



**РЕПУБЛИКА СРБИЈА
АГЕНЦИЈА ЗА РЕСТИТУЦИЈУ**

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
ЗА ПЕРИОД 2026 – 2029. године**

Март 2026. године

САДРЖАЈ

I ПРАВНИ ОКВИР И ДЕФИНИЦИЈЕ.....	3
II СВРХА И ОБЛАСТ ПРИМЕНЕ.....	4
III КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	5
IV СТАВОВИ АГЕНЦИЈЕ ПРЕМА РИЗИЦИМА	6
V ИЗЈАВА О ПОЛИТИЦИ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	6
VI ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	7
1. Утврђивање циљева.....	7
2. Идентификовање ризика.....	7
3. Процена ризика.....	9
4. Решавање ризика	12
5. Праћење ризика	13
VII ОДГОВОРНОСТИ.....	14
VIII ИЗВЕШТАВАЊЕ И КОМУНИКАЦИЈА.....	15
IX ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ	15

I ПРАВНИ ОКВИР И ДЕФИНИЦИЈЕ

Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији утврдила је Влада Републике Србије Стратегијом развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији, за период 2017 – 2020. године („Службени гласник РС”, број 51/17). Ова стратегија представља план за даљи развој свеобухватног и ефикасног система интерне финансијске контроле у јавном сектору који ће осигурати добро управљање и заштиту јавних средстава, без обзира на њихове изворе.

Према одредбама Закона о буџетском систему и Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору (у даљем тексту: Правилник) систем финансијског управљања и контроле представља свеобухватни систем унутрашњих контрола који успоставља и за који је одговоран руководиолац корисника јавних средстава, а којим се, управљајући ризицима, осигурава разумна увереност да ће се у остваривању циљева буџетска и друга средства користити правилно, економично, етично, ефикасно и ефективно.

Правилником је прописано да ради вршења активности управљања ризицима, руководиолац корисника јавних средстава (у даљем тексту: КЈС) усваја Стратегију управљања ризицима која се ажурира сваке три године, као и у случајевима када се контролно окружење значајније измени, при чему контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

У Приручнику за ФУК и нарочито у Смерницама за управљање ризицима, описани су важни делови процеса управљања ризицима, уз приложене примере. Сваки КЈС треба да процес управљања ризицима прилагоди својој структури и свом начину рада и пословања, било у оквиру Стратегије управљања ризицима, или кроз засебан документ.

Управљање ризицима подразумева процес размишљања о потенцијалним догађајима који могу да настану, да утичу и да имају последице на остваривање циљева одређеног субјекта у будућности, због чега је потребно благовремено предузети мере како би се ти ризици минимизирали и неповољни чиниоци смањили или чак потпуно избегли.

Управљање ризицима у Агенцији за реституцију (у даљем тексту: Агенција) представља законску обавезу у постизању стратешких и оперативних циљева доброг управљања и обухвата поступак идентификовања, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати негативан ефекат на остваривање циљева Агенције као корисника јавних средстава, са задатком свођења ризика на прихватљив ниво.

С тим у вези, сврсисходно управљање ризицима омогућава доношење квалитетнијих одлука, боље планирање и оптимизацију расположивих средстава, утврђивање приоритета и избегавање будућих проблема који се могу појавити у обављању послова одређеног субјекта.

Стратегија управљања ризиком Агенције представља стратешки документ који употпуњује даљи развој система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК) и подразумева непрекидни процес планирања, анализе успостављања мера заштите и праћење нивоа сигурности и њеног сталног унапређења. Стратегија, која представља оквир којим ће се у будућем периоду развијати сам процес управљања, је заснована на контроли и процени ризика, која служи за свођење ризика на прихватљив ниво и која се спроводи најмање једном годишње или када се контролно окружење значајно измени.

Ризик представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева КЈС. Ризик се мери кроз његове последице (утицај) и вероватноћу дешавања.

Под успешним управљањем ризицима, подразумева се рад на јачању постојеће структуре управљања, како у процесу планирања и реализације циљева тако и у процесу доношења одлука, где је управљање ризицима потребно уградити као стандард, тј. опште прихваћен концепт и саставни део управљања.

Овом стратегијом одређени су сврха и циљеви стратегије, процес управљања ризиком који обухвата идентификацију, анализу и процену ризика, реаговање на ризик, поступање по ризицима, праћење и извештавање о ризицима.

Стратегија управљања ризицима дефинише циљеве и користи од управљања и одговорности за управљање ризицима, као и оквире који ће се успоставити да би Агенција успешно управљала ризицима.

II СВРХА И ОБЛАСТ ПРИМЕНЕ

Основна сврха Стратегије је да се њом побољша, унапреди и олакша остваривање стратешких и оперативних циљева кроз управљање ризицима и стварање окружења које доприноси побољшању квалитета, сврсисходности и резултатима активности на свим нивоима, као и обезбеђивање објективног приступа заснованог на процени ризика и рада Агенције у одређеном периоду и давање гаранције за дугорочно одржавање и ефикасно функционисање као и омогућавање оптимизације коришћења ресурса Агенције, а у циљу реализације послова из надлежности Агенције.

Стратегијом управљања ризицима се пружају смернице у погледу управљања ризицима, да би се подржало остваривање циљева Агенције као КЈС, осигурала заштита запослених и пословне имовине и обезбедила финансијска одрживост. Циљ Стратегије је идентификовање и анализа битних ризика који прете остваривању циљева Агенције како би се пронашао најбољи начина управљања ризицима. Наиме, за сваки циљ, руководиоца и запослени у Агенцији треба да идентификују ризике, односно догађаје

за које постоји највећа вероватноћа да могу имати штетан утицај на рад и циљеве Агенције.

Приоритет је да се размотре они ризици који имају утицај на стратешке циљеве КЈС, међутим, неопходно је да се размотре и сви остали ризици који могу настати на нивоу унутрашњих организационих јединица КЈС.

Ова стратегија се примењује на све пословне активности Агенције за реституцију, саставни је део оквира управљања у Агенцији и примењује се на све запослене.

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

- угрожавања репутације Агенције и поверења јавности у компетентност и стручност у обављању поверених послова;
- неправилног или незаконитог пословања, услед неадекватне или неажурне примене постојећих и нових законских решења;
- нетачног, непоузданог, нетранспарентног или временски неажурног извештавања, како екстерног, тако и интерног – не само о финансијским, већ и о свим другим показатељима битним за јавност;
- угрожавања рационалног и сврсисходног управљања повереним средствима;
- спорог и неадекватног реаговања на појаву нових, високих ризика приликом доношења нове законске регулативе – ризика који по својој природи директно угрожавају стратешке циљеве Агенције.

Носилац израде стратегије је руководилац органа, односно лице на које је пренета одговорност за успостављање и развој система ФУК. Преносом овлашћења за имплементацију и развој система ФУК, руководилац се не ослобађа одговорности за увођење и развој система ФУК.

Основни циљеви ове Стратегије су:

1. побољшање ефикасности управљања ризицима у Агенцији;
2. омогућавање да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
3. обједињавање и интегрисање управљања ризицима у Агенцији;
4. осигуравање да управљање ризицима обухвати сва подручја ризика;
5. успостављање активности на ефикаснијој комуникацији о ризицима;
6. обезбеђивање управљања ризицима у складу са Стратегијом развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији и Правилником.

III КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Користи од увођења и континуираног спровођења процеса управљања ризицима су:

- повећање ефикасности и економичности у пословању, спречавањем да дође до штетних догађаја који су се могли предвидети благовременом анализом ризика који могу утицати на остварење циљева;
- заштита и чување имовине Агенције, и то - како основних средстава, тако и комплетног садржаја пословања Агенције – који се продукује и кроз

информациони систем Агенције, тј. њен апликативни, системски и телекомуникациони део. Заштита имовине подразумева и управљање средствима од јавног интереса пажњом доброг домаћина, на рационалан и сврсисходан начин;

- могућност да се са дефинисањем приоритетних циљева и на основу њих дефинисаних највећих и најопаснијих ризика (највеће вероватноће са највећим утицајем на остварење циља), Агенција посвети отклањању таквих ризика и спровођењу адекватних контрола, не расипајући своје ресурсе и енергију на ризике које је могуће толерисати, тј. да Агенција 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 унапређење репутације Агенције, јер ће се преко управљања ризицима отклонити неконтролисан утицај ризика, и избећи кризне ситуације.

Списак користи које се могу добити системом управљања ризицима није овим исцрпљен, али се мора напоменути да је целокупна корист условљена потпуном и суштинском подршком и учешћем руководиоца свих организационих делова Агенције и свих запослених у примени ове Стратегије.

IV СТАВОВИ АГЕНЦИЈЕ ПРЕМА РИЗИЦИМА

Ставови Агенције према ризицима су следећи:

- Све активности које спроводи Агенција морају бити у складу са законом;
- Све активности Агенције и са њима повезани расходи и издаци морају бити обухваћени финансијским планом Агенције.
- Све активности које се спроводе морају бити у складу са циљевима Агенције;
- Агенција ће избећи активности које носе ризике са значајним штетним последицама по финансијско пословање и углед Агенције;
- Управљање ризицима треба да буде саставни део процеса планирања и доношења одлука;

V ИЗЈАВА О ПОЛИТИЦИ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Агенција се залаже за ефикасно управљање ризицима који прете обављању њених функција и надлежности. Реализација циљева Агенције, запослени, расположива финансијска средства и способност за пружање услуга су под утицајем таквих ризика. Агенција препознаје ризике којима треба управљати, тако да се избегну претње, а да се прилике не пропусте.

VI ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Руководилац корисника јавних средстава одговоран је за одређивање и остваривање циљева, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

Управљање ризиком је кључно управљачко средство које се користи за остваривање стратешких и оперативних циљева. Обавеза Агенције је да испита шта су ризици који могу да угрозе остварење њених циљева и да предузме мере које ће ублажити ризике до прихватљивог нивоа.

На основу наведеног, општи процес управљања ризицима састоји се од пет основних корака:

- утврђивање циљева;
- идентификовање ризика;
- процена ризика;
- решавање ризика;
- праћење ризика.

1. Утврђивање циљева

Полазна тачка за управљање ризицима је јасно дефинисање циљева. Управљање ризицима је управљање претњама које могу ометати остваривање циљева и максимизирање прилика које ће помоћи да се циљеви остваре. Ефикасно управљање ризицима треба да буде усмерено како на стратешке тако и на оперативне циљеве које Агенција жели да оствари у одређеном временском периоду. Дакле, предуслов за дефинисање циљева је постојање јасних стратешких и оперативних планова Агенције.

Циљеви управљања ризиком у Агенцији су следећи:

- уочити, дефинисати и измерити ризик који настаје у сваком пословном процесу и појединачним активностима;
- благовремено предузети све потребне мере како би се уочени ризици умањили или отклонили;
- унапређивати могућности препознавања и отклањања ризика у Агенцији;
- развијати систем документовања, праћења, евалуације и корекције свих радних процеса у Агенцији, како би се смањили ризици и омогућило њихово уочавање и отклањање.

2. Идентификовање ризика

Идентификација ризика је процес утврђивања, класификације и рангирања ризичних догађаја са штетним утицајем на пословни процес. Пошто постоји велики број различитих ризичних догађаја, идентификација ризика подразумева и класификацију и рангирање ризика. Ризици пре свега могу бити екстерни (они који делују из окружења) и интерни (они који настају у самом процесу).

Идентификовање ризика који утичу на остваривање циљева је кључна фаза у процесу управљања ризицима. У Агенцији се идентификују следећи ризици:

Спољни ризици:

- Политичке и економске одлуке и приоритети окружења (Народна скупштина, Влада Републике Србије, Европска комисија и сл.) и
- Променљивост, свеобухватност и усклађеност постојећих и нових закона, прописа и правила.

Унутрашњи ризици:

- Интерне одлуке, планирање, управљачки, оперативни и финансијски процеси, недостатак документације и непотпуне и неажурне евиденције, информациони и комуникациони системи подршке и друго;
- Организациона и квалификациона структура запослених (стручност, управљање, мотивисаност, одговорности, делегирања и др.), етика, сукоб интереса и сл., сигурности запослених, објеката и опреме;
- Методе и токови комуницирања, квалитет и благовременост информација;
- У погледу врсте последица које ризици имају на организацију, постоје:
- финансијски ризици (догађаји који имају директан финансијски утицај и могу утицати на повећање трошкова организације),
- оперативни ризици (догађаји који могу прекинути пружање услуга или имати за резултат одступање од циљева) и
- ризици по репутацију (догађаји који могу угрозити углед организације).

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

У зависности од групе ризика, руководиоци организационих делова Агенције, по потреби у сарадњи са руководиоцем Сектора за финансије, утврђују ризике који су у вези са циљевима из њихове надлежности.

Ризици се утврђују на Обрасцу за управљање ризиком (*Образац број 1*) и евидентирају се у Регистру ризика (*Образац број 2*) који се успоставља у Агенцији и чини саставни део Стратегије управљања ризицима.

3. Процена ризика

Након што се утврде, ризици се процењују са становишта утицаја који имају на остварење циљева и у складу са тим се утврђују приоритети и олакшава начин доношења одлука о оним ризицима на које се треба усмерити, односно који имају најинтензивнији ефекат деловања на циљеве.

Процена ризика се врши на основу вероватноће дешавања и значаја њиховог утицаја. Циљ процене ризика је разврставање ризика по приоритетима, како би се на ризике највишег степена приоритета могло одговорити применом адекватних мера контроле.

Прво се одговара на ризике који су повезани са највећим губицима, односно утицајем и највећим степеном вероватноће настанка, док се ризици чија је вероватноћа настанка мања, а негативан утицај слабији, само евидентирају и прате.

Упоредо са идентификовањем ризика потребно је установити и вероватноћу наступања идентификоване опасне ситуације. Како није могуће прецизно одредити вероватноћу наступања штетног догађаја, прибегава се квалитативној процени одговарајуће вероватноће коришћењем три категорије: велика, средња и мала вероватноћа појављивања, које се путем табеле 2. преводе у нумеричке вредности тј. бодове од 1 до 3.

Табела 1: Нивои вероватноће ризика – опис и бодови

Вероватноћа - нивои	Рангирање – бодови	Опис за дату вероватноћу
Велика	3	Очекује се да ће се одређени догађај (ризик) догодити у већини случајева
Средња	2	Догађај (ризик) би се могао десити у неком тренутку
Мала	1	Настанак догађаја је мало вероватан или није вероватан

Када је процес идентификовања и утврђивања нивоа вероватноће ризика завршен, потребно је установити какав утицај свака од идентификованих опасности има на Агенцију, њен углед или успех у реализацији дефинисаних циљева. Потребно је проверити сваку комбинацију „идентификована опасност – дефинисни циљ“, па ниво утицај може бити висок, средњи и низак, који се путем табеле 3. преводи у одговарајућу нумеричку вредност, у распону од 1 до 3.

Табела 2: Нивои утицаја ризика – са описом и бодовима

Утицај нивои	Рангирање – бодови	Опис могућег утицаја*
Висок	3	<ul style="list-style-type: none"> - дужи прекид у обављању делатности Агенције; - губитак везан за имовину велике вредности и било који други финансијски губитак који може бити већи од 1% одобрених средстава за једну буџетску годину; - тешке повреде или смртни случајеви запослених током обављања радних задатака; - потпуна немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација у Агенцији током дужег временског периода; - интензивни, велики и озбиљни медијски напади на Агенцију системског карактера; - значајан губитак поверења грађана у рад Агенције; - кршење прописа и рационалног управљања имовином у великом обиму.
Средњи	2	<ul style="list-style-type: none"> - прекид мањег обима у обављању делатности Агенције; - губитак везан за имовину Агенције велике вредности, и било који други финансијски губитак који може бити између 0,2% и 1% одобрених средстава за једну буџетску годину; - теже повреде запослених током обављања радних задатака; - делимична немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација у Агенцији током средњег временског периода; - негативни медијски напади и негативни текстови везани за рад Агенције – везани за рад на одређеним групама предмета; - губитак поверења корисника услуга у рад Агенције;
Низак	1	<ul style="list-style-type: none"> - кашњења и краћи прекиди у обављању делатности Агенције; - мали губитак везан за имовину Агенције; - лакше повреде запослених; - појединачни прекиди – немогућност коришћења рачунарске мреже и апликација у Агенцији; - појединачни, ређи медијски напади и негативни текстови везани за рад Агенције у појединачним предметима; - (оправдано) незадовољство појединих корисника услуга – странака у поступцима пред Агенцијом - у појединим ситуацијама (заостатак у решавању предмета итд).

*Наведени утицаји су само неки од могућих утицаја. Све табеле ће бити ажуриране у складу са потребама.

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

Укупна изложеност ризику се добија множењем бодова за утицај са бодовима за вероватноћу.

$$P = B * U$$

B = Вероватноћа настанка ризика

U = Озбиљност могућих последица – утицај (ефекат)

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 који је дат у наставку кроз такозвану „семафор матрицу“:

За мерење ризика користи се следећа матрица ризика.

УТИЦАЈ	ВИСОК	3	6	9
	СРЕДЊИ	2	4	6
	НИЗАК	1	2	3
	Интензитет ризика (утицај x вероватноћа)	МАЛА	СРЕДЊА	ВЕЛИКА
МАТРИЦА РИЗИКА		ВЕРОВАТНОЋА		
Н	Ризик ниског интензитета (не захтевају даље деловање – управљање уобичајеним процедурама)			
С	Ризик средњег интензитета (надzirати и управљати њима)			
В	Ризик високог интензитета (захтевају тренутну акцију)			

Код утврђивања границе прихватљивости ризика за ризике који се налазе у зеленим пољима не захтева се даље деловање, ризике који се налазе у жути пољима потребно је надгледати и управљати њима све до свођења ризика на безначајан утицај, ако је то могуће, а за ризике који се налазе у црвеним пољима потребне су додатне радње ради ублажавања њихових ефеката.

Сви случајеви где је изложеност ризику већа или једнака од вредности 6, а посебно у случајевима где је та вредност 9 захтевају хитно предузимање мера за свођење таквих ризика на разумну меру. То су следећи ризици:

1. ако представља извесну претњу успешном завршетку планираних активности;
2. ако ће узроковати знатну штету корисницима услуга;
3. ако је последица ризика повреда закона и прописа;
4. ако ће доћи до значајних губитака;
5. ако се доводи у питање сигурност запослених;

6. други случајеви озбиљног утицаја на углед Агенције.

4. Решавање ризика

Циљ управљања ризицима (решавање ризика) је да се неизвесност и потенцијална опасност од појаве ризика сведе на најмањи могући ниво, а у корист Агенције, путем искоришћавања прилика и елиминисања претњи које утичу на остваривање циљева. Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором прикладног одговора на ризик. Одлука о одговору на ризик зависи од важности ризика и ставу према ризику.

У зависности од значаја и укупне изложености ризику, могући су следећи аспекти решавања ризика:

а) Толерисање – Представља један од одговора на ризика, када се ризик прихвата и толерише се 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 организирања 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) 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.

Из изнетог, контролне активности темеље се на интерним актима и начелима, поступцима и другим мерама које се успостављају ради остваривања циљева Агенције кроз смањење ризика на прихватљив ниво тј. за управљање ризицима на адекватан и благовремен начин.

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

- Превентивне контроле – осмишљене да спречавају појаву неефикасности, грешака односно неправилности и везане су за поделу дужности и овлашћења.
 - Детекционе контроле – ове контроле се активирају након одеђеног догађаја и не могу пружити апсолутну сигурност, али могу да умање ризик од нежељених последица будући да омогућавају предузимање корективних активности.
- Примери контрола: контрола извода.

- Директивне контроле – усмеравају одређени процес у жељеном смеру и осмишљене су да подстакну радње и догађаје да се одвијају у одређеном смеру. Пример контрола: организовање обуке запослених.
- Корективне контроле – осмишљене су да исправљају уочене грешке или непожељне догађаје. Пример је израда планова за случај непредвиђених ситуација.

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

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. Ово је неопходно урадити из два врло битна разлога. Први разлог се односи на исплативост мера (није логично инвестирати већа средства у заштитну меру, него што може бити штета од посматраног ризика). Други разлог се односи на расположива средства (бесмислено је отпочињати имплементацију неке заштитне мере, ако та мера захтева више средстава него што Агенција има на располагању).

Наведене мере треба да буду одговарајуће, трошковно ефикасне, свеобухватне и у непосредној вези са значајем ризика.

Директор и руководиоци организационих делова Агенције одлучују о поступању по ризицима који могу угрозити циљеве из њихове надлежности, односно ризицима од значаја за целокупно пословање Агенције.

Подаци о поступању по ризицима и одговори на ризике биће садржани у обрасцу за управљање ризиком и у регистру ризика у којем је дефинисан рок за извршење планираних радњи и одговорна особа за спровођење потребних радњи.

5. Праћење ризика

Управљање ризицима је континуирани процес, па ризике треба редовно прегледати и разматрати како би одговори на ризике остали ефикасни.

У складу са тим, регистар ризика се ажурира сваке три године, а по потреби и чешће.

Праћење ризика има за циљ спровођење мера за ублажавање ризика и праћење изложености ризику. Изложеност ризику може бити смањена, повећана или непромењена, у зависности од тога да ли су мере за ублажавање ризика спроведене и у којој мери и исто обухвата: прикупљање, обраду и дистрибуцију поузданих и благовремених информација свим запосленима.

Праћењем и контролом примене одговора и реакције на ризик можемо утврдити да ли стратегија даје жељене резултате и да ли је потребно мењати и уводити нове одговоре и реакције на ризик.

VII ОДГОВОРНОСТИ

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

В.Д. директора је донео Одлуку којом се образује радна група за увођење и развој система финансијског управљања и контроле у Агенцији, којим су дефинисане улоге и задаци руководиоца и чланова радне групе у поступку даљег развоја процеса управљања ризиком. Задатак радне групе је да организационо успостави систем финансијског управљања и контроле у Агенцији као свеобухватан систем интерних контрола, који се спроводи политикама, процедурама и активностима, а који ће обезбедити разумно уверавање да ће циљеви Агенције бити остварени кроз пословање у складу са прописима и интерним актима, реалност и интегритет финансијских и пословних извештаја, добро финансијско управљање и заштиту и контролу средстава и података.

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

Руководиоци организационих делова Агенције одговорни су да се управљање ризицима из њиховог делокруга рада спроводи у складу са овом Стратегијом, да осигурају да су сви запослени упознати са процесом управљања ризицима и процедурама рада, да формирају регистар ризика на нивоу организационог дела и редовно га прате, да извештавају директора о управљању ризицима, да прате спровођење мера за ублажавање ризика и да управљају документацијом у вези са ризицима.

Сви запослени су укључени у процес управљања ризицима и треба да буду свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком, да сваки нови ризик пријаве надлежном руководиоцу и да стриктно примењују процедуре донете од стране директора.

Интерна ревизија осигурава ревизију кључних елемената процеса управљања ризицима; Процењује адекватност и ефективност контролних механизма у односу на ризик; Указују на ризике, односно на нежељене догађаје који се могу десити као последица неадекватних и неефикасних интерних контрола и даје препоруке и смернице за њихово побољшање.

Детаљнија разрада овлашћења и одговорности може се урадити и кроз будуће процесе реорганизације и систематизације, јер управљање ризицима постаје трајни задатак за

све нивое управљања у Агенцији, па тиме може постати и део описа послова за таква радна места.

VIII ИЗВЕШТАВАЊЕ И КОМУНИКАЦИЈА

Интерна комуникација о питањима ризика је важна с обзиром да треба да осигура да сви запослени разумеју шта је стратегија, циљеви, ризици и њихове одговорности у процесу управљања ризицима, као и да се искуство из управљања једним ризиком може пренети и осталима који се могу срести са тим ризиком.

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

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

IX ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ажурирање ове Стратегије се врши сваке три године, као и у случајевима битних измена у правцима пословања и у случајевима измена стратешких циљева Агенције.

Стратегија управљања ризицима Агенције за реституцију ступа на снагу осмог дана од дана објављивања на огласној табли Агенције, а објављује се и на интернет страници Агенције www.restitucija.gov.rs.

Број: 446-06-110-000005/2026-01

Датум: 30. март 2026. године



Образец за утврђивање и процену ризика

Образец бр. 1

Орган / Организациона јединица:						Датум:		
Унутрашња целина:								
Пословни процес:								
Циљ пословног процеса:								
Опис ризика	Одговорна особа	Анализа ризика						Активности у случају непредвиђених околности
		Утицај (1-3)	Вероватноћа (1-3)	Рангирање (утицај x вероватноћа)	Приоритет	Потребне радње на извршење	Рок за извршење	

(Образец бр. 1)

Образец попуњено:

Образац за утврђивање и процену ризика

Образац бр. 1

Орган / Организациона јединица:		Датум:							
Унутрашња целина:									
Пословни процес:									
Циљ пословног процеса:									
Опис ризика	Одговорна особа	Анализа ризика			Рангирање (утицај х вероватноћа)	Приоритет	Потребне радње на (одговор ризик)	Рок за извршење	Активности у случају непредвиђених околности
		Утицај (1-3)	Вероватноћа (1-3)	Веројатност					

(Образац бр. 1)

Образац попунио: