



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, јун 2026. године

## 1. ОПШТИ ДЕО

**Стратегија управљања ризиком** обухвата поступак идентификовања, процену и контролу ризика у циљу обезбеђивања разумне уверености 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 (у даљем тексту: Стратегија) 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 несекономично 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 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. Повезаност управљања ризицима са стратешким и оперативним циљевима Агенције

Управљање ризицима у Агенцији спроводи се у непосредној вези са стратешким, оперативним, финансијским и програмским циљевима Агенције. Ризици се не идентификују као издвојени и самостални догађаји, већ као потенцијалне околности, слабости, претње или пропусти који могу утицати на остваривање циљева Агенције, законитост рада, квалитет услуга, финансијску одрживост, интегритет, репутацију и континуитет пословања.

Агенција, као јавна агенција којој су поверени стручни, развојни и регулаторни послови у области акредитације здравствених установа, других правних лица и приватне праксе, управља ризицима у односу на следеће кључне циљеве:

1. благовремено, законито и квалитетно спровођење поступака акредитације;
2. обезбеђење доступности и примене стандарда за акредитацију;
3. обезбеђење квалитета процеса самооцењивања, спољашњег оцењивања и израде завршних извештаја;
4. праћење спровођења препорука и планова унапређења квалитета здравствене заштите;
5. развој, ревизија и унапређење акредитацијских стандарда;
6. обезбеђење довољног броја компетентних запослених, спољашњих оцењивача и других сарадника;
7. очување финансијске стабилности и ликвидности Агенције;
8. заштита података, информационих добара и ИКТ система Агенције;
9. очување угледа, непристрасности, интегритета и поверења корисника услуга, оснивача, надлежних органа и јавности;
10. обезбеђење континуитета пословања у условима ограничених људских, финансијских, техничких и организационих ресурса.

Ризици се идентификују, процењују и прате тако да се за сваки значајан циљ Агенције утврди шта може угрозити његово остваривање, која је вероватноћа настанка тог догађаја, какав би био утицај на рад Агенције, које контроле већ постоје, које додатне мере су потребне, ко је одговоран за њихово спровођење и у ком року се мере морају реализовати.

Регистар ризика представља основни оперативни документ за примену ове Стратегије. Он мора бити повезан са важећим стратешким планом, годишњим програмом рада, финансијским планом, планом набавки, актима о унутрашњој организацији и систематизацији, правилницима, процедурама и другим актима Агенције.

Ризици који нису повезани са конкретним циљем, процесом, активношћу, обавезом или ресурсом Агенције не сматрају се довољно прецизно дефинисаним ризицима и потребно их је додатно разрадити пре уношења у Регистар ризика.

## **2.2. Апетит за ризик и прихватљив ниво ризика**

Апетит за ризик представља ниво ризика који је Агенција спремна да прихвати у остваривању својих циљева, имајући у виду природу поверених послова, јавна овлашћења, финансијске капацитете, расположиве људске ресурсе, законске обавезе, значај података којима располаже и очекивања корисника услуга, оснивача, надлежних органа и јавности.

Агенција има низак апетит за ризике који се односе на:

1. незаконито поступање или поступање супротно повереним јавним овлашћењима;
2. повреду начела непристрасности, објективности и интегритета у поступку акредитације;
3. сукоб интереса запослених, спољашњих оцењивача, сарадника или лица укључених у поступке које спроводи Агенција;
4. злоупотребу службеног положаја, поверених информација или службене документације;
5. неовлашћен приступ, губитак, измену, откривање или злоупотребу података;
6. угрожавање ИКТ система, информационих добара и електронских евиденција Агенције;
7. нетачно, непотпуно или непоуздано финансијско и пословно извештавање;
8. поступање које може озбиљно угрозити углед Агенције и поверење у поступак акредитације;
9. непоштовање законских рокова и обавеза у управним и другим поступцима;
10. ризике који могу довести до прекида кључних активности Агенције.

Агенција има умерен апетит за оперативне ризике који се односе на кашњења, организационе потешкоће, ограничене кадровске капацитете, зависност од екстерних сарадника, техничке проблеме, промене у плану рада и сличне околности, под условом да су ти ризици благовремено идентификовани,

да су успостављене мере за њихово ублажавање и да не доводе у питање законитост, квалитет, интегритет и континуитет рада Агенције.

Агенција може прихватити виши ниво ризика код развојних, пројектних и иновативних активности, као што су израда нових стандарда, унапређење постојећих процедура, дигитализација процеса, увођење нових алата, међународна сарадња и пројектне активности, али само ако су ризици претходно процењени, ако су користи од активности оправдане и ако не постоји неприхватљив ризик по законитост, финансије, податке, интегритет или репутацију Агенције.

У складу са матрицом ризика, ризици се разврставају на:

1. низак ризик – оцена 1, 2 или 3;
2. средњи ризик – оцена 4;
3. висок ризик – оцена 6;
4. критичан ризик – оцена 9.

Овакво разврставање служи ради одређивања приоритета у праћењу ризика и планирању мера за њихово ублажавање, а заснива се на производу вероватноће и утицаја из Табеле 5 ове Стратегије.

Ризици са оценом 1, 2 и 3 могу се прихватити, уз праћење и периодично преиспитивање.

Ризици са оценом 4 захтевају дефинисање мера за ублажавање, одређивање носиоца мере и рок за поступање.

Ризици са оценом 6 сматрају се високим ризицима и морају бити предмет појачаног праћења. За ове ризике обавезно се утврђују конкретне мере, рокови, носиоци активности и начин извештавања директора.

Ризици са оценом 9 сматрају се критичним ризицима. Ови ризици нису прихватљиви без хитног поступања. О њима се без одлагања обавештава директор Агенције, а у зависности од природе ризика и Управни одбор. За критичне ризике утврђује се посебан план поступања, са јасно одређеним роковима, одговорним лицима, потребним ресурсима и начином праћења реализације мера.

Ако се процени да ризик може угрозити законитост рада, континуитет пословања, финансијску стабилност, заштиту података, интегритет поступка акредитације или репутацију Агенције, такав ризик се не може третирати само као ризик који се толерише, већ се морају утврдити мере за његово смањење, пренос, избегавање или прекид активности која тај ризик ствара.

### **2.3. Врсте ризика**

У зависности од природе послова, циљева и активности Агенције, ризици се могу класификовати у следеће категорије:

1. Стратешки ризици – ризици који могу утицати на остваривање мисије, визије и стратешких циљева Агенције;
2. Оперативни ризици – ризици који могу утицати на спровођење пословних процеса, реализацију активности, рокове, квалитет услуга и континуитет пословања;
3. Финансијски ризици – ризици који могу утицати на приходе, расходе, ликвидност, наплату потраживања, финансијско извештавање и финансијску стабилност Агенције;
4. Ризици усклађености – ризици који произилазе из непоштовања закона, подзаконских аката, интерних аката, стандарда и других обавезујућих захтева;
5. Ризици интегритета – ризици који могу угрозити непристрасност, објективност, професионалност, поверљивост и поверење у рад Агенције;
6. Репутациони ризици – ризици који могу довести до губитка поверења корисника услуга, оснивача, надлежних органа и јавности;

7. ИКТ и сајбер ризици – ризици који могу угрозити поверљивост, интегритет, доступност и поузданост информација и информационих система;
8. Кадровски ризици – ризици који произилазе из недостатка запослених, недовољних компетенција, одсуства кључних лица или недовољног преноса знања;
9. Пројектни ризици – ризици који могу утицати на реализацију домаћих и међународних пројеката, сарадњу са партнерима и развојне активности Агенције;
10. Ризици континуитета пословања – ризици који могу довести до привременог или трајног прекида кључних активности Агенције.

Имајући у виду да Агенција обавља поверене послове од јавног значаја у поступку акредитације здравствених установа, других правних лица и приватне праксе, посебна пажња посвећује се ризицима интегритета, непристрасности, поверљивости и сукоба интереса. Ови ризици могу се односити на запослене, спољашње оцењиваче, чланове радних тела, сараднике и друга лица која учествују у пословима Агенције, а уносе се у Регистар ризика као посебна категорија или као део ризика процеса на који се односе.

## 2.4. 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 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору (Службени гласник РС, број 89/2019 - даље: Правилник), управљање ризицима обухвата идентификавање, 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 анализиране и ажуриране сваке три године.

Спровођењем препоручених техника и алата за управљање ризиком постиже се умањење негативних исхода, смањење унапред могућих исхода и омогућавање позитивнијих исхода и тако осигуравамо рестрикцију финансијских трошкова и губитака.

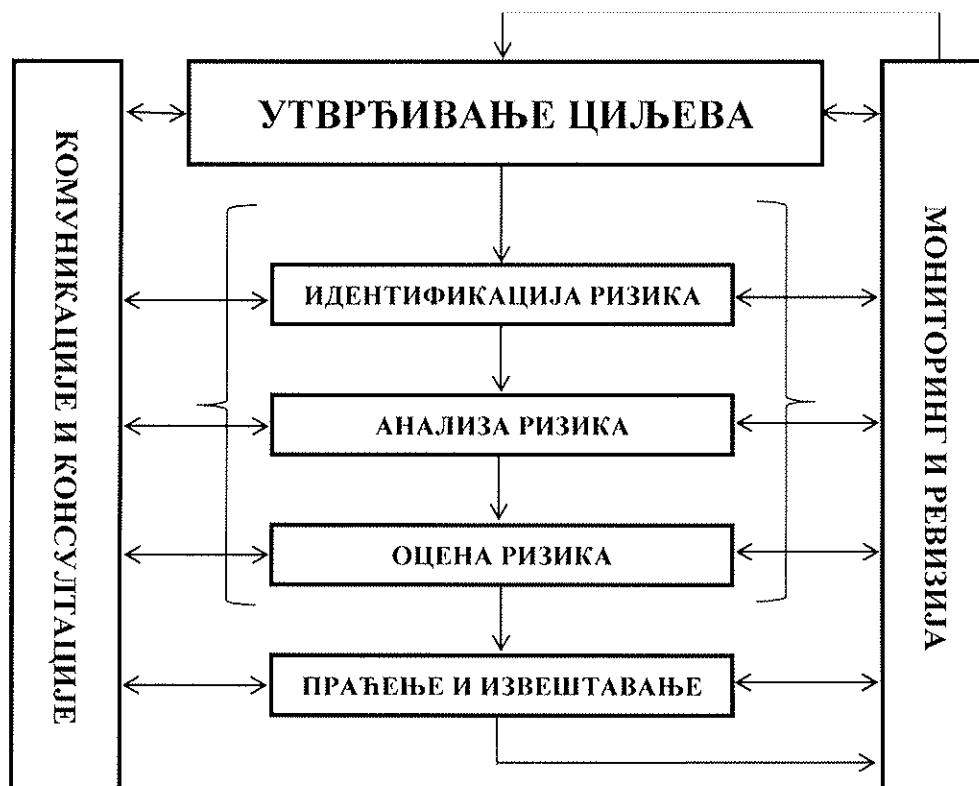
Управљање ризицима и успостављање контролних активности представља одговорност руководства и свих запослених у оквиру њихових надлежности и одговорности. Контролне активности успостављају се у циљу смањења вероватноће настанка ризичних догађаја и ублажавања њихових последица на прихватљив ниво.

Интерна ревизија није одговорна за управљање ризицима нити за успостављање контролних активности, већ је улога интерне ревизије да, кроз независно и објективно уверавање и саветодавне активности, оцењује адекватност и ефективност система управљања ризицима, система интерних контрола и процеса управљања у Агенцији, као и да даје препоруке за њихово унапређење.

Основна интенција свега наведеног је смањење губитака повезаних са неадекватном контролом управљања и истовремено минимизација могућих нежељених исхода.

Агенција као корисник јавних средстава спровођењем Стратегије 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.

## **2.5. 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.

## **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 управљања 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:

- Спољашње окружење - под овим се подразумевају ризици макроокружења (геополитички, глобалне пандемије, економски, одлуке и приоритети изван Агенције);
- 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;
- Запослени и Агенција - под овим се подразумевају ризици људског фактора и компетенције, интерна организација, управљање, подела одговорности и делегирање радних задатака.
- Законитост - под овим се подразумева јасноћа и јединственост постојећих закона и прописа, као и усклађеност правних аката Агенције са законском регулативом;
- Комуникација и информације - под овим се подразумевају ризици метода и канала комуникације у Агенцији, као и ризици квалитета и правремености 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. Услед тога 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 анализирани 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

### 3.1. а Инхерентни и резидуални ризик

Приликом процене ризика Агенција може, када је то потребно и применљиво, разликовати инхерентни и резидуални ризик.

Инхерентни ризик представља ниво ризика који постоји пре примене контролних активности, мера управљања ризиком или других механизма заштите.

Резидуални ризик представља ниво ризика који преостаје након примене постојећих контрола, процедура, организационих, техничких и других мера. У пракси, ова процена се пре свега користи код значајних, високих или критичних ризика, када је потребно сагледати да ли постојеће контроле довољно умањују изложеност ризику.

За остале ризике, Агенција може користити постојећи начин процене ризика кроз вероватноћу, утицај и укупну оцену ризика.

### **3.1. б Евидентирање значајних ризичних догађаја**

Агенција, у складу са својим капацитетима, евидентира значајне ризичне догађаје који су довели или могу довести до остварења значајног ризика. Евидентирање се може вршити кроз постојеће евиденције, службене белешке, извештаје, записнике, електронску преписку или другу расположиву документацију, без обавезе успостављања посебног регистра.

Значајним ризичним догађајима сматрају се нарочито: већи ИКТ инциденти, губитак или недоступност важне документације, значајна кашњења у поступцима акредитације, пропуштање законских рокова, значајне притужбе корисника услуга, судски спорови и други догађаји који могу утицати на законитост, финансијску стабилност, континуитет рада или углед Агенције.

Ови догађаји се узимају у обзир приликом преиспитивања Регистра ризика и процене потребе за изменом постојећих мера.

### **3.1. в Континуитет пословања**

Агенција успоставља мере за обезбеђивање континуитета пословања у случајевима који могу довести до значајног поремећаја или прекида рада.

Ризици континуитета пословања обухватају све околности које могу угрозити способност Агенције да настави обављање својих кључних функција.

Такви ризици нарочито обухватају:

- недостатак људских ресурса;
- дуже одсуство запослених;
- немогућност ангажовања спољашњих оцењивача;
- губитак или недоступност података;
- кварове на информационим системима;
- губитак приступа пословним просторијама;
- пожаре, поплаве и друге ванредне ситуације;
- сајбер инциденте;
- значајне финансијске поремећаје;
- прекид сарадње са кључним партнерима.

У циљу обезбеђења континуитета пословања Агенција:

1. идентификује критичне пословне процесе;
2. идентификује критичне ресурсе;
3. утврђује кључна радна места;
4. одређује замену за критичне послове;
5. обезбеђује резервне копије података;
6. обезбеђује доступност неопходне документације;
7. прати ризике који могу довести до прекида пословања.

Руководство Агенције најмање једном годишње разматра стање ризика континуитета пословања и потребу за унапређењем постојећих мера.

### 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

Приликом процене вероватноће ризика узимају се у обзир историјски подаци, претходно реализовани ризични догађаји, постојеће контролне активности, организационо окружење, сложеност процеса и други фактори који могу утицати на вероватноћу настанка 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	<ul style="list-style-type: none"><li>- прекид свих важних активности</li><li>- висок финансијски губитак</li><li>- значајан губитак пословног поверења</li></ul>

Рангирање	Утицај	Опис
2	Средњи	<ul style="list-style-type: none"><li>- прекид неких важних активности</li><li>- средњи финансијски губитак</li><li>- делимичан губитак поверења јавности</li><li>- негативан став јавности у медијима</li></ul>

Рангирање	Утицај	Опис
I	Мали	<ul style="list-style-type: none"> <li>- краће кашњење у обављању активности од мањег значаја</li> <li>- финансијски губитак</li> <li>- смањење нивоа поверења јавности</li> <li>- одређени негативан став јавности у медијима</li> </ul>

Табела 4. Начин преводјења последица ризика у нумеричку вредност

Приликом процене утицаја ризика посматрају се финансијске, оперативне, правне, репутационе и друге последице које ризик може произвести.

Утицај ризика процењује се у односу на могућност остваривања циљева Агенције, законитост рада, квалитет услуга, интегритет поступака, расположивост ресурса и континуитет пословања.

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

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

Табела 5. Начин оцене ризика

На основу укупне изложености ризику добијене множењем вероватноће и утицаја, ризици се ради одређивања приоритета могу разврстати на низак ризик, средњи ризик, висок ризик и критичан ризик, у складу са критеријумима утврђеним у тачки 2.2. ове Стратегије.

### 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.

За ризике који се уносе у Регистар ризика потребно је, у мери у којој је применљиво, одредити мере за поступање, носиоца активности, рок за реализацију и датум наредне провере. Мере за поступање по ризицима треба да буду формулисане тако да омогуће праћење њихове реализације. Опште формулације треба избегавати када је могуће одредити конкретну активност.

### 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.

Приликом документовања 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 svelи 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 у циљу 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.

Контролне активности морају бити сразмерне нивоу ризика и трошковима њиховог успостављања.

Приликом увођења нових контрола потребно је проценити да ли оне стварају нове ризике, повећавају административно оптерећење или негативно утичу на ефикасност процеса.

### **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 у одговарајућем периоду након увођења мера проверити 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.

Ова Стратегија 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 најмање једном годишње подноси извештај о примени Стратегије 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.

### **3.8. Управљање ИКТ и сајбер ризицима**

Агенција препознаје информационо-комуникационе технологије као један од кључних ресурса за обављање својих послова и остваривање постављених циљева.

Управљање ИКТ ризицима обухвата идентификовање, процену, праћење и контролу ризика који могу угрозити поверљивост, интегритет, доступност и поузданост информација, информационих система, електронских евиденција и дигиталних ресурса Агенције.

ИКТ ризици нарочито обухватају:

1. неовлашћен приступ информационим системима и подацима;
2. губитак, оштећење или неовлашћену измену података;
3. кварове хардверске и софтверске инфраструктуре;
4. недоступност информационих система;
5. губитак резервних копија података;
6. сајбер нападе и злонамерне активности;
7. злоупотребу корисничких налога и привилегија;
8. недостатке у управљању приступним правима;
9. недостатке у евидентирању и праћењу активности корисника;
10. зависност од екстерних добављача ИКТ услуга.

Ради управљања ИКТ ризицима Агенција обезбеђује:

- контролу приступа информационим ресурсима;
- доделу приступних права у складу са начелом најмањих неопходних овлашћења;
- евидентирање активности корисника;
- редовно ажурирање система;
- прављење резервних копија података;
- периодично тестирање могућности опоравка података;
- праћење и евидентирање ИКТ инцидената;

- физичку и логичку заштиту информационих ресурса;
- периодично преиспитивање ИКТ ризика.

Сви запослени су дужни да поступају у складу са актима којима се уређује безбедност информационо-комуникационих система и заштита података.

ИКТ ризици се најмање једном годишње преиспитују и по потреби ажурирају у Регистру ризика.

### **3.9. Извештавање о ризицима и праћење реализације мера**

Праћење ризика спроводи се у складу са величином, организационом структуром и расположивим капацитетима Агенције.

Носиоци активности и руководиоци организационих јединица обавештавају директора и координатора за ризике о значајним околностима које могу довести до повећања изложености ризику, посебно ако се ризик односи на законитост рада, финансијску стабилност, континуитет пословања, ИКТ систем, поступак акредитације или углед Агенције.

Посебни периодични извештаји о ризицима израђују се када директор процени да је то потребно, као и у случају настанка значајног ризичног догађаја.

Подаци о ризицима, реализованим мерама и значајним ризичним догађајима користе се приликом ажурирања Регистра ризика, припреме извештаја о систему финансијског управљања и контроле и планирања активности за наредни период.

### **3.10. Праћење и преиспитивање система управљања ризицима**

Систем управљања ризицима прати се и преиспитује периодично и по потреби, ради утврђивања његове адекватности, ефикасности и усклађености са циљевима Агенције.

Преиспитивање система управљања ризицима обухвата:

1. оцену адекватности идентификованих ризика;
2. оцену адекватности постојећих контролних активности;
3. анализу реализованих ризичних догађаја;
4. анализу промена у интерном и екстерном окружењу;
5. процену потребе за изменом мера за управљање ризицима;
6. процену потребе за изменом Регистра ризика;
7. процену потребе за изменом Стратегије управљања ризицима.

Координатор за ризике, у складу са расположивим капацитетима Агенције, координира преиспитивање ризика приликом ажурирања Регистра ризика, припреме извештаја о систему финансијског управљања и контроле, као и у случају значајних организационих, финансијских, регулаторних, технолошких или других промена које могу утицати на изложеност Агенције ризицима.

Уколико током године дође до значајних организационих, финансијских, регулаторних, технолошких или других промена које могу утицати на профил ризика Агенције, поступак преиспитивања ризика може се спровести и ван редовног циклуса преиспитивања.

Резултати преиспитивања документују се и користе као основ за даље унапређење система управљања ризицима и интерних контрола.

## 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 редовно преиспитује, а најмање једном годишње или по потреби;
- 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.

**4. Координатор за ризике** представља лице које координира активности у вези са успостављањем, развојем, праћењем и унапређењем система управљања ризицима у Агенцији. Координатор за ризике обавља нарочито следеће послове:

1. координира процес идентификовања, процене и евидентирања ризика;
2. води и ажурира Регистар ризика;
3. прикупља податке од руководиоца организационих јединица и других запослених о ризицима и контролним активностима;
4. прати статус реализације мера за управљање ризицима;
5. припрема извештаје о ризицима за директора, а по потреби и за Управни одбор;
6. прати реализацију активности утврђених Стратегијом управљања ризицима;

7. организује периодично преиспитивање ризика;
8. прикупља податке о значајним ризичним догађајима, када су они евидентирани;
9. предлаже измене Регистра ризика;
10. предлаже измене и допуне Стратегије управљања ризицима;
11. пружа стручну подршку организационим јединицама у поступку идентификовања и процене ризика;
12. прати прописе и добру праксу у области управљања ризицима и интерних контрола.

Координатор за ризике нема оперативну одговорност за управљање појединачним ризицима, већ координира и прати функционисање система управљања ризицима у целини. Обим активности координатора за ризике прилагођава се величини, организационој структури и расположивим капацитетима Агенције. Одговорност за управљање ризицима остаје на руководиоцима организационих јединица и носиоцима пословних процеса.

## **5. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У АГЕНЦИЈИ**

Делотворност процеса управљања ризицима прати се у Агенцији кроз следеће основне показатеље:

- регистар ризика је израђен и преиспитује се у складу са овом Стратегијом;
- значајни ризици су идентификовани и оцењени;
- за значајне ризике су, када је то потребно и могуће, утврђене мере за ублажавање;
- мере за поступање по ризицима реализују се у складу са утврђеним роковима и расположивим капацитетима;
- препоруке интерне и екстерне ревизије које се односе на управљање ризицима и интерне контроле разматрају се и, када је могуће, спроводе.

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

Стратегија управљања ризицима преиспитује се по потреби, а најмање једном у три године, како би се обезбедило да буде усклађена са циљевима Агенције, прописима, организационим променама и значајним променама у структури ризика.

Регистар ризика као оперативни документ за примену Стратегије преиспитује се по потреби, а нарочито приликом припреме извештаја о систему финансијског управљања и контроле, значајних промена у пословању, настанка значајног ризичног догађаја или препорука интерне и екстерне ревизије.

Стратегија се пре рока од три године може преиспитати и ажурирати у случају:

- значајних организационих промена;
- измена законског и регулаторног оквира;
- значајних промена у структури ризика;
- већих ИКТ инцидената;
- значајних финансијских поремећаја;
- значајних препорука екстерне или интерне ревизије;
- промена у делокругу рада Агенције;
- других околности које могу значајно утицати на систем управљања ризицима.

## 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.

## 6. ГОДИШЊЕ ИЗВЕШТАВАЊЕ О УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА – СИСТЕМ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ

Извештај се израђује и доставља Министарству финансија, односно Централној јединици за хармонизацију овог министарства најкасније до 31. марта текуће године за претходну пословну годину.

Извештај се доставља у електронској форми попуњавањем упитника на сајту Централне јединице за хармонизацију.

Поред извештавања према надлежним органима, резултати праћења ризика користе се као основ за:

- ажурирање Регистра ризика;
- унапређење контролних активности;
- планирање активности Агенције;
- планирање ресурса;
- утврђивање потреба за обукама запослених;
- унапређење интерних процедура и других интерних аката.



**В.Д. ДИРЕКТОРА**

**Владимир Арсеновић**

Број: 655-1-07/2026

Београд, 08. јун 2026. године