога се овим смерницама и дефинишу циљеви, како би се могло управљати ризицима.

У оквиру дефинисања пословних процеса, први сегмент представља доношење Програма и плана рада Тужилаштва за ратне злочине, који се, сходно важећим прописима, сачињава за сваку календарску годину посебно, а по претходном разматрању свих питања од значаја на Колегијуму, којим је неопходно извршити расподелу послова и задатака на такав начин да се обезбеди законит, тачан и благовремен рад тужилаштва, равномерна оптерећеност носилаца јавнотужилачке функције и запослених, одреди обим, рок и начин извршења послова, а све како би се на најбољи начин остварили циљеви и задаци у раду.

Ради што свеобухватнијег сагледавања рада и поступања, благовременог уочавања евентуалних потешкоћа у раду и потом њиховог брзог и ефикасног решавања и обезбеђења свих оквира за благовремен, тачан, законит рад и остварење циљева овог тужилаштва, те давања упутстава и савета за поступање и решавање конкретних ситуација и правних дилема предузимањем адекватних и ефикасних мера, неопходна је стална сарадња са полицијом и другим државним органима, одржавањем састанака, све у циљу унапређења сарадње и постизања што бољих резултата у очувању владавине права.

Законом о јавном тужилаштву дефинисано је питање обезбеђења средстава за рад јавних тужилаштва и то тако да се обимом и приливом средстава одржавају самосталност и редован рад. Истим законом дефинисани су и послови правосудне управе у тужилаштву, посебно обезбеђење материјалних, финансијских и других услова за рад тужилаштва

Такође, у стварању оптималних оквира за рад, неопходно је да се изради финансијског плана приступи са аспекта реалних потреба неопходних за несметан рад овог Тужилаштва, а да се са одобреним средствима обезбеђују услови за несметано, редовно и ефикасно функционисање, те да се, континуираним праћењем потреба, предузимају све мере у циљу обезбеђивања материјално – финансијских оквира за рад.

С тим у вези, приликом спровођења набавки, неопходно је правилном и равномерном расподелом послова који се односе на планирање и извршење плана набавки, обезбедити свеобухватан рад у овој области, као и максималну ангажованост на остварењу ових задатака, а при доношењу плана набавки потребно је утврдити стварне потребе за добрима, услугама и радовима које треба набавити у складу са критеријумима за планирање набавки, а да се процењена вредност набавке одређује у складу са техничким спецификацијама утврђеног предмета набавке и утврђеним количинама, насталих као резултат претходних искустава у набавци конкретнoг предмета набавке и спроведеног истраживања тржишта.

Дакле, основни циљеви које ово Тужилаштво треба у свом раду да оствари су: очување владавине права, самосталност, одговорност, транспарентност и ефикасност

у раду, благовременост и тачност у поступању поштовањем законом дефинисаних и планираних рокова за извршење задатака. При гоњењу учинилаца кривичних дела ратних злочина и других кажњивих дела из надлежности овог Тужилаштва, неопходно је поступати благовремено, правовременим предузимањем процесних радњи у оквиру законом дефинисаних овлашћења за заштиту уставности и законитости. Коришћење јавних средстава мора бити наменско, ефикасно, ефективно и економично, а заштита средстава од неовлашћеног приступа и коришћења мора бити свеобухватна, уз правилан обрачун и исплату зарада и других примања запослених, те очување тајности података. Неопходно је континуирано праћење остваривања наведених циљева.

Свака активност која се предузима у циљу остваривања задатака из надлежности овог Тужилаштва мора имати јасно успостављен систем контроле. Континуирано се морају предузимати *мере* које ће обезбедити остваривање дефинисаних циљева и спроводити ефикасан надзор над извршавањем послова. То подразумева подстицање на благовремено, стручно и савесно предузимање мера и послова из надлежности Тужилаштва, спровођење редовних обука тужилачких кадрова у циљу стицања и унапређења постојећих знања и вештина у поступању, вршење анализа о потребама за обукама запослених, свеобухватно сагледавање рада и поступања.

Неопходно је предузимање активности и употреба свих расположивих средстава за очување самосталности и онемогућавање било каквог утицаја на рад јавног тужилаштва. Потребно је обавештавање надлежних органа о сваком недозвољеном утицају на рад Тужилаштва и свеобухватна одбрана Тужилаштва од могућих коруптивних утицаја, темељно праћење примене прописа који регулишу изузеће носилаца јавнотужилачке функције када постоји сумња у непристрасност.

Такође, остварењу наведених циљева допринеће јачање свести о обавези понашања којим се учвршћује поверење у рад Тужилаштва, поштовање етичког кодекса и праћење придржавања ових принципа, континуирана контрола наменског трошења средстава, поштовања прописа и благовременог поступања, исплате плата према позитивноправном оквиру, а све наведено уз јасно успостављен систем контроле, поделу послова и задатака у вези са планирањем и спровођењем јавних набавки, као и свеобухватну контролу свих активности и јачања свести запослених о постојању контроле. Потребно је запослене подстицати на континуирано унапређење знања и вештина, мотивисати их на постизање што бољих резултата, на поштовање надређеног, поштовање етичких вредности и унапређење ефикасног и ефективног система комуникације у циљу добијања инструкција и информација за обављање послова. Запослене је потребно подстицати и на изражавање ставова о уоченим слабостима у дефинисаним процесима рада и контроли рада, те успоставити евиденцију грешака и притужби на рад и поступање, пријављивање неправилности све у циљу анализе и отклањања проблема.

ТУЖИЛАЦ
ЗА РАТНЕ ЗЛОЧИНЕ
Снежана Станојковић

