

Ј.П. „ГРАДСКА ЧИСТОЋА“
Бр. 6409
12.12 2024 Год.
ЛАЈКОВАЦ



СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Лајковац, децембар 2024. године

УВОД

У складу са одредбама Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13–исправка, 108/13, 142/14, 68/2015 –др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, 138/2022, 118/2021 - др. Закон, 92/2023 и 94/2024) и Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 89/19), систем финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: систем ФУК) представља свеобухватни систем политика, процедура и интерних контрола које успоставља, одржава и редовно ажурира руководиоца корисника јавних средстава, а којим се управљајући ризицима обезбеђује уверавање у разумној мери да ће се циљеви корисника јавних средстава остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

Стратегија управљања ризицима ЈП Градска чистоћа Лајковац (у даљем тексту: Предузеће), представља стратешки документ који је део система ФУК и има за циљ да се у Предузећу уведе пракса управљања ризицима, која ће омогућити оптимално и рационално коришћење јавних средстава и добро управљање.

Циљ управљања ризицима је да се предвиде неповољни догађаји који би могли спречити остваривање циљева, да се предвиде корективне радње и да се на тај начин смањи ниво неизвесности који би могао представљати претњу остварењу циљева Предузећа.

1. ЦИЉ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија), представља стратешки документ којим се успоставља оквир за увођење праксе управљања ризицима, односно да се унапреди пракса управљања ризицима пословања у Предузећу, као и праћење ризика, вођење регистра ризика, као неопходног елемента доброг финансијског управљања и контроле.

Носиоци израде Стратегије су радна група за ФУК и директор Предузећа.

За потребе развоја система ФУК образована је Радна група за увођење и развој система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: Радна група), која је, између осталог, задужена и за идентификовање, процену и анализу ризика и одређивање начина управљања ризицима кроз израду и спровођење Стратегије.

У процесу развоја система ФУК и процеса управљања ризицима, учествују сви запослени, сходно додељеним овлашћењима и одговорностима, као и описом радног места из систематизације радних места.

Циљ Стратегије је идентификовање и анализа ризика који прете остваривању циљева Предузећа, како би одговорна лица благовремено доносила одлуке о начину управљања ризицима.

Руководиоци унутрашњих јединица и сви запослени дужни су да редовно пријаве ризике које не могу самостално решити или држати под контролом.

2. ПРАВНИ ОСНОВ ЗА ДОНОШЕЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Према одредбама Закона о буџетском систему и члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, руководиоца корисника јавних средстава усваја стратегију управљања ризиком, која се ажурира сваке три године, као и у случајевима када се контролно окружење значајније измени.

Сходно наведеним прописима, елементи финансијског управљања и контроле су: контролно окружење, управљање ризицима, контролне активности, информисање и комуникација и праћење и процена система.

3. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, прописано је, између осталог, да је руководиоца корисника јавних средстава одговоран за успостављање и развој система ФУК, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима, који ће помоћи да се циљеви остваре на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

Да би се успоставио адекватан систем управљања ризицима, директор Предузећа је образовао Радну групу, која је и између осталог, задужена и за идентификовање, процену ризика и одређивање начина управљања ризиком.

Руководиоци унутрашњих јединица, у складу са додељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима.

Модел управљања ризицима подразумева:

- Идентификовање ризика;
- Анализу (процена ризика);
- Реаговање на ризик (мере за ублажавање);
- Праћење и извештавање о ризицима.

Идентификација ризика

На основу утврђених циљева Предузећа, приступа се идентификовању ризика - појава које са собом носи ризик, при чему се тачно дефинише шта је узрок ризика, а шта су последице ризика.

Циљеви се могу поделити на стратешке и оперативне.

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у стратешким документима.

Оперативни циљеви су краткорочни циљеви, који су везани за пословне процесе и планове рада. Оперативни циљеви су садржани у годишњим плановима рада Предузећа.

Наведене циљеве утврђује руководство Предузећа.

Праћење ризика у оквиру унутрашњих јединица од стране руководиоца унутрашњих јединица, је најбољи механизам управљања ризицима на оперативном нивоу.

У складу са динамиком појављивања ризика, Радна група врше ажурирања Регистра ризика.

Имајући у виду горе наведено, Предузеће ће:

- створити организациону структуру која ће тежити остваривању основних функција Предузећа и пружању услуга, уз управљање ризицима;
- обезбедити да све активности и са њима повезани финансијски издаци буду обухваћени финансијским планом;
- избегавати активности које носе ризик да нанесу штету Предузећу и јавним средствима;
- настојати да сви руководиоци унутрашњих јединица и запослени који доносе одлуке или учествују у њиховој припреми, буду свесни одговорности управљања ризицима који доприносе и остварењу постављених циљева.

Технике за идентификовање ризика су:

- **размена идеја (brainstorming)** – радна група дискутује и утврђује ризике за свој делокруг рада;
- **коришћење контролних листа (check lists)** – унапред припремљен списак ризика, па се у складу с тим сваки ризик разматра у односу на претходно утврђену листу. Ову листу би требало редовно прегледати како би се обезбедила њихова релевантност;
- **раније искуство** – по овој методи се ризици идентификују на основу знања и искуства запослених и ранијих информација које поседују, а везани су за ризике;
- **процена ризика од стране носиоца активности** – сваки ниво и део организације анализира своје активности и пружа свој допринос у дијагнози

ризика са којом се суочава.

Предузеће има за циљ да изради Регистар ризика, који ће послужити као основа за даље праћење постојећих и идентификовање нових ризика и њихово ревидирање у погледу вероватноће и степена утицаја.

Регистар ризика (Образац 1) саставни је део ове Стратегије.

Класификација ризика

У циљу лакшег препознавања ризика може се користити подела на пет главних група ризика, и то:

1. Екстерно – спољно окружење:

- ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и слично);
- политичке одлуке и приоритети изван Предузећа (Влада, Министарства, Општина);
- спољни партнери (грађани, купци, добављачи и слично).

2. Планирање, процеси и систем

- политике (укључујући и интерне политике и одлуке), стратегије, планови;
- оперативни процеси (начин организовања пословног процеса, опис процеса);
- финансијски процеси и додела финансијских средстава;
- ИКТ и остали системи подршке.

3. Запослени и организација

- структура запослених и њихова компетентност;
- етика и понашање организације (мито, преваре, могућност проневере финансијских средстава, сукоб интереса и сл.);
- интерна организација (начин управљања, подела послова и одговорности, делегирање итд.);
- сигурност запослених, објеката и опреме.

4. Законитост и исправност

- јасни закони, усклађеност постојећих закона, прописа и правила и поштовања истих.

5. Комуникација и информације

- методе и канали комуникације, тј. тачна, јасна и двосмерна линија комуницирања и преноса података;
- квалитетна и правовремена информисаност.

Анализа - процена ризика

Анализа – процена ризика се може поделити на две компоненте: процену ризика (идентификовање, процењивање и мерење вероватноће и озбиљности ризика) и управљање ризиком (одлучивање о томе шта учинити по питању ризика).

Након што се утврде, ризици се процењују како би могли да се рангирају и да се у складу са тим утврђују приоритети за доношења одлука о ризицима.

Ризици се процењују са становишта утицаја који имају на остварење циљева и са становишта вероватноће појављивања.

Процена утицаја обухвата процену значаја последица ако се ризик оствари, тј. процењује се какве би могле бити последице ако се ризик догоди.

Утицај се бодује оценама од један (1) до три (3), где оцена 1 значи да ће тај догађај имати мали утицај, док највиша оцена 3 значи да ће догађај имати велики утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. Може се дати и описна процена утицаја, па тако утицај може бити мали, средњи и висок.

Табела 1. Нивои утицаја ризика

Оцена ризика	Утицај	Објашњење
1	Низак	Појава ризика би могла имати одређени утицај на пословне процесе, али не на кључне пословне процесе и остваривање циљева (нпр. краће кашњење у роковима за мање значајне обавезе, лакше повреде радне обавезе запослених, мањи финансијски губици и др.).
2	Средњи	Прекид неких основних услуга и настанак значајног финансијског губитка (нпр. повреда неких закона и прописа, финансијски губици који делимично угрожавају извршење обавеза, немогућност извршења неких основних комуналних услуга).
3	Висок	Висок степен ризика утиче на остваривање циљева и озбиљно угрожава пословне процесе (прекид свих основних комуналних услуга, значајни финансијски губици и немогућност извршења преузетих финансијских обавеза, одлучивање супротно прописима).

Сматра се да је утицај високог ризика у следећим случајевима:

- ако представља директну претњу успешном остваривању циљева и пружању основних комуналних услуга;
- ако ће проузроковати знатну штету унутрашњим јединицама и грађанима или општини;
- 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;
- ако озбиљно нарушава углед Предузећа и смањује поверење јавности.

Вероватноћа ризика се означава оценом од 1 – 3, где оцена 1 означава малу вероватноћу појављивања, а оцена 3 велику вероватноћу појаве ризика.

Табела 2. Нивои вероватноће ризика

Оцена ризика	Вероватноћа	Објашњење
1	Мала	Појава ризика је мало вероватна
2	Средња	Ризик ће се вероватно догодити
3	Велика	Ризик ће се догодити у већини случајева

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 добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће. Тако се ризик са највећим утицајем (3) и највећом вероватноћом појављивања (3) процењује 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 на следећем приказу кроз такозвану „семафор матрицу“:

„Зелени ризици“ су прихватљиви ризици ниског интензитета деловања код којих је укупна изложеност оцењена оценом 1-2.

„Жуте ризике“ треба надзирати и управљати њима све до довођења на ниво 1-2. Они се крећу у границама 3 и 4.

„**Црвени ризици**“ су неприхватљиви ризици и оцењени са највишим оценама (6 или 9) и захтевају тренутну акцију. То су ризици са великом вероватноћом појављивања и високим утицајем на остварење циљева, или је вероватноћа појављивања велика, а утицај средњи односно обрнуто.

Табела 3. „Семафор матрица“

УТИЦАЈ	ВИСОК (3)	3		
	СРЕДЊИ (2)		4	
	МАЛИ (1)			3
Интезитет ризика (УТИЦАЈ x ВЕРОВАТНОЋА)		МАЛА (1)	СРЕДЊА (2)	ВЕЛИКА (3)
		ВЕРОВАТНОЋА		

Поступак процене ризика је утврђивање и процењивање догађаја или проблема који утичу на активности Предузећа у постизању утврђених циљева.

У овој фази особа која попуњава Образац за утврђивање и процену ризика (Образац 3), треба да да привремену процену ризика на основу два показатеља утицаја ризика и вероватноће појаве ризика.

Поред сопствене процене утицаја и вероватноће пријављених ризика, особа која попуњава Образац за утврђивање и процену ризика требала би, ако је то могуће, предложити и мере које би се могле предузети како би се вероватноћа појаве ризика и/или његове последице свеле на најмању меру, као и радње у случају непредвиђених околности које је потребно предузети уколико се ризик заиста појави.

Реаговање на ризик

Након идентификовања и процене ризика, потребно је дефинисати одговоре на ризик тј. мере које ће умањити вероватноћу дешавања појаве или умањити последице догађаја у тој мери да посматрани ризик буде прихватљив.

Сврха решавања ризика је да се неизвесност и потенцијална опасност доведу на минимум, ради остваривања циљева. Мере које предузима Предузеће да реши одређени ризик представљају део интерне контроле.

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором одговарајућег одговора на ризик. Одлука о одговору на ризик зависи од интензитета ризика као и толеранције и става према ризику. Могући начини реаговања на ризике:

- **Толерисање** – представља један од одговора када се ризик прихвата и толерише без предузимања било каквих мера. Чак и ако ризик није подношљив, способност да се нешто уради у погледу одређених ризика може бити ограничена, односно трошкови предузимања било каквих мера могу бити већи од потенцијалне користи која се тиме може добити;
- **Третирање** (решавање) – највећи број ризика решава се на овај начин. Сврха третирања јесте да се, иако ће се одређене активности наставити са ризиком, предузму мере (контрола) у циљу ограничавања ризика на прихватљив ниво;
- **Трансфер** (пренос) – најбољи одговор за неке ризике јесте да се пренесу на треће лице. Ово се може урадити путем 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;
- **Коришћење прилика** – ова опција није алтернатива за претходно наведене, већ представља опцију коју треба размотрити увек када се толерише, преноси или третира одређени ризик. Односи се на ситуацију када истовремено са умањивањем одређених претњи, постоји прилика да се искористи неки позитиван утицај. Ово се односи и на ситуације које са собом не носе претњу, већ само позитивне прилике;
- **Прекид** – неке ризике је могуће решавати или свести на прихватљив ниво, само уколико се одређена активност прекине.

Предузеће ће спроводити различите контролне активности, при управљању ризицима, и то:

- **Превентивне контроле** - спречавају појаву неефикасности, грешака, односно неправилности. Ове контроле не могу да гарантују да се контролисани фактор неће појавити, али умањују вероватноћу његовог појављивања. Пример ове контроле је подела дужности и овлашћења.
- **Детекционе контроле** - активирају се након одређеног догађаја и не могу пружити апсолутну сигурност, али могу да умање ризик од нежељених последица јер омогућавају предузимање корективних активности у току процеса.
- **Директивне контроле** – усмеравају одређени процес у жељеном смеру, односно осигуравају остварење циља који се жели постићи.
- **Корективне контроле** – исправљају уочене грешке или непожељне догађаје. Пример ових контрола је креирање планова за случај непредвиђених ситуација или обликовање уговорених обавеза којима се омогућује повраћај више плаћених износа.

Праћење и извештавање о ризицима

Праћење утврђених ризика је благовремено уочавање свих промена везаних за ризике.

Како би се осигурало да мере за ублажавање ризика буду релевантне и ефикасне, треба спроводити редовно праћење и извештавање. Будући да већ утврђени ризици могу расти, а могу се појавити и нови ризици, такође је потребно праћење како би се осигурало да регистар ризика увек буде ажуриран.

Изложеност ризику мења се током времена, тако да мере за ублажавање ризика које су некада биле адекватне могу постати ирелевантне, односно мање ефикасне или се више не спроводе

Сви запослени (руководиоци на свим нивоима и њихови извршиоци), треба континуирано да разматрају питања везана за ризике са којима се суочавају у свом послу.

Након што су одређени циљеви као и кључни процеси са којима ће се они постићи, а затим утврђени и процењени ризици који могу угрозити постизање циљева кроз утврђене регистре ризика, чланови Радне групе имају обавезу да припреме Годишњи извештај о стању система ФУК, који између осталог садржи и део везан за процес управљања ризицима.

4. ОДГОВОРНОСТИ И ОВЛАШЋЕЊА

Носиоци ризика

Одговорност за управљање ризицима има руководилац унутрашње јединице у којој је ризик идентификован.

Поступак управљања ризиком подразумева посвећеност и учешће свих запослених. Када се неко од запослених суочи са новим ризиком, о томе треба увек да обавести руководиоца унутрашње јединице који попуњава Образац за утврђивање, процену и обавештавање о ризику (Образац 3).

Решењем о образовању Радне групе именовани чланови Радне групе су уједно и одређени за идентификовање, процену и праћење ризика у оквиру својих унутрашњих јединица.

Овлашћења и одговорности

Директор треба да:

- осигура највиши ниво одговорности и подршку управљању ризицима;
- предложи Надзорном одбору усвајање Стратегије управљања ризицима.

Радна група за развој система ФУК треба да:

- израђује и ажурира Стратегију управљања ризицима;
- учествују у изради Регистра стратешких ризика;
- води и ажурира Регистар оперативних ризика у оквиру своје унутрашње јединице;
- подстиче и јача свест о ризицима свих запослених;
- оствари добру и квалитетну комуникацију у вези управљања ризицима са запосленима и члановима Радне групе;
- обавештава запослене о донетим одлукама у вези са утврђеним ризицима.

Руководиоци ужих организационих јединица треба да:

- осигурају континуирано управљање ризицима у својим областима и пословним процесима;
- осигурају да се управљање ризицима у зони њихове одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима;
- одржавају редовне састанке - вертикална и хоризонтална комуникација за извршавање потребних радњи, када се појави значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама смањивања ризика, роковима и лицима која ће бити одговорна за извршење потребних радњи;
- подстичу запослене и да их оспособљавају за препознавање ризика који су претња њиховим активностима;
- утврђују нове методе рада и да буду иновативни како би се уједно и систем ФУК развијао.

Сви запослени треба да:

- користе смернице за управљање ризицима које су добили од руководиоца, са циљем побољшања ефикасности рада;
- сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће контроле ризика пријаве свом непосредном руководиоцу.

ПРИЛОЗИ

- Образац 1. Регистар стратешких ризика;
- Образац 2. Регистар оперативних ризика;
- Образац 3. Образац за утврђивање и процену ризика.



ДИРЕКТОР

ЈП "ГРАДСКА ЧИСТОЋА"

Број:6582/3

Дана:25.12.2024.године

Лајковац

На основу члана 47. Статута ЈП "Градска чистоћа" Лајковац, Надзорни одбор ЈП"Градска чистоћа"Лајковац на својој седници одржаној дана 25.12.2024.године једногласно, донео је следећу:

ОДЛУКУ

УСВАЈА се СТРАТЕГИЈА управљања ризицима и регистар ризика код корисника јавних средстава ЈП"Градска чистоћа"Лајковац.
ОБАВЕЗУЈЕ се радна група да врши периодично ажурирање регистра ризика, а најмање једном у три године.

Одлука ступа на снагу даном доношења.



Председник Надзорног одбора,
Миломир Негић