



**РЕПУБЛИКА СРБИЈА**  
**АГЕНЦИЈА ЗА РЕСТИТУЦИЈУ**

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**  
**ЗА ПЕРИОД 2017. – 2020. године**

**јули 2017. године**

## САДРЖАЈ

<b>I УВОД</b> .....	<b>3</b>
<b>II СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА</b> .....	<b>4</b>
<b>III КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА</b> .....	<b>5</b>
<b>IV СТАВОВИ АГЕНЦИЈЕ ПРЕМА РИЗИЦИМА</b> .....	<b>5</b>
<b>V ИЗЈАВА О ПОЛИТИЦИ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА</b> .....	<b>6</b>
<b>VI ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА</b> .....	<b>6</b>
1. Утврђивање циљева .....	6
2. Идентификовање ризика .....	7
3. Процена ризика .....	7
4. Решавање ризика .....	9
6. Праћење ризика .....	10
<b>VII ОДГОВОРНОСТИ</b> .....	<b>10</b>
<b>VIII ИЗВЕШТАВАЊЕ И КОМУНИКАЦИЈА</b> .....	<b>11</b>
<b>IX ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ</b> .....	<b>12</b>

На основу члана 58. тачка 8. Закона о враћању одузете имовине и обештећењу („Сл. гласник РС“, број 72/2011, 108/2013, 142/2014 и 88/2015-одлука УС РС), члана 81. став 4. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. - 54/2009, 73/2010, 101/2010, 93/2012, 62/2013-испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015-др. закон и 103/2015 – у даље Закон), а у складу са 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), директор Агенције за реституцију доноси:

## **СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ЗА ПЕРИОД 2017. – 2020. године**

### **I УВОД**

Управљање ризицима у Агенцији за реституцију (у даљем тексту: Агенција) представља законску обавезу у постизању стратешких и оперативних циљева доброг управљања.

Тачком 3.2.2. Стратегије развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији („Службени гласник РС“, бр. 61/2009 и 23/2013) и чланом 6. 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) прописано је да ради управљања ризицима, руководиоца корисника јавних средстава усваја стратегију управљања ризиком, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени, а да контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

Ризик представља „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.

Управљање ризицима обухвата поступак идентификовања, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати негативан ефекат на остваривање циљева Агенције као корисника јавних средстава, са задатком свођења ризика на прихватљив ниво.

Стратегија управљања ризицима дефинише циљеве и користи од управљања и одговорности за управљање ризицима, као и оквире који ће се успоставити да би Агенција успешно управљала ризицима.

## II СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Основна сврха Стратегије је да се кроз управљање ризицима унапреди и обезбеди остваривање стратешких и оперативних циљева Агенције на правилан, економичан и ефикасан начин, односно да се створи боље контролно окружења које ће доприносити побољшању квалитета, сврсисходности и резултатима свих активности на свим нивоима управљања.

Циљ Стратегије је идентификовање и анализа битних ризика који прете остваривању циљева Агенције како би се пронашао најбољи начина управљања ризицима. Наиме, за сваки циљ, руководилац и запослени у Агенцији треба да идентификују ризике, односно догађаје за које постоји највећа вероватноћа да могу имати штетан утицај на рад и циљеве Агенције.

Приоритет у решавању ризика односи се на оне ризике који доводе до:

- угрожавања репутације Агенције и поверења јавности у компетентност и стручност у обављању поверених послова;
- неправилног или незаконитог пословања, услед неадекватне или неажурне примене постојећих и нових законских решења;
- нетачног, непоузданог, нетранспарентног или временски неажурног извештавања, како екстерног, тако и интерног – не само о финансијским, већ и о свим другим показатељима битним за јавност;
- угрожавања рационалног и сврсисходног управљања повереним средствима;
- спорог и неадекватног реаговања на појаву нових, високих ризика приликом доношења нове законске регулативе – ризика који по својој природи директно угрожавају стратешке циљеве Агенције.

На основу свега тога, могу се поставити и циљеви ове Стратегије:

1. успостављање радног окружења које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима;
2. побољшање ефикасности управљања ризицима у Агенцији;
3. омогућавање да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
4. обједињавање и интегрисање управљања ризицима у Агенцији;
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 КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Користи од увођења и континуираног спровођења процеса управљања ризицима су:

- повећање ефикасности и економичности у пословању, спречавањем да дође до штетних догађаја који су се могли предвидети благовременом анализом ризика који могу утицати на остварење циљева;
- заштита и чување имовине Агенције, и то - како основних средстава, тако и комплетног садржаја пословања Агенције – који се продукује и кроз информациони систем Агенције, тј. њен апликативни, системски и телекомуникациони део. Заштита имовине подразумева и управљање средствима од јавног интереса пажњом доброг домаћина, на рационалан и сврсисходан начин;
- могућност да се са дефинисањем приоритетних циљева и на основу њих дефинисаних највећих и најопаснијих ризика (највеће вероватноће са највећим утицајем на остварење циља), Агенција посвети отклањању таквих ризика и спровођењу адекватних контрола, не расипајући своје ресурсе и енергију на ризике које је могуће толерисати, тј. да Агенција управља ризицима тако да систем интерних контрола не буде предимензиран и да средства и време који се улажу у контроле не буду већи од могућег утицаја одређеног ризика;
- очување и унапређење репутације Агенције, јер ће се преко управљања ризицима отклонити неконтролисани утицаји ризика, и избећи кризне ситуације.

Списак користи које се могу добити системом управљања ризицима није овим исцрпљен, али се мора напоменути да је целокупна корист условљена потпуном и суштинском подршком и учешћем руководиоца свих организационих делова Агенције и свих запослених у примени ове Стратегије.

### **IV СТАВОВИ АГЕНЦИЈЕ ПРЕМА РИЗИЦИМА**

Ставови Агенције према ризицима су следећи:

- Све Активности које се спроводе морају бити у складу са циљевима Агенције;
- Све активности које спроводи Агенција морају бити у складу са законом;
- Агенција ће избећи активности које носе ризике са значајним штетним последицама по финансијско пословање и углед Агенције;
- Управљање ризицима треба да буде саставни део процеса планирања и доношења одлука;
- Све активности Агенције и са њима повезани расходи и издаци морају бити обухваћени финансијским планом Агенције.

## **V ИЗЈАВА О ПОЛИТИЦИ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

„Агенција се залаже за ефикасно управљање ризицима који прете обављању њених функција и надлежности. Реализација циљева Агенције, запослени, расположива финансијска средства и способност за пружање услуга су под утицајем таквих ризика. Агенција препознаје ризике којима треба управљати, тако да се избегну претње, а да се прилике не пропусте“.

## **VI ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Управљање ризиком је кључно управљачко средство које се користи за остваривање стратешких и оперативних циљева. Обавеза Агенције је да испита шта су ризици који могу да угрозе остварење њених циљева и да предузме мере које ће ублажити ризике до прихватљивог нивоа.

На основу наведеног, процес управљања ризицима састоји се од пет основних корака:

- утврђивање циљева;
- идентификовање ризика;
- процена ризика;
- решавање ризика;
- праћење ризика.

### **1. Утврђивање циљева**

Полазна тачка за управљање ризицима је јасно разумевање циљева који се желе постићи. Управљање ризицима је управљање претњама које могу ометати остваривање циљева и максимизирање прилика које ће помоћи да се циљеви остваре. Ефикасно управљање ризицима треба да буде усмерено како на стратешке тако и на оперативне циљеве које Агенција жели да оствари у одређеном временском периоду. Дакле, предуслов за дефинисање циљева је постојање јасних стратешких и оперативних планова Агенције.

Циљеви управљања ризиком у Агенцији су следећи:

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

## 2. Идентификовање ризика

Идентификовање ризика који утичу на остваривање циљева је кључна фаза у процесу управљања ризицима. У Агенцији се при идентификовању ризика користе следеће основне категорије ризика и то:

### Спољни ризици:

- Политичке и економске одлуке и приоритети окружења (Народна скупштина, Влада Републике Србије, Европска комисија и сл.) и
- Променљивост, свеобухватност и усклађеност постојећих и нових закона, прописа и правила.

### Унутрашњи ризици:

- Интерне одлуке, планирање, управљачки, оперативни и финансијски процеси, недостатак документације и непотпуне и неажурне евиденције, информациони и комуникациони системи подршке и друго;
- Организациона и квалификациона структура запослених (стручност, управљање, мотивисаност, одговорности, делегирања и др.), етика, сукоб интереса и сл., сигурности запослених, објеката и опреме;
- Методе и токови комуницирања, квалитет и благовременост информација.

Директор Агенције одговоран је за одређивање стратешког правца и стварање услова за несметано спровођење свих активности за управљање ризицима, осигурава највиши степен преданости и подршке за управљање ризицима, доноси стратегију управљања ризицима и осигурава годишње праћење ризика.

У зависности од групе ризика, руководиоци организационих делова Агенције, по потреби у сарадњи са руководиоцем Сектора за финансије, утврђују ризике који су у вези са циљевима из њихове надлежности.

Ризици се утврђују на Обрасцу за управљање ризиком (*Образац број 1*) и евидентирају се у Регистру ризика (*Образац број 2*) који се успоставља у Агенцији и чини саставни део Стратегије управљања ризицима.

## 3. Процена ризика

Процена ризика се врши на основу вероватноће дешавања и значаја њиховог утицаја.

Циљ процене ризика 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.

Упоредо са идентификовањем ризика потребно је установити и вероватноћу наступања идентификоване опасне ситуације. Како није могуће прецизно одредити вероватноћу наступања штетног догађаја, прибегава се квалитативној процени одговарајуће вероватноће коришћењем три категорије: велика, средња и мала

вероватноћа појављивања, које се путем табеле 2. преводе у нумеричке вредности тј. бодове од 1 до 3.

Табела 1: Нивои вероватноће ризика – опис и бодови

Вероватноћа - ниво	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

Када је процес идентификовања и утврђивања нивоа вероватноће ризика завршен, потребно је установити какав утицај свака од идентификованих опасности има на Агенцију, њен углед или успех у реализацији дефинисаних циљева. Потребно је проверити сваку комбинацију „идентификована опасност – дефинисани циљ“, па ниво утицај може бити висок, средњи и низак, који се путем табеле 3. преводи у одговарајућу нумеричку вредност, у распону од 1 до 3.

Табела 2: Нивои утицаја ризика – са описом и бодовима

Утицај - ниво	Рангирање - бодови	Опис могућег утицаја*
Висок	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дужи прекид у обављању делатности Агенције;</li> <li>- губитак везан за имовину велике вредности и било који други финансијски губитак који може бити већи од 1% одобрених средстава за једну буџетску годину;</li> <li>- тешке повреде или смртни случајеви запослених током обављања радних задатака;</li> <li>- потпуна немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација у Агенцији током дужег временског периода;</li> <li>- интензивни, велики и озбиљни медијски напади на Агенцију системског карактера;</li> <li>- значајан губитак поверења грађана у рад Агенције</li> <li>- кршење прописа и рационалног управљања имовином у великом обиму.</li> </ul>
Средњи	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прекид мањег обима у обављању делатности Агенције;</li> <li>- губитак везан за имовину Агенције велике вредности, и било који други финансијски губитак који може бити између 0,2% и 1% одобрених средстава за једну буџетску годину;</li> <li>- теже повреде запослених током обављања радних задатака;</li> <li>- делимична немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација у Агенцији током средњег временског периода;</li> <li>- негативни медијски напади и негативни текстови везани за рад Агенције – везани за рад на одређеним групама предмета</li> <li>- губитак поверења корисника услуга у рад Агенције;</li> </ul>
Низак	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кашњења и краћи прекиди у обављању делатности Агенције;</li> <li>- мали губитак везан за имовину Агенције;</li> <li>- лакше повреде запослених;</li> <li>- појединачни прекиди – немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација у Агенцији;</li> <li>- појединачни, ређи медијски напади и негативни текстови везани за рад Агенције у појединачним предметима;</li> <li>- (оправдано) незадовољство појединих корисника услуга – странака у поступцима пред Агенцијом - у појединим ситуацијама (заостатак у решавању предмета итд.);</li> </ul>

\*Наведени утицаји су само неки од могућих утицаја. Све табеле ће бити ажуриране и допуњаване током наредног периода, нарочито по успостављању Регистра ризика у Агенцији.



За мерење ризика користи се следећа матрица ризика.

УТИЦАЈ	ВИСОК	3		
	СРЕДЊИ		4	
	НИЗАК			3
	Интензитет ризика (утицај x вероватноћа)	МАЛА	СРЕДЊА	ВЕЛИКА
<b>МАТРИЦА РИЗИКА</b>		<b>ВЕРОВАТНОЋА</b>		
		Ризик ниског интензитета (не захтевају даље деловање – управљање уобичајеним процедурама)		
<b>С</b>		Ризик средњег интензитета (надzirати и управљати њима)		
		Ризик високог интензитета (захтевају тренутну акцију)		

Укупна изложеност ризику се добија множењем бодова за утицај са бодовима за вероватноћу.

Код утврђивања границе прихватљивости ризика за ризике који се налазе у зеленим пољима не захтева се даље деловање, ризике који се налазе у жути пољима потребно је надгледати и управљати њима све до свођења ризика на безначајан утицај, ако је то могуће, а за ризике који се налазе у црвеним пољима потребне су додатне радње ради ублажавања њихових ефеката.

Агенција ризик сматра критичним ако је укупна изложеност ризику оцењена као висока у следећим ситуацијама:

1. ако представља извесну претњу успешном завршетку планираних активности;
2. ако ће узроковати знатну штету корисницима услуга;
3. ако је последица ризика повреда закона и прописа;
4. ако ће доћи до значајних губитака;
5. ако се доводи у питање сигурност запослених;
6. у било ком случају озбиљног утицаја на углед Агенције.

#### 4. Решавање ризика

Циљ управљања (решавања) ризика је смањење вероватноће наступања потенцијалног догађаја и његов негативан учина.

У зависности од значаја и укупне изложености ризику, предузимају се мере:

1. избегавање 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 - прихватање ризика таквог какав јесте, 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. подела ризика – нпр. подела ризика са другом уговорном страном;
5. ублажавање ризика - предузимање мера којим ће се смањити утицај ризика или вероватноћа ризика

Када су прецизно дефинисане све активности које је потребно спроводити како би се ризици свели на прихватљиву меру, дефинисаће се потребни ресурси за увођење тих мера. Ово је неопходно урадити из два врло битна разлога. Први разлог се односи на исплативост мера (није логично инвестирати већа средства у заштитну меру, него што може бити штета од посматраног ризика). Други разлог се односи на расположива средства (бесмислено је отпочињати имплементацију неке заштитне мере, ако та мера захтева више средстава него што Агенција има на располагању).

Наведене мере треба да буду одговарајуће, трошковно ефикасне, свеобухватне и у непосредној вези са значајем ризика.

Директор и руководиоци организационих делова Агенције одлучују о поступању по ризицима који могу угрозити циљеве из њихове надлежности, односно ризицима од значаја за целокупно пословање Агенције.

Подаци о поступању по ризицима и одговори на ризике биће садржани у обрасцу за управљање ризиком и у регистру ризика у којем је дефинисан рок за извршење планираних радњи и одговорна особа за спровођење потребних радњи.

## **6. Праћење ризика**

Управљање ризицима је континуирани процес, па ризике треба редовно прегледати и разматрати како би одговори на ризике остали ефикасни.

У складу са тим, регистар ризика се ажурира сваке три године, а по потреби и чешће.

## **VII ОДГОВОРНОСТИ**

У складу са тачком 3.1. 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 управљајке 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 на различитим нивоима управљања, 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 смањивање ризика на прихватљив ниво.

Директор Агенције доноси стратегију управљања ризицима и одговоран је за одређивање стратешког правца и стварања услова за несметано спровођење свих активности за управљање ризицима, осигурава највиши ниво преданости и подршке за праћење и управљање ризицима и редовно праћење регистра ризика и доноси завршну процену идентификованих најзначајнијих ризика.

Руководиоци организационих делова Агенције одговорни су да се управљање ризицима из њиховог делокруга рада спроводи у складу са овом Стратегијом, да осигурају да су сви запослени упознати са процесом управљања ризицима и процедурама рада, да формирају регистар ризика на нивоу организационог дела и редовно га прате, да извештавају директора о управљању ризицима, да прате спровођење мера за ублажавање ризика и да управљају документацијом у вези са ризицима.

Сви запослени су укључени у процес управљања ризицима и треба да буду свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком, да сваки нови ризик пријаве надлежном руководиоцу и да стриктно примењују процедуре донете од стране директора.

Интерна ревизија осигурава ревизију кључних елемената процеса управљања ризицима; Процењује адекватност и ефективност контролних механизма у односу на ризик; Указују на ризике, односно на нежељене догађаје који се могу десити као последица неадекватних и неефикасних интерних контрола и даје препоруке и смернице за њихово побољшање.

Детаљнија разрада овлашћења и одговорности може се урадити и кроз будуће процесе реорганизације и систематизације, јер управљање ризицима постаје трајни задатак за све нивое управљања у Агенцији, па тиме може постати и део описа послова за таква радна места.

## **VIII ИЗВЕШТАВАЊЕ И КОМУНИКАЦИЈА**

Интерна комуникација о питањима ризика је важна с обзиром да треба да осигура да сви запослени разумсју шта је стратегија, циљеви, ризици и њихове одговорности у процесу управљања ризицима, као и да се искуство из управљања једним ризиком може пренети и осталима који се могу срести са тим ризиком.

Сва комуникација за управљање ризиком се обавља у писаној форми, користећи интерни систем доставе документације.

Сви учесници у управљању ризиком дужни су да чувају документа везана за управљање ризиком из своје надлежности у складу са важећим прописима.

## IX ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ажурирање ове Стратегије се врши сваке три године, као и у случајевима битних измена у правцима пословања и у случајевима измена стратешких циљева Агенције.

Стратегија управљања ризицима Агенције за реституцију ступа на снагу осмог дана од дана објављивања на огласној табли Агенције, а објављује се и на интернет страници Агенције [www.restitucija.gov.rs](http://www.restitucija.gov.rs).

Број: 446-06-110-23/2017-01

Датум: 6. јули 2017. године





