



Водопривредно друштво "САВА" д.о.о.

Јанка Веселиновића 29, 15000 Шабач

☎ +381 (0)15 342 100 ☎ +381 (0)15 342 105 ✉ office@vdsava.rs

Датум: 24.12.2024

Заводни број: 382

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ЗА ПЕРИОД 2025 - 2027. ГОДИНЕ

ВОДОПРИВРЕДНОГ ДРУШТВА „САВА“
ДРУШТВА СА ОГРАНИЧЕНОМ
ОДГОВОРНОШЋУ
ШАБАЦ



SRPS ISO 45001:2018
SRPS ISO 9001:2015





Водопривредно друштво "САВА" д.о.о.

Јанка Веселиновића 29, 15000 Шабац

☎+381 (0)15 342 100 ☎+381 (0)15 342 105 ✉office@vdsava.rs

Датум: 24.12.2024

Заводни број: 382

У складу са чланом 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, број 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013, 108/2013, 142/14, 68/2015, 103/15, 99/16, 113/17, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021 и др.закон 92/2023), члана 7. став 2. и чл. 11. и 12. 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), чл.32 Одлуке о измени оснивачког акта Водопривредног друштва „Сава“ друштво са ограниченом одговорношћу, Шабац (Сл. Гласник РС 78/2018) в.д директора Друштва доноси:

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ЗА ПЕРИОД 2025 - 2027. ГОДИНЕ

УВОД

У складу са чланом 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, број број 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013, 108/2013, 142/14, 68/2015, 103/15, 99/16, 113/17, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021-др.закон и 92/2023) (у даљем тексту: Закон о буџетском систему) и одредбама Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, 89/2019), систем Финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК) 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 буџета и друга средства користити правилно, етично, економично, ефикасно и ефективно.

Управљање ризицима као саставни део ФУК је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика као и предузимања потребних активности у циљу смањења ризика. У циљу извршења наведених активности прописаних Законом о буџетском систему, доноси се Стратегија управљања ризицима, ВД "Сава" Шабац, за период 2024 - 2026. године (у даљем тексту: Друштво).

1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија) представља стратешки документ који употпуњује даљи развој система ФУК-а и има за циљ успостављање методолошког оквира и правилника за процес управљања ризицима и њихово праћење, односно постављање оквира за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања, унутар којег ће свака организациона јединица развијати управљање ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима.

Сврха Стратегије је да побољша, унапреди и олакша остваривање стратешких циљева и мисије Друштва кроз управљање претњама и коришћењем шанси, односно кроз стварање окружења које доприноси већем квалитету и резултатима свих активности, на свим нивоима управљања.

Циљ Стратегије је да кроз методолошки оквир олакша процес идентификовања и процену идентификованих ризика, како би одговорно лице донело исправну одлуку који је најбољи начин поступања са ризицима.

Уобичајено решење је увођење одговарајућих интерних контрола ради минимизирања појављивања ризика или минимизирања ефекта деловања ризика у будућем периоду и то кроз:

- креирање Регистра ризика (Регистар оперативних и Регистар стратешких ризика) у којима ће се кључни ризици са којима се суочава Друштво бити идентификовани и процењени, а који утичу на остваривање стратешких и оперативних циљева и мисије;
- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања (вероватноћа јављања ризика) и очекиваног утицаја на циљеве и пословне процесе;
- расподела јасних улога, одговорности и дужности за поступање са ризиком;
- преглед усклађености са законима и регулативом, укључујући редовно извештавање о ефективности система интерних контрола ради ублажавања ефекта ризика;
- подизање нивоа свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених везано за контролу ризика и
- извештавање о ризицима.

Носиоци израде Стратегије су: руководилац групе за успостављање система финансијског управљања и контроле и радна група. Руководилац групе за успостављање система финансијског управљања и контроле, и радна група коју чине руководиоци свих организационих јединица, настављају да обављају активности на даљем развоју и имплементацији система ФУК и система управљања ризицима.

2. РЕГУЛАТОРНИ ОКВИР

Правни основ за успостављање и имплементацију финансијског управљања и контроле прописан је:

1. Чланом 81. Закона о буџетском систему и
2. Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору.

Законом о буџетском систему, дефинисани су елементи финансијског управљања и контроле и то:

1. Контролно окружење;
2. Управљање ризицима;
3. Контролне активности;
4. Информисање и комуникација и
5. Праћење и процена система.

У процесу управљања ризицима, руководиоци организационих јединица и сви запослени су дужни да се у процесу ажурирања и даљег развоја система ФУК и управљања ризицима, придржавају и:

- Смерницама за управљање ризицима
- Смерницама о управљачкој одговорности
- Смерницама за ФУК за мале кориснике јавних средстава, објављеним од стране Министарства финансија

Управљање ризицима успоставља се и развија на темељима „COSO“ оквира који представља интегрисани оквир интерне контроле који је дефинисала Комисија спонзорских организација (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), као једна од компоненти финансијског управљања и контроле.

3. ДЕФИНИЦИЈЕ

Ризик је могућност настанка догађаја који ће имати последице на остваривање стратешких и оперативних циљева. Ризиком се сматрају и неискоришћене прилике или могућности за побољшање пословања. Сходно томе, ризици су потенцијални нежељени догађаји који могу:

- угрозити остваривање стратешких и оперативних циљева, програма и пројеката, система и активности;
- нарушити квалитет услуга грађанима или другим заинтересованим странама и изазвати њихово незадовољство;
- угрозити репутацију и поверење грађана;
- изложити Друштво негативним финансијским губицима као последице губитака услед ненаменског, неекономичног, неефикасног и неефективног располагања средствима или надокнада штета из пропуста у пословању;
- угрозити професионализам и примерено (етично) понашање у обављању послова;
- резултирати злоупотребама средстава, неовлашћеним коришћењем или отуђењем имовине или информација;
- довести до непоузданог извештавања.

Управљање ризицима је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Друштва и предузимања потребних радњи, нарочито применом система финансијског управљања и контроле, а у сврху смањења ризика и повећања успешности рада Друштва и њених унутрашњих организационих јединица.

Утврђивање ризика је процес идентификације догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Друштва.

Опис ризика је закључак процеса утврђивања ризика и почетак процеса процене ризика. Пре процене ризика потребно је јасно формулисати, односно описати утврђени ризик узимајући у обзир главни узрок ризика (шта је основни проблем) и потенцијалне последице ризика (утицај на циљеве/активности).

Процена ризика је поступак којим се на систематски начин обавља процена и одређује вероватноћа настанка и последица неповољних услова и/или догађаја на остваривање циља.

Утицај је квантитативна мера последице настанка догађаја. Утицај се исказује односно мери као велики, средњи или мали утицај.

Вероватноћа је квантитативна мера за могућност настанка догађаја. Вероватноћа се исказује односно мери као ниска, средња или висока.

Ублажавање/третирање ризика подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће, негативне последице повезане са ризиком, или обоје. Третирање ризика подразумева успостављање одговарајућих контролних активности ради ублажавања или елиминисања ризика у потпуности.

Праћење ризика је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли функционишу у пракси предложене контролне активности и постојеће процедуре и да ли исте спречавају, односно ублажавају одређени ризик.

Инхерентни ризик је ризик са којим се суочава корисник пре примене било каквих мера интерне контроле. Инхерентни ризик је ризик који постоји независно од примене било каквих мера. У инхерентне ризике спадају:

1. Степен сложености прописа, односно потешкоће у вези тумачења прописа;
2. Степен и развијеност организационе структуре;
3. Вредност укључених средстава и
4. Стручност запослених.

Контролни ризик је ризик да интерним контролама неће бити откривена грешка.

Контролни ризик настаје као последица неадекватних интерних контрола, контролних система и могућности да они на неадекватан начин штите читав систем. Најчешћи примери контролног ризика су следећи:

1. Неефикасне процедуре и процеси;
2. Неблаговременост спољашних информација;
3. Непоштовање временских рокова;
4. Неодговарајуће екстерно извештавање;
5. Неблаговремени захтеви за пренос средстава и неодговарајући пренос средстава;
6. Непостојање линија утврђених надлежности;

7. Неадекватна интерна комуникација;
8. Неадекватан број запослених и недовољна вештина и знања запослених;
9. Незаконите радње руководиоца;
10. Неадекватно раздвајање задужења/разграничавање задужења запослених;
11. Неправилно чување документације и
12. Неуспешно ограничавање приступа информацијама.

Резидуални ризик је ниво ризика који остаје после примене постојећих мера и интерне контроле.

Регистар ризика је преглед утврђених ризика, процене ризика на бази утицаја и вероватноће, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење. Регистар ризика је интерни документ у електронској форми (excel).

4. МИСИЈА И ВИЗИЈА И СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ

Водопривредно друштво „Сава“ друштво са ограниченом одговорношћу, Шабац, МБ 07270224, готово 100 година предано и препознатљиво ради на заштити подручја које обухвата 5 општина од високих вода.

Основани смо, односно, наш правни претходник, Прва мачванска Битванска водна задруга, своју оснивачку Скупштину одржала је 24.12.1924 године у мачванском селу Глушци, на територији општине Богатић, и тај датум рачунамо као дан оснивања и почетак организоване водопривреде у овом крају. Од тада, па до данас, настављајући традицију Прве водне задруге, на подручјима општина Шабац, Богатић, Владимирци, Коцељева и дела општине Сремска Митровица, који се налази са десне стране реке Саве, спроводимо одбрану од поплава, мелиорационе и друге хидротехничке послове, као гарант сигурности и одбране од високих вода, насеља, становништва и индустрије а пре свега, пољопривредног земљишта, богате и равничарске Мачве, Поцерине и Посавотамнаве, на простору омеђен с једне стране доњим токовима наших великих река, Дрине и Саве а с друге стране планином Цер са свим његовим бујичним потенцијалом. Струковним језиком данашњице, радимо на Подрињско-колубарском мелиорационом подручју, на Водним јединицама „Сава-Шабац“ ХМС ПК 11-18,20 и „Колубара-Обреновац-Уб“, ХМС ПК 19, а одбрану од спољних вода спроводимо у оквиру Сектора С.4, на деоницама С.4.1 до С.4.4.

Општи циљ пословања произилази из мисије Друштва, и односи се на унапређење и повећање функционалности система како би се степен заштите подручја од великих вода подигао на виши ниво.

Посебни циљеви Друштва који су дефинисани на основу општег циља су:

Р.бр.	Циљ	Активност (мера)	Показатељ (КПИ-Кључни индикатор остварења циља)
1.	Редовно одржавање и обезбеђење функционисања водних објеката за заштиту од поплава, водних објеката за одводњавање и система за наводњавање, постепено побољшање стања и функционалности водних објеката	-Израда извештаја о стању водних објеката на основу којих се израђује годишњи програм радова ЈВП. -Уговарање потребних средстава за годишњи програм радова -Извођење радова редовног одржавања водних објеката	Реализација уговора о редовном одржавању водних објеката (извршење радова)
2.	Санација/реконструкција објеката за заштиту од поплава и објеката за одводњавање; биотехнички радови	-Израда извештаја о стању водних објеката на основу којих се израђује годишњи програм радова ЈВП и предлог санационих радова -Извођење санационих и битехничких радова	Реализација пројеката санације/реконструкције (извршење радова) Извршење биотехничких радова
3.	Спровођење одбране од поплава на подручју	-Превентивно деловање у виду редовног одржавања водних објеката -Деловање по Оперативном плану за одбрану од поплава -Увођење система ране најаве, спровођење обука	-Извештаји о спроведеној редовној/ванредној одбрани од поплава -Примена система ране најаве

Ставови Друштва према ризицима могу се сажети у неколико тачака:

1. све активности које спроводи Друштво морају бити у складу са циљевима;
2. континуирано усаглашавање са законским прописима и стандардима;
3. све активности које носе ризике са штетним последицама за углед Друштва ће се избећи;

Друштво се залаже за ефикасно управљање ризицима који прете обављању њених пословних активности. Реализација циљева, запослени, расположива финансијска средства и способност за пружање услуга стално су под утицајем таквих ризика. Друштво препознаје ризике којима треба управљати, тако да се претње избегну али прилике не пропусти, тако да своје активности обавља у оквиру ниског обима укупног ризика.

5. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Процес управљања ризицима подразумева:

- идентификација циљева;
- идентификација ризика;
- процену ризика;
- одговор на ризик и
- праћење и извештавање о ризицима.

5.1. Идентификација циљева

Свака унутрашња организациона јединица има специфичну улогу и циљеве који треба да буду испуњени, како би се обезбедило потпуно функционисање Друштва.

На основу утврђених циљева разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење те предузимају одређене радње за управљање оперативним и стратешким ризицима.

Циљеви се могу поделити у две групе:

- Стратешки циљеви и
- Оперативни циљеви

а) Стратешки циљеви - изводе се из мисије и визије и постављају се током процеса стратешког планирања.

Стратешки ризици су ризици везани за остварење средњорочних и дугорочних циљева и стратешких приоритета. Управљање стратешким ризицима треба бити саставни део доношења кључних одлука на највишем управљачком нивоу у оквиру процеса стратешког/средњорочног планирања и праћења и евалуације спровођења усвојених планова.

б) Оперативни циљеви – су краткорочни циљеви садржани у годишњим плановима рада, пројектима и процедурама организационих јединица, а утврђују их руководиоци унутрашњих организационих јединица.

Оперативни ризици су ризици везани за спровођење активности и процеса унутар појединачних организационих јединица. Ради се о ризицима који се генерално односе на пословање и то у оквирима задатих рокова, у складу са показатељима реализације циљева, у складу са жељеним квалитетом услуге, у складу са применљивим законима и процедурама и слично. Управљање оперативним ризицима део су редовног пословања и представљају одговорност руководиоца организационих јединица и запослених који су носиоци тих ризика.

Интерни извори информација за идентификацију могућих ризика су:

- информациони систем,
- текућа пословна документација,
- анализа сопствених финансијских и других показатеља,
- анализа могућих неискоришћених потенцијала,
- процедуре и упутства и сл.

Екстерни извори информација за идентификацију могућих ризика у пословању су:

- измена законских прописа и подзаконских akata,
- налази контрола Државне ревизорске институције, надлежних министарстава и других екстерних органа,
- налази и препоруке екстерне и интерне ревизије,
- подаци и информације добијених од државних органа или из медија и други екстерни извори.

5.2. Идентификација ризика

а) Приступи за идентификацију ризика

Два су основна приступа која се могу користити за утврђивање ризика:

1. приступ „одозго према доле“ и
2. приступ „одоздо према горе“

Приступ „одозго према доле“ најчешће се користи за утврђивање стратешких ризика, односно ризика везаних за реализацију стратешких циљева.

Приступ „одоздо према горе“ најчешће се користи за утврђивање оперативних ризика за које су одговорни носиоци ризика за пословне процесе.

Утврђивање ризика на свеобухватан начин захтева комбинацију оба приступа. Приступ „одозго према доле“ са нивоа највишег руководства је важан за утврђивање стратешких ризика јер помаже да се избегну ситуације великог броја утврђених, најчешће оперативних ризика, што је често пракса ако се за утврђивање ризика по стратешке циљеве користи искључиво приступ „одоздо према горе“. Такође, носиоци оперативних ризика задужени за спровођење процеса/активности треба такође да буду укључени у утврђивање ризика јер ће на тај начин омогућити да се највиши ниво руководства информише о потенцијалним оперативним ризицима који могу утицати на реализацију стратешких циљева. Друштво ће користити комбинацију оба приступа за утврђивање ризика чиме се олакшава утврђивање ризика како стратешких (на нивоу Друштва у целини) тако и оперативних ризика (на нивоу појединих процеса/активности).

б) Типологија ризика

Како би се олакшало препознавање ризика и обезбедило да буду покривена сва подручја ризика, користиће се подела на 5 (пет) главних група ризика:

- спољно окружење;
- планирање, процеси и системи;
- запослени и организација;
- законитост и исправност и
- комуникације и информације.

У наставку је преглед главних група ризика и подручја које треба узети у обзир приликом утврђивања потенцијалних ризика:

Главна група ризика	Подручја која треба узети у обзир када се утврђују потенцијални ризици
1. Ризици који се односе на спољно окружење	- макроокружење (оснивач, надлежна министарстава, државни органи) - корисници услуга, медији, екстерни контролни органи, повериоци итд.
2. Ризици који се односе на планирање, процесе и системе	- стратегија, планирање, - оперативни процеси (опис процеса), - финансијски процеси и коришћење додељених средстава у складу са планом рада и пројектима и - ИТ системи подршке
3. Ризици који се односе на запослене и организацију	- запослени-компетентност, обученост, довољан број запослених, - етика и понашање организације (превара, сукоб интереса, поверљивост информација и података од стране запослених, итд.), - интерна организација (управљање, подела овлашћења и одговорности), - поштовање етичке одговорности запослених и - сигурност запослених и безбедност и заштита на раду
4. Ризици који се односе на законитости и исправности	- честе измене законске регулативе, - нејасна правила и прописи, претерано сложени прописи, итд. и - усклађеност аката са законском регулативом и поштовање прописа
5. Ризици који се односе на комуникацију и информације	- неодговарајућа комуникација са спољним партнерима, - неодговарајућа комуникација између организационих јединица приликом спровођења поједних процеса, - непоуздане и непотпуне информације или информације се добијају са закашњењем и - неадекватни канали информисања запослених

ц) Технике утврђивања ризика

Технике које се могу користити за идентификовање потенцијалних ризика везаних за остваривање циљева:

- **Претходно искуство** - ризици се идентификују на основу знања и искуства руководиоца и запослених и ранијих информација о идентификованим ризицима.
- **Разматрање и коришћење налаза и препорука интерне ревизије.**
- **Разматрање и коришћење налаза и препорука екстерне ревизије, Државне ревизорске институције, инспекција и других евалуатора.**
- **Преглед (анализа) функционисања интерних контрола**

Имајући у виду садашње свеобухватно стање везано за досадашњи развој у области система ФУК и његове компоненте тј. управљање ризицима, у Друштву је тренутно успостављена пракса везана за идентификацију ризика као комбинација свих техника.

Са развојем система управљања ризицима, едукацијама кључних запослених, подстиче се коришћење и других техника за утврђивање ризика.

д) Поступак утврђивања ризика

Ризике евидентирају запослени путем Обрасца за утврђивање и процену ризика. При утврђивању ризика, треба узети у обзир то да утврђивање ризика не би требало бити сувише уопштено (тако да се не могу осмислити специфичне мере ублажавања ризика) или сувише детаљно (навођење свих могућих ризичних ситуација и мера ублажавања ризика што би трајало предуго и не фокусира се на најважније циљеве).

Утврђене ризике треба да потврде руководиоци организационих јединица.

е) Опис ризика

Утврђене ризике потребно је описати на начин да опис ризика обавезно садржи информације о:

- узроцима ризика и
- последицама ризика.

Не постоји оптималан број ризика који би требало идентификовати у фази идентификације ризика. Препоручује се, међутим, да због захтеваних процедура везаних за описивање и даљу анализу ризика, Друштво одреди разуман број кључних ризика које може адекватно проценити у складу са расположивим капацитетима.

5.3. Процена ризика

Поступак процене ризика је утврђивање и процењивање догађаја или проблема који утичу на циљеве и активности Друштва и њених организационих делова.

Процена ризика се даје на основу два елемента:

- утицаја ризика,
- вероватноће појаве ризика.

Поступак процене ризика је мишљење које се заснива на стручности и искуству и количини доступних података у време посматрања.

а) Процена утицаја ризика

Утицај догађаја који доводи до ризика може се дефинисати као перцепција осетљивости Друштва на последице посматраног догађаја (процена значајности последице ако се ризик оствари). Процена утицаја не узима у обзир вероватноћу, него само одговара на питање „Шта ће се догодити ако се одређени догађај оствари?“. Утицај се бодује оценама од један (1) до три (3), где оцена 1 представља процену да ће тај догађај имати мали утицај, оцена 2 упућује на средњи утицај и 3 значи да ће догађај имати велики утицај на одређену активност Друштва, односно њених организационих делова.

У ниже наведеној табели је приказан предлог за процену утицаја (последице) давањем бодова (и припадајући опис).

Оцена	Утицај-последица	Тумачење
1	Мали	У случају појаве ризика, започети послови и активности нису нарушени или су минимално поремећени да нема потребе за додатним мерама.
2	Средњи (умерен)	У случају појаве ризика, активности су значајно отежане и можда ће бити потребна додатна средства како би се остварио циљ.
3	Велики	У случају појаве ризика, активности су значајно нарушене и за остварење циља потребна су знатна додатна средства.

б) Процена вероватноће појаве ризика

Након процене утицаја, процењује се колика је вероватноћа да се штетни догађај оствари.

У ниже наведеној табели у наставку дат је предлог оцене везане за вероватноћу ризика.

Оцена	Вероватноћа	Тумачење
1	Ниска	Појава ризика је готово немогућа или се ризик заиста појавио у неколико случајева.
2	Средња	Вероватноћа појаве ризика потврђују претходни докази или знање о томе да се ризик већ појавио.
3	Висока	Вероватноћу појаве ризика потврђују јасни и учестали докази или знање о томе да се ризик већ појавио.

ц) Процена укупне изложености ризику

Поступак за утврђивање ризика и процена ризика (који се заснивају на двема врстама улазних информација - о процени утицаја ризика и процени вероватноће појаве ризика) треба да произведу резултат везано за појаву ризика, како је приказано у матрици ризика (тзв. Семафор матрица) која следи:

Вероватноћа	Висока	3	6	9
	Средња	2	4	6
	Ниска	1	2	3
		Мали	Средњи	Велики
		Утицај		

„Зелени ризици“ су ризици ниског интензитета деловања.

„Жуте ризике“ треба надzirати и управљати њима све до довођења до зелене боје, ако је могуће. Они се крећу у границама 3 и 4 (нпр. висока вероватноћа 3 и мали утицај 1, средња вероватноћа 2 и средњи утицај 2, као и велики утицај 3 и ниска вероватноћа).

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

Из процене утицаја и вероватноће произилази процена укупне изложености ризику, која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати. Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за утицај са бодовима за вероватноћу (ако се ризик са највећим утицајем и највећом вероватноћом, које бодујемо оценом 3, може проценити са највише 9 бодова).

Укупна изложеност ризику може бити:

- ниска (оцена 1, 2),
- средња - умерена (оцена 3, 4) и
- висока (оцена 6, 9).

д) Значајни ризици

Како би се постигло ефикасно управљање ризицима, те документација и извештаји о ризицима свели на разумну меру, важно је оријентисати се на критичне (значајне) ризике. Друштво ризик сматра критичним ако је оцењен највишом оценом ризика (6 или 9) у следећим ситуацијама:

- ако представља директну претњу успешном остваривању циљева или завршетку пројекта/ активности/ програма;
- ако ће проузроковати знатну штету интересним странама са којима Друштво сарађује;
- ако је последица ризика неусаглашености са законом и другим прописима;
- ако ће доћи до значајних финансијских губитака и
- ако има озбиљан утицај на углед и репутацију Друштва.

5. 4. Поступање са ризицима - Одговор на ризик

Решавање ризика је заправо процес поступања са идентификованим ризиком и избор једног или више начина на који ће се управљати сваким идентификованим ризиком.

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором адекватног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика, толеранцији и ставу према ризику (одређени ризици се могу прихватити, други не могу или могу само до одређене границе). Свака радња коју Друштво предузме са циљем да реши одређени ризик, представља део онога што је познато као „интерна контрола“.

У наставку су представљени следећи аспекти могућег поступања односно одговора на ризике које Друштво може да примени:

Избегавање ризика (Прекид)

Избегавање ризика спроводи се делимичним/потпуним модификовањем или укидањем активности, односно процеса који је изложен ризику. Овај вид поступања карактеристичан је, на пример, за ризике који се јављају код реорганизације постојећих или увођења нових програма, пројеката, система, процеса и/или активности када се процени да су последице ризика неприхватљиве.

Преношење (дељење) ризика

Најбољи одговор на неке ризике може бити њихово преношење трећој страни или дељење ризика са трећом страном. Ова је опција посебно добра за ублажавање финансијских ризика или ризика везаних за имовину.

Толерисање (прихватање) ризика

Један од одговора на ризике може бити прихватање ризика без предузимања додатних радњи. Чак и ако се ризик и не може прихватити, може се догодити да могућности за предузимање одређених мера у вези са неким ризицима могу бити ограничене или трошкови предузимања радњи могу бити у несразмери у односу на могуће користи. Реакција у таквим случајевима може бити прихватање постојећег нивоа ризика, а Друштво тј. њен организациони део припрема планове поступања ради решавања утицаја који ће се појавити у случају остварења ризика. У случају да је ризик прихваћен (у целости или делимично) у Регистру ризика треба објаснити зашто је прихваћен.

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 (нпр. уколико је улагање већег износа капиталних инвестиција у велики пројекат ризично, треба преиспитати да ли постоје релевантне контроле, које су довољно добре да оправдају повећавање тог износа, како би се остварила још већа корист). Горе наведено се односи и на ситуације које са собом не носе претњу, већ само позитивне прилике.

Третирање/ублажавање ризика

Поступци смањивања/ублажавања ризика најуобичајенији су одговор на ризике, што значи да се предузимају радње и доносе мере и одлуке како би се смањила вероватноћа настанка или утицај ризика, или обоје. Радње које Друштво предузима с циљем смањивања, односно ублажавања ризика, заправо су контролне активности. Сврха ублажавања ризика подразумева наставак обављања активности у којој се јавља ризик уз истовремено предузимање радњи (контрола) ради задржавања ризика на прихватљивом нивоу.

Контролне активности заснивају се на писаним правилима и начелима, поступцима и другим мерама које се успостављају ради остварења циљева, смањењем ризика на прихватљиви ниво.

Контролне активности одвијају се у оквиру свих организационих јединица, а укључују низ различитих активности као што су одобравања, оверавања, усклађивања, прегледи оперативних перформанси (успешности), безбедност средстава и подела дужности.

Сврха контрола је да се спречи могућност настанка ризика, односно да се ублаже утицаји кад дође до ризика. При обликовању контроле важно је да успостављена контрола буде сразмерна ризику и да трошкови контроле не смеју премашити добијену корист.

Добре интерне контроле немају утицај уколико се не примењују у пракси. У процесу мапирања пословних активности су утврђене кључне контроле које постоје у оквиру процеса.

Такође, интерне контроле су дефинисане у оквиру усвојених писаних процедура и интерних аката Друштва.

5.5. Документовање, праћење и извештавање о ризицима

а) Документовање

Коракe спроведене у процесу управљања ризицима потребно је документовати. Циљеви документовања су:

- осигурати евиденцију и размену информација о ризицима и планираним мерама,
- пружити полазну тачку и олакшати активности у наредном циклусу управљања ризицима,
- пружити свеобухватне податке неопходне за спровођење планираних активности,
- омогућити континуирано праћење, преглед и извештавање руководства,
- показати да је процес адекватно спроведен.

Документовање је кључни елемент у ефикасном управљању ризицима и садржи следеће документе:

- Образац за утврђивање и процену ризика;
- Регистар ризика;

1) Образац за утврђивање и процену ризика садржи детаљне податке о свим ризицима које уоче носиоци ризика и запослени и налази се у Прилогу 1 ове Стратегије.

2) Регистар ризика је преглед идентификованих ризика, процене ризика по критеријуму утицаја који има на остваривање циљева и вероватноће појављивања, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице деловања ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење.

Образац Регистар ризика се налази у Прилогу 2 Стратегије. Образац ће се користити у е-xcel формату ради једноставности, брзине и ефикасности коришћења самог документа.

Регистар ризика је интерни документ и саставни део Стратегије управљања ризицима и садржи следеће елементе процеса управљања ризицима:

- идентификација ризика (циљ и ризик)
- анализа ризика (вероватноћа појављивања, јачина утицаја, укупна изложеност ризику, ниво ризика)
- одговор на ризик (одговор на ризик, мере, рок за спровођење, одговорно лице)
- праћење ризика (датум следећег праћења, статус ризика)

б) Праћење

Изложеност ризику мења се током времена. Одговори на ризике који су некада били адекватни могу постати ирелевантни; активности праћења могу постати мање ефикасне или се више не спроводити. Како би праћење ризика и извештавање било ефикасно, Регистар ризика, редовно се ажура у погледу:

- нових ризика,
- ризика који се третирају,
- ризика који су прихваћени,
- ризика на које се није могло деловати на планирани начин, односно ревидираних процена ризика.

Процес праћења треба успоставити да би се размотрило да ли ризици још постоје, да ли су се појавили нови ризици, да ли су се вероватноћа и утицај ризика променили и да би се осигурала ефективност контроле.

Приликом ажурирања регистра ризика уносе се и подаци о новонасталим ризицима.

За праћење ризика користиће се исти Образац Регистра ризика (Прилог 2) који ће за потребе праћења ризика садржати додатне две колоне:

- датум следећег праћења);
- статус ризика (мања, већа или непромењена изложеност ризику)

Носиоци пословних процеса који се брину о одвијању пословних процеса су задужени и за праћење остваривања циљева и управљање ризицима из своје области.

в) Извештавање

Руководилац ФУК заједно са руководиоцима организационих јединица припрема Годишњи извештај о систему ФУК, на прописаном Обрасцу, који се доставља директору на потпис. Након потписивања Годишњи извештај се доставља Централној јединици за хармонизацију, путем апликације за извештавање најкасније до краја марта текуће године за претходну годину.

6. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА

Како би се осигурало успешно спровођење процеса управљања ризицима, одређена су овлашћења и одговорности како следи:

6.1. Запослени

Поступак управљања ризиком подразумева посвећеност и учешће свих запослених у Друштву.

Запослени имају следеће одговорности:

- Дужни су да се користе смерницама за управљање ризицима на што ефикаснији начин;
- Неодговарајуће постојеће мере контроле потребно је пријавити надређеном руководиоцу организационе јединице;
- Уколико уоче одређене нове ризике који би могли да резултирају да се кључни циљеви не испуне, обавезни су да укажу на њих и такође да пријаве надређеном руководиоцу организационе јединице;
- Одговорни су за примену контролних активности уграђених у интерна акта, процедуре и свакодневно обављање активности. У случају да је запослени носилац одређеног ризика, преузима одговорност за праћење мера за ублажавање ризика као и давање предлога за нове мере у случају повећања ризика.

Када запослени наиђе на ризичну ситуацију, треба да испуни Образац за утврђивање и процену ризика (Прилог 1), детаљно наводећи ризик (догађај/ситуацију) на који је наишао и достави га свом руководиоцу организационе јединице. Испуњавање Обрасца за утврђивање и процену ризика редовна је текућа активност која се чини у вези са свакодневним активностима те на нивоу одговорности одговарајућој за сваког појединог запосленог. Руководилац организационе јединице прегледа Регистар ризика, ради оцене ризика на нивоу конкретне организационе јединице и коначног утврђивања мера за ублажавање ризика.

Уколико се ради о значајним ризицима, Руководилац организационе јединице одмах обавештава Руководиоца за ФУК, ради заједничке анализе о значајним ризицима садржаним у регистрима ризика.

6.2. Руководилац ФУК

Руководилац ФУК:

- координира имплементацијом процеса управљања ризицима;
- координира припрему Годишњег извештаја о систему финансијског управљања и контроле, који се по одобрењу Директора доставља Министарству финансија - Централној јединици за хармонизацију, на прописаном обрасцу до краја марта текуће године за претходну годину;

- најмање једном годишње указује руководиоцима организационој јединици на обавезу утврђивања и процене ризика тако што ће им доставити Образац за идентификацију и процену ризика (Прилог 1) до краја октобра текуће године;
- припрема годишњи извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије
- ажурира Стратегију управљања ризицима.

6.3. Руководиоци организационих јединица

Руководиоци организационих јединица одговорни су Директору за активности успостављања, одржавања, унапређења и извештавања о систему ФУК-а, и управљања ризицима као саставном делу ФУК-а у делокругу рада организационог дела којим руководе и у оквиру овлашћења и одговорности која су им додељена.

Руководиоци организационих јединица имају обавезу да континуирано прате и контролишу обављање послова у деловима процеса рада којим руководе и да о потенцијалним и насталим ризицима благовремено информишу Руководиоца за ФУК.

У том смислу задаци руководиоца организационих јединица су:

- обезбедити да се управљање ризицима у оквиру њихове организационе јединице спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима;
- обезбедити да су запослени у оквиру организационе јединице свесни кључних циљева, приоритета и главних ризика са којима се суочава њихов организациони део и Друштва у целини;
- ажурирање регистра ризика најмање једном годишње за своју организациону јединицу;
- информисање Руководиоца ФУК о потребним информацијама везано за израду Извештаја о показатељима успешности спровођења Стратегије управљања ризицима.

6.4. Директор

- осигурање највишег нивоа одговорности и подршку за управљање ризицима;
- одређивање стратешких циљева, разраду и спровођење стратешких планова, акционих планова и програма за остварење циљева;
- управљање ризицима који прете остварењу стратешких циљева, увођењем одговарајућих контролних активности;
- успостављање одговарајуће организационе структуре за ефективно остваривање циљева и управљање ризицима;
- обезбеђење да руководиоци организационих јединица и кључни запослени присуствују обукама о управљању ризицима.

7. ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ СПРОВОЂЕЊА СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Како би процес управљања ризицима могао ефикасно да се прати, неопходно је пратити кључне показатеље успешности Стратегије:

1. На годишњем нивоу Регистар ризика је у потпуности прегледан и договорено је управљање ризицима.
2. Идентификоване потребне обуке из области управљања ризицима су реализоване.
3. Мере из ажурираног акционог плана се спроводе у оквиру утврђених рокова.
4. Одржавање редовних састанака – вертикална и хоризонтална комуникација (на кварталном, полугодишњем и годишњем нивоу), руководиоца за ФУК, руководиоца организационих јединица, односно кад год се, према процени, наиђе на изузетно значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама за смањивање изложености ризику, о роковима и лицима који ће бити одговорни за извршавање потребних радњи, као и због евентуалне потребе мењања и ажурирања података у Регистру ризика.

Показатељи успешности ће се временом прилагођавати, у зависности од развоја процеса управљања ризицима.

Извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије управљања ризицима налази се у Прилогу 3 Стратегије и подноси се Директору до краја фебруара текуће године за претходну годину.

8. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Стратегија управљања ризицима са прилозима 1- 4, ступа на снагу даном доношења.

Стратегија управљања ризицима ажурира се најмање једном у три године и чешће уколико дође до значајних промена у пословању, организационој структури, обављању пословних процеса или уколико се значајније измене стратешки циљеви Друштва. Потреба за ажурирањем Стратегије се разматра једном годишње од стране од стране Руководиоца ФУК.


в.д директора
Никола Мишковић



ПРИЛОГ 1: Образац за утврђивање и процену ризика

-Назив унутрашње организационе јединице: _____

Р.бр.	Циљ	Опис ризика	Подручје ризика	Процена ризика			Преглед постојећих контролних активности везаних за утврђени ризик	Предлог одговора на ризик
				Утицај (1-3)	Вероватноћа (1-3)	Укупна изложеност		

Припремио: _____

Одобрио:
Руководилац организационе јединице

ПРИЛОГ 3: Извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије управљања ризицима

Датум израде:

Временски период: за ----- ГОДИНУ

ОКВИР ЗА ОЦЕНУ			
1. Регистар ризика	2. Обука о управљању ризицима на годишњем нивоу	3. Извршење мера из ажурiranог акционог плана	4. Извештавање и размена информација о ризику
Регистри ризика су ажурирани једном годишње	Обука спроведена	На годишњем нивоу извршено су све планиране мере из ажурiranог Акционог плана	Одржавани су редовни састанци и разматран ниво изложености ризицима
Регистри ризика су ажурирани делимично у одређеним организационим јединицама	На годишњем нивоу идентификоване су потребе за обуком о управљању ризицима али обука није у потпуности спроведена	На годишњем нивоу извршено је -----% мера из ажурiranог Акционог плана	Одржавани су састанци по потреби увек када су се идентификовани значајни ризици
Регистри ризика нису ажурирани и ризици се не евидентирају	Нису идентификоване потребе за обуком и обуке нису спроведене	Нису извршене мере предвиђене ажурiranим акционим планом у планираним роковима	Нису одржавани састанци и комуникације на којима су се разматрала питања о ризицима

Руководилац ФУК