



АГЕНЦИЈА
ЗА КВАЛИФИКАЦИЈЕ

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА
РИЗИЦИМА АГЕНЦИЈЕ ЗА
КВАЛИФИКАЦИЈЕ

Београд, 2021. године

Садржај

1. ПРЕДМЕТ УРЕЂИВАЊА.....	2
1.1. ПРАВНИ ОКВИР	2
1.2. ДЕФИНИЦИЈЕ	3
2. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ.....	4
3. УПРАВЉАЊЕ РИЗИКОМ - УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ	6
4. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	7
4.1. ОДРЕЂИВАЊЕ КОНТЕКСТА И ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА.....	8
4.2. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РИЗИКА.....	10
4.3. ПРОЦЕНА РИЗИКА.....	11
4.4. РЕАГОВАЊЕ НА РИЗИК	13
4.5. ПРАЂЕЊЕ ИЗВЕШТАВАЊА О РИЗИЦИМА.....	14
5. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ	15
6. ПРАЂЕЊЕ ПРОВЕРЕ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ	16
7. ОДГОВОРНОСТ, ОВЛАШЋЕЊА И НАДЛЕЖНОСТИ.....	16
8. ЕДУКАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА	17
9. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ.....	17
10. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ.....	18

У складу са одредбама чл. 2. тачка 51в и чл. 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – исправка, 108/13, 142/14, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016 и 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019 и 149/2020), члана 18. став 1. тачка 4) Закона о Националном оквиру квалификација Републике Србије („Службени гласник РС“ бр. 27/2018 и 6/2020), а у вези са чланом 11. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 89/2019), Управни одбор Агенције за квалификације Републике Србије доноси

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА АГЕНЦИЈЕ ЗА КВАЛИФИКАЦИЈЕ

1. ПРЕДМЕТ УРЕЂИВАЊА

Стратегија управљања ризицима Агенције за квалификације је финални и стратешки документ којим се успоставља систем финансијског управљања и контроле у Агенцији за квалификације, са крајњим циљем да се обезбеди пословање Агенције за квалификације у складу са прописима, унутрашњим актима и уговорима, економично и ефикасно управљање и извештавање, као и ефективно коришћење ресурса, што даје поуздане основе за доношење одлука и планирање, коришћење и заштиту средстава и података.

Стратегијом управљања ризицима Агенције за квалификације (у даљем тексту: Стратегија) дефинишу се врсте екстерних и интерних ризика; одређује се процес управљања и извештавања о ризицима; дефинише се подела улога, овлашћења и одговорности у управљању ризицима и планира се едукација запослених за систем финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК). Стратегијом се у Агенцији за квалификације прописује начин процене, рангирања, поступања и одговора на све ризике. Регистар ризика, којим су обухваћени сви ризици са којим се Агенција за квалификације суочава и који могу да угрозе остваривање циљева Агенције за квалификације, представља саставни део Стратегије.

Циљ Стратегије је да се у Агенцији за квалификације уведе пракса управљања ризицима као оквир за развијање процеса управљања у будућности. Успешним управљањем ризицима сматра се рад на јачању постојеће структуре управљања и то како у процесима планирања и реализације циљева, тако и у процесима доношења одлука. У процесу доношења одлука важно је управљање ризицима уградити као стандард и важан сегмент који ће омогућити оптималније и рационалније коришћење јавних средстава.

1.1. ПРАВНИ ОКВИР

Ова Стратегија је у складу са Законом о буџетском систему, Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, Приручником за финансијско управљање и контролу (Приручник за ФУК), Смерницама за управљање ризицима, као и са Стратегијом развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору коју је донела Влада Републике Србије („Службени гласник РС“, бр. 51/2017) и која представља план за даљи развој свеобухватног и ефикасног система интерне финансијске контроле у јавном сектору, који ће осигурати добро управљање и заштиту јавних средстава и усклађивање са захтевима из Поглавља 32: Финансијски надзор - за потребе преговарања о приступању Србије Европској унији.

Доношење Стратегије представља законску обавезу у постизању стратешких и оперативних циљева и неизоставан елемент доброг управљања. Чланом 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“ бр. 89/2019) прописано је да у сврху управљања ризицима, руководиоца јавних средстава усваја Стратегију управљања ризицима, која се ажурира сваке три године, као и у случају кад се контролно окружење значајно измени.

Развој интерне финансијске контроле у јавном сектору, иницирао је и идентификовање ризика, као и утврђивање механизма за управљање њима. Законом о буџетском систему, у члану 81. став 2, дефинисани су елементи ФУК-а, и то:

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

1.2. ДЕФИНИЦИЈЕ

У тексту Стратегије употребљени су следећи термини чије дефиниције су дате у наставку:

- **Ризик** представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава (даље у тексту: КЈС). Ризик се мери кроз његове последице (утицај) и вероватноћу дешавања.
- **Утврђивање ризика** је процес идентификације догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Агенције за квалификације.
- **Опис ризика** представља процес јасне формулације односно описивања утврђених циљева, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика односно утицаја на циљеве и активности.
- **Процена ризика** је поступак којим се на систематски начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика.
- **Ублажавања/третирање ризика** подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанка ризика, ублажавања негативних последица које је ризик изазвао или обоје. Третирање ризика подразумева успостављање одговарајућих контролних активности (процедура).
- **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 ефекат деловања ризика на циљеве. Такође, праћење омогућава идентификовање новонасталих ризика или ризика који имају мањи ефекат деловања на циљеве током пословања.
- **Инхерентни ризик** је ниво ризика у случају непостојања контрола и фактора 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.

- **Управљање ризицима** обухвата поступак идентификовања, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати негативан ефекат на остваривање циљева КЈС, са задатком предузимања потребних радњи, са циљем свођења ризика за постизање циљева на прихватљив ниво.
- **Регистар ризика** је преглед идентификованих ризика, процене ризика по критеријумима утицаја које има на остваривање циљева и вероватноће појављивања, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице деловања ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење.
- **Управљачка одговорност** је обавеза руководиоца свих нивоа код КЈС да све послове обављају законито, поштујући принципе економичности, ефективности, ефикасности и јавности, као и да за своје поступке, одлуке и резултате одговарају ономе ко их је именовао или им пренео одговорност.
- **Одговорност** је обавеза да се лицима која су доделила одређена овлашћења одговара за испуњавање тих овлашћења (обавеза поступања).
- **Овлашћење** представља обавезу извршења додељених задужења.
- **Надлежност** представља способност или право да се наложи доношење одлука које се односе на коришћење делегираних ресурса да би се остварили циљеви који су обухваћени датим овлашћењима.

2. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Сврха ове Стратегије је да се пружи смернице у погледу управљања ризицима, да би се подржало остваривање циљева Агенције за квалификације, осигурала заштита запослених и пословне имовине и обезбедила финансијска одрживост. Приоритет је да се размотре они ризици који имају утицај на стратешке циљеве Агенције за квалификације, али је неопходно да се размотре и сви остали ризици који могу настати на нивоу унутрашњих организационих јединица Агенције за квалификације. Ова Стратегија се примењује на све пословне активности Агенције за квалификације, саставни је део оквира управљања у Агенцији за квалификације и примењује се на све запослене и ангажована лица.

Стратегија представља методолошки оквир за начин и правац увођења процеса управљања ризицима унутар Агенције за квалификације и његово праћење, односно постављање оквира за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања унутар којег ће свака организациона јединица развијати управљање ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима. Поступак идентификовања и процене ризика, дефинисање мера за избегавање или ублажавање ефеката ризика на циљеве, утврђивање одговорних особа у том поступку, као и одређивање рокова за предузимање адекватних мера, представља разраду Стратегије кроз Регистар ризика.

За потребе развоја система ФУК-а у Агенцији за квалификације образована је Радна група за увођење и развој система ФУК-а, која је, између осталог, задужена за израду и спровођење Стратегије. У процесу развоја система ФУК-а и у процесу управљања ризицима треба да учествују сви запослени сходно додељеним овлашћењима и одговорностима, као и описом радног места из систематизације радних места. Руководиоци су дужни да упознају запослене са процесом управљања ризицима и да обезбеде да запослени постану свесни комплексности процеса успостављања и развоја система ФУК-а, као и одговорности које се односе на активности пословања и управљања ризика у свом домену.

Сврха Стратегије је да се кроз управљање ризицима (претњама и шансама), односно кроз стварање окружења које доприноси већем квалитету и резултатима свих активности, на свим нивоима управљања, унапреди и обезбеди остваривање стратешких и оперативних циљева Агенције за квалификације на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин. Свеобухватно сагледавање комплексног система ФУК-а узроковало је креирање оваквог документа који ће на систематичан и свеобухватан начин заокружити систем ФУК-а и дати правац који треба следити за његов даљи развој.

Активности које је потребно спровести да би се реализовали циљеви постављени Стратегијом су:

1. Интегрисати систем ФУК-а, а нарочито подсистем управљања ризицима са свим стратешким и годишњим плановима Агенције за квалификације;
2. Регистар ризика формирати тако да садржи ризике идентификоване на нивоу целог органа и на нивоу организационих јединица;
3. Рангирати све ризике у погледу могућег појављивања и очекиваног утицаја на остваривање циљева Агенције за квалификације;
4. Извршити преглед усклађености са законима и регулативама, укључујући и редовно извештавање о ефективности система унутрашњих контрола ради смањења ризика;
5. Извршити расподелу јасних улога, одговорности и дужности за поступање са ризиком;
6. Повећати ниво свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених принципима контроле ризика кроз континуирану едукацију о систему ФУК-а и подсистему управљања ризицима према исказаним потребама у годишњем програму стручног оспособљавања и усавршавања запослених у Агенцији за квалификације. Систем едукације може да обухвати даље обуке од стране Министарства финансија.

На основу изнетог, могу се поставити **циљеви ове Стратегије**:

1. успостављање радног окружења које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима;
2. побољшање ефикасности управљања ризицима у Агенцији за квалификације;
3. омогућавање да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
4. интегрисање управљања ризицима у Агенцији за квалификације;
5. осигуравање да управљање ризицима обухвата сва подручја ризика;
6. успостављање активности на ефикаснијој комуникацији о ризицима;
7. обезбеђивање управљања ризицима у складу са Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК-а у јавном сектору.

Користи система ФУК-а и подсистема управљања ризицима интегрисани су у стратешком и оперативном пословању Агенције за квалификације. Неки од елемената подсистема управљања ризицима су:

- спречавање штетних догађаја који се могу предвидети благовременом анализом ризика и који могу утицати на остваривање циљева, чиме се повећава ефикасност и економичност у пословању;
- заштита и чување имовине Агенције за квалификације и то како основних средстава, тако и комплетног садржаја пословања Агенције за квалификације који се продукује кроз информациони систем Агенције за квалификације. Заштита имовине подразумева и управљање средствима од јавног интереса пажњом доброг домаћина, на рационалан и сврсисходан начин;

- могућност да се дефинисањем највећих и најопаснијих ризика (највећа вероватноћа са највећим утицајем на остварење циљева) Агенција за квалификације посвети отклањању таквих ризика и спровођењу адекватних контрола, не расипајући своје ресурсе на ризике које је могуће толерисати тј. Агенција за квалификације управља ризицима тако да систем интерних контрола не буде предимензиониран и да средства и време који се улажу у контроле не буду већи од могућег утицаја одређеног ризика;
- очување и унапређивање репутације Агенције за квалификације, јер ће се управљањем ризицима отклонити неконтролисани утицаји ризика и избећи кризне ситуације.

Целокупна корист условљена је потпуном и суштинском подршком и учешћем руководиоца организационих јединица и свих запослених у Агенцији за квалификације у примени ове Стратегије.

3. УПРАВЉАЊЕ РИЗИКОМ - УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ

Сви запослени у Агенцији за квалификације имају одређени степен одговорности за идентификовање и управљање ризицима. Руководиоци организационих јединица имају важну улогу у креирању ове Стратегије и упознавању свих запослених у Агенцији за квалификације са њеном садржином. Интерна ревизија, која ће се у будућности успоставити, такође може имати значајну улогу у праћењу и извештавању о процесу управљања ризицима. Приказ улога, надлежности и одговорности запослених у процесу управљања ризиком дати су у Табели 1.

Табела 1: Улоге, надлежности и одговорности запослених у Агенцији за квалификације у процесу управљања ризиком

Директор Агенције за квалификације	Обезбеђује Стратегију, врши надзор и преглед процеса управљања ризицима
Руководилац Радне групе за ФУК	Предводи културу управљања ризиком и даје сагласност на годишњу оцену ризика
Радна група за ФУК	Континуирано унапређује Стратегију и оквир који је у њеној основи
Руководиоци унутрашњих организационих јединица	Обезбеђују да запослени у њиховим организационим јединицама поступају у складу са Стратегијом и инсистирају на успостављању окружења у коме се врши идентификација ризика и упућивање на више управљачке нивое
Запослени и ангажована лица	Поступају у складу са политикама и процедурама управљања ризицима

4. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Као основно управљачко средство за остваривање стратешких и оперативних циљева у Агенцији за квалификације се користи управљање ризиком као динамичан и сталан процес. Обавеза Агенције за квалификације је да испита шта су ризици који могу да угрозе остваривање циљева организације и да преузму мере које ће ублажити ризике до прихватљивог нивоа, па се као циљеви управљања ризиком постављају:

- уочавање, дефинисање и мерење ризика који настаје у сваком пословном процесу и појединачним активностима;
- развијање система документовања, праћења, евалуације и корекције радних процеса у Агенцији за квалификације, како би се смањили ризици и омогућило њихово отклањање;
- унапређивање могућности препознавања и отклањања ризика у Агенцији за квалификације.

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

- угрожавања поверења јавности у квалитет пословања и репутацију Агенције за квалификације;
- неправилног или незаконитог пословања, услед неадекватне примене законских решења;
- непоузданог, нетачног или временски неажурног извештавања;
- спорог и неадекватног реаговања на појаву нових, високих ризика приликом доношења нове законске регулативе;
- угрожавање рационалног и сврсисходног управљања средствима од јавног интереса повереним на управљање.

Руководиоци на различитим нивоима управљања, у складу са додељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима.

Ризици који су заједнички за више унутрашњих организационих јединица, процењују се у сарадњи са релевантним организационим јединицама и припремају се заједнички акциони планови. Да би се успешно извршило идентификовање ризика и да би се обезбедио обухват свих области ризика, користе се следеће групе ризика:

- екстерно окружење;
- планирање, процеси и системи;
- запослени и организација;
- законитост и регуларност;
- комуникација и информације.

Приликом спровођења процеса управљања ризицима у Агенцији за квалификације, предузимају се следећи кораци (Слика 1):

- одређивање контекста и дефинисање циљева;
- идентификовање ризика;
- анализа и процена ризика;
- реаговање на ризик - поступање по ризицима;
- праћење и преглед ризика.



Слика 1: Кораци у процесу управљања ризицима

4.1. ОДРЕЂИВАЊЕ КОНТЕКСТА И ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА

Полазна тачка процеса управљања ризицима је јасно дефинисање и разумевање циљева Агенције за квалификације и у том смислу управљање ризицима је управљање претњама које би могле да онемогуће остваривање циљева и увећавање могућности за ефективније остваривање циљева.

Сви руководиоци и запослени у Агенцији за квалификације треба да буду упознати са принципима и вредностима управљања ризицима, као и да буду укључени у овај процес и покажу посвећеност. Настоји се да се обезбеди да сви запослени разумеју, на начин који одговара њиховој улози, шта је заправо Стратегија, шта су приоритети у погледу ризика и на који начин се конкретна радна задужења запослених у Агенцији за квалификације уклапају у наведени оквир.

Ефикасно управљање ризицима треба да буде усмерено како на стратешке тако и на оперативне циљеве које Агенција за квалификације жели да оствари у одређеном временском периоду. Управљање ризицима пре свега подразумева јасно дефинисање и разумевање циљева који се желе постићи.

Циљеви се могу поделити на:

- стратешке циљеве (општи циљеви) и
- оперативне циљеве (специфични циљеви) - везани за пословне процесе и планове рада.

Сви циљеви морају бити прецизно одређени на начин да буду:

- мерљиви (да ли постоји могућност да се измери да ли реализација циља напредује);
- остварљиви (да ли су постављени циљеви остварљиви);
- реални (да ли се циљеви могу реално остварити са расположивим ресурсима);
- временски ограничени (до ког крајњег датума циљ треба да буде остварен).

Стратешки циљеви

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у стратешким документима, како саме Агенције за квалификације, тако и у осталим стратешким документима који одређују правац и смер развоја Републике Србије из области ФУК-а.

Конкретније, циљеви Агенције за квалификације и мере за остварење циљева, одређени су Планом за увођење и развој ФУК-а донетог у фебруару 2021. године, Одлуком Владе о оснивању Агенције за квалификације и Статутом Агенције за квалификације.

У том циљу Агенција за квалификације ће:

- утврдити ризике на свим нивоима, у свим планским документима – доношењем Регистра ризика;
- настојати да управљање ризицима постане саставни део процеса планирања и доношења одлука и тако постане управљачки документ за остваривање постављених циљева;
- обезбедити да све активности и са њима повезани финансијски издаци буду обухваћени финансијским планом Агенције за квалификације у складу са програмским буџетом Републике Србије;
- избегавати активности које носе ризик од штетног публицитета или друге штете које могу утицати на углед Агенције за квалификације, као и да се управљањем ризицима омогући предвиђање неповољних околности које би могле спречити остварење циљева Агенције за квалификације;
- настојати да створи одговарајућу организациону структуру за спровођење активности око управљања ризицима;
- омогућити да сви руководиоци и запослени који доносе одлуке или учествују у њиховој примени буду свесни одговорности и имају јасна сазнања да ће активности око управљања ризицима, бити у корист Агенције за квалификације кроз остварење постављених циљева.

Оперативни циљеви

Оперативни циљеви су у погледу временског рока краткорочни и специфични, али уједно и изведени из стратешких циљева, који су садржани у годишњим плановима активности организационих јединица. Наведене циљеве одређује директор са руководиоцима унутрашњих организационих јединица, па је у складу са 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.

4.2. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РИЗИКА

Након што су јасно постављени циљеви Агенције за квалификације, а како би се осигурало њихово постизање, идентификују се ризици односно претње остваривању утврђених циљева. Идентификација ризика заправо представља процес уочавања ризика или пропуштених шанси које би спречиле остваривање јасно постављених циљева Агенције за квалификације.

Потребно је обухватити све ризике који би се могли догодити, због унутрашњих и спољашњих фактора, који утичу на успешно остваривање циљева. Како би се олакшало препознавање ризика, као и да би се осигурала покривеност свих подручја ризика, може се користити подела у пет главних група ризика коју користи и Европска комисија, и то:

1. Спољно окружење

- ризици макро окружења (економски, геополитички и сл.),
- политички које одликују и приоритети изван Агенције за квалификације (Европска комисија, Влада и сл.),
- спољни партнери (грађани, медији, други корисници буџетских средстава и сл.).

2. Планирање, процеси и систем

- стратегије и планови (фискална стратегија, финансијски планови и сл.),
- оперативни процеси и
- информационе технологије и остала подршка.

3. Запослени

- компетентност и струка запослених,
- етика и понашање организације,
- интерна организација (делегирање, начин управљања и сл.),
- сигурност запослених, објекта и имовине.

4. Законитости и исправности

- јасно дефинисани закони, прописи и правила.

5. Комуникација и информације

- методе и канали комуникације и
- пренос података.

Најчешћи начини/технике које се од стране Радне групе за ФУК у Агенцији за квалификације користе за идентификовање ризика су:

- Размена идеја (Brainstorming);
- Коришћење контролних листа (ризички се идентификују провером сваког наведеног ризика који је релевантан за Агенцију за квалификације);
- Претходно искуство (прегледом попуњеног Регистра ризика).

Ризици који су заједнички за више унутрашњих организационих јединица у саставу Агенције за квалификације, процењују се у сарадњи са релевантним организационим јединицама и припремају се заједнички акциони планови.

Сваки ризик се јасно формулише, уз описивање процеса на који се тај ризик односи, догађаја и могућих последица наведеног ризика уколико се не предузму мере. Приликом процене ризика, у обзир се узима утицај који ризици имају на остваривање циљева, као и вероватноћа њиховог јављања.

При дефинисању контроле, као средства за решавање ризика и њихово третирање, настоји се да се успостави контрола која ће бити сразмерна ризику и која ће пружити разумно уверавање да ће могући губитак бити у границама оквира спремности за преузимање ризика и да ће ограничити ризик пре него да га у потпуности елиминише. Агенција за квалификације инсистира да контролна активност обезбеђује најбољу вредност за уложени новац у односу на ризик који контролише.

4.3. ПРОЦЕНА РИЗИКА

Након идентификовања ризика, врши се детаљна анализа свих ризика. Ризици се процењују како би могли да се рангирају, и у складу са тим утврђују се приоритети и олакшава начин доношења одлука о оним ризицима на које се треба усмерити, односно на оне који имају најинтензивнији ефекат деловања на циљеве.

Ризици се процењују са становишта утицаја који имају на остварење циљева и са становишта вероватноће појављивања. Како није могуће прецизно одредити вероватноћу наступања штетног догађаја, прибегава се квалитативној процени одговарајуће вероватноће коришћењем три категорије: висока, средња и ниска вероватноћа појављивања, која је у табели (Табела 2) приказана кроз нумеричке вредности.

Табела 2: Ниво вероватноће ризика

Вероватноћа (ниво)	Рангирање (бодови)	Опис
висока	3	Очекује се да ће се одређен догађај (ризик) догодити у већини случајева
средња	2	Догађај (ризик) би се могао десити у неком тренутку
Ниска	1	Настанак догађаја (ризика) је мало вероватан

Неопходна је процена ризика са становишта утицаја сваке опасности на Агенцију за квалификације, њен углед или успех у реализацији дефинисаних циљева. Процена утицаја обухвата процену значаја последица ако се ризик оствари, тј. процењује се какве би могле бити последице ако се ризик оствари. Ниво утицаја се такође може категоризовати на три нивоа утицаја: висок, умерен и мали утицај који је у табели (Табела 3) приказан кроз нумеричке вредности.

Табела 3. Ниво вероватноће ризика

Утицај (ниво)	Рангирање (бодови)	Опис
висок	3	<ul style="list-style-type: none"> - повреде закона и других прописа, - финансијски губици, - тешке повреде или смртни случајеви запослених током обављања радних задатака, - немогућност завршетка свих активности, - нарушен углед Агенције за квалификације, - потпуна немогућност коришћења рачунарске мреже у Агенцији за квалификације током дужег временског периода и - нерационално управљање имовином.
умерен	2	<ul style="list-style-type: none"> - повреда неких закона и прописа, - финансијски губици који делимично угрожавају извршење обавеза, - немогућност завршетка неких активности, - делимична немогућност коришћења рачунарске мреже у Агенцији за квалификације и - негативан медијски утицај.
мали	1	<ul style="list-style-type: none"> - мање непоштовање прописа, - мањи финансијски губици, - мања угроженост реализације активности, - лакше повреде запослених и - у малој мери негативни медијски коментари.

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

Најчешћи облик процене ризика, огледа се кроз матрицу тј. дијаграм унакрсног деловања утицаја и вероватноће појављивања ризика. Матрица ризика (Табела 4), коју одобрава директор Агенције за квалификације, у сарадњи са вишим руководством и Радном групом за ФУК, визуелно се представља уз помоћ различитих боја и вредности за вероватноћу и утицај.

Вероватноћа представља могућност или прилику за појављивање ризика, док се утицај односи на последице које настају услед остваривања ризика и његовог утицаја на остваривање циљева. Ризици који су оцењени као ниски се сматрају прихватљивим.

Табела 4: Матрица ризика

ИНТЕЗИТЕТ РИЗИКА		ВЕРОВАТНОЋА		
		ниска (1)	средња (2)	висока (3)
УТИЦАЈ	висок (3)	3	6	9
	умерен (2)	2	4	6
	мали (1)	1	2	3

„Зелени ризици“ су ризици ниског интензитета, они у матрици приказују интензитет ризика 1 и 2. Ризици ниског интензитета не захтевају даље деловање, односно управљање овим ризицима се врши кроз уобичајене процедуре.

„Жути ризици“ су ризици који могу изазвати штету у одређеној мери и њих треба пратити, док корективне мере и контроле треба усмерити на спречавање настанка нежељених ефеката. Они се крећу у границама 3 и 4 (нпр. висока вероватноћа 3 и мали утицај 1, средња вероватноћа 2 и умерен утицај 2, као и висок утицај 3 и ниска вероватноћа 1).

„Црвени ризици“ су оцењени највишим оценама (6 или 9), захтевају тренутну акцију, то су ризици са великом вероватноћом појављивања и великим утицајем на остварење циљева или је вероватноћа појављивања висока, а утицај умерен односно обрнуто.

Агенција за квалификације ризик сматра озбиљним, ако је оцењен највишим оценама (6 или 9) и то у следећим случајевима:

- ако преставља директну претњу успешном остваривању циљева или завршетку програма/пројекта/активности;
- ако ће проузроковати знатну штету организационим јединицама у саставу Агенције за квалификације;
- 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 за квалификације;
- ако озбиљно утиче на углед Агенције за квалификације.

4.4. РЕАГОВАЊЕ НА РИЗИК

Након идентификовања ризика и њихове процене, потребно је дефинисати одговоре на ризик, односно мере које ће умањити вероватноћу дешавања појаве или умањити последице догађаја у тој мери да посматрани ризик буде прихватљив. Мере се дефинишу да би се смањило или отклонило ризик и представљају предострожност како се не би створили услови за настајање новог, раније неидентификованог ризика. Сваку меру је потребно добро проучити и проверити да ли она може имати последице на посматране циљеве.

КЈС суочава се са две врсте ризика, инхерентним и резидуалним ризиком. Инхерентни ризик је низ ризика са којима се суочава КЈС, не узимајући у обзир успостављене контроле и факторе који ублажавају ризик. Ови ризици се генеришу због уобичајених околности, а могу бити интерни или екстерни. Резидуални ризик је ризик који остаје након узимања у обзир утицаја контролних активности које су уведене у циљу смањења последица ризика, али и након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји.

Одлука о одговору на ризик зависи од важности ризика, као и од толеранција и става према ризику. Аспекти одговора на ризик су:

- Избегавање ризика – реализовање одређених активности се прекида и спроводи на другачији начин;
- Трансформисање ризика – најбољи одговор на 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;
- Прихватање ризика – ризик се прихвата и толерише без предузимања било каквих радњи када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања мера већи од потенцијалних користи које би се добиле за предузимање мера;
- Ублажавање ризика – предузимање мера којима ће се смањити утицај ризика или вероватноћа ризика. Кроз овај корак се у Регистру ризика Агенције за квалификације доносе и уписују одговарајуће мере за смањење ризика (одлуке, упутства, директиве, наредбе и контролне процедуре).

Када су прецизно дефинисане све активности које је потребно спроводити како би се ризици свели на прихватљиву меру, дефинисаће се потребни ресурси за увођење тих мера. У складу са тим, неопходно је утврдити исплативост мера, неприхватљиво је инвестирати већа средства у заштитну меру, него што може бити штета од посматраног ризика. Не би требало отпочињати имплементацију заштитне мере, ако та мера захтева више средстава него што Агенција за квалификације има на располагању. Мере треба да буду одговарајуће, трошковно ефикасне, свеобухватне и у непосредној вези са значајем ризика.

4.5. ПРАЋЕЊЕ ИЗВЕШТАВАЊА О РИЗИЦИМА

Сврха извештавања о ризицима је развијање свести о кључним ризицима и повећавање одговорности за управљање ризицима код свих запослених, као и благовремено састављање планова за третирање ризика. Руководилац организационе јединице у којој је ризик идентификован је „власник ризика“ и он је лице које носи одговорност за праћење, третирање и управљање ризицима. Руководилац организационе јединице или лице које он овласти за те послове, прати извештавање о ризицима кроз следеће кораке:

- идентификује ризике применом договорених метода;
- рангира ризике према приоритетима;
- обавештава запослене о донетим одлукама;
- врши едукацију о врстама и могућностима настанка ризика;
- води Регистар ризика;
- дефинише процедуре за ублажавање ризика и координира са свим организационим јединицама.

Увођење мера за ублажавање ризика подразумева обуку извршилаца о томе како ће вршити своје радне активности. Извршиоци ће добити објашњења шта је разлог за промену начина рада и које се опасности тиме елиминишу, односно који се ефекти очекују од новог начина рада. Свака промена начина рада подразумева праћење да ли извршиоци примењују нов начин рада или теже да се врате старим навикама, односно да ли меру спровode како је планирано и да ли мера даје очекиване резултате. Промене начина рада захтевају и промене у начину размишљања свих запослених, тако да ово представља промену културе унутар организације.

Промена културе подразумева да сваки запослени буде упознат са идентификованим ризицима, могућим последицама, могућим сигнаlima да се развије неки ризик, као и поступцима које је потребно предузети у том случају. Сви запослени требало би да буду посвећени и да учествују у процесу управљања ризицима, док лице одговорно за спровођење одговора на ризик и управљање ризицима надгледа тестирање ризика, врши мониторинг и преиспитивање, ако је потребно одређује корективне мере и надгледа њихово спровођење, идентификује нове ризике и о томе писмено извештава надређеног, нарочито у случају значајног повећања утицаја ризика или вероватноће дешавања ризика. Директор или овлашћени руководиоца одлучује о поступању по ризицима који могу угрозити остварење циљева.

Након што се примене све предвиђене мере, очекивано је да се у том тренутку идентификују нови ризици или недостаци примењених мера. У фази планирања и анализирања није могуће сагледати све детаље и стога је потребно предвидети начин и динамику провере успешности дефинисаних мера, промене вероватноће и последица идентификованих ризика, као и појаву нових ризика. Ове активности би требало спроводити периодично у унапред утврђеном интервалу. Овакве провере могу довести до идентификовања разних недостатака у дефинисаним мерама или у процесу праћења и управљања ризиком, а таква сазнања је потребно документовати и тиме формирати базу знања о ризицима и поступцима управљања ризицима, чиме ће се створити основ да се овај процес убудуће одвија много брже, лакше и са много бољим ефектима. Формира се Регистар ризика који је прилог Стратегије и инструмент за ефикасно управљање ризицима. Стратегија представља основ организованог и ефикасног система управљања потенцијалним штетним догађајима који се могу појавити у делокругу послова које обавља Агенција за квалификације.

Регистар стратешких ризика припрема руководиоца Радне групе за ФУК, а преглед врши јединица интерне ревизије на годишњем нивоу. Руководиоци свих јединица, као и сви запослени, дужни су да поднесу редован извештај о ризицима које нису у стању да реше или контролишу самостално, на унапред дефинисан начин. Једном годишње, на састанку запослених, расправља се о Стратегији, а на кварталном нивоу о ризицима и повезаним контролним мерама.

5. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ

Како је ФУК активан процес који се динамично развија могуће је да ће се кроз процес утврдити потреба за корекцијом дефинисаних показатеља успешности у процесу управљања ризицима. Мерење учинка управљања ризицима је кључна активност у праћењу да би се утврдило да ли управљање ризицима ефективно подржава пословне циљеве. Како би се процес управљања ризицима могао пратити, дефинишу се следећи показатељи успешности:

1. Успостављање Регистра ризика на нивоу Агенције за квалификације, као и на нивоу свих организационих јединица;
2. Мере акционих планова спроводе се у оквиру рокова утврђених за извршење и све нове мере се ажурирају у Регистру ризика;
3. Припремљен и достављен извештај од стране власника ризика најмање једном годишње Руководиоцу Радне групе за ФУК;
4. Број спроведених обука за увођење система ФУК-а;
5. Број припремљених извештаја о ризицима;
6. Повећање учесталости теме управљање ризицима на састанцима руководства;
7. Процент остварених ризика.

6. ПРАЋЕЊЕ ПРОВЕРЕ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ

Провера процеса управљања ризиком мора бити периодичног карактера и континуирана активност. Радна група за увођење и развој система ФУК-а спроводи План активности за имплементацију ФУК-а, додатно анализира, доноси све потребне одлуке и спроводи проверу процеса управљања ризиком. Целокупан процес управљања ризицима треба да буде подложен редовном прегледу како би управљање било одговарајуће.

Регистар ризика је потребно редовно ажурирати у погледу нивоа ризика, ризика који се тестирају, ризика који су прихваћени, ризика на које се није могло деловати на планирани начин, како би праћење и извештавање било ефикасно. Преглед процеса треба да обезбеди да се сви аспекти процеса управљања ризиком прегледају најмање једном годишње и тада би се размотрило да ли ризици још увек постоје или су се појавили нови ризици, да ли су се вероватноћа и утицај ризика променили и да ли се ради о значајним променама којима се прилагођавају приоритети ризика као и да би се осигурала ефективност контроле.

Провера процеса се односи пре свега на:

- испитивање и проверу документације везане за систем управљања ризиком што подразумева проверу да ли је достављена потребна документација, као и проверу да ли се документација примењује у раду и слично,
- провере ефикасности предузетих мера за отклањање појединих ризика и давање предлога за унапређивање тих мера,
- провера реализације постављених циљева ове Стратегије.

Праћење ефикасности процеса управљања ризицима је од великог значаја због чега је неопходно обезбедити:

- постојање јасне одговорности за управљање посебним ризиком или подручјем ризика, односно одређивање носиоца пословног процеса који ће бити задужен за праћење остваривања циљева и управљања најважнијим ризицима који могу утицати на реализацију циљева;
- одређивање начина извештавања што подразумева одржавање састанака руководиоца организационих јединица када се наиђе на значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама смањивања изложености ризику, о роковима и лицима одговорним за извршавање потребних радњи, као и због ажурирања података у Регистру ризика;
- одржавање колегијума као начин извештавања на којима ће теме бити да ли су предузете радње биле ефикасне или их треба модификовати.

7. ОДГОВОРНОСТ, ОВЛАШЋЕЊА И НАДЛЕЖНОСТИ

Јасним дефинисањем овлашћења и улоге сваког запосленог унутар Агенције за квалификације остварује се преглед домена одговорности сваког запосленог. Концепти одговорности, овлашћења и надлежности су међусобно повезани. Агенција за квалификације и сви запослени у њој, одговарају за одлуке и поступке, као и за располагање јавним средствима и подлежу одговарајућим екстерним проверама.

Основне функције руководиоца су планирање активности организације, увођење процеса управљања ризицима, обезбеђење одговарајућег система контроле који ће ризике свести на прихватљив ниво и стално праћење адекватности контроле. Руководилац може на основу акта о унутрашњој организацији и начину рада, да пренесе овлашћења на друга лица, али тиме не искључује сопствену одговорност. У циљу испуњавања обавеза из управљачке одговорности, руководилац ће осигурати услове потребне за несметано одвијање свих активности управљања ризицима и увођење одговарајућих механизма за свођење ризика на прихватљив ниво.

Управни одбор Агенције за квалификације усваја Стратегију и осигурава највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима.

Руководилац Радне групе за увођење и развој система ФУК-а у Агенцији за квалификације осигурава квалитетно управљање ризицима у организацији, обезбеђује да се Стратегија спроведе, ствара услове за квалитетну комуникацију о ризицима са запосленима у свим организационим целинама Агенције за квалификације, осигурава да се кључни показатељи анализирају најмање једном годишње и извештава о увођењу и функционисању система управљања ризицима.

Руководиоци организационих јединица објављују процену постојећих система интерних контрола и њихово усклађивање у односу на циљеве које желе да остваре и ризике који утичу на остваривање циљева. Руководиоци осигуравају свакодневно управљање ризицима у својим областима рада и својим организационим јединицама, процесима и процедурама; спроводе Стратегију и препоруке Радне групе у свом домену и организују едукацију запослених о препознавању и извештавању о ризицима.

Запослени користе смернице за управљање ризицима добијене од руководиоца, решавају и опходе се према ризицима у оквиру свог посла у складу са процедурама, а у случају појаве новог ризика обавештавају непосредног руководиоца. Сви запослени у Агенцији за квалификације биће укључени у процес управљања ризицима, стога морају бити свесни своје одговорности да у оквиру свог радног места и својих радних задатака идентификују евентуалне ризике и да предузимају корективне мере и надгледају њихово спровођење.

8. ЕДУКАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА

Унапређивање система управљања ризицима неизоставно подразумева континуирану едукацију свих учесника у овом процесу. Неопходно је у оквиру редовног годишњег програма стручног оспособљавања и усавршавања запослених, планирати обуку о захтевима стандарда ISO 31000 – управљање ризицима, принципи и смернице чија је сврха интеграција процеса управљања ризицима у читавој организацији. Важно је осигурати да сваки запослени разуме шта је Стратегија, који су приоритетни задаци и које су њихове одговорности. Размена и преношење искустава и знања важно је за запослене и предуслов је успешном управљању ризицима.

9. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Управни одбор Агенције за квалификације ће ажурирати Стратегију сваке две године. Стратегија се може ажурирати по потреби уколико дође до значајних промена у пословању, организационој структури или уколико се значајније измене стратешки циљеви Агенције за квалификације. На састанцима Радне групе за развој ФУК-а анализираће се потребе за ажурирањем Стратегије, односно, ажурирање се може извршити на захтев директора или руководиоца задуженог за развој система ФУК-а, коме су пренета овлашћења за реализацију ових задатака.

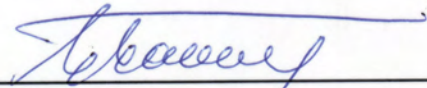
10. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења.

Стратегију је потребно објавити на интернет страници Агенције за квалификације.

Београд, новембар 2021. године

Председник Управног одбора
Агенције за квалификације



Проф. др Бранко Божић