

На основу члана 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“ бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр. и 108/2013; 103/2015 ; 99/2016; 113/2017; 95/2018; 31/2019; 72/2019; 149/2020 и 118/21), 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“ бр. 89/2019), Стратегије развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији („Службени гласник РС“, бр. 61/09 и 23/13), члана 29 Статута Јавног комуналног Предузећа Шумадија Крагујевац, Крагујевац, директор Предузећа донео је:

С Т Р А Т Е Г И Ј У УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ

Јавно комунално предузеће
Шумадија Крагујевац
Бр. 10-14/47
10.06.2022. год.
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, Крагујевац (у даљем тексту Предузеће).

Циљ управљања ризицима је обезбеђивање одговорног управљања – **управљачка одговорност**, односно законитост, економичност, ефективност, ефикасност и јавностзаснована 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 измене, а контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализиране и ажуриране најмање једном годишње.

Управљање ризиком обухвата поступак идентификовања, процену укупног скора ризика, као и дефинисање неопходних контрола у 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 програмима пословања, стратешким, 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 ефективности у свим активностима и на свим нивоима Предузећа.

Стратегија има за циљ:

1. Осигурати радно окружење које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима у Предузећу;
2. Побољшати ефикасност управљања ризицима у Предузећу;
3. Омогућити да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
4. Интегрисати управљање ризицима у организациону климу, културу и етику Предузећа као целине;
5. Успоставити 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:

1. Ефективно одлучивање – Управљање ризицима помаже руководиоцима да доношење својих пословних одлука ускладе с реалном проценом планираних коначних резултата, обзиром да су идентификовани ризици третирани на адекватан начин;

2. Повећање ефикасности - прихвататањем 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;
3. Боље предвиђање и оптимизација расположивих средстава – омогућава утврђивање кључних ризика с којима се суочава Предузеће;
4. Јачање поверења у управљачки систем – управљање ризицима је нужан део управљачког процеса, којим се унапређује процес планирања, тако што се истичу кључни циљеви и процеси и осигурува континуитет пружања услуга;
5. Развој позитивне организационе културе – развој културе која неће стварати негативан став према ризицима.

IV

ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Процес управљања ризиком у 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 ризиком 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 ризиком се спроводи са циљем да се допринесе што бољој реализацији планираних циљева Предузећа.

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 повељних делатности на технолошки савремен и еколошки прохватљив начин, уз максимално поштовање јавног интереса локалне средине у којој послује.

Предузеће је у циљу што квалитетнијег испуњења својих циљева применило савремени приступ организацији свог рада крз 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, а то су:

- Континуирано и квалитетно обављање својих делатности на технолошки савремен и еколошки прихватљив начин, уз максимално поштовање јавног интереса локалне средине у којој делује.
- Интезивна сарадња са грађанима и привредним субјектима, као корисницима услуга и развој еколошке свести и одговорности.
- Поштовање принципа одрживог развоја, стална брига о задовољству својих запослених и свих корисника услуга, као и њиховој доброти.

Визија

Визија Предузећа је водећа позиција међу јавним комуналним предузећима на територији Републике Србије, препознатљивост у односу на конкуренцију у окружењу кроз примену најбоље доступне праксе, која ће у будућем периоду представљати више стандарде, како у области вршења услуга, тако и у области инвестиција, економске оправданости која не само да уводи нова правила, него их и предвиђа и креира уз поштовање принципа заштите 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.

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.

Циљеви се дефинишу на:

- нивоу Предузећа,
- нивоу организационих јединица.

Општи циљви Предузећа су детаљно дефинисани усвојеним Дугорочним и Средњерочним планом пословне стратегије и развоја у складу са вршењем услуга са што мање трошка, бригом о заштити животне средине, заштитом здравља запослених на раду, побољшањем професионалних перформанси запослених, побољшањем ефикасности дневног управљања у вршењу услуга и оптимизацијом истих, рационалном потрошњом погонског горива, као и свих других ресурса, рационалним пословањем, повећањем добити из текућег пословања и повећањем броја корисника.

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

На бази дефинисаних општих циљева, руководство мора прецизирати циљеве за сваку пословну годину кроз 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 циљева 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 приоритети окружења (Град Крагујевац, Народна скупштина, Влада РС, ЕУ и сл.),
- ризици макро окружења (геополитички, економски и сл.),
- екстерни партнери (грађани, удружења, медији, екстерни извршиоци услуга и сл.);

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, објекта 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 руководилац за ФУК, или менаџер за ризике, када буде постављен) идентификују ризике који су у вези са циљевима из њихове надлежности. При томе могу користити 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 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.

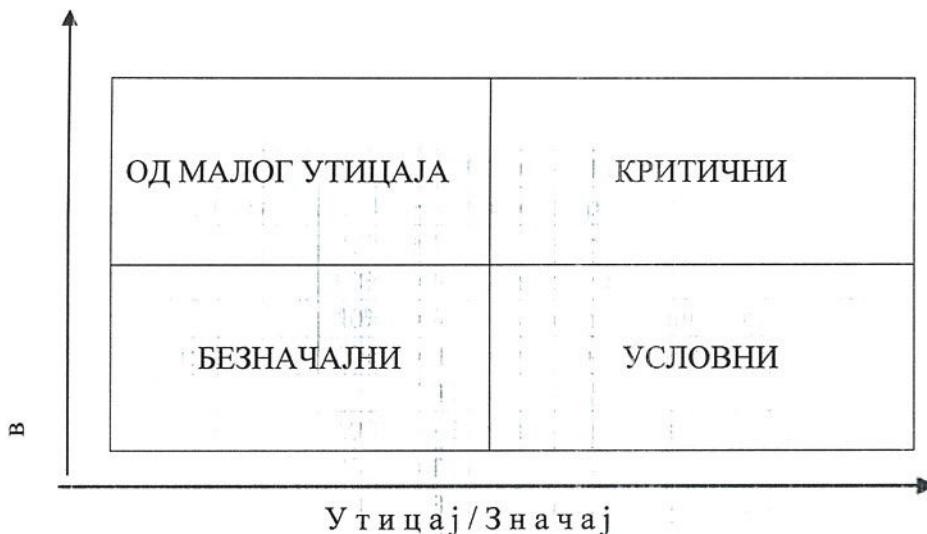
в) Процена ризика

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

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 (rizici под контролом)		
ВЕРОВАТНОЋА	Мала	Средња	Велика	
УКУПНА ИЗЛОЖЕНОСТ РИЗИКУ (СТЕПЕН РИЗИКА)	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 вероватноћа	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% → Беззначајан утицај	2
Веома низак	20% → Занемарљив утицај	1

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.

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 (грађани, добављачи, Град Крагујевац, Влада РС, ЕУ 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:

1. избегавање ризика;
2. преношење ризика;
3. прихватање ризика;
4. подела ризика;
5. 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, неопходно је спроводити редовне активности праћења и извештавња 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.

ОДГОВОРНОСТ И УЛОГЕ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризиком је једна од најзначајнијих одговорности руководилаца 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. Такође, и 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 руководилаца 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 у Предузећу 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.

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 важна 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 важна јер омогућава учење о ризицима из туђих искустава.

Извештавање о ризицима спроводиће 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.

VII

ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Са овом Стратегијом упознати све запослене у ЈКП Шумадија Крагујевац, Крагујевац и исту објавити на огласној табли Предузећа.

Стратегија ступа на снагу даном доношења.

ДИРЕКТОР
Предузећа

Марко Вујновић



