



Република Србија
АГЕНЦИЈА ЗА ЛИЦЕНЦИРАЊЕ
СТЕЧАЈНИХ УПРАВНИКА

Број: 04-1343/2024

7. октобар 2024. године

Теразије 23

Београд

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
У АГЕНЦИЈИ ЗА ЛИЦЕНЦИРАЊЕ СТЕЧАЈНИХ УПРАВНИКА
ЗА ПЕРИОД 2024. ДО 2027. ГОДИНЕ**

САДРЖАЈ

I УВОД.....	3
II ПРАВНИ ОКВИР И ДЕФИНИЦИЈЕ.....	3
III СВРХА И ОБЛАСТ ПРИМЕНЕ.....	5
IV УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ.....	5
V ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	6
VI ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА.....	15
VII АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ.....	16
VIII ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ.....	16
IX ПРИЛОЗИ.....	16
ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика.....	18
Образац бр. 1.1.....	18
Образац бр. 1.2.....	19
ПРИЛОГ 2: Регистар ризика.....	20
ПРИЛОГ 3: Образац за праћење статуса ризика.....	21

І УВОД

Систем финансијског управљања и контроле у јавном сектору (у даљем тексту: ФУК) представља свеобухватни систем унутрашњих контрола који успоставља и за који је одговоран руководилац корисника јавних средстава. Функционисањем система ФУК се, кроз процес управљања ризицима, осигурава разумна увереност да ће се циљеви корисника јавних средстава остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

ФУК обухвата међусобно повезане елементе који су усклађени са међународним стандардима интерне контроле (INTOSAI) и укључују концепт KOSO оквира „Интерна контрола – Интегрисани оквир” („Internal Control - Integrated Framework”).

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија) представља методолошки оквир којим се дефинишу основне смернице за увођење процеса управљања ризицима унутар корисника јавних средстава и свих његових организационих јединица.

Стратегија Агенције за лиценцирање стечајних управника (у даљем тексту: Агенција) представља стратешки документ који употпуњује даљи развој система ФУК у Агенцији и дефинише циљеве и користи од управљања ризицима, одговорности за управљање ризицима као и оквира који ће се успоставити како би Агенција успешно управљала ризицима. Стратегија Агенције се доноси у циљу успостављања интегрисаног система и контроле ризика уважавајући специфичност послова Агенције који су прописани законом.

Одлуком директора Агенције II-04-518/2021 од 22. априла 2021. године, Одлуком директора од 19. августа 2022. године о измени Одлуке од 22. априла 2021. године и Одлуком директора од 10. септембра и 1. октобра 2024. године о измени Одлуке од 22. априла 2021. и 19. августа 2022. године, образована је радна група за увођење и развој система ФУК и доношење стратегије управљања ризицима. Одлуком директора II Број: 04-1056/2022 од 19. августа 2022. године и Одлуком директора II- 1217/2024 од 10. септембра 2024. године којом је стављена ван снаге Одлука II Број: 04-1056/2022 од 19. августа 2022. године, одређено је лице задужено за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система ФУК у Агенцији (у даљем тексту: координатор радне групе).

У склопу процеса увођења система ФУК, Агенција је дана 29. марта 2022. године, усвојила Изјаву о мисији, визији и кључним циљевима Агенције.

II ПРАВНИ ОКВИР И ДЕФИНИЦИЈЕ

Систем ФУК у Републици Србији уређен је Законом о буџетском систему („Сл. гласник РС”, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13-исправка, 108/13, 142/14, 68/2015- др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, 118/21-др.закон, 138/22 и 92/23) и Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Сл. гласник РС”, бр. 89/19).

Одредбама члана 81. Закона о буџетском систему прописано је да корисници јавних средстава успостављају финансијско управљање и контролу, која се спроводи политикама, процедурама и активностима са задатком да обезбеди разумно уверавање да ће своје циљеве остварити кроз:

1. Контролно окружење
2. Управљање ризицима
3. Контролне активности

4. Информисање и комуникације
5. Праћење и процену система

Чланом 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору прописано је да ради вршења активности управљања ризицима, руководилац 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.

У складу са Законом о буџетском систему, за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система ФУК одговоран је руководилац корисника јавних средстава, који ову надлежност може пренети на лице које он овласти. Руководилац корисника јавних средстава је у обавези, да до 31. марта текуће године, за претходну годину, на прописани начин извештава министра финансија о адекватности и функционисању система ФУК. Министар финансија утврђује заједничке критеријуме, методологију и стандарде за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК.

Министарство финансија је, уз подршку Европске уније, издало публикацију „Смернице за управљање ризицима“ са циљем да помогне корисницима јавних средстава у целокупном јавном сектору у унапређењу система управљања ризицима као део система ФУК.

Појмови који се користе у овој стратегији имају следеће значење:

- 1) **Ризик** представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. Ризик се мери кроз његове последице (утицај) и вероватноћу дешавања. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком;
- 2) **Управљање ризицима** је целокупан процес утврђивања, процене и праћења ризика и спровођење неопходних контрола са циљем да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво;
- 3) **Утврђивање ризика** је процес идентификације догађаја (препознавања ризика и/или пропуштених шанси), који би, уколико би се остварили, спречили остварење постављених циљева;
- 4) **Опис ризика** представља процес јасног описивања утврђених ризика. Утврђени ризик се описује као догађај с потенцијалном последицом, узимајући у обзир узрок ризика (шта је основни проблем) ради лакшег дефинисања мера за умањење ризика;
- 5) **Процена ризика** је поступак којим се на систематски начин обавља процена утицаја које ризик има на остваривање циљева, и одређује вероватноћа настанка ризика.
- 6) **Поступање по ризицима** је одређивање мера (контролних активности) за управљање ризицима.
- 7) **Ублажавање/третирање ризика** подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанка ризика, ублажавања негативних последица које је ризик изазвао, или обоје. Третирање ризика подразумева успостављање одговарајућих контролних активности (процедура).
- 8) **Праћење ризика** је део процеса управљања ризицима у којој се утврђени ризици прате како би се благовремено уочиле све промене у вези с њима, као и ради провере да ли функционишу у пракси предложене мере (контролне активности) и да ли исте спречавају, односно ублажавају одређени ризик.
- 9) **Регистар ризика** је образац који садржи преглед утврђених ризика, процене ризика на бази утицаја и вероватноће, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење.

III СВРХА И ОБЛАСТ ПРИМЕНЕ

Сврха ове Стратегије је да пружи смернице у погледу управљања ризицима, како би се подржало остваривање циљева Агенције, осигурала заштита запослених и имовине, обезбедио континуитет пословања и обезбедила финансијска одрживост.

Овом Стратегијом одредиће се линија одговорности руководства и запослених у процесу управљања ризицима, ток поступања при утврђивању ризика, процени ризика и предузимању мера/ активности потребних за ублажавање ризика, као и начин праћења и извештавања о ризицима.

Циљ управљања ризицима је предвидети неповољне догађаје који би могли спречити остваривање циљева и смањити ниво неизвесности који би могао представљати претњу пословном успеху Агенције. Како би се то постигло, свакодневни рад свих организационих јединица у саставу Агенције, у свим пословним процесима, мора бити интегрисан с активностима које помажу јачању редовног праћења препознатих ризика и примени одговарајућих мера за ублажавање ризика.

Управљање ризицима и контролне мере су важан и саставни део система управљања учинком и од суштинске су важности за остваривање резултата.

Приоритет Стратегије је да се размотре они ризици који имају утицај на стратешке циљеве Агенције, као и сви остали ризици који могу настати на нивоу организационих делова Агенције. Како се остварење стратешких циљева спроводи кроз пословне процесе, важно је размотрити и пратити и оперативне циљеве, на нивоу пословних процеса, као и уз њих повезане ризике.

Ова стратегија се примењује на све пословне активности Агенције и односи се на све организационе јединице и све запослене и ангажована лица.

IV УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ

Да би процес управљања ризицима адекватно функционисао, неопходно је осигурати организационе предуслове за овај процес. То укључује прописану одговорност руководства у процесу управљања ризицима, образовање Радне групе за развој система ФУК, дефинисање улоге и одговорности координатора Радне групе, као и осталих руководиоца унутрашњих организационих јединица и свих запослених.

Како би се осигурало успешно спровођење процеса управљања ризицима у Агенцији, одређена су овлашћења и одговорности како следи:

Директор Агенције

- осигурава највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима и
- доноси стратегију управљања ризицима у Агенцији.

Радна група

- успоставља и даље развија систем ФУК путем ажурирања постојећих пословних процеса, процедура рада и Регистра ризика;
- врши анализу законодавног оквира система ФУК у Агенцији;
- сачињава изјаве о мисији, визији и кључним циљевима увођења система ФУК у Агенцији;
- врши анализу општих аката Агенције;

АГЕНЦИЈА ЗА ЛИЦЕНЦИРАЊЕ СТЕЧАЈНИХ УПРАВНИКА
Стратегија управљања ризицима

- врши мапирање пословних процеса;
- сачињава стратегију управљања ризицима;
- врши анализу успостављеног система интерних контрола;
- прати остваривање циљева Акционог плана и
- предузима корективне радње у процесима у којима контрола није успостављена или су контролне мере недовољне, прати њихову реализацију и извештава о примени и ефектима корективних радњи.

Координатор радне групе

- успоставља процес управљања ризицима;
- одржава и редовно ажурира систем ФУК;
- координира радом и обезбеђују подршку Радној групи у остваривању Стратегије кроз: прикупљање и обједињавање образаца за утврђивање и процену ризика и праћење утврђених ризика на нивоу Агенције;
- учествује у припреми нацрта Стратегије и Акционог плана и Годишњег извештаја о ризицима и
- организује састанак Радне групе ФУК.

Руководиоци организационих једница у Агенцији

- идентификују и процењују ризике из своје надлежности, у односу на циљеве из стратешких докумената, оперативних планова и пословних процеса и документују податке о ризицима у регистре ризика, одређују и прате мере које се предузимају на спречавању, односно ублажавању ризика, и извештавају директора Агенције о значајним ризицима и њиховом утицају на реализацију пословних активности и остваривање циљева и о ризицима на које се није могло деловати на планирани начин.
- обезбеђују да сви запослени разумеју, на начин који одговара њиховој улози, шта је заправо стратегија управљања ризицима, шта су приоритети у погледу ризика и на који се начин конкретна радна задужења запослених уклапају у наведени оквир. Руководиоци су дужни одредити лице које ће помагати око вођења Регистра и његовог ажурирања и припреме извештаја и праћења мера за управљање ризицима.

Интерни ревизор

- пружа независно уверавање о адекватности и ефективности управљања ризиком у Агенцији и пружа савете/смернице при изради/ажурирању Стратегије, имплементацији методологије управљања ризицима и извештавању о ризицима, у циљу унапређења процеса управљања ризиком у Агенцији. Интерни ревизор није део линијског руководства и не преузима руководећу одговорност у процесу управљања ризицима, осим у оквиру сопствених активности

Запослени у Агенцији

- укључују се у управљање ризицима, поступају у складу са политикама, процедурама, смерницама и методологијом за управљање ризицима и треба да буду свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком и
- сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће контроле ризика пријављују свом непосредном руководиоцу.

У ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Стратегија обрађује процес управљања ризицима, као целокупан цикличан процес од фазе постављања циљева, идентификације ризика (укључујући и њихову категоризацију),

АГЕНЦИЈА ЗА ЛИЦЕНЦИРАЊЕ СТЕЧАЈНИХ УПРАВНИКА
Стратегија управљања ризицима

процене ризика, утврђивања начина поступања по ризицима, документовања података о ризицима (у Регистру ризика), као и праћења и извештавања о ризицима.

У процесу управљања ризицима, Агенција полази од претпоставки:

- 1) Све активности које се спроводе морају бити у складу са циљевима Агенције;
- 2) Све активности које спроводи Агенција морају бити у складу са законом;
- 3) Активности које носе ризике са значајним штетним последицама на финансијско пословање и углед, Агенција ће избећи;
- 4) Управљање ризицима треба да буде саставни део процеса планирања и доношења одлука;
- 5) Све активности Агенције и са њима повезани расходи и издаци морају бити обухваћени Финансијским планом Агенције.
- 6) Све активности Агенције морају да буду усмерене на заштиту репутације Агенције;

Циљ је да се схвати и препозна целовитост процеса управљања ризицима, утврди методологија управљања ризицима, и да се дефинишу улоге и задаци учесника у свим фазама процеса управљања ризицима.

Циљеви као предуслов за утврђивање ризика

Предуслов и кључна почетна тачка за успешно управљање ризицима су постављени, јасно дефинисани циљеви, будући да је управљање ризицима, у ствари, управљање претњама које би могле да онемогуће остваривање циљева, а уједно је и увећање могућности за ефективније остваривање циљева.

Циљеви морају да буду јасни (конкретни), мерљиви (са јасним индикаторима и показатељима којим се мере остваривање циљева), достижни (остварљиви), реални и временски ограничени.

Ефикасно управљање ризицима је усмерено на стратешке и оперативне циљеве, који морају бити међусобно усклађени.

Стратешки циљеви су општи, изводе се из положаја и послова Агенције који су регулисани законом, као и из мисије и визије Агенције. Стратешки циљеви Агенције су:

- 1) Одржавање и континуирано унапређење високих професионалних стандарда поступања у спровођењу стечајних поступака у Републици Србији кроз лиценцирање стечајних управника, надзор над радом стечајних управника, непосредним спровођењем стечајних поступака у којима је Агенција именована као стечајни управник, кроз активности развоја професије, прикупљање-анализу и обраду података насталих у стечајним поступцима и сарадњу са релевантним међународним институцијама.
- 2) Достижање статуса најрелевантнијег учесника у одржавању и унапређењу стандарда стечајног оквира у Републици Србији у складу са најбољом међународном праксом и постизање статуса регулатора чији рад ће послужити као позитиван пример за све земље региона
- 3) Унапређење и развој јединственог информационог система као део процеса дигитализације који је један од стратешких циљева Владе Републике Србије, како у техничком смислу тако и у унапређење знања запослених у овој области.
- 4) Континуиран развој људских потенцијала, пословних процеса и технологија, како би оснажили углед и поверење које Агенција има као стручна и транспарентна организација.

Оперативни циљеви су специфични, краткорочни, односно орочени, служе за реализацију стратешких циљева, а садржани су у програмима, пројектима, годишњим плановима рада, активностима и пословним процесима Агенције.

Како су стратешки и оперативни циљеви Агенције, као и пословни процеси који служе за спровођење циљева, међусобно повезани, целокупан процес управљања утврђеним ризицима одвија се по истој методологији.

У спровођењу активности на остваривању зацртаних циљева, Агенција ће идентификовати кључне интерне и екстерне факторе који имају значајан утицај на овај процес. Агенција ће спровести активности на идентификовању свих предности које има да би се циљеви остварили, као и идентификација свих слабости саме организације који могу да угрозе остваривање циљева. Сагледавање и анализа екстерних (спољних) услова као прилика или претњи за остваривање циљева, је такође део процеса управљања ризицима у Агенцији.

Идентификовање ризика

Како би управљање ризицима постало саставни део процеса планирања, важно је да се приликом израде планских докумената размотре сви ризици који могу утицати на спровођење циљева.

Уобичајени ризици са којима се сусрећемо су:

- све што је претња остваривању циљева Агенције;
- све што може да угрози репутацију Агенције;
- непоштовање прописа и
- неспособност да се реагује на измењене околности, тј. да се њима управља на начин који ће спречити или свести на минимум негативне ефекте промена на континуитет пословања.

Методe, односно технике за идентификовање ризика које Агенција примењује су:

- анализа стратешких и оперативних циљева и повезаних пословних процеса у Агенцији
- одржавање заједничких састанака и набацивање идеја („brainstorming”) кроз поделу знања, искуства и мишљења
- раније искуство – коришћење података из претходног периода (преглед Регистра ризика) и идентификација и анализа ранијих неповољних исхода (инцидената који су се „замало десили” и оних који су се заиста десили);
- процена ризика од стране носиоца активности. Сваки организациони део Агенције анализира своје активности и пружа свој допринос у дијагнози ризика са којом се суочава
- извештаји ревизије, инспекција и других контролних органа – независне ревизије и евалуације, представљају важан извор информација за руководство, када је у питању управљање постојећим и потенцијалним ризицима, док утицај мера које су већ спроведене, а базиране су на налазима и препорукама, омогућава руководству да планира будуће активности на бољи (превентивнији) начин.

Идентификовани (утврђени) ризик се мора јасно формулисати, уз описивање догађаја и потенцијалних последица утврђеног ризика уколико се не предузму мере. Такође је потребно описати узрок ризика, јер се у том случају могу лакше дефинисати мере за умањење ризика.

Категорије ризика

У односу на циљеве, ризике делимо на две основне групе:

- **стратешки ризици**
- **оперативни ризици.**

Стратешки ризици су нежељени догађаји који могу неповољно деловати на реализацију дугорочних и средњорочних циљева, стратешких приоритета Агенције који произилазе из визије и мисије Агенције. Управљање стратешким ризиком посебно је значајно при доношењу кључних одлука на највишем нивоу руководства и требало би да буде саставна компонента у оквиру процеса стратешког планирања.

Оперативни ризици су нежељени догађаји који могу неповољно утицати на спровођење процеса и активности у предвиђеним роковима, на нивоу квалитета услуга, или грешке у примени закона и процедура. Управљање оперативним ризицима представља одговорност руководиоца организационих јединица у Агенцији у чијој су надлежности ти ризици.

Да би се олакшало идентификовање ризика, као и да би се осигурала покривеност свих подручја ризика, користимо поделу на пет главних група ризика која обухвата како интерно тако и екстерно окружење Агенције, те представља алат који користимо у фази утврђивања ризика, а узима све аспекте ризика и сва потенцијална подручја ризика:

1. Екстерно (спољно) окружење;

- ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и сл.)
- политичке одлуке и приоритети изван Агенције (Скупштина РС, Влада РС, надлежно министарство и сл.)
- применљивост, свеобухватност и усклађеност постојећих закона, прописа и правила
- спољни партнери (представници привреде, грађани, друге институције јавног сектора, спољни пружаоци услуга, добављачи, медији, и сл.)
- Судови, стечајне судије и стечајни управници

2. Планирање, процеси и системи;

- стратегије, планирање и интерне политике
- оперативни процеси (начин организовања пословног процеса, опис процеса)
- финансијски процеси и расподела средстава
- информационе технологије и остали системи подршке

3. Запослени и организација

- структура запослених и њихова компетентност
- етика и понашање организације (могућност преваре и проневере финансијских средстава, сукоб интереса и сл.)
- интерна организација (начин управљања, подела улога и одговорности, мотивисаност, делегирање и сл.)
- безбедност и сигурност запослених, објеката, опреме и података

4. Законитост и правилност

- пословање у складу са важећим законима, прописима и правилима

5. Комуникација и информације

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

У овом стратешком периоду нагласак треба ставити на стратешке ризике, односно оперативне ризике који утичу на активирање стратешких ризика, ризике од превара и неправилности, као и ризике који захтевају међусекторски приступ у решавању, којима ће се бавити највише руководство Агенције. Остали приоритетни оперативни ризици морају остати у фокусу руководилаца организационих јединица у Агенцији у чијој су оперативној надлежности.

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

У зависности од групе ризика, руководиоци организационих јединица у Агенцији, по потреби, у сарадњи са координатором задуженим за одржавање и развој ФУК у Агенцији, утврђују ризике који су у вези са циљевима из њихове надлежности.

Ризици који су повезани са највећим губицима (утицајима) и највећим степеном вероватноће настанка (вероватноћа) уносе се у Регистар ризика Агенције, док се остали ризици евидентирају и прате на нивоу организационих делова.

Ризици се утврђују на Обрасцу за управљање ризиком (Образац број 1) и евидентирају у Регистру ризика (Образац број 2), који је успостављен у Агенцији. Обрасци 1 и 2 су одштампани уз ову Стратегију и чине њен саставни део.

Анализа и процена ризика

Ризици се процењују са становишта **утицаја** који имају на остваривање циљева и са становишта **вероватноће појављивања**. Процена утицаја обухвата процену значајности последица ако се ризик оствари, односно 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 Агенције. Овде се може дати и описна процена утицаја, па тако утицај може бити мали, средњи и висок. Утицај догађаја који може довести до потенцијалног ризика у Агенцији, можемо дефинисати и као процену осетљивости Агенције на последице посматраног догађаја (тј. процену значајности последице, ако се ризик оствари). Процена утицаја не узима у обзир вероватноћу, него само одговара на питање: „Колики утицај утврђена последица одређеног догађаја (ризика) може имати на остварење циља?“.

АГЕНЦИЈА ЗА ЛИЦЕНЦИРАЊЕ СТЕЧАЈНИХ УПРАВНИКА
Стратегија управљања ризицима

Процена утицаја ризика на остварење циљева је дата у табели:

Оцена	Утицај	Опис
1	Мали	У случају појаве ризика, исти може имати утицај на активности Агенције, али не такав да спречи остварење циља.
2	Средњи	У случају појаве ризика, исти може довести до значајних губитака и/или потешкоћа у остваривању циљева Агенције.
3	Велики	У случају појаве ризика, активности и послови Агенције ће бити озбиљно угрожени и биће потребно уложити значајна средства/напоре за остварење циљева.

Процена вероватноће дешавања ризика

Код процене вероватноће дешавања ризика, процењује се колика је вероватноћа настанка одређеног ризика у току одређеног периода (нпр. током једне године). За све ризике за које се ради процена треба узети исти временски период. Вероватноћа се може бодовати оценама, или се може проценити описно као мала, средња и велика вероватноћа.

У наставку дајемо табелу са прегледом оцена везаних за вероватноћу дешавања ризика:

Оцена	Вероватноћа	Опис
1	Мала	Није вероватно да ће се ризик остварити – појава ризика је готово немогућа, или се ризик појавио у неколико одвојених случајева.
2	Средња	Ризик би се могао остварити у неком тренутку – вероватноћу појаве ризика потврђују претходни докази да се ризик већ појавио.
3	Велика	Ризик ће се готово сигурно остварити – вероватноћу појаве ризика потврђују јасни и учестали докази да ризик постоји.

Процена укупне изложености ризику (рангирање ризика)

Из процене утицаја и вероватноће појављивања ризика произилази процена укупне изложености ризику (**интезитет 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, сходно Смерницама за управљање ризицима Министарства финансија. Приликом процене интензитета деловања ризика који се огледа у унакрсном множењу утицаја и вероватноће као просте математичке операције, неопходно је извршити анализу ризика са посебном опрезношћу да не би дошло до погрешних закључака код ризика са великом вероватноћом појављивања и малим утицајем или ризика са великим утицајем и малом вероватноћом појављивања.

АГЕНЦИЈА ЗА ЛИЦЕНЦИРАЊЕ СТЕЧАЈНИХ УПРАВНИКА
Стратегија управљања ризицима

Најчешћи облик процене ризика огледа се кроз матрицу-дијаграм унакрсног деловања утицаја и вероватноће појављивања ризика која се назива и „семафор” матрица, у којој се **укрштају утицај и вероватноћа**, и добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће, како следи:

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

„Зелени ризици” (са ниском укупном изложености ризику - оцена 1 и 2) су ризици ниског интезитета деловања (прихватљиви ризици).

„Жути ризици” (са средњом укупном изложености ризику - оцена 3 и 4) су ризици које треба надзирати и управљати њима, све до довођења до зелене боје, ако је могуће.

„Црвени ризици” (са високом укупном изложености ризику- оцена 6 и 9) захтевају тренутну акцију – то су ризици са великом вероватноћом појављивања и високим утицајем на остварење циљева (критични и/или неприхватљиви ризици).

Како би се постигло ефикасно управљање ризицима, те документација и извештаји о ризицима свели на разумну меру, важно је оријентисати се на **критичне ризике**. При том, не треба занемарити ни ризике оцењене нижим оценама, јер перцепција важности ризика је субјективна процена.

Крајња сврха и циљ управљања ризицима, није да се елиминишу сви ризици, већ да се они сведу на прихватљив ниво. Тај ниво је познат као **Спремност за преузимање ризика (Апетит за ризиком)**, односно количина ризика коју је руководство спремно да преузме (толерише) у процесу остваривања одређеног резултата. Руководство мора константно да прати ниво ризика које је спремно да прихвати (толерише). У том смислу врши се поређење трошкова (финансијских или других) везаних за „обуздавање” ризика и трошкова саме изложености ризику, уколико би се она материјализовала, те проналажењу прихватљиве равнотеже.

Када се процени да неки догађаји представљају критичне и/или неприхватљиве ризике, то је за руководство јак сигнал да их треба пажљиво посматрати и појачати контроле.

У случају неприхватљивих ризика, спремност за преузимање ризика не постоји.

Агенција ризик сматра **критичним** ако процена укупне изложености ризику износи 6 или 9 („црвени ризици“), а неприхватљивим ризицима без обзира на њихов утицај и/или вероватноћу појављивања у следећим случајевима:

- када доводи у питање сигурност и безбедност запослених и имовине и података;
- ако може значајно да угрози успешно остваривање стратешких циљева Агенције;
- ако представља значајну претњу успешном завршетку активности, програма и пројекта;
- ако може проузроковати значајне финансијске губитке и штету;

- ако ће проузроковати кршење закона и других законских прописа и
- када озбиљно утиче на углед Агенције.

Такви ризици захтевају тренутно реаговање – увођење контролних мера за ублажавање ризика и/или извештавање највишег руководства о могућим последицама утврђеног ризика.

У циљу ублажавања ризика Агенција је донела Акт о процени ризика, Програм обуке запослених из области безбедности и здравља на раду, Програм оспособљавања запослених за безбедан и здрав рад, Правилник о правима, обавезама и одговорностима у области безбедности и здравља на раду, Програм обуке запослених из области заштите од пожара (спроведена је основна обука и практична провера знања из области заштите од пожара), Правилник о безбедности информационо-комуникационог система Агенције, Правилник о чувању, заштити и сигурности података у оквиру информационог система Агенције.

Поступање по ризицима – одговори на ризике

Поступање по ризицима представља одређивање мера за управљање ризицима. Одабир прикладног начина поступања по ризицима спроводи се од стране руководиоца организационих јединица у Агенцији.

Постоје четири основна начина **поступања по ризицима**, односно одговора на ризик:

1) Избегавање ризика

Неки се ризици могу делимично или потпуно избећи модификовањем или укидањем активности односно процеса. Међутим, могућност укидања одређене активности у јавном сектору, па тако и у Агенцији, је ограничена, а имајући у виду положај и послове Агенције који су регулисани законом. Опција избегавања ризика може се користити у управљању пројектима, ако у неком тренутку постане јасно да је угрожен однос између планираних трошкова и користи.

2) Третирање (решавање) ризика

Највећи број ризика решава се на овај начин. Третирање се састоји у томе да ће Агенција, иако ће одређену активност наставити са ризиком, предузети радње (контролне мере) да се ризик задржи на прихватљивом нивоу. Уколико се одлучи да поједине ризике треба третирати, потребно је одредити мере за управљање ризицима, рок и одговорно лице за спровођење мера.

3) Трансферисање (пренос) и подела ризика

Најбољи одговор за управљање одређеним ризицима јесте да се ризици пренесу трећој страни, или да се поделе с трећом страном. Ова је опција посебно добра за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину. Трансфер ризика може умањити изложеност Агенције том ризику, на начин да друга организација поседује капацитете за ефективно управљање тим ризиком.

Важно је напоменути да се неки ризици не могу (у потпуности) трансферисати; нарочито није могућ трансфер ризика који је везан за репутацију. Однос са трећом страном на коју је ризик пренет мора да буде пажљиво вођен како би се обезбедио успешан трансфер ризика.

4) Толерисање ризика

Један од одговора на ризике може бити толерисање ризика без предузимања било каквих мера. Чак иако се не може толерисати, способност да се нешто уради по питању неких ризика може бити ограничена, односно трошкови предузимања одређених мера могу бити несразмерни

потенцијалној користи. У тим случајевима одговор може бити толерисање постојећег степена ризика. Ова опција може се допунити планирањем за случају непредвиђених околности, односно решавањем последица уколико се одређени ризик материјализује (нпр. план за поступање у случају пожара и других елементарних непогода). У Регистру ризика, уз ризике који се толеришу потребно је навести зашто се ризик прихватио, односно зашто се није решавао (третирао).

Праћење и преглед ризика

Управљање ризицима је континуиран процес, који подразумева праћење утврђених ризика како би се благовремено уочиле све промене везане за ризике. У условима сталног мењања пословног, економског и законодавног окружења, долази до појаве нових ризика, а мења се и значај постојећих ризика као и одговори на ризике, а што у коначном захтева сталан преглед и анализу ризика како би се одржао ефикасан одговор на ризике.

Саставни део ове Стратегије је у **Образац за утврђивање и процену ризика** (Образац 1.1. и Образац 1.2) које је неопходно стално пратити и ажурирати. Саставни делови овог обрасца су: стратешки циљ / циљ пословног процеса, опис ризика, преглед постојећих контролних механизма за утврђени ризик, процена ризика која обухвата; утицај, вероватноћу и рангирање, потребне радње (одговор на ризик), рок извршења и одговорно лице.

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. Постоји Регистар ризика Агенције као и Регистри ризика појединих организационих јединица у Агенцији.

Регистар ризика Агенције и Регистри ризика организационих јединица у Агенцији се ажурирају најмање једном годишње од стране директора Агенције и руководиоца организационих јединица у Агенцији. Идентификовани нови ризици се уносе у регистар ризика, а постојећи се преиспитују.

Сваки ризик који више није актуелан у Регистру ризика се и даље чува у евиденцији, да би се унапредило будуће искуство.

Регистар ризика (Образац 2) саставни је део ове стратегије.

Регистар ризика садржи следеће елементе: циљеве; опис ризика; процену нивоа ризика; одговор на ризике; особе задужене за спровођење потребних активности и рокове за решавање; статус извршења мере (спроведено, делимично спроведено, неспроведено).

На основу Регистра ризика на нивоу појединих организационих јединица у Агенцији, одређују се **приоритетни ризици од стратешког и оперативног значаја** којима треба да се бави директор Агенције. Број приоритетних ризика мора бити сведен на разумну меру како би се овим ризицима могло сврсисходно управљати.

Регистар ризика треба ажурирати када год дође до значајне промене изложености ризику или нове одлуке о поступању по ризику ради добијања информација које су неопходне учесницима у систему управљања ризицима и доносиоцима пословних одлука.

Саставни део ове Стратегије је и **Образац за праћење статуса ризика** – Образац бр. 3 који садржи: статус реализације мера за ублажавање ризика (спроведено, делимично спроведено, неспроведено); образложење ако су мере делимично спроведене или нису спроведене; нова процена укупне изложености ризику; статус изложености ризику (мања, већа или непромењена изложеност ризику); нове мере за ублажавања ризика; рокови и одговорне особе за спровођење у случају повећања изложености ризику и/или процене потребе за увођењем нових мера.

VI ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА

Сврха извештавања о ризицима је да се развије свест о кључним ризицима, повећа одговорност за управљање ризицима и да се благовремено саставе планови за третирање ризика. Интерна комуникација о питањима ризика је важна обзиром да треба да осигура да сви запослени разумеју шта је стратегија, циљеви, ризици и њихове одговорности у процесу управљања ризицима, као и да се искуство из управљања једног ризика може пренети и осталима који се могу срести са тим ризиком.

Руководиоци организационих јединица у Агенцији у обавези су да редовно прате ризике из своје надлежности, извештавају директора Агенције о значајним ризицима и њиховом утицају на реализацију пословних активности, односно остваривање циљева, радњама које се предузимају на спречавању, односно ублажавању ризика, као и о ризицима на које се није могло деловати на планирани начин. Имајући у виду да овлашћења за предузимање мера за решавање одређених ризика понекад излазе из оквира овлашћења руководиоца организационих јединица у Агенцији, веома је важно да се у овим случајевима извести директор Агенције. Руководиоци организационих јединица у Агенцији су посебно дужни да извештавају директора Агенције о ризицима и мерама које се предузимају за управљање ризицима који утичу на остварење стратешких циљева и на репутацију Агенције, као и ризици с великим финансијским последицама, као и ризици по сигурност и безбедност запослених и имовине.

Сви запослени, дужни су да поднесу руководиоцима организационих јединица у Агенцији редован извештај о ризицима које нису у стању да реше или контролишу самостално и/или о ризицима који значајно утичу на остварење циљева.

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

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

Регистар ризика припрема радна група за ФУК.

Директор Агенције извештава Министра финансија о адекватности и функционисању успостављеног система ФУК до 31. марта текуће године за претходну годину на обрасцима које припрема Централна јединица за хармонизацију.

Директор Агенције потписује Изјаву о интерним контролама којом потврђује ниво усклађености система ФУК у односу на Међународне стандарде интерне контроле.

Изјава о интерним контролама је саставни део Годишњег извештаја о систему ФУК који се доставља Централној јединици за хармонизацију

Учинак управљања ризицима

Мерење учинка управљања ризицима је кључна активност у праћењу управљања ризицима у Агенцији.

У сврху мерења учинака, користиће се следећи **индикатори учинака** управљања ризицима:

- процентуално повећање у погледу донетих Регистара на нивоу Агенције, 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 састанцима руководства и/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.

VII АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија управљања ризицима се ажурира по потреби, а најмање једном у **три године**. На састанцима Радне групе за развој ФУК анализираће се потребе за ажурирањем Стратегије или се ажурирање може извршити по налогу директора. Спровођење Стратегије уредиће се Акционим планом за сваку годину.

VIII ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења, и биће објављена на интернет страници Агенције.

Даном ступања на снагу ове стратегије престаје да важи Стратегија управљања ризицима Агенције II бр. 04-2169/2015-1 од 28. децембра 2015. године.

IX ПРИЛОЗИ

Прилози:

- Прилог 1 – Образац за утврђивање и процену ризика (Образац бр. 1.1. и 1.2.);
- Прилог 2 – Регистар ризика (Образац бр. 2) и
- Прилог 3 – Образац за праћење статуса ризика (Образац бр. 3).

Припремила Радна група за развој
система ФУК

**ВРШИЛАЦ ДУЖНОСТИ
ДИРЕКТОРА**

др Тијана Љубисављевић

АГЕНЦИЈА ЗА ЛИЦЕНЦИРАЊЕ СТЕЧАЈНИХ УПРАВНИКА
Стратегија управљања ризицима

ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика

Образац бр. 1.1.

Организациона јединица:					Датум:		
Пословни процес:							
Циљ пословног процеса:							
Опис ризика (са узроком и потенцијалним последикама)	Преглед постојећих контролних механизама уз утврђени ризик	Процена ризика			Потребне радње / Одговор на ризик (са јасним образложењем / описом мере)	Рок за извршење планираних активности	Одговорно лице
		Утицај (1-3)	Вероватноћа (1-3)	Рангирање (ут. X вер.)			

Припремио:

Координатор за ризике организационе јединице

Сагласан:

Руководилац организационе јединице

ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика

Образац бр. 1.2.

Организациона јединица:					Датум:		
Стратегија/Програм/Пројекат:							
Стратешки циљ:							
Опис ризика (са узроком и потенцијалним последицама)	Преглед постојећих контролних механизма уз утврђени ризик	Процена ризика			Потребне радње / Одговор на ризик (са јасним образложењем / описом мере)	Рок за извршење планираних активности	Одговорно лице
		Утицај (1-3)	Вероватноћа (1-3)	Рангирање (ут. X вер.)			

Припремио:

Координатор за ризике организационе јединице

Сагласан:

Руководилац организационе јединице

ПРИЛОГ 2: Регистар ризика

Назив организационе јединице: _____

Датум ажурирања: _____

Образац бр. 2

Циљ пословног процеса/стратешки циљ	Опис ризика	Утицај	Вероватноћа	Рангирање	Потребне радње (одговор на ризик)	Одговорно лице	Рок за извршење	Датум контроле извршења (праћења)	Статус извршења мере

Припремио:

Координатор за ризике организационе јединице

Сагласан:

Руководилац организационе јединице

АГЕНЦИЈА ЗА ЛИЦЕНЦИРАЊЕ СТЕЧАЈНИХ УПРАВНИКА
Стратегија управљања ризицима

ПРИЛОГ 3: Образац за праћење статуса ризика

Назив организационе јединице: _____

Праћење статуса ризика за период: од _____ – _____ . године

Образац бр. 3

Ризик (опис)	Претходна процена (укупна изложеност)	Мере за ублажавње ризика	Статус спровођења мера	Образложење за неспроведене или делимично спроведене мере	Нова процена укупне изложености ризика	Статус изложености ризика	Нове мере за ублажавање ризика	Рок за извршење	Одговорно/а лице/а

Припремио:

Координатор за ризике организационе јединице

Сагласан:

Руководилац организационе јединице