



Република Србија



Leading the transformation of
healthcare quality and safety globally



АГЕНЦИЈА ЗА АКРЕДИТАЦИЈУ
ЗДРАВСТВЕНИХ УСТАНОВА СРБИЈЕ

Др Суботића 5
11000 Београд

Тел. 011 7151 722 office@azus.gov.rs
Факс 011 7151 724 www.azus.gov.rs

На основу чл. 81. Закона о буџетском систему ("Сл. гласник РС", бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 - др. закон, 103/2015, 99/2016 и 113/2017), чл. 6. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору ("Сл. гласник РС", бр. 99/2011 и 106/2013) и чл. 25. Статута Агенције за акредитацију здравствених установа Србије, вд директор Агенције за акредитацију здравствених установа Србије дана 28. децембра 2018. године доноси

ОДЛУКУ

1. Ставља се ван снаге Стратегија о управљању ризицима Агенције за акредитацију здравствених установа Србије број 438-0-07/2018 од 7. децембра 2018. године. Одредбе Одлуке о усвајању Стратегије ризика број 53/2018 од 7. децембра 2018. године које нису промењене овом Одлуком остају да важе у неизмењеном облику.
2. Усваја се Стратегија управљања ризицима Агенције за акредитацију здравствених установа Србије (у даљем тексту: Стратегија) број 438-1-07/2018 од 28. децембра 2018. године у предложеном тексту, а текст Стратегије чини саставни део ове одлуке.
3. Ова Одлука ступа на снагу даном доношења.

Број: 65/2018
Београд, 28. децембра 2018. године



ВД ДИРЕКТОРА

Владимир Арсенивић



Република Србија



АГЕНЦИЈА ЗА АКРЕДИТАЦИЈУ
ЗДРАВСТВЕНИХ УСТАНОВА СРБИЈЕ

Др Суботића 5
11000 Београд

Тел. 011 7151 722 office@azus.gov.rs
Факс 011 7151 724 www.azus.gov.rs

На основу чл. 81. Закона о буџетском систему ("Сл. гласник РС", бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 - др. закон, 103/2015, 99/2016 и 113/2017).), чл. 6. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору ("Сл. гласник РС", бр. 99/2011 и 106/2013) и чл. 25. Статута Агенције за акредитацију здравствених установа Србије, вд директор Агенције за акредитацију здравствених установа Србије дана 7. децембра 2018. године доноси

ОДЛУКУ

1. Усваја се Стратегија управљања ризицима Агенције за акредитацију здравствених установа Србије (у даљем тексту: Стратегија) број 438-0-07/2018 од 7. децембра 2018. године у предложеном тексту, а текст Стратегије чини саставни део ове одлуке.
2. Процес идентификације ризика у Агенцији за акредитацију здравствених установа Србије извршиће се у року од 45 (четрдесетпет) дана од дана ступања на снагу ове одлуке.
3. За Координатора за ризике именује се Тања Тошић запослена у Агенцији за акредитацију здравствених установа Србије (у даљем тексту: Агенција).
4. Овлашћује се именована из тачке 3. ове одлуке да у сарадњи са овлашћеним лицима дефинисаним у тачки 3.7. пасус 5. Стратегије предузме све потребне мере и радње предвиђене Стратегијом у циљу идентификације, процене и категоризације ризика и успостављања функционалног система и процедура управљања ризицима у Агенцији.
5. Запослени у Агенцији имају радну обавезу да у поступцима и процедурама идентификације, процене, категоризације, као и у осталим процедурама утврђеним Стратегијом активно учествују. У случају занемаривања ове радне обавезе, запослени сноси одговорност у складу са чл. 179. Закона о раду ("Сл. гласник РС", бр. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013 и 75/2014).
6. Ова Одлука ступа на снагу даном доношења и даном ступања на снагу објављује се на Огласној табли и интернет презентацији Агенције.

Број: 53/2018

Београд, 7. децембар 2018. године

Ова одлука објављена је на Огласној табли Агенције 7. децембра 2018. године.





Република Србија



АГЕНЦИЈА ЗА АКРЕДИТАЦИЈУ
ЗДРАВСТВЕНИХ УСТАНОВА СРБИЈЕ

Др Суботића 5
11000 Београд

Тел. 011 7151 722 office@azus.gov.rs
Факс 011 7151 724 www.azus.gov.rs

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА АГЕНЦИЈЕ ЗА АКРЕДИТАЦИЈУ ЗДРАВСТВЕНИХ УСТАНОВА СРБИЈЕ

Београд, децембар 2018. године

1. ОПШТИ ДЕО

Стратегија управљања ризиком обухвата поступак идентификовања, процену и контролу ризика са циљем да се обезбеди разумна увереност да ће бити достигнути циљеви Агенције за акредитацију здравствених установа Србије (у даљем тексту: Агенција). Руководство Агенције има одговорност да стално идентификује, процењује и прати потенцијалне ризике и да успоставља контролне механизме који ће заштити Агенцију од реализовања неприхватљивих ризика. Управљање ризиком није посебна активност већ је део уобичајене одговорности руководства.

Термин ризик у најширем и најопштијем смислу је дефинисан као могућност трпљења штете или губитка, односно фактор, ствар или елемент који укључује неизвесност и опасност. Ризик је дефинисан као ефекат неизвесности у односу на остваривање циљева.

2. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Сврха Стратегије управљања ризицима је да побољша могућност остваривања стратешких циљева и мисије Агенције кроз управљање претњама и шансама, односно кроз стварање окружења које доприноси већем квалитету и остваривању резултата на свим нивоима.

Агенција је изложена бројним ризицима који се могу односити на:

- све оно што може наштетити угледу Агенције и смањити поверење јавности;
- неправилно и незаконито пословање, али и неекономично и неефикасно управљање средствима;
- непоуздано извештавање;
- неспособност реаговања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује неповољне утицаје на реализацију редовних задатака.

Циљ Стратегије управљања ризицима је идентификовање и процена ризика како би се одлучило који је најбољи начин поступања са ризиком. Уобичајено решење је увођење одговарајућих унутрашњих контрола ради минимизирања појављивања ризика.

Ти кораци су следећи:

- развијање регистра ризика у односу на циљеве који ће идентификовати и проценити све значајне ризике са којима се суочава Агенција и тако помоћи остварењу мисије и циљева Агенције;
- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања и очекиваног утицаја на Агенцију;
- расподела јасних улога, одговорности и дужности за поступање са ризиком;
- преглед усклађености са законима и регулативом, укључујући редовно извештавање о ефективности система унутрашњих контрола ради смањења ризика;
- повећање нивоа свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених принципима контроле ризика.

2.1 Управљање ризиком

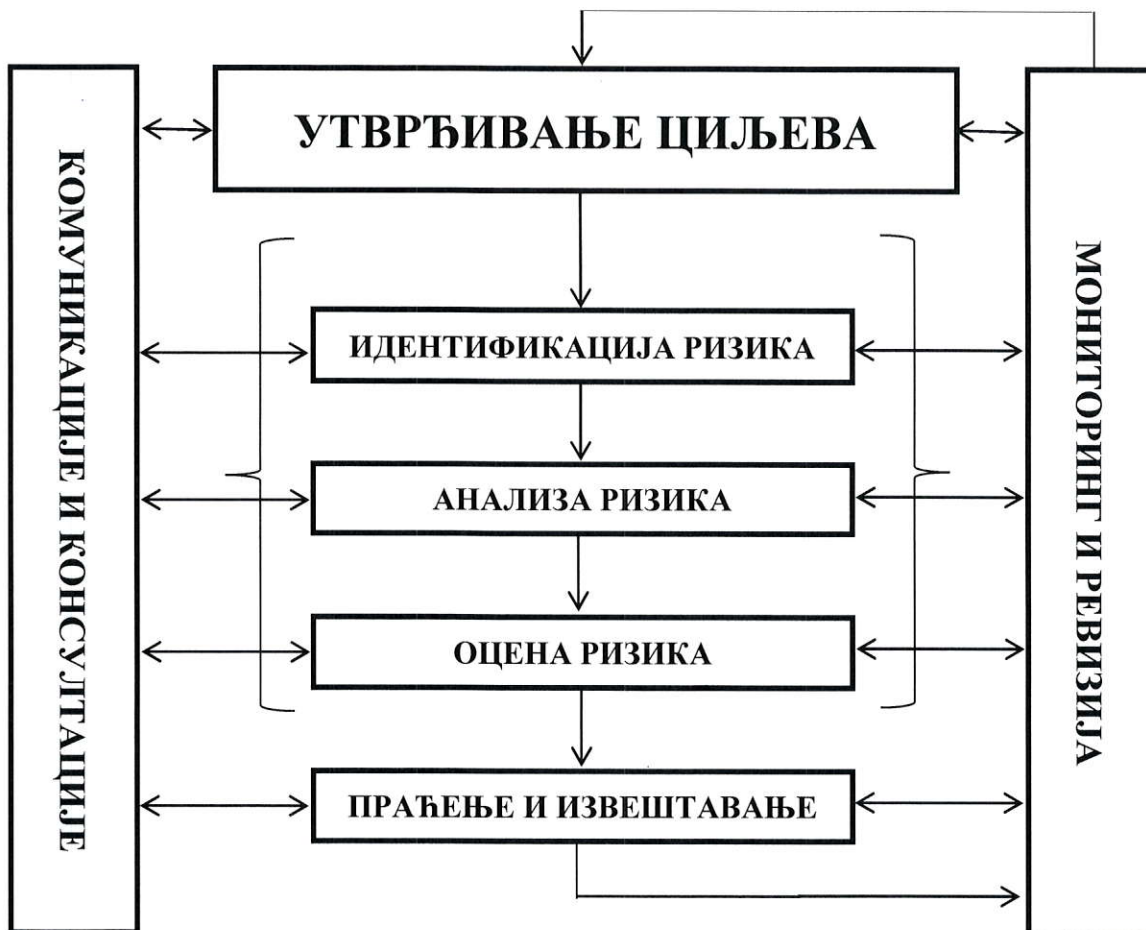
Управљање ризиком представља идентификацију, оцену, издвајање приоритета, затим координирање и економично примењивање ресурса како би се минимизирала, пратила и контролисала могућност или утицај нежељених догађаја и максимизирала реализација очекиваних успеха. Процесу управљања ризиком се приступа методично тако да су све значајне активности идентификоване, а сви ризици који произилазе или су везани за те активности назначени и категоризовани. Врло често се тако и сами ризици класификују према активностима на стратешке, оперативне, финансијске, затим ризике који се тичу ресурса и флексибилне ризике. Управљање ризиком још обухвата процену, анализу и евалуацију ризика.

Као што је прописано у члану 6. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору (Службени гласник РС број 99/2011 - даље: Правилник), управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати супротан ефекат на остваривање циљева корисника јавних средстава, са задатком да пружи разумно уверавање да ће ти циљеви бити остварени, као и да контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

Спровођењем препоручених техника и алата за управљање ризиком постижемо умањење негативних исхода, смањење унапред могућих исхода и омогућавање позитивнијих исхода, те тако осигуравамо рестрикцију финансијских трошкова и губитака. Ови нежељени исходи се могу превазићи установљеним техникама унутрашње финансијске контроле коју спроводи интерна ревизија. Основна интенција је смањење губитака повезаних са неадекватном контролом управљања и истовремено минимизација могућих нежељених исхода.

Агенција као корисник јавних средстава спровођењем Стратегије управљања ризицима требало би да постигне:

- успешно остваривање циљева Агенције;
- ефективно, ефикасно и економично пословање;
- поштовање закона, прописа, политике, процедура и смерница;
- очување постојећих средстава за рад и
- прецизно евидентирање, чување и подношење извештаја о финансијским и другим кључним подацима.



Табела 1. Блок шема процеса управљања ризиком

Према приказаној шеми организација система управљања ризиком садржи следеће кораке/поступке:

- Утврђивање циљева управљања ризиком у којем ће се одвијати остатак процеса. Треба утврдити критеријуме према којима ће се реализовати оцена ризика и дефинисати структура анализе ризика. Стога, ефикасно управљање ризицима треба да буде усмерено на стратешке (опште) и оперативне (посебне) циљеве. Приликом одређивања стратешких циљева важно је утврдити кључне пословне процесе, односно кључне факторе успеха за сваку активност једног процеса и са њиме повезане ризике.
- Идентификација ризика значи прецизирање где, када, зашто и како би се догађаји могли спречити, умањити, одложити или повећати постизање циљева.
- Анализа ризика је идентификација и процена постојећих контрола. Одређивање последица и вероватноће и затим нивоа ризика. Ова анализа треба да размотри подручје потенцијалних последица и како би се оне могле појавити.
- Оцена ризика је упоређење процењеног нивоа ризика са претходно утврђеним критеријумима и разматрање равнотеже између потенцијалних повољних и неповољних резултата. То омогућује доношење одлука о сразмери и природи потребних обрада и о приоритетима.
- Праћење и преиспитивање је неопходно због увида ефикасности свих корака процеса управљања ризиком. То је важно за непрекидно побољшање система. Потребно је пратити ризике и ефикасност мера обраде како би се осигурало да промена услова не мења приоритете.
- Комуникација и консултација са интерним и екстерним заинтересованим странама на сваком нивоу процеса управљања ризиком и разматрање процеса као целине.

2.2 Модел оквира за управљање ризицима

Један од начина да се добије увид у управљање ризиком је пролазак кроз следећих пет фаза:

1. Анализирати управљање ризицима у најширем облику, што се обично назива управљање ризиком у Агенцији.
2. Проверити усклађеност и оквир за управљање ризиком који укључује утицај заинтересованих страна и корпоративни углед Агенције.
3. Користити стратегије формирања и спровођења процеса којим се омогућава разумевање ризика за Агенцију и све њене службе.
4. Проверити успостављене циклуса оперативних ризика за остварење пословних циљева, идентификацију ризика, процену ризика и управљање ризицима у оквирима које је успоставила Агенција кроз своју структуру управљања.
5. Проверити оквир управљања и извештавање о интерним контролама за горе наведене тачке те осигурати да се те две ставке формално документују.

2.3 Врсте ризика

У погледу врсте последица које ризици имају на Агенцију постоје три врсте основних ризика:

- Финансијски ризик - догађаји који имају директан утицај и могу утицати на повећање трошкова Агенције;
- Оперативни ризик - догађаји или радње који могу прекинути пружање услуга или имати за резултат одступање од циљева;
- Ризик по репутацију - догађаји или радње које могу угрозити углед Агенције.

Ризици који се могу појавити као резултат:

- екстерних питања која су ван контроле Агенције;
- оперативних питања која утичу на пружање услуга;
- промене унутар Агенција (усклађеност са новим законским прописима) или се врши реорганизација неког дела Агенције - што може водити слабљењу контрола и додатним ризицима.

3. ПРИПРЕМА ЗА ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ

Пре самог отпочињања процеса, потребно је темељно припремити тим који ће спроводити овај процес при чему је посебну пажњу потребно обратити на састав тима (морају бити покривени сви аспекти појаве која се проучава у оквиру које се жели управљати ризиком) и на обуку односно знање које поседују чланови тима из области управљања ризиком.

Након првог сегмента припреме за процес управљања ризиком, потребно је прецизно дефинисати:

- који су циљеви управљања ризиком (финансијски токови, безбедност, дугорочна сигурност пословања, здравље, очувања околине и сл.);
- ко ће имплементирати Стратегију прављања ризиком у Агенцији.

3.1 Идентификовање ризика

Први корак управљања ризиком је идентификовање опасности, односно појава које са собом носе ризик. Утврђивање ризика подразумева идентификацију догађаја и одређивање кључних ризика који могу неповољно утицати на остварење циљева садржаних у планским документима. Агенција за своје циљеве утврђује ризике у Обрасцу за утврђивање и процену ризика и евидентира их у Регистар ризика. Именовани координатор за ризике води и ажурира Регистар ризика. Руководиоци Одељења пружају информације за редовно вођење и ажурирање Регистра ризика.

Приликом утврђивања ризика користи се типологија ризика којом су ризици подељени на пет главних група. Групе ризика односе се на следеће области:

1. Спољашње окружење - под овим се подразумевају ризици макроокружења (геополитички, економски, одлуке и приоритети изван Агенције).

2. Планирање, процеси и системи - под овим се подразумевају ризици стратегије, планирања и политике, укључујући и интерне одлуке, ризици оперативних процеса, ризици финансијских процеса и доделе средстава и ризици ИТ Сектора и осталих система подршке.

3. Запослени и Агенција - под овим се подразумевају ризици људског фактора и компетенције, интерна организација, управљање, подела одговорности и делегирање радних задатака.

4. Законитост - под овим се подразумева јасноћа и јединственост постојећих закона и прописа, као и усклађеност правних аката Агенције са законском регулативом.

5. Комуникација и информације - под овим се подразумевају ризици метода и канала комуникације у Агенцији, као и ризици квалитета и правовремености информација.

Постоје различите методе и технике које се користе за идентификовање евентуалних ризика везаних за остваривање циљева, а њихов избор зависи од потребе Агенције:

- набацивање идеја (Brain storming) - оформи се група кључних запослених коју треба да чине шефови одељења Агенције који отворено дискутују и идентификују ризике. Овај метод је карактеристичан по томе да се различито остварени резултати у раду Агенције (који се оцењују) прикупљају, иза чега се врши анализа ризика.

- Коришћење контролних листа - представља унапред припремљен списак свих могућих ризика. Сваки ризик се разматра у односу на претходну утврђену листу. Некад је тешко припремити списак који ће пружити параметре који могу имати општу употребу. Уколико се користе контролне листе, треба их прегледати како би се обезбедила њихова релевантност за области пословања које се разматрају.

- Раније искуство - ризици се идентификују на основу знања и искуства запослених и ранијих информација. Стара евиденција (коју чува Агенција или која је доступна из других извора) може бити од користи у идентификовању ризика, њихове учесталости као и утицаја. Пажљиве анализе могу представљати најважнију фазу у процесу идентификације ризика.

- Самостална процена ризика - то је приступ према којем се сваки ниво у Агенцији позива да анализира своје активности и да доприноси "дијагнози" ризика са којима се суочава. Ово се може извести путем документованог приступа, али је често ефективније уколико се организују радионице (са лицима која их воде, а која поседују одговарајуће вештине које ће групи помоћи у утврђивању ризика који утичу на њихове циљеве). Посебна предност овог приступа јесте да се ризици озбиљније схватају кад их идентификују сами носиоци процеса.

Идентификација ризика се некада може показати као најтежи део посла. Разлог за то се крије у чињеници да не постоји јасан сигнал када је процес идентификовања завршен, односно када су идентификоване све опасности.

Требало би се придржавати неких препорука као што су:

- одредити колико дуго ће трајати идентификовање опасности и при истеку тог времена сматрати да идентификоване опасности чине комплетан списак свих опасности. Процес управљања ризиком никада није завршен, јер се појављују нови ризици или ескалирају постојећи, тако се поступак идентификовања ризика понавља више пута.

- формирати документацију која ће прецизно описивати које су активности или појаве анализиране и одакле су идентификоване опасности (ово може бити драгоцен извор података при каснијем преиспитивању компетности раније спроведене анализе опасности).

- консултовати све заинтересоване стране и документовати резултате ових консултација (често посматрање неког проблема из другог "угла" укаже на опасности које нису могле бити идентификоване на други начин).

Идентификација ризика укључује идентификацију потенцијалних ризика и узрок ризика, као и потенцијалне последице ризика. Потребно је обухватити све ризике који би се могли догодити.

Категорија ризика	Опис ризика
спољашњи ризик	-субјекат не може утицати на ове ризике, могу се спровести контролне мере
буџетско - финансијски	-расположивост ресурса
посебни задаци	-преузимање додатног непланираног задатка, који превазилази капацитете или овлашћења субјекта
унутрашњи ризик	-субјекат може утицати на ризике или их избећи утврђивањем циљева или спровођењем контролних мера
поштовање рокова	-одређени задаци и рокови су правно одређени или укључени у уговоре
осигурање квалитета	-субјекат мора осигурати квалитет јавних услуга својим корисницима и захтевати исто од својих добављача
информационе технологије	-поузданост функционисања и заштите информација има кључни значај за рад субјекта
општи	-усклађеност са прописима, заштита ресурса, економичност, ефективност, ефикасност, углед

Табела 2. Категорија ризика и опис ризика

3.2 Одређивање вероватноће настанка ризичног догађаја

Упоредо са идентификовањем опасности потребно је установити и вероватноћу наступања идентификоване опасне ситуације. Пожељно је за сваку опасност одредити прецизну вероватноћу наступања те опасности. Ово најчешће није могуће, тако да се у том случају прибегава квалитативној процени одговарајуће вероватноће. Најчешће се користе само три категорије (ниска, умерена и висока вероватноћа појављивања), које

се након тога уз помоћ одговарајуће табеле преводе у одређене нумеричке вредности. Пример за ово је дат у наредној табели:

Вероватноћа	Оцена
Ниска	1
Умерена	2
Висока	3

Табела 3. Вероватноће и оцене ризика

3.3 Одређивање последица ризичног догађаја

Након завршеног процес идентификовања опасности, потребно је установити какав утицај свака од идентификованих опасности има на раније дефинисане циљеве спровођења поступака управљања ризиком. Потребно је проверити сваку комбинацију "идентификована опасност - дефинисан циљ". Као и све претходне активности и ова активност захтева документовање свих резултата, због потребе накнадног преиспитивања система управљања ризиком. Овде је потребно дефинисати табелу која ће идентификовани утицај превести у одговарајућу нумеричку вредност из распона 1-3 (Табела 4). Ово најчешће није проблем урадити ако се последице "мере" у новчаним вредностима.

Рангирање	Утицај	Опис
3	Озбиљан	-прекид свих важних активности -висок финансијски губитак -значајан губитак пословног поверења

Рангирање	Утицај	Опис
2	Средњи	-прекид неких важних активности -средњи финансијски губитак -делимичан губитак поверења јавности -негативан став јавности у медијима

Рангирање	Утицај	Опис
1	Мали	- кашњење у обављању активности које су од мањег значаја за предузеће -прекид неких важних активности -финансијски губитак -смањење нивоа поверења јавности -одређени негативан став јавности у медијима

Табела 4. Начин превођења последица ризика у нумеричку вредност

Овакве табеле се морају формирати у зависности од конкретног циља и начина перцепције утицаја појаве на посматрани циљ. Препорука је да се овом послу посвети

онолико времена колико је потребно да би се прецизно дефинисало како ће утицај бити "мерен".

Када су идентификоване табеле које служе за квантификовање опасности и утицаја, потребно је дефинисати границе прихватљивости ризика. Ризик оцењујемо као производ вероватноће настанка ризика и последице одређеног ризика.

$$ИР = В \times У$$

У - утицај ризика

В - вероватноћа

УТИЦАЈ	3 озбиљан	3	6	9
	2 средњи	2	4	6
	1 мали	1	2	3
Укупна изложеност ризику (утицај x вероватноћа)		1 мала	2 средња	3 велика
		ВЕРОВАТНОЋА		

Табела 5. Начин оцене ризика

3.4 Одговор на ризике и поступање по ризицима

Вероватноћа учинка ризика смањује се избором одговарајућег одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика, као и од толеранције и става организације према ризику. За сваки ризик треба изабрати један од следећих одговора на ризик:

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

б) Третирање (решавање) – Највећи број ризика решава се на овај начин. Сврха третирања јесте да се, иако ће се одређене активности наставити са ризиком, предузму радње (контрола) у циљу ограничавања ризика на прихватљив ниво;

в) Трансфер (пренос) – Најбољи одговор за неке ризике јесте да се пренесу на треће лице. Ово се може урадити путем конвенционалног осигурања, или финансијском надокнадом трећем лицу које ће преузети ризик на други начин. Ова опција је нарочито добра за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину;

г) Коришћење прилика – Ова опција није алтернатива за претходно наведене, већ представља опцију коју треба размотрити увек када се толерише, преноси или третира одређени ризик. Односи се на ситуацију када истовремено са умањивањем одређених претњи, постоји прилика да се искористи неки позитиван утицај (нпр. уколико је улагање већег износа капиталних инвестиција у велики пројекат ризично, треба преиспитати да ли постоје релевантне контроле, које су довољно добре да оправдају повећавање тог износа, како би се остварила још већа корист). Горе наведено се односи и на ситуације које са собом не носе претњу, већ само позитивне прилике;

д) Прекид – неке ризике је могуће решавати или свести на прихватљив ниво, само уколико се одређена активност прекине. Ова опција може бити озбиљно ограничење у јавном сектору с обзиром да се у њему спроводе низ активности, иако су ризици прилично велики, јер нема другог начина да се резултати неопходни за грађане и остваре.

3.5 Дефинисање мера за ублажавање ризика

Следећи корак је дефинисање мера које ће умањити вероватноћу дешавања појаве или умањити последице појаве и то у толикој мери да посматрани ризик пређе у област прихватљивог ризика. Некада ово може значити и дефинисање две, три, па и више разних одбрамбених мера, како би посматрани ризик постао прихватљив. Овде се крије опасност да увођење мера заштите не створи услове за нови, раније неидентификовани

ризик. Стога је потребно сваку меру добро проучити и проверити да ли она може имати последице по посматране циљеве.

Након завршетка дефинисања заштитних мера којима су сви неприхватљиви ризици преведени у прихватљиве, потребно је све испланиране активности донете одлуке документовати. Овде се документовање такође ради са циљем да се олакша посао каснијег преиспитивања дефинисаних мера и провере да ли је дошло до промене неких услова или ескалације неког ризика или чак и појаве нових ризика.

При документовању дефинисаних одбрамбених мера, потребно је навести:

- тим који је дефинисао конкретну меру, као и особу која је то одобрила;
- опис дефинисане мере (ко, шта, када, како, чиме, као и очекиване "последице" овог деловања);
- ризике на које ће дефинисане мере деловати, као и ниво вероватноће и последице на који се очекује да ће их дефинисана мера свести;
- подаци на којима је заснована дефинисана мера и
- претпоставке које су учињене при дефинисању мере.

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

3.6 Контрола ризика

Контролне активности односно контрола ризика ради се са циљем да се обезбеди спровођење одговарајућих радњи за управљање ризицима на адекватан и благовремен начин. Све радње које се предузимају за решавање (умањивање) ризика могу се сматрати контролама. Циљеви контроле се утврђују посебно за сваки кључни систем у циљу умањивања ризика.

Врсте контроле:

- ПРЕВЕНТИВНЕ контроле - спречавају појаву неефикасности, грешака, односно неправилности;
- КОРЕКТИВНЕ контроле - исправљају (коригују) грешке, неефикасности, односно неправилности;
- ДИРЕКТИВНЕ контроле - подстичу радње и догађаје неопходне за остваривање циљева;
- ДЕТЕКЦИОНЕ контроле - исправљају детектоване грешке.

3.7 Припрема за увођење мера у свакодневни рад

Након дефинисања заштитних мера неопходно је те мере увести у редовне радне процедуре и пратити да ли се мере спроводе како је и планирано и да ли дају очекиване резултате. Међутим, пре тога је неопходно дефинисати начин како ће провера појаве ризика и деловања заштитних мера бити спровођена, ко ће спроводити, у којим интервалима, који подаци ће се прикупљати итд. Када је све добро припремљено и документовано, потребно је прећи на следећи корак, који спада у један од најтежих: увести ове мере у употребу. Потребно је све извршиоце обучити како ће од тог тренутка вршити своје радне активности. Извршиоцима је потребно објаснити шта је био разлог за промену начина рада и које опасности се тиме елиминишу, односно који ефекти се очекују од новог начина рада. Као и приликом сваке промене начина рада потребно је најмање месец дана редовног праћења да ли извршиоци уредно примењују нови начин рада или теже да се врате старим навикама и старом начину спровођења свог посла.

Овакве промене начина рада захтевају и промене у начину размишљања свих запослених, тако да се овде уствари ради о промени културе унутар једне организације. Промена културе подразумева да сваки запослени буде упознат са свим идентификованим ризицима, могућим последицама, могућим сигнаlima да се развија неки ризик, као и поступцима које је потребно предузети у том случају.

Након увођења у примену свих предвиђених мера потпуно је очекивано да се тек у том тренутку идентификују нови ризици или недостаци предвиђених мера. Разлог за то је очигледан: немогуће је још у фази планирања и анализирања у потпуности сагледати све детаље. Стога је потребно предвидети начин подешавања ових мера. Поред тога потребно је предвидети и начин и динамику провере успешности дефинисаних мера (преиспитивање), промене вероватноћа и последица идентификованих ризика, као и појаву нових ризика. Ове активности би требало спроводити периодично у унапред одређеним интервалима, при чему те провере

спроводи специјално обучен и припремљен тим и у том случају су провере свеобухватне и много темељније.

Како ће све ове провере довести до идентификовања разних недостатака у дефинисаним мерама или у процесу праћења и управљања ризиком, потребно је ова сазнања документовати и тиме формирати базу знања о ризицима и поступцима управљања ризицима и на тај начин створити основу да се убудуће овај процес одвија много брже, лакше и са много бољим ефектима.

Стратегија управљања ризицима је само први, али најзначајнији документ, који представља темељ организованог и ефикасног система управљања потенцијалним штетним догађајима који се могу појавити у пословима које обавља Агенција. Када се Стратегија усвоји на предлог директора Агенције, директор именује координатора за ризике који предлаже стручни тим за имплементацију овог стратешког акта. Основна улога стручног тима огледа се у томе да начела установљена у Стратегији преточе у конкретне акционе планове који ће садржати обавезујуће мере за запослене у Агенцији. Стручни тим чине координатор за ризике и као обавезни чланови тима - шефови одељења Агенције, који на основу свог радног искуства могу најбрже оценити какав је ефекат наложених мера у пракси. Задатак стручног тима је да прати идентификоване ризике, као и ефекте које утврђене мере имају на исте. Стручни тим је дужан да правилно и најмање једном годишње подноси извештај о примени Стратегије управљања ризицима Агенције, како би се осигурало благовремено препознавање потреба за ревизијом Стратегије, као и њена усклађеност са стандардима, а у циљу утврђивања могућности за побољшање исте.

4. УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

У циљу осигуравања успешног спровођења процеса управљања ризицима, одређена су овлашћења и одговорности:

1. Директор Агенције

- одговоран је за одређивање стратешког смера и стварања услова за несметано спровођење свих активности везаних за управљање ризицима;
- обезбеђује највиши ниво активности везаних за управљање ризицима;
- предлаже доношење Стратегије управљања ризицима;
- именује координатора за успостављање процеса управљања ризицима у Агенцији.

2. Шефови одељења

- обезбеђују да је регистар ризика на нивоу посебних циљева и да се редовно прати;
- обезбеђују ефикасно управљање ризицима у оквиру свог одељења;
- обезбеђују да се Регистар ризика на нивоу посебних циљева прегледа најмање два пута годишње;
- обезбеђују да се управљање ризицима у њиховом делокругу рада спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима и документима који из ње произилазе;
- обезбеђују да сви запослени у њиховим одељењима буду упознати са процесом управљања ризицима и да су свесни захтева који се у том смислу успостављају;

- промовишу културу управљања ризицима на свим нивоима;
- стварају услове за несметано пропознавање, анализирање и евидентирање ризика као и одређивање приоритета и покретање процеса у вези са ризицима;
- обезбеђују да управљање ризицима буде редовна тема на састанцима како би се омогућило разматрање изложености ризику и поновно постављање приоритета на темељу ефикасне анализе ризика;
- обезбеђују системско и правовремено извештавање директора о ризицима на нивоу одељења;
- обезбеђују да су запослени свесни кључних циљева, приоритета и главних ризика с којима се суочава њихов организациони део и Агенција у целини;
- едукују и оспособљавају запослене за систематско препознавање и решавање ризика који прете њиховим активностима и дефинисању метода и циљева за ефикасније остваривање циљева и стратегија управљања ризицима;
- учествују у раду стручног тима за оцењивање и анализу ефеката Стратегије и стално унапређивање стратегије управљања ризицима у Агенцији.

3. Запослени у Агенцији

- делотворно користе смернице за управљање ризицима;
- обезбеђују да се идентификују ризици који би могли резултирати неиспуњењем кључних циљева и задатака Агенције;
- сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће мере контроле пријављују директору или шефу одељења;
- примењују контролне механизме у циљу ублажавања ризика;
- утврђују и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола.

5. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У АГЕНЦИЈИ

Делотворност процеса управљања ризицима прати се у Агенцији помоћу кључних показатеља успешности:

- Регистар ризика је израђен, редовно се прегледа и ажурира;
- Нема потребе за спровођење додатних мера за ублажавање ризика;
- Мере из плана које су предвиђене у погледу решавања уоченог ризика се подразумевају у оквиру рока утврђеног за извршење;
- Смањењем броја препоурка интерне и екстерне ревизије.

5.1 Преглед и ажурирање Стратегије за управљање ризицима у складу са најбољом праксом

Стратегија управљања ризицима процењиваће се по потреби, а најмање једном у три године, како би се обезбедило да се на време уочи потреба за ревизијом/изменом Стратегије и за њеним усклађивањем са стандардима, у циљу утврђивања могућности унапређења.

Кроз преглед провере ефикасности управљања ризиком треба утврдити:

- да ли су усвојене мере биле ефикасне;
- да ли су усвојени поступци и прикупљање података били одговарајући;
- недостатке у контролама и могућности за њихово побољшање;
- да ли је размена информација о ризицима помогла у доношењу одлука.

5.2 Документа неопходна за спровођење Стратегије управљања ризицима и њихова израда

Ради ефективног спровођења Стратегије управљања ризицима које се огледа у ефикасној процени ризика, утврђивању потенцијално проблематичних подручја, фаза рада и појединачних трансакција, неопходно је утврдити приоритетне контролне активности дефинисане кроз процедуре које ће руководству Агенције дати јасну слику изложености Агенције ризицима и побољшати пословање, обезбедити реалност и интегритет финансијских и пословних извештаја, добро финансијско управљање и заштиту економског положаја, средстава Агенције и угледа Агенције у јавности.



В.Д. ДИРЕКТОР

Владимир Арсенивић

Број: 438-1-07/2018

Београд, 28. децембар 2018. године