



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
Агенција за спречавање корупције
Царице Милице 1, 11000 Београд

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У АГЕНЦИЈИ ЗА СПРЕЧАВАЊЕ КОРУПЦИЈЕ

Београд, 29. април 2022. године

САДРЖАЈ:

САДРЖАЈ:	2
1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ	4
1.1. Сврха Стратегије	4
1.2. Циљ Стратегије.....	5
2. ПРАВНИ ОСНОВ И ДЕФИНИЦИЈЕ.....	5
2.1. Правни основ	5
2.2. Дефиниције	6
3. СИСТЕМ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	7
3.1. Идентификација ризика.....	8
3.1.1. Стратешки циљеви	8
3.1.2. Оперативни циљеви	9
3.2. Анализа (процена ризика)	10
3.3. Реаговање на ризик (мере за ублажавање).....	13
3.4. Праћење и извештавање о ризицима.....	15
3.4.1. Праћење ризика	15
3.4.2. Извештавање о ризицима	16
4. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ.....	16
4.1. Носиоци ризика	16
4.2. Овлашћења и одговорности	16
5. ЕДУКАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА.....	17
6. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ.....	18
7. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ.....	18
8. ПРИЛОЗИ	18

УВОД

Влада Републике Србије је донела Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за период 2017–2020. године, („Службени гласник РС“, бр. 51/17), као део укупне реформе јавне управе, која има за циљ да имплементира финансијско управљање и контролу и интерну ревизију у свеукупни систем управљања у јавном сектору.

У складу са одредбама Закона о буџетском систему („Службени 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 и 118/21) и Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 89/19), систем финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: систем ФУК) представља свеобухватни систем политика, процедура и унутрашњих контрола које успоставља, одржава и редовно ажурира руководилац корисника јавних средстава, а којим се управљајући ризицима обезбеђује уверавање да ће се циљеви корисника јавних средстава остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

Сходно Закону о Агенцији за борбу против корупције („Службени гласник РС“, бр. 97/08, 53/10, 66/11-УС, 67/13-УС, 112/13-аутентично тумачење и 8/15-УС) управљање ризицима корупције и других неправилности у Агенцији за спречавање корупције (Агенција) је уведено кроз израду и спровођење планова интегритета у првом циклусу који је трајао од 2012 – 2015. године. План интегритета у другом циклусу Агенција је израдила и спроводила у периоду од 2016 – 2019 године. Тренутно је у току израда плана интегритета Агенције у трећем циклусу, који је отпочео у 2021. години.

Како би своје деловање и поступање ускладила са јавном политиком и прописима Републике Србије који се односе на област развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору, Агенција је израдила и Стратегију за управљање ризицима.

Стратегија управљања ризицима, у Агенцији за спречавање корупције (у даљем тексту: Агенција), представља стратешки документ који је део система ФУК-а и има за циљ да се у Агенцију уведе пракса управљања ризицима, где је потребно управљање ризицима уградити као стандард, општеприхваћен концепт и саставни део финансијског управљања који ће омогућити оптималније и рационалније коришћење јавних средстава.

Циљ управљања ризицима је да се предвиде неповољни догађаји који би могли спречити остваривање циљева и да се смањи ниво неизвесности који би могао представљати претњу пословном успеху Агенције. Успешном управљању ризицима треба да допринесу сви запослени у унутрашњим јединицама Агенције, у оквиру својих пословних процеса, кроз унапређење ефикасности праћења препознатих ризика и примену одговарајућих мера за ублажавање ризика.

Овом Стратегијом одређује се процес идентификовања ризика, анализа и процена идентификованих ризика, рангирање, као и предузимање активности потребних за ублажавање ризика. Такође, одређује се и линија одговорности запослених у процесу управљања ризицима, управљање документацијом произашлом из управљања ризицима и начин извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија), представља стратешки документ којим се успоставља оквир за увођење праксе управљања ризицима, односно да се унапреди пракса управљања ризицима пословања у Агенцији, као и праћење ризика, вођење регистра ризика, као неопходног елемента доброг финансијског управљања и контроле.

Носилац израде Стратегије је руководилац органа, односно лице на кога је пренета одговорност од стране директора за успостављање и развој система ФУК-а у Агенцији.

За потребе развоја система ФУК у Агенцији образована је Радна група за увођење и развој система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: Радна група), која је, између осталог, задужена и за идентификовање, процену и анализу ризика и одређивање начина управљања ризицима кроз израду и спровођење Стратегије.

Председник/одговорно лице поменуте Радне групе је лице на које је директор пренео овлашћење за увођење и даљи развој система ФУК-а у Агенцији и у оквиру њега и система за управљање ризицима. Тако је у Агенцији, председник/одговорно лице поменуте Радне групе - заменик директора Агенције, а чланови Радне групе су руководиоци унутрашњих јединица (сектора) у Агенцији, начелник Одељења за материјално финансијске послове, као и шеф Канцеларије Одбора Агенције, а који су уједно именовани и за управљање ризицима у оквиру својих унутрашњих јединица.

Са формирањем Радне групе за успостављање система ФУК у Агенцији, предузети су први кораци у подизању свести запослених са значајем успостављања финансијског управљања и контроле у Агенцији, као и управљања ризицима у свим пословним процесима.

У процесу развоја система ФУК и процеса управљања ризицима, учествују сви запослени, сходно додељеним овлашћењима и одговорностима, као и описом радног места из систематизације радних места.

Такође, руководиоци унутрашњих јединица су у обавези да упознају све запослене са даљим развојем система ФУК-а, као и значају управљања ризицима у пословним процесима из својих надлежности и да постану свесни комплексности процеса управљања и развоја ФУК-а у Агенцији, као и њихове одговорности која се односи на активности пословања и управљања ризицима.

Стратегија описује механизам који Агенција, као и све унутрашње јединице, успостављају ради развоја система ФУК-а и управљања ризицима.

1.1. Сврха Стратегије

Сврха Стратегије је да побољша и унапреди остваривање стратешких циљева и мисије Агенције кроз добро управљање и стварање таквог окружења које доприноси већем квалитету и резултатима свих активности унутар Агенције и сведе степен ризика на најмању могућу меру.

С тим у вези, ризици који се могу јавити у Агенцији односе се на:

- неекономично, неефикасно и неефективно управљање јавним средствима;
- све радње које могу наштетити угледу Агенције и смањити поверење јавности;
- непоштовање законске регулативе и унутрашњих аката;
- непоуздано извештавање;

- немогућност обезбеђивања одговарајуће реакције на промењене околности или немогућност управљања у промењеним околностима на начин да се идентификује и управља ризиком који би могао утицати на остваривање циља.

1.2. Циљ Стратегије

Циљ Стратегије је идентификовање и анализа ризика који прете остваривању циљева Агенције, како би одговорно лице донело исправну одлуку о најбољем начину управљања ризицима. Наиме, првенствено се морају узети у обзир ризици који утичу на стратешке циљеве Агенције, а потом се морају узети у обзир и сви остали ризици – оперативни који се могу појавити на нивоу унутрашњих јединица.

Руководиоци унутрашњих јединица и сви запослени у Агенцији дужни су да редовно пријаве ризике које не могу самостално решити или држати под контролом.

Активности на реализацији циљева:

- увођење регистра ризика на нивоу Агенције (Регистар стратешких ризика);
- регистар ризика на нивоу организационе јединице (Регистар оперативних ризика);
- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања и очекиваног утицаја на остваривање циљева Агенције;
- извршити расподелу одговорности и дужности за поступање са ризиком;
- извршити преглед усклађености за законима и редовно извештавање о ефективности система унутрашњих контрола ради смањења ризика;
- подизање нивоа свести свих запослених и ангажованих лица у Агенцији колико је значајно управљање ризицима ради остваривања циља;
- извештавање о ризицима.

2. ПРАВНИ ОСНОВ И ДЕФИНИЦИЈЕ

2.1. Правни основ

Као што смо већ у уводном делу навели, Влада Републике Србије је донела Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији, која је усмерена на успостављање и развој система ФУК-а код буџетских корисника.

Према одредбама Закона о буџетском систему и члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, руководиоца корисника јавних средстава усваја стратегију управљања ризиком, која се ажурира сваке три године, као и у случајевима када се контролно окружење значајније измени.

Законом о буџетском систему дефинисани су елементи финансијског управљања и контроле, и то:

- Контролно окружење;
- Управљање ризицима;
- Контролне активности;
- Информисање и комуникација и
- Праћење и процена система.

Управљање ризицима успоставља се и развија на темељима „COSO“ оквира који представља интегрисани оквир интерне контроле који је дефинисала Комисија спонзорских организација Националне комисије за фалсификоване извештаје (Committee of Sponsoring Organisations - COSO of the Treadway Commission), као једна од компоненти финансијског управљања и контроле.

„COSO“ оквир садржи осам међусобно повезаних компоненти:

- унутрашње окружење;
- постављање циљева;
- утврђивање ризика;
- процену ризика;
- одговор на ризик;
- контролне активности;
- информације и комуникације, као и
- праћење.

2.2. Дефиниције

Ризик је било који догађај или пропуст, који би се могао догодити и неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева Агенције.

Управљање ризицима је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Агенције и предузимања потребних радњи, нарочито применом система ФУК-а, а у сврху смањења ризика и повећања успешности рада Агенције.

Идентификовање ризика је процес идентификације догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Агенције

Опис ризика је 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.

Утицај је квантитативна мера последице настанка догађаја. Обично се исказује као велики, средњи или мали утицај.

Вероватноћа је квантитативна мера за могућност настанка догађаја. Обично се исказује као мала, средња или велика.

Ублажавање/третирање ризика подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће, негативне последице повезане са ризиком, или обоје. Третирање ризика подразумева успостављање одговарајућих контролних активности, односно процедура.

Праћење ризика је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли функционишу у пракси предложене контролне активности (процедуре) и да ли исте спречавају, односно ублажавају одређени ризик.

Инерентни ризик је ниво ризика у случају непостојања контрола и активности који 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 на ризик.

Регистар ризика је 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. То је интерни документ сваке унутрашње јединице у саставу Агенције.

3. СИСТЕМ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, прописано је између осталог да је руководилац корисника јавних средстава одговоран за успостављање и развој система ФУК-а, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима, који ће помоћи да се циљеви остваре на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

Да би се успоставио адекватан систем управљања ризицима, директор је Одлуком образовао Радну групу, која је и између осталог, задужена и за идентификовање, процену ризика и одређивање начина управљања ризиком.

Руководиоци унутрашњих јединица Агенције, у складу са додељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима.

Општи модел управљања ризицима подразумева:

- Идентификацију ризика;
- Анализу (процена ризика);
- Реаговање на ризик (мере за ублажавање);
- Праћење и извештавање о ризицима.

Графички приказ управљања ризицима



3.1. Идентификација ризика

На основу утврђених циљева Агенције, приступа се идентификацији опасности, односно појава које са собом носи ризик. Приликом идентификовања ризика потребно је тачно дефинисати шта је узрок ризика и шта су последице. Зато је важно да циљеви буду јасни, мерљиви, реални и временски одређени.

Циљеви се могу поделити на:

- Стратешке циљеве (општи и посебни циљеви), и
- Оперативне циљеве (циљеви који су везани за пословне процесе и планове рада).

3.1.1. Стратешки циљеви

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у стратешким документима и изводе се из мисије Агенције и постављају се током процеса стратешког планирања. Ови циљеви постављају се на временски период од 3 (три) године.

Међу најзначајнијим документима из којих се посебно могу дефинисати стратешки циљеви који су везани за област управљања ризицима у Агенцији, су:

- Ревидирани Акциони план за Поглавље 23 – потпоглавље Борба против корупције;
- Стратешки план Агенције 2019–2023.

Стратешки циљеви су:

- општи циљеви који одређују јасан смер кретања и деловања како би Агенција остварила своју мисију и визију.
- посебни циљеви су очекивани резултати који су последица низа специфичних активности усмерених ка постизању општег циља. Посебни циљеви произилазе из општег циља.

У том смислу Агенција ће:

- утврдити разлике на свим нивоима, како стратешким тако и оперативним-доношењем Регистра ризика, који је саставни део Стратегије;
- тежити да управљање ризицима буде управљачки документ за остваривање циљева и да постане саставни део процеса планирања;
- обезбедити да све активности и са њима повезани финансијски издаци буду обухваћени финансијским планом Агенције;
- створити такву организациону структуру која ће тежити управљању ризицима као важном елементу финансијског управљања и контроле;
- избегавати активности које носе ризик да нанесу штету угледу Агенције;
- настојати да сви руководиоци унутрашњих јединица и запослени који доносе одлуке или учествују у њиховој припреми, буду свесни одговорности управљања ризицима који доприносе и остварењу постављених циљева.

3.1.2. Оперативни циљеви

Оперативни циљеви су краткорочни циљеви, који су везани за пословне процесе и планове рада. Оперативни циљеви су специфични и изведени из стратешких циљева, који су садржани у годишњим плановима активности унутрашњих јединица.

Наведене циљеве утврђује директор са руководиоцима унутрашњих јединица који руководе секторима, 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 унутрашњих јединица од стране руководиоца унутрашњих јединица, је најбољи механизам управљања ризицима на оперативном нивоу.

У Агенцији је за овај процес одговорна Радна група чији чланови у складу са динамиком појављивања ризика врше ажурирања истих у Регистру ризика.

Најчешће методе, тј. технике које организације користе за идентификовање ризика су:

- **размена идеја (brainstorming)** – Радна група дискутује и утврђује ризике за свој делокруг рада;
- **коришћење контролних листа (check lists)** – унапред припремљен списак ризика, па се у складу с тим сваки ризик разматра у односу на претходно утврђену листу. Ову листу би требало редовно прегледати како би се обезбедила њихова релевантност;
- **раније искуство** – по овој методи се ризици идентификују на основу знања и искуства запослених и ранијих информација које поседују, а везани су за ризике;
- **процена ризика од стране носиоца активности** – сваки ниво и део организације анализира своје активности и пружа свој допринос у дијагнози ризика са којом се суочава. Ово се може извести путем документованог приступа (утврђени упитници) или кроз радионице.

Имајући у виду колико је важно управљање ризицима, као део система ФУК-а, Агенција има за циљ да изради Регистар оперативних ризика, који може послужити као базна основа за даље праћење постојећих и идентификацију нових ризика, као и да врши њихово ревидирање у погледу вероватноће јављања и степена утицаја.

Регистар оперативних ризика (Образац 2) саставни је део ове Стратегије.

У циљу лакшег препознавања ризика може се користити подела на пет главних група ризика, коју користи Европска комисија, и то:

1. **Екстерно – спољно окружење**, као на пример:
 - ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и слично);
 - политичке одлуке и приоритети изван Агенције (Влада, Европска комисија и слично);
 - спољни партнери (грађани, други корисници буџетских средстава, консултантима, медији и слично).

2. *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;
- ИКТ и остали системи подршке.

3. *Запослени и организација*

- структура запослених и њихова компетентност;
- етика и понашање организације („тон с врха“, могућност преваре и проневере финансијских средстава, сукоб интереса и сл.);
- интерна организација (начин управљања, подела улога и одговорности, делегирање итд.);
- сигурност запослених, објеката и опреме.

4. *Законитост и исправност*

- јасна дефинисаност закона, усклађеност постојећих закона, прописа и правила и поштовања истих.

5. *Комуникација и информације*

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

Оваква подела ризика представља алат у фази утврђивања ризика, а узима у обзир све аспекте ризика, као и сва потенцијална подручја ризика.

3.2. **Анализа (процена ризика)**

Анализа ризика може бити дефинисана на много различитих начина, у зависности од тога како је анализа ризика повезана са осталим концептима.

Најбољи приступ је дељење анализе ризика на две компоненте: процену ризика (идентификовање, процењивање и мерење вероватноће и озбиљности ризика) и управљање ризиком (одлучивање о томе шта учинити по питању ризика).

Након што се утврде, ризици се процењују како би могли да се рангирају и у складу са тим се утврђују приоритети и олакшава начин доношења одлука о оним ризицима на које се треба усмерити, односно који имају најинтензивнији ефекат деловања на циљеве.

Ризици се процењују са становишта утицаја који имају на остварење циљева и са становишта вероватноће појављивања.

Процена утицаја обухвата процену значајности последица ако се ризик оствари, тј. процењује се какве би могле бити последице ако се ризик оствари.

Утицај се бодује оценама од један (1) до три (3), где оцена 1 значи да ће тај догађај имати мали утицај, док највиша оцена 3 значи да ће догађај имати велики утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. Може се дати и описна процена утицаја, па тако утицај може бити мали, средњи и висок.

Табела 1 – Нивои утицаја ризика

Оцена ризика	Утицај	Објашњење
1	Низак	Појава ризика би могла имати одређени утицај на посао, али не на остваривање циљева (нпр. мање непоштовање прописа, лакше повреде радне обавезе запослених, мањи финансијски губици и др.)
2	Средњи	Ризик ће довести до значајног финансијског губитка, односно тешкоћа (нпр. повреда неких закона и прописа, финансијски губици који делимично угрожавају извршење обавеза, немогућност извршења неких активности, делимична немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација у Агенцији током радног времена и др.)
3	Висок	Висок степен ризика утиче на остваривање циљева и озбиљно угрожава посао (значајни финансијски губици и немогућност извршења преузетих финансијских обавеза, потпуна и дужа немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација у Агенцији, дужа одсуство запослених – боловања током обављања радних задатака, немогућност завршетка свих активности услед смањеног броја запослених, као и озбиљно нарушена репутација Агенције и сл.

Агенција сматра да је утицај високог ризика у следећим случајевима:

- ако представља директну претњу успешном остваривању стратешких циљева или завршетку одређених активности;
- ако ће проузроковати знатну штету унутрашњим јединицама у саставу Агенције, грађанима, Народној скупштини, Влади;
- 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 Агенције;
- ако озбиљно нарушава углед Агенције и смањује поверење јавности.

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

Табела 2 – Нивои вероватноће ризика

Оцена ризика	Вероватноћа	Објашњење
1	Мала	Појава ризика је готово немогућа.
2	Средња	Ризик ће се вероватно догодити.
3	Велика	Ризик ће се догодити у већини случајева.

Из процене утицаја и вероватноће појављивања ризика произилази процена укупне изложености ризику (интензитет деловања ризика), која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати.

Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће. Тако се ризик са највећим утицајем (3) и највећом вероватноћом појављивања (3) процењује са највише девет (9) бодова.

Најчешћи облик процене ризика, огледа се кроз матрицу, тј. дијаграм унакрсног деловања утицаја и вероватноће појављивања ризика, који је дат на следећем приказу кроз такозвану „семафор матрицу“:

Табела 3 – „Семафор матрица“

УТИЦАЈ	ВИСОК (3)	3	6	9
	СРЕДЊИ (2)	2	4	6
	МАЛИ (1)	1	2	3
Интензитет ризика (УТИЦАЈ x ВЕРОВАТНОЋА)		МАЛА (1)	СРЕДЊА (2)	ВЕЛИКА (3)
		ВЕРОВАТНОЋА		

„Зелени ризици“ су прихватљиви ризици ниског интензитета деловања код којих је укупна изложеност оцењена оценом 1-2.

„Жуте ризике“ треба надzirати и управљати њима све до довођења на ниво 1-2, ако је могуће. Они се крећу у границама 3 и 4 (нпр. висока вероватноћа 3 и мали утицај 1, средња вероватноћа 2 и средњи утицај 2, као и велики утицај 3 и мала вероватноћа 1).

„Црвени ризици“ су неприхватљиви ризици и оцењени са највишим оценама (6 или 9) и захтевају тренутну акцију. То су ризици са великом вероватноћом појављивања и високим утицајем на остварење циљева, или је вероватноћа појављивања велика, а утицај средњи односно обрнуто.

Дакле, поступак процене ризика је утврђивање и процењивање догађаја или проблема који утичу на активности Агенције у постизању утврђених циљева.

У овој фази особа која попуњава Образац за утврђивање и процену ризика Образац 3, треба да да привремену процену ризика на основу два показатеља:

- утицаја ризика,
- вероватноће појаве ризика.

Поред сопствене процене утицаја и вероватноће пријављених ризика, особа која попуњава Образац за утврђивање и процену ризика требала би, само ако је то могуће, предложити и мере које би се могле предузети како би се вероватноћа појаве ризика и/или његове последице свеле на најмању меру, као и радње у случају непредвиђених околности које је потребно предузети уколико се ризик заиста појави. Могуће је укључити и предлоге одговарајућих рокова. Поступак процене ризика је мишљење које се заснива на стручности и искуству проценитеља ризика и количини доступних података у време посматрања.

3.3. Реаговање на ризик (мере за ублажавање)

Након идентификовања и процене ризика, потребно је дефинисати одговоре на ризик тј. мере које ће умањити вероватноћу дешавања појаве или умањити последице догађаја у тој мери да посматрани ризик буде прихватљив.

Сврха решавања ризика је да се неизвесност и потенцијална опасност доведу на минимум, ради остваривања циљева Агенције. Мере које предузима Агенција да се реши одређени ризик представљају део интерне контроле.

Сходно наведеном постоје две врсте ризика:

- **Инхерентни ризик** - је ризик у случају непостојања контрола и фактора који ублажавају ризике (не узимајући у обзир успостављене контроле којима ће се третирали ризик).
- **Резидуални ризик**- је ризик када се узму у обзир постојеће контроле и фактори ублажавања ризика. Дакле, након предузимања одређених мера, 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 одговору на ризик зависи од интензитета ризика као и толеранцији и ставу према ризику.

У наставку су представљени следећи аспекти поступања по ризицима:

- **Толерисање** – представља један од одговора када се ризик прихвата и толерише без предузимања било каквих мера. Чак и ако ризик није подношљив, способност да се нешто уради у погледу одређених ризика може бити ограничена, односно трошкови предузимања било каквих мера могу бити већи од потенцијалне користи која се тиме може добити;
- **Третирање** (решавање) – највећи број ризика решава се на овај начин. Сврха третирања јесте да се, иако ће се одређене активности наставити са ризиком, предузму мере (контрола) у циљу ограничавања ризика на прихватљив ниво;
- **Трансфер** (пренос) – најбољи одговор за неке ризике јесте да се пренесу на треће лице. Ово се може урадити путем конвенционалног осигурања, или финансијском надокнадом трећем лицу које ће преузети ризик на други начин.

Ова опција је нарочито добра за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину;

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

Из изнетог, а на основу члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, контролне активности се темеље на писаним процедурама и начелима, поступцима и другим мерама које се успостављају ради остваривања циљева Агенције кроз смањење ризика до прихватљивог нивоа.

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

- **Превентивне контроле** - спречавају појаву неефикасности, грешака, односно неправилности. Ове контроле не могу да гарантују да се контролисани фактор неће појавити, али умањују вероватноћу његовог појављивања. Пример ове контроле је везаност за поделу дужности и овлашћења нпр. одобрење комуникације с медијима само стручним и овлашћеним особама, чиме се спречава давање неприкладних коментара медијима.
- **Детекционе контроле** - активирају се након одређеног догађаја и не могу пружити апсолутну сигурност, али могу да умање ризик од нежељених последица јер омогућавају предузимање корективних активности. Примери ових контрола укључују нпр. потврђивање након плаћања;
- **Директивне контроле** – усмеравају одређени процес у жељеном смеру, односно осигуравају остварење циља који се жели постићи. Примери ових контрола јесу јасна дефиниција политика, постављање специфичних циљева као и адекватна обука и одговарајућа структура кадрова.
- **Корективне контроле** – исправљају уочене грешке или непожељне догађаје. Пример ових контрола је креирање планова за случај непредвиђених ситуација или обликовање уговорених обавеза којима се омогућује повраћај више плаћених износа.

Наведене категорије контрола не морају бити јасно разграничене с обзиром да једна контрола може да има две или више функција. Надзор, на пример, обухвата све четири контроле. Важно је да успостављена контрола буде сразмерна ризику и да трошкови контроле не премашују добијене користи.

3.4. Праћење и извештавање о ризицима

3.4.1. Праћење ризика

Праћење утврђених ризика је благовремено уочавање свих промена везаних за ризике.

Како би се осигурало да мере за ублажавање ризика буду релевантне и ефикасне на свим нивоима управљачке структуре, треба спроводити редовно праћење и извештавање. Будући да већ утврђени ризици могу расти, а могу се појавити и нови ризици, такође је потребно праћење како би се осигурало да регистар ризика увек буде ажуриран.

Изложеност ризику мења се током времена, тако да мере за ублажавање ризика које су некада биле адекватне могу постати ирелевантне, односно мање ефикасне или се више не спроводе

Увођење мера за ублажавање ризика подразумева да запослени у Агенцији разумеју значај о томе колико је битно управљање ризицима, идентификовање ризика, могућих последица, као и значај поступака које је потребно предузети у том случају, како би се циљеви остварили. Овакве промене начина рада захтевају и промене у начину размишљања свих запослених, тако да ово представља и промену културе унутар Агенције.

Сви запослени у Агенцији (руководиоци на свим нивоима и њихови извршиоци), треба континуирано да разматрају питања везана за ризике са којима се суочавају у свом послу.

Циљ наведеног је да се врши размена информација о начину решавања ризика, где се кроз редовне извештаје и годишње анализирање најчесталијих ризика, долази до јачања капацитета и спремности Агенције да реагује на могуће ризике.

Веома је значајна и комуникација на свим нивоима и међу свим запосленима у Агенцији, како би одговарајући систем праћења ризика био ефикасан, и то кроз:

- одређивање носиоца пословних процеса који су задужени за остваривање циљева и управљање ризицима из своје области;
- одржавање редовних састанака - вертикална и хоризонтална комуникација (на кварталном, полугодишњем и годишњем нивоу), руководећег кадра на вишем нивоу и носиоца управљања ризицима унутрашњих јединица, односно када се појави значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама смањивања изложености ризику, роковима и лицима која ће бити одговорна за извршење потребних радњи, као и због евентуалне потребе мењања и ажурирања података у Регистру стратешких ризика и Регистру оперативних ризика (Образац 1 и Образац 2);
- такође, на састанцима треба анализирати и дискутовати у ком степену су предузете мере за ублажавање ризика биле ефикасне, разматрати процене утицаја и вероватноће након што су мере у вези ублажавања предузете и одредити да ли је потребно даље реаговати ради достизања прихватљивог нивоа ризика.

3.4.2. Извештавање о ризицима

Након што су одређени стратешки и оперативни циљеви као и кључни процеси са којима ће се они постићи, а затим утврђени и процењени ризици који могу угрозити постизање циљева кроз утврђене регистре ризика, чланови Радне групе имају обавезу да припреме Годишњи извештај о стању ФУК система, који између осталог садржи и део везан за процес управљања ризицима.

Руководиоци унутрашњих јединица израђују извештаје о управљању ризицима и достављају их председнику Радне групе, најмање једном годишње.

У предметном извештају се даје преглед значајних ризика, њихов утицај на остварење циљева, даје се информација о предузетим активностима за спречавање, односно ублажавање ризика и о ризицима на које се није могло деловати на планирани начин.

4. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ

4.1. Носиоци ризика

Одговорност за управљање ризицима има „власник ризика“, односно руководиоца унутрашње јединице у којој је ризик идентификован.

Поступак управљања ризиком подразумева посвећеност и учешће свих запослених у Агенцији. Када се неко од запослених суочи са новим ризиком, о томе треба увек да обавести руководиоца унутрашње јединице који попуњава Образац за утврђивање, процену и обавештавање о ризику (Образац 3).

Решењем о образовању Радне групе именовани чланови Радне групе су уједно и одређени за идентификовање, процену и праћење ризика у оквиру својих унутрашњих јединица.

4.2. Овлашћења и одговорности

Директор треба да:

- осигура највиши ниво одговорности и подршку управљању ризицима;
- усвоји Стратегију управљања ризицима у Агенцији.

Радна група за развој система ФУК-а у Агенцији треба да:

- израђује и ажурира Стратегију управљања ризицима у Агенцији;
- учествују у изради Регистра стратешких ризика;
- води и ажурира Регистар оперативних ризика у оквиру своје унутрашње јединице;
- подстиче и јача свест о ризицима свих запослених у Агенцији;
- оствари добру и квалитетну комуникацију у вези управљања ризицима са запосленима у Агенцији и члановима Радне групе;
- обавештава запослене о донетим одлукама у вези са утврђеним ризицима;
- осигура квалитетно управљање ризицима Агенције.

Руководиоци ужих организационих јединица Агенције 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;
- одржавају редовне састанке - вертикална и хоризонтална комуникација за извршавање потребних радњи, када се појави значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама смањивања ризика, роковима и лицима која ће бити одговорна за извршење потребних радњи;
- подстичу запослене и да их оспособљавају за препознавање ризика који су претња њиховим активностима;
- утврђују нове методе рада и да буду иновативни како би се уједно и систем ФУК развијао.

Сви запослени у Агенцији треба да:

- користе смернице за управљање ризицима које су добили од руководиоца, са циљем побољшања ефикасности рада;
- сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће контроле ризика пријаве свом непосредном руководиоцу.

5. ЕДУКАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА

Неизоставни део унапређења система управљања ризицима је континуирана едукација свих учесника у овом процесу. Неопходно је планирати обуку о захтевима стандарда ISO – 31000 - Управљање ризицима / Принципи и смернице, чија је сврха интеграција процеса управљања ризицима у читавој организацији. Ову и остале обуке би требало планирати кроз годишње програме стручног усавршавања запослених у Агенцији.

Комуникација о питањима ризика у Агенцији је веома значајна, будући да је потребно осигурати да:

- сваки запослени разуме, на начин који одговара његовој улози, шта је Стратегија и како се њихове одговорности уклапају у тај оквир рада;
- научене лекције и искуство у управљању ризицима могу пренети и на остали део организације, односно да се информације о ризицима деле у оквиру Агенције, тако да ако се са новим ризиком сусретне једна унутрашња јединица и осмисли најбољи начин надзора над њиме, такво решење треба пренети и осталим унутрашњим јединицама, које се могу сусрести са таквим ризиком;
- сваки ниво управљања активно тражи и прима информације о управљању ризицима у оквиру свог обима контроле, који ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чија висина није прихватљива, као и уверење да ризици који се сматрају прихватљивим су под контролом.

6. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године. На састанцима Радне групе за развој система ФУК у Агенцији ће се анализирати потребе за ажурирањем Стратегије. Ажурирање Стратегије се може извршити по налогу директора или председника Радне групе задуженог за развој система ФУК-а коме је пренесена одговорност за наведене послове.

7. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења.
Стратегију објавити на интернет страници Агенције за спречавање корупције.

8. ПРИЛОЗИ

- Образац 1. Регистар стратешких ризика;
- Образац 2. Регистар оперативних ризика;
- Образац 3. Образац за утврђивање и процену ризика.

Акт број: 014-021-01-0026/22-03
У Београду, 29. април 2022. године



ДИРЕКТОР

[Handwritten signature]
Драган Сикимић