

На основу члана 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, број 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр., 108/2013, 103/2015, 99/2016; 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021 – др.закон, 92/2023 и 94/2024), члана 7. и 8. 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), Стратегије развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији („Службени гласник РС“, број 51/2017) и члана 28. Статута ЈКП Шумадија Крагујевац, в.д. директора предузећа доноси:

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ ЈКП ШУМАДИЈА КРАГУЈЕВАЦ

I УВОД

Стратегијом о управљању ризиком (у даљем тексту Стратегија) уређује се поступак управљања класификованим и рангираним ризицима идентификованим на нивоу ЈКП Шумадија Крагујевац (у даљем тексту Предузеће).

Циљ управљања ризицима је обезбеђивање одговорног управљања – **управљачка одговорност**, односно законитост, економичност, ефективност, ефикасност и јавност заснована на елементима корпоративног управљања.

Стратегија дефинише циљеве и користи од управљања ризиком, одговорности за управљање ризицима и даје преглед оквира који ће се успоставити како би се успешно управљало ризицима. Стратегија, такође, представља свеобухватни оквир за подршку особама одговорним за спровођење стратешких планова. Управљање ризицима постаје нужност и потреба у процесу планирања и доношења одлука, али и један од алата за побољшање ефективности пословања на свим нивоима. Стратегија се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени, а контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

Управљање ризиком обухвата поступак идентификовања, процену укупног скорa ризика, као и дефинисање неопходних контролау форми интерних аката чијом се применом утиче на потенцијалне догађаје и ситуације које могу имати негативан ефекат на остварење

дефинисаних циљева Предузећа, са задатком да се остваре дефинисани циљеви, односно да се пружи "разумно уверавање" да су ризици за постизање циљева ограничени на прихватљив ниво.

Ризик је одређен као потенцијални догађај и ситуација који могу имати супротан ефекат на остварење циљева Предузећа, односно претња успешном остваривању циљева или усвојених програма на нивоу Предузећа.

Изгубљене могућности такође се сматрају ризиком који се односи на развој и модернизацију Предузећа и његових активности, односно прилагођавање новим околностима и очекивањима. Потребно је размотрити прилике за искоришћавање позитивног учинка појаве одређеног ризика, односно околности које нуде позитивне прилике.

Приликом израде планских докумената утврђују се стратешки и оперативни циљеви Предузећа. Циљеви садржани у Годишњим програмима пословања, Средњорочним и Дугорочним плановима пословне стратегије и развоја, оперативним или финансијским и планским документима полазна су основа за утврђивање ризика у пословању Предузећа и његових организационих јединица. Управљање ризиком је саставни део процеса планирања, и подразумева разматрање ризика који могу утицати на реализацију циљева.

II СВРХА И ЦИЉЕВИ

Стратегија има за сврху да обезбеди остваривање стратешких и оперативних циљева Предузећа кроз управљање претњама и приликама, као и стварање окружења које доприноси вишем нивоу квалитета и ефикасности у свим активностима и на свим нивоима Предузећа.

Стратегија има за циљ да:

1. Осигура радно окружење које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима у Предузећу;
2. Побољша ефикасност управљања ризицима у Предузећу;
3. Омогући да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
4. Интегрише управљање ризицима у организациону климу, културу и етику Предузећа као целине;
5. Успостави активности у циљу ефикасније комуникације о ризицима.

III КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Користи од управљања ризицима, односно од имплементације и спровођења процеса управљања ризицима се односе на следеће:

- ✓ **Ефективно одлучивање**-Управљање ризицима помаже руководиоцима да доношење својих пословних одлука ускладе са реалном проценом планираних коначних резултата;
- ✓ **Повећање ефикасности** - Прихватање приступа који се темељи на управљању ризицима омогућава да сви организациони делови Предузећа могу боље одлучивати о начину унапређења система, распоређивању средстава и постизању боље равнотеже између прихватљивог нивоа ризика и трошка контроле;
- ✓ **Боље предвиђање и оптимизација расположивих средстава** - омогућава утврђивање кључних ризика с којима се суочава Предузеће;
- ✓ **Јачање поверења у управљачки систем**-Управљање ризицима је нужан сегмент управљачког процеса, којим се унапређује процес планирања тако што се истичу кључни циљеви/процеси и осигурава континуитет пружања услуга;
- ✓ **Развој позитивне организационе културе**—подразумева развој културе која неће стварати негативан став према ризицима.

IV ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Процес управљања ризицима Предузећу обухвата:

- а) утврђивање циљева,
- б) идентификовање ризика,
- в) процену ризика,
- г) решавање ризика,
- д) праћење и извештавање о ризицима.

а) Утврђивање циљева

Основни предуслов за управљање ризицима је дефинисање циљева. Циљеви представљају јасно дефинисане очекиване стратешке и оперативне резултате које Предузеће жели да оствари. Постављање циљева помаже у планирању будућих активности, утврђивању приоритета, ефективној расподели расположивих ресурса и праћењу напретка у односу на постављене циљеве. Управљање ризицима се спроводи у циљевој ефикасности и ефективној реализацији планираних циљева Предузећа, града Крагујевца и грађана на одржив начин.

Циљеви Предузећа морају бити уравнотежени између Визије, Мисије, Стратегија и кључних пословних процеса. Стратегијско планирање подразумева дефинисање стратешких циљева и стратегија на бази дефинисане Мисије и Визије Предузећа.

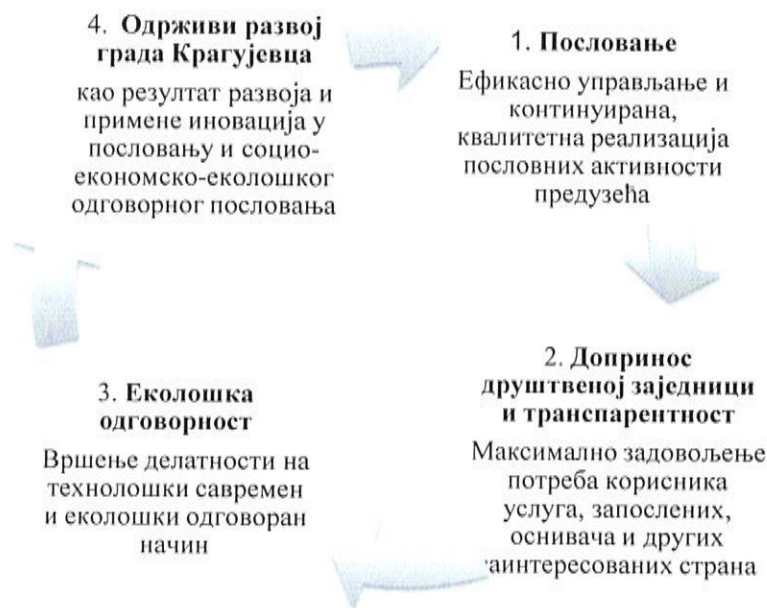
Мисија

Предузеће своју мисију сагледава у континуираном и квалитетном обављању поверених делатности на технолошки савремен и еколошки прохватљив начин, уз максимално поштовање јавног интереса локалне средине у којој послује.

Сврха постојања, раста и развоја предузећа је испуњење значајне друштвене улоге у задовољавању потреба корисника услуга уз модерну организацију, искусан и стручан менаџмент и високи професионализам свих запослених који ће синергетски омогућити квалитетно и континуирано пружање комуналних услуга поверених предузећу.

У оквиру активности прилагођавања укупним друштвеним тенденцијама Предузеће истовремено тежи да испуни сопствене и интересе локалне заједнице у чијем задовољењу комуналних потреба активно учествује и захваљујући мултидисциплинарном приступу редизајнирана је мисија Предузећа.

У тактичком и стратегијском фокусу је друштвено одговорно, одрживо пословање предузећа у циљу доприноса одрживом развоју града Крагујевца.



Мисија Јавног комуналног предузећа Шумадија Крагујевац

Предузеће је у циљу што квалитетнијег испуњења својих циљева применило савремени приступ организацији свог рада кроз континуирани процес праћења и задовољења потреба корисника услуга. Праћење потреба и захтева корисника је омогућило организацију континуираног обављања делатности због којих је Предузеће и основано. Циљеви Предузећа одређују тежњу у поступцима задовољења мисије, жељена будућа стања и резултате које је потребно остварити планираним организационим активностима. Њима су одређени најзначајнији покретачи укупне активности Предузећа и средства контроле развоја.

Предузеће је своју мисију дефинисало у неколико сегмената, који чине основни оквир пословања и развоја предузећа:

- ✓ Континуирано и квалитетно обављање својих делатности на технолошки савремен и еколошки прихватљив начин, уз максимално поштовање јавног интереса локалне средине у којој делује;
- ✓ Транспарентно пословање и интензивна сарадња са грађанима и привредним субјектима - корисницима услуга и другим заинтересованим странама;
- ✓ Развој еколошке свести корисника услуга, као и целокупне популације града Крагујевца;
- ✓ Пословање којим се стварају предуслови за допринос *одрживом развоју града Крагујевца*, пре свега кроз унапређење система управљања комуналним отпадом али и развој других поверених комуналних делатности.

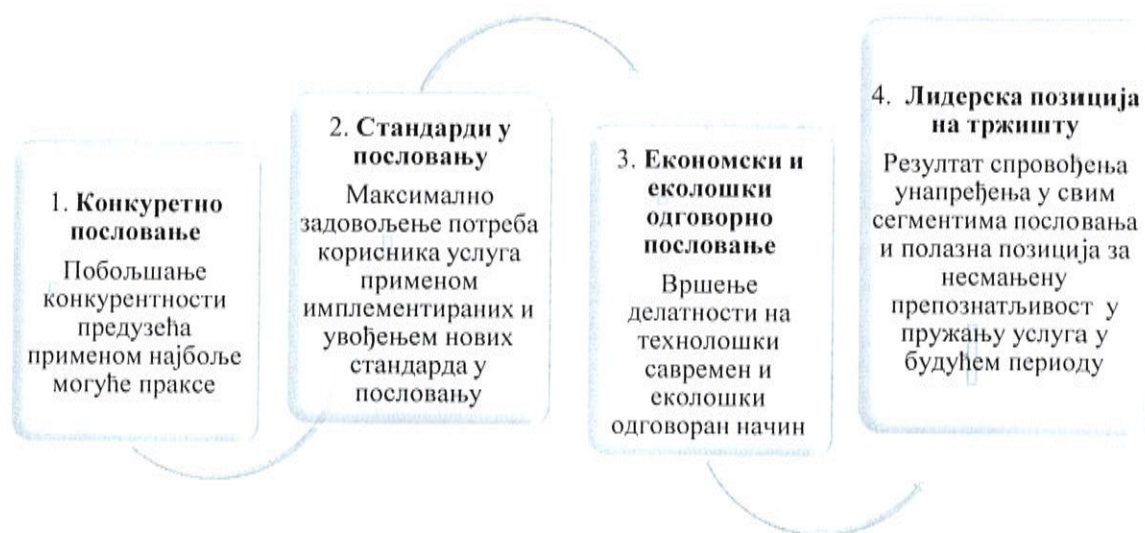
Визија

Визија Предузећа је лидерска позиција међу комуналним предузећима на територији Републике Србије која је резултат побољшања конкурентности предузећа применом најбоље праксе и примене уведених и увођења нових стандарда у пословању, економски и еколошки одговорног вршења комуналних и других поверених делатности које омогућује заштиту животне средине.

Своју визију Предузеће планира да оствари стратегијом константног улагања у развој и модернизацију постојећих капацитета применом нових технолошких решења у циљу са својим корисницима понуди разноврснију и квалитетнију услугу у складу са захтевима корисника и друштвене заједнице, а самим тим и унапреди укупно пословање и развија позитиван начин пословања.

Како би се адекватније прилагодило макроекономским и етичким, демографским, политичким, економским, технолошким, законодавним и другим кретањима у националним и међународним оквирима Предузеће, поред Мисије, континуирано редијајнира и своју Визију пословања.

ЖКП Шумадија Крагујевац остаје посвећено циљу да поштовањем начела конкуренције, економичности, ефикасности и заштите животне средине у свим сегментима свог пословања остварује висок квалитет и обезбеђује трајно пружање поверених комуналних услуга.



Визија Јавног комуналног предузећа Шумадија Крагујевац

Циљеви

Циљеви Предузећа одређују тежњу у поступцима задовољења мисије, жељена будућа стања и резултате које је потребно остварити планираним и организованим активностима. Њима су одређени назначајнији покретачи укупне активности Предузећа и средства контроле развоја.

Кључни предуслов квалитетног дефинисања релевантних општих и посебних, мерљивих, аналитичких, реалистичких, истовремено друштвено подстицајних и економско оправданих, стратегијских циљева предузећа заснован је пре свега на стратегијском приступу органа управљања и руководства предузећа правцима развоја појединачних делатности поверених предузећу кроз континуирано тражење начина за максимизирање мотивације свих запослених за побољшање перформанси пословних процеса и интензивирање квалитетне двосмерне комуникације са другим заинтересованим странама (надлежни органи у јединици локалне самоуправе која је оснивач предузећа, грађани - крајњи корисници услуга, пословни партнери и други).

Јавно комунално предузеће Шумадија Крагујевац тежи трајном унапређењу квалитета вршења комуналних и других поверених делатности и користи расположиве људске и

материјалне ресурсе у циљу испуњења постављених општих и посебних циљева у складу са националним и локалним развојним циљевима и нивоом друштвено економског система.

Циљеви се дефинишу на нивоу:

- Предузећа и
- организационих јединица.

Имајући у виду широк спектар интересних странаПредузећа заинтересованих за вршење комуналних и других делатности од интереса за град Крагујевац и његове грађане, општи циљеви предузећа дефинисани су на следећи начин:

- 1.Обезбеђење трајног вршења и унапређења комуналних делатности на територији града Крагујевца;
- 2.Очување и унапређење животне средине;
- 3.Одрживи развој комуналног сектора у граду Крагујевцу;
- 4.Конкурентност предузећа;
- 5.Унапређење људских ресурса и
- 6.Унапређење информисаности свих интересних страна.

Поред општих, Предузеће у својим Годишњим програмима пословања, Средњорочним и Дугорочним плановима пословне стратегије и развоја за сваки општи циљ одређује и посебне циљеве и мере за њихову реализацију у складу са основним начелима пословања: економијом трошкова, бригом о заштити животне средине, безбедношћу и заштитом здравља запослених на раду, побољшањем професионалних перформанси запослених, побољшањем ефикасности дневног управљања у вршењу услуга и оптимизацијом истих, рационалном потрошњом погонског горива и других ресурса, рационалним пословањем, повећањем добити из текућег пословања и повећањем броја корисника.

Оперативни циљеви Предузећа се прецизно дефинишу за сваку пословну годину и усвајају од стране органа управљања.

На бази дефинисаних општих циљева, руководство мора прецизирати циљеве за сваку пословну годину кроз тзв. **Систем уравнотежених циљева (BSC – Balanced Scorecard)**.

У оквиру циљева управљања ризицима у Предузећу потребно је дефинисати и измерити ризик који настаје у сваком пословном процесу и појединачним активностима, благовремено предузети мере како би се ризици умањили или отклонили, унапредити могућности препознавања и отклањања ризика, и развијати систем праћења, евалуације и корекције свих пословних процеса што би омогућило отклањање уочених ризика.

б) Идентификовање ризика

Кључна фаза у управљању ризиком је идентификовање ризика која подразумева дефинисање потенцијалних ризика који могу имати утицај на реализацију стратешких и оперативних циљеве Предузећа и узроке ризика, као и потенцијалне последице ризика.

Приликом утврђивања ризика користи се типологија ризика према којој су ризици подељени на пет главних типова ризика. Типови ризика односе се на следећа подручја:

1. Екстерно окружење:

- одлуке државних органа и приоритетноокружења (Град Крагујевац, Народна скупштина, Влада Републике Србије, Европска унија и сл.),
- ризици макро окружења (геополитички, економски, социолошко-културни, демографски, технолошки, правни, етички и сл.),
- екстерне интересне стране (корисници услуга предузећа - индивидуална домаћинства, привредна друштва и предузетници, добављачи добара и услуга, финансијске институције - банкарски сектор и друштва за лизинг, комунална предузећа на подручју града Крагујевца и шире, надлежна министарства и институције, владине и невладине организације, предшколске установе - циљна група за промоцију заштите животне средине, медији и други).

2. Планирање, процеси и системи:

- стратегије, планирање, политика и интерне одлуке,
- управљачки, оперативни и финансијски процеси,
- информационе технологије и остали системи подршке.

3. Структура запослених:

- стручна оспособљеност за обављање послова,
- интерна организација посла (управљање, улоге и одговорности, делегирање и сл.),
- етика и понашање у организацији посла ("тон са врха", сукоб интереса и сл.),
- сигурност запослених, објеката и опреме.

4. Законитост и исправност:

- примењивост, свеобухватност и усклађеност постојећих закона, прописа и правила.

5. Комуникације и информације:

- методе и канали комуницирања,
- квалитет и правовременост информација.

У зависности од групе ризика, руководиоци организационих јединица Предузећа у сарадњи са запосленим одговорним за управљање ризиком (одговорни руководиоци за ФУК/Заменик Руководиоца за ФУК / Менаџер за ризике) идентификују ризике који су у вези са циљевима из њихове надлежности. У поступку идентификације ризика могу да се користе разне методе утврђивања ризика, као што су: извештаји интерне и екстерне ревизије, информације садржане у анализама руководства, радионице и упитници за утврђивање ризика.

Руководиоци организационих јединица у Предузећу, за циљеве из своје надлежности, утврђују ризике у обрасцима за утврђивање и процену ризика (Образац 2-*Мапа пословних процеса* и Образац 3 - *Образац обавештавања о ризику*) и исте евидентирају у *Регистар ризика*, који чине саставни део Правилника о финансијском управљању и контроли и Правилника о мапирању пословних процеса.

Именовани координатор за успостављање процеса управљања ризиком (Менаџер за ризике) на нивоу Предузећа води и редовно ажурира Регистар ризика на основу информација запослених и руководиоца организационих јединица Предузећа.

в) Процена ризика

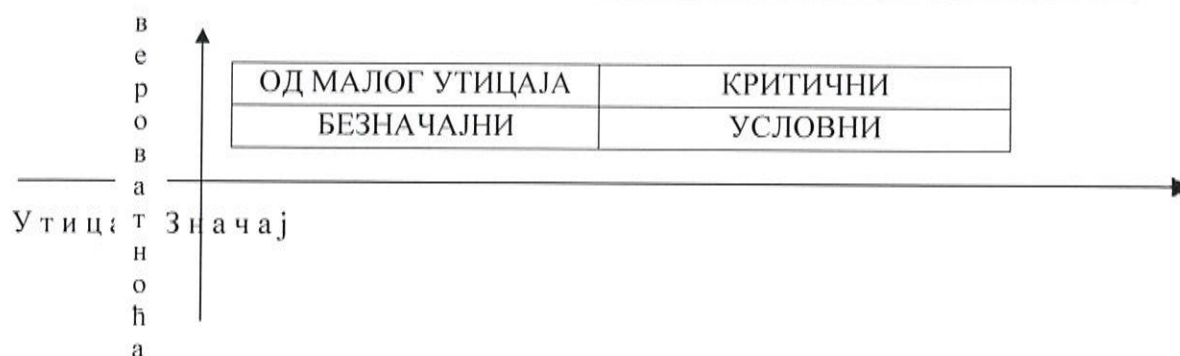
Процена ризика се врши на основу процене вероватноће појаве ризика и значаја њиховог утицаја. За мерење ризика користе се *матрице ризика* које су приказане на следећим табелама.

На основу скале се врши бодовање свих идентификованих ризика множењем вероватноће догађаја са утицајем ризика.

Циљ ове фазе процеса 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.

ГРАНИЦЕ ПРИХВАТЉИВОСТИ РИЗИКА				
У Т И Ц А Ј	Велики	Ризици за даље надгледање и управљање		Неприхватљиви ризици, потребне додатне радње, одговори на ризик
	Умерен			
	Мали	Прихватљиви ризици, нису потребне додатне радње (ризици под контролом)		
ВЕРОВАТНОЋА		Мала	Средња	Велика
УКУПНА ИЗЛОЖЕНОСТ РИЗИКУ (СТЕПЕНРИЗИКА)		Низак	Средњи	Висок

Изузетно висока	5	10	15	20	25
Висока	4	8	12	16	20
Средња	3	6	9	12	15
Ниска	2	4	6	8	10
Веома ниска	1	2	3	4	5
вероватноћа	Веома низак утицај	Низак утицај	Средњи утицај	Висок утицај	Веома висок утицај



За бодовање вероватноће и утицаја ризика користи се скала за рангирање ризика.

ВЕРОВАТНОЋА		Рангирање
Изузетно висока	100% → Утврђена присутност	5
Висока	80% → Вероватна присутност	4
Средња	60% → Могућа присутност	3
Ниска	40% → Мало вероватна присутност	2
Веома ниска	20% → Присутност није вероватна	1
УТИЦАЈ / ЗНАЧАЈ		Рангирање
Изузетно висок	100% → Веома висок утицај	5
Висок	80% → Приличан утицај	4
Средњи	60% → Значајан утицај којим је могуће управљати	3
Низак	40% → Безначајан утицај	2
Веома низак	20% → Занемарљив утицај	1

г) Решавање ризика

Поступање по ризицима је одређивање мере за управљање најважнијим ризицима.

Дефинисање корективних мера којима се делује на ризике дефинишу руководиоци служби у Предузећу.

Кључни ризици, на које руководство Предузећа **приоритетно** делује су ризици, који:

- представљају директну претњу успешном завршетку пројеката, програма или активности,
- могу довести до значајних финансијских губитака,
- имају за последицу повреду закона и других прописа,
- могу узроковати штету интересним групама предузећа (корисници услуга, добављачи, Град Крагујевац, Влада Републике Србије, пословни партнери и др.),
- доводе у питање сигурност запослених,
- могу озбиљно утицати на углед Предузећа.

Вероватноћа и утицај ризика се смањује избором адекватног одговора на ризик.

Циљ управљања ризицима је смањити вероватноћу наступања потенцијалног догађаја и његов негативан учинак. За сваки ризик треба изабрати један од следећих одговора на ризик:

- ✓ Избегавање ризика;
- ✓ Преношење ризика;

- ✓ Прихватање ризика:
- ✓ Подела ризика;
- ✓ Смањивање/ублажавање ризика.

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

д) Праћење и извештавање о ризицима

Имајући у виду да се окружење у којем Предузеће послује стално мења, мења се и окружење сваког ризика, те је неопходно да се спроводе редовне активности праћења и извештавања о ризицима. Тиме се процењује ефикасност управљања ризицима и потреба додатног утицаја на ублажавање истих.

Ризике је потребно редовно прегледати и разматрати како би одговори на њих и даље били ефикасни. Сходно томе, *Регистар ризика се ажурира годишње* у погледу нових ризика, ризика који су прихваћени, као и ризика на које се није могло деловати на планирани начин. Посебно је значајно обратити пажњу на ризике настале услед учестале промене законске регулативе.

Праћење утврђених ризика обухвата и праћење спровођења мера за смањење ризика.

Сваки руководилац службе обавезан је да у свом делу надлежности периодично ажурира процену ризика и прати спровођење мера за смањење (ублажавање) ризика.

V

ОДГОВОРНОСТ И УЛОГЕ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризиком је једна од најзначајнијих одговорности руководиоца свих нивоа организационих делова Предузећа. Руководиоци на различитим нивоима управљања су одговорни за одређивање и испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима и увођење адекватних мера за њихово смањење на прихватљив ниво. Поред руководиоца, сви запослени су укључени у управљање ризицима и треба да буду свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком.

Улога **интерне ревизије** у процесу управљања ризицима је независна и објективна. Интерна ревизија давањем препорука за побољшање пословања и подршке у процесу управљања ризицима не искључује искључиву одговорност руководиоца свих нивоа

одговорности у Предузећу за управљање ризицима.Функција интерне ревизије је успостављена кроз активности два интерна ревизора.

Директор Предузећа је одговоран за одређивање стратешких смерница и стварање услова за несметано спровођење свих активности везаних за управљање ризицима; обезбеђује највиши ниво подршке за управљање ризицима; доноси Стратегију управљања ризиком, и именује менаџера за ризике у Предузећу.

Извршни директори предузећа и руководиоци сектора координирају активности, обезбеђују ефикасно управљање ризицима кроз организацију,воде рачуна да се Регистри ризика редовно прате и да се Стратегија управљања ризиком редовно ажурира.

Руководиоци служби промовишу културу управљања ризицима на свим нивоима, обезбеђују да се управљање ризицима спроводи у складу са Стратегијом управљања ризиком, обезбеђују правовремено извештавање директора Предузећа о ризицима, подстичу запослене на решавање ризика и искоришћавање прилика, којима ће се остварити циљеви.

Запослени обезбеђују идентификовање ризика, пријављују руководиоцу нове ризике, примењују и развијају нове контролне механизме у циљу ублажавања ризика.

Менаџер за ризике у ЈКП Шумадија Крагујевац треба да обезбеди да су сви руководиоци упознати са потребом увођења управљања ризицима и са смерницама за управљање ризицима, спроводи активности у вези са прикупљањем података о ризицима и евидентира података о ризицима у Регистар ризика и управља документацијом у вези с ризицима.

VI

КОМУНИКАЦИЈА И ИЗВЕШТАВАЊЕ

Сва документација везана за управљање ризиком у Предузећу се обавља у писаној форми и електронским путем користећи интерни систем доставе докумената.Сви учесници у управљању ризиком су дужни да чувају документа везана за управљање ризиком из своје надлежности у складу са важећим законским прописима.

Интерна комуникација је од кључног значаја, јер *омогућава да свако разуме циљеве, ризике и своје одговорности, омогућава саопштавање и преношење искуства осталима који се могу срести са тим ризиком, омогућава да сви нивои управљања примају информације о управљању ризицима које ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике.*

Екстерна комуникација са другим организацијама о питањима ризика је такође значајна, имајући у виду *дамогућава учење о ризицима из туђих искустава.*

Извештавање о ризицима спроводи се једном годишње, кроз годишње извештаје о систему интерне финансијске контроле. Ове извештаје неопходно је сачинити најкасније до 31. марта текуће године са стањем на дан 31. децембра претходне године на прописаним обрасцима које је креирала Централна јединица за хармонизацију Министарства финансија Републике Србије.

VII ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Стратегију електронским путем доставити извршним директорима, руководиоцима сектора и служби који ће даље упознати запослене у својим организационим целинама / секторима / службама ЈКП Шумадија Крагујевац.

Стратегију објавити на огласној табли Предузећа.

Стратегија ступа на снагу даном доношења. Овом Стратегијом престаје да важи Стратегија управљања ризиком, број 10-14417 од 10. јуна 2022. године.

Израдио:
ЗАМЕНИК РУКОВОДИОЦА
ЗА СИСТЕМ ФУК

И. Георгијевски

Ивана Георгијевски, дипл. екон.



Мирослав Петрашиновић, дипл. правник

Контролисао:
ОДГОВОРНИ РУКОВОДИЛАЦ
ЗА СИСТЕМ ФУК

Зорица Симовић
Зорица Симовић, дипл. екон.