



ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ

"КОМУНАЛАЦ"

ПИРОТ

ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ
КОМУНАЛАЦ
Бр. 709/1
28.4.2026. год
ПИРОТ, БОЈВОДЕ МИШИЋА 89

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
У ЈП „КОМУНАЛАЦ“ ПИРОТ
ЗА ПЕРИОД ОД 2026. ДО 2029. ГОДИНЕ**

Април 2026. године

САДРЖАЈ:

I УВОД.....	3
II СВРХА, ЦИЉЕВИ И ОБЛАСТ ПРИМЕНЕ.....	4
III ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	5
1. Идентификовање ризика.....	7
2. Процена ризика.....	9
Апетит за ризиком.....	10
3. Решавање ризика.....	10
4. Праћење и извештавање о ризицима.....	11
Учинак управљања ризицима.....	12
IV УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ.....	13
V АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ.....	14
VI ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ.....	14

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., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022 и 118/2021 – др. Закон), 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), надзорни одбор Предузећа донео је:

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ

I УВОД

Стратегијом управљања ризиком (у даљем тексту Стратегија) уређује се поступак управљања класификованим и рангираним ризицима идентификованим на нивоу ЈП „Комуналац“ Пирот (у даљем тексту Предузеће).

Са циљем унапређења система управљања ризицима као дела система ФУК, Предузеће користи као помоћ Закон о буџетском систему, Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору (у даљем тексту Правилник), Приручник за финансијско управљање и контролу (ФУК) и Смернице за управљање ризицима Министарства финансија. У Смерницама се наводе одређени принципи који треба да усмеравају процес управљања ризицима у Предузећу, као и у финансијском управљању.

Управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу утицати на остварење циљева Предузећа, обезбеђујући разумно уверавање да ће ти циљеви бити остварени – Члан 7 Правилника.

Управљање ризицима и контролне мере су важне за остваривање резултата. Ове мере обухватају сталне процесе који су осмишљени у циљу идентификовања и поступања са значајним ризицима за остваривање циљева организације. Снажан систем интерних контрола (ФУК и ИР) је важан за реализацију политика у јавном сектору и оставривање планираних циљева кроз примену финансијске дисциплине, стратешке алокације ресурса, ефикасног пружања услуга и одговорности.

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 руководиоцима свих нивоа одговорним за креирање и спровођење стратешких планова, управљања и доношења одлука као и за упознавање свих запослених у организацији са њеном садржином. Подиже свест руководилаца и запослених и служи за размену ставова на свим нивоима организације што подиже вероватноћу успешности у остваривању циљева.

Управљање ризиком обухвата поступак, идентификовања, процену укупног скорa 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 остваривање циљева Предузећа, односно претња успешном остваривању циљева или усвојених програма на нивоу Предузећа.

Изгубљене могућности се такође 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 једница. Управљање ризиком је саставни део процеса планирања и подразумева разматрање ризика који могу утицати на реализацију циљева.

II СВРХА, ЦИЉЕВИ И ОБЛАСТ ПРИМЕНЕ

Сврха ове Стратегије јесте да се кроз управљање ризицима допринесе побољшању могућности остваривања стратешких и оперативних циљева Предузећа, омогући заштита запослених и имовине, кроз управљање претњама и приликама створи окружење које доприноси побољшању квалитета, сврсисходности и резултата свих активности и на свим нивоима Предузећа.

Циљ Стратегије је:

1. успостављање радног окружења које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима;
2. побољшање ефикасности управљања ризицима у Предузећу;
3. омогућавање да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
4. обједињавање и интегрисање управљања ризицима;
5. осигуравање да управљање ризицима обухвати сва подручја ризика;
6. успостављање активности на ефикаснијој комуникацији о ризицима.

Приоритет Стратегије је да се размотре они ризици који имају утицај на стратешке циљеве Предузећа. Како се остварење стратешких циљева спроводи кроз пословне процесе, важно је размотрити и пратити и оперативне циљеве, на нивоу пословних процеса, као и уз њих повезане ризике.

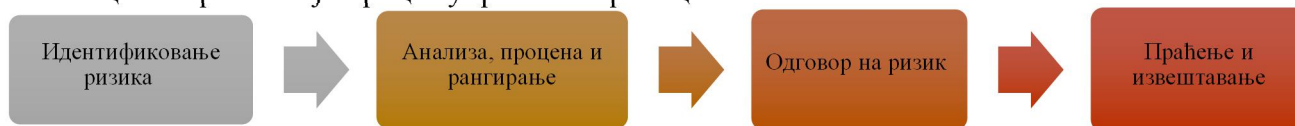
Циљ је да се схвати и препозна целовитост процеса управљања ризицима, утврди методологија управљања ризицима, и да се дефинишу улоге и задаци учесника у свим фазама процеса управљања ризицима.

Стратегија се примењује на све пословне активности и на све организационе јединице Предузећа и саставни је део управљања у Предузећу и примењује се на све запослене и ангажована лица. Потребно је обезбедити да сви запослени разумеју шта је стратегија управљања ризицима, шта су приоритети у погледу ризика и на који начин се конкретна радна задужења запослених уклапају у наведени оквир. Само уколико се све то оствари могуће је спровести управљање ризицима на одговарајући и доследан начин и могуће је доследно разматрати приоритетне ризике.

III ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Стратегија обрађује процес управљања ризицима у Предузећу, као целокупан цикличан процес од фазе постављања циљева, идентификације ризика (укључујући и њихову категоризацију), процене ризика, утврђивања начина поступања по ризицима, документовања података о ризицима (у регистру ризика), као и праћења и извештавања о ризицима.

На слици 1. Приказан је процес управљања ризицима:



Слика 1. Процес управљања ризицима

Полазна тачка јесте дефинисање циљева (у складу са SMART принципима) и разумевање циљева. Утврђивање циљева подразумева јасно дефинисање очекиваних стратешких и оперативних резултата које Предузеће жели да оствари у одређеном временском периоду. У вези са тим, разматрају се ризици и врши управљање ризицима који могу утицати на остварење утврђених циљева.

SMART је заправо акроним од 5 појмова на енглеском језику – specific, measurable, achivable, relevant, time-sensitive.

Ова техника подразумева да циљеви који се постављају буду детаљно дефинисани, а то значи да садрже информације о томе шта тачно желимо да оставаримо, (до) када, како ћемо да пратимо, односно меримо напредак и да ти циљеви буду реални и релеватни.

SMART циљеви се постављају пратећи управо 5 дефинисаних корака, а то су:

1. Циљ треба да је СПЕЦИФИЧАН, односно конкретан и јасан (шта тачно желимо да остваримо, важност, ко је све укључен у остварење овог циљ, шта је потребно да би реализовали овај циљ)
2. Циљ треба да је МЕРЉИВ, односно да постоје критеријуми за мерење и праћење напретка.
3. Циљ треба да је ОСТВАРИВ, реалан и у складу са расположивим ресурсима.
4. Циљ треба да је РЕЛЕВАНТАН, односно да нам је заиста важан.
5. Циљ треба да је ВРЕМЕНСКИ ОДРЕЂЕН, односно да постоји рок до када желимо да га остваримо.

Овај начин постављања циљева даје потребну јасноћу и инспирацију како би заиста радили на постављеним циљевима. Поред тога, подстиче да се свакодневно ради на њима због

јасних рокова и мерљивости.

Циљеви Предузећа морају бити уравнотежени између мисије, визије, стратегија и кључних пословних процеса. Стратегијско планирање подразумева дефинисање статешких циљева и стратегије на бази мисије и визије Предузећа.

Мисија Предузећа у срадњи са Оснивачем и пренешеним овлашћењима одређених комуналних делатности, уз поштовање принципа одрживог развоја, је континуирано и квалитетно обављање свих послова, као и одржавање комуналних објеката и уређаја за несметано функционисање, уз максимално поштовање заштите животне средине и јавног интереса локалних средина у којима делује, уз сталну бригу о задовољству својих радника и свих корисника услуга.

Визија Предузећа - Усмерити са на континуирано пружање квалитетне комуналне услуге развојем и сталним унапређивањем техничко-технолошких и људских ресурса, засновано на принципима заштите околине и осигурања трајне едукације свих запослених.

Будуће деловање се мора темељити на повећању задовољства свих корисника наших услуга и унапређењем поступања са комуналним и неопасним отпадом, сталним подизањем квалитета на формирању, уређењу и одржавању јавних зелених површина, чишћењу улица, пијаца и гробаља, придржавајући се при том и поштујући начела економичности и ефикасности, рационализације и продуктивности рада са основним циљем да средину у којој живимо и радимо у области комуналне делатности учинимо што лепшом и здравијом за живот свих нас и наших корисника услуга.

Циљеви Предузећа одређују тежњу у поступцима задовољења мисије, жељена будућа стања и резултате које је потребно остварити планираним и организованим активностима. Њима су одређени најзначајнији покретачи укупне активности Предузећа и средства контроле развоја. У оквиру циљева управљања ризицима у Предузећу потребно је дефинисати и измерити ризик који настане у сваком пословном процесу и појединачним активностима, благовремено преузети мере како би се ризици умањили или отклонили, унапредити могућност препознавања и отклањања ризика и развијати систем праћења, евалуације и корекције свих пословних процеса што би омогућило отклањање уочених ризика.

1. Идентификовање ризика

Идентификовање ризика који утичу на остваривање циљева је кључна фаза у управљању ризицима, подразумева идентификовање и документовање потенцијалних догађаја који могу угрозити реализацију циљева организације. За Предузеће је ризик све што представља претњу остваривању циљева, непоштовање прописа, све што може да угрози репутацију Предузећа, неспособност да се реагује на измењене околности.

Полазна основа за утврђивање ризика су пописани пословни процеси и усвојени стратешки документи као и програми односно циљеви садржани у тим документима. Пословни процеси се састоје из мноштва активности с обзиром да подупиру постављене циљеве, тако да су сви процеси изложени одређеним врстама ризика.

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

1. Екстерно окружење;
 - ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе, итд.);
 - одлуке државних органа и приоритети окружења (Град Пирот; Народна Скупштина, Влада РС и сл.);
 - екстерни партнери (грађани, други буџетски корисници, консултанци, медији, итд.);
2. Планирање, процеси и системи;
 - управљање циљевима из делокруга рада Предузећа, интерне одлуке, планирање, управљачки, оперативни и финансијски процеси, финансијски менаџмент, недостатак документације и непотпуне и неажурне евиденције, информационе технологије, остали системи подршке и др.;
3. Запослени и организација;
 - организациона и квалификациона структура запослених (стручност, управљање, мотивисаност, улоге и одговорности, делегирање и др.),
 - етика, понашање организације ("тон са врха", превара, сукоб интереса и сл.),
 - сигурност запослених, објеката и опреме;
4. Законитост и регуларност;
 - применљивост, свеобухватност и усклађеност постојећих закона, прописа и правила.
5. Комуникација и информације
 - методе и токови комуницирања
 - квалитет и благовременост информација.

Најчешће коришћена два приступа за идентификовање ризика су:

1. одозго према доле – на највишем организационом нивоу се разматрају ризици везани за стратешке циљеве
2. одоздо према горе – укључује све организационе јединице које обављају преглед својих годишњих активности и пословних процеса те процењују могуће ризике

У зависности од групе ризика, руководиоци организационих јединица Предузећа у сарадњи са запосленима одговорним за управљање ризиком идентификују ризике у вези са циљевима из њихове надлежности. При томе могу користити разне методе утврђивања ризика као што су:

1. коришћење података из претходног периода
2. одржавање заједничких састанака (brainstorming)
3. поређење (benchmarking) са сличним организацијама
4. анализа ранијих неповољних исхода
5. анализа пословних процеса
6. анализа извештаја ДРИ, екстерног ревизора, инспекција, интерне ревизије

У претходном периоду Предузеће је сачинило попис кључних пословних процеса по организационим јединицама с дефинисаним циљевима (Листа пословних процеса) и израдило Мапе и Процедуре пословних процеса, што је била полазна основа за утврђивање ризика и израду Регистра ризика везаних за пословне процесе. Ризици се утврђују у табели за утврђивање и процену ризика (слика бр.2) која је саставни део обрасца Мапа пословних процеса (Образац 2) и евидентирају у Регистру ризика (слика бр.3).

На слици бр. 2 приказана је табела за утврђивање и процену ризика у Предузећу, која је саставни део обрасца Мапа пословних процеса (Образац 2):

Основни ризици у пословном процесу (идентификовање и процена)						
Рб.	Кратак опис ризика	Главни узрок ризика	Могућа последица ризика	Процена ризика		
				Утицај (од 1 до 3)	Вероватноћа (од 1 до 3)	Укупно

Слика 2. Табела за утврђивање и процену ризика

На слици бр. 3 приказан је Модел Регистра ризика који користи Предузеће:

Регистар ризика											
Корисник јавних средстава:				ЈП "Комунали" Пирот							
Редни број	Шифра пословног процеса	Назив пословног процеса	Циљ процеса	Опис ризика	Резидуални ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршавање планираних радњи	Одговорна особа
					Утицај	Вероватноћа	Укупно				

Слика 3. Регистар ризика

Регистар стратешких и оперативних ризика припрема руководиоца радне групе и радна група за ФУК. На основу припремљеног Регистра ризика одређују се приоритетни ризици од стратешког и оперативног значаја којима треба да се бави највише руководство. Сврхосходно управљање ризицима налаже да се број приоритетних ризика сведе на разумну меру. Дакле, нагласак треба ставити на стратешке ризике, односно оперативне ризике који утичу на активирање стратешких ризика, ризике од превара и неправилности, као и ризике који захтевају међусекторски приступ у решавању. Остали приоритетни оперативни ризици требају бити у фокусу организационих јединица у чијој су оперативној надлежности.

Да би се успоставило ефикасно праћење ризика и извештавање о ризику, регистре ризика треба редовно ажурирати у погледу нивоа ризика, затим, ризика који се третирају, ризика који су прихваћени, ризика на које није одговорено на начин који је планиран, као и прегледа процеса процене ризика. Преглед и ажурирање регистра ризика врши радна група за ФУК уз координацију руководиоца радне групе за ФУК једном годишње (до 30. новембра). Сваки ризик који више није актуелан у регистру ризика се и даље чува у евиденцији, да би се

унапредило будуће искуство.

2. Процена ризика

Процена ризика се врши на основу вероватноће њиховог јављања и значаја њиховог утицаја на остваривање циљева Предузећа.

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 највећим утицајем и највећим степеном вероватноће настанка, док се ризици чија је вероватноћа настанка мања, а негативан утицај слабији, само евидентирају и прате.

На слици бр. 4 приказана је матрица за мерење ризика:

ВЕРОВАТНОЋА	Висока (3)	3	6	9
	Средња (2)	2	4	6
	Ниска (1)	1	2	3
		Мали (1)	Средњи (2)	Велик (3)
		УТИЦАЈ		

Слика 4. Матрица за мерење ризика

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

Ризици са зеленом бојом су ниског интензитета деловања (могу се толерисати, треба одржавати постојеће контроле), ризици са жутом бојом су средњег интензитета (потребно је да се ниво ризика сведе на низак, колико је то могуће и прихватљиво у пракси), ризици са црвеном бојом означавају високо рангиране ризике (они су неприхватљиви и захтевају пажњу и брзу реакцију) јер су то ризици који подразумевају сигурну појаву (оцена 9).

Како би се постигло ефикасно управљање ризицима, те документација и извештаји о ризицима свели на разумну меру, важно је орјентисати се на критичне ризике. При том, не треба занемарити ни ризике оцењене нижим оценама, јер перцепција важности ризика је субјективна процена.

У табели бр. 1 приказана је скала са параметрима за бодовање вероватноће настанка и утицаја ризика:

Рангирање	Вероватноћа	Утицај
3	Очекује се да ће се догађај десити у већини ситуација	Активности и послови предузећа ће бити озбиљно угрожени и биће потребно уложити значајна средства/напоре за остварење циљева
2	Догађај би се могао десити у неком тренутку	Може довести до значајних губитака и/или потешкоћа у остваривању циља (нпр. кашњења у извршењу планираних активности).
1	Није вероватно да ће се догађај десити	Може имати утицај на активности предузећа, али не такав да спречи остварење циља.

Апетит за ризиком

Крајња сврха и циљ управљања ризицима, није да се елиминишу сви ризици, већ да се они сведу на прихватљив ниво. Тај ниво је познат као „апетит за ризиком”. Апетит за ризиком представља количину ризика коју је руководство спремно да преузме (толерише) у процесу остваривања одређеног резултата. Апетит за ризиком није нужно статичан. Руководство мора константно да прати ниво ризика које је спремно да прихвати (толерише), а у зависности од датих околности, оцена нивоа прихватљивости (толерисања) може да варира. На тај начин ризици се преузимају, али на контролисани начин.

Концепт „апетита за ризиком“ је важно размотрити пре него што се пређе на разматрање начина на који се могу решавати ризици. Овај концепт може се посматрати у зависности од тога да ли је ризик који се разматра претња или прилика (могућност).

У Предузећу ризици се не могу разврставати на критичне само сагледавањем оцена које износе 6 или 9 („црвени ризици“), с обзиром да ризика са том оценом нема, док неприхватљиви ризици су у следећим случајевима, без обзира на њихов утицај и/или вероватноћу појављивања:

- када доводе у питање сигурност запослених – смрт и уопште безбедност запослених и радног окружења, имовине и података;
- ако могу значајно да угрозе успешно остваривање стратешких циљева;
- ако могу проузроковати значајне финансијске губитке и штету - преваре и неправилности корупција, крађа, неусклађеност;
- ако ће проузроковати кршење закона и других законских прописа и
- када озбиљно утичу на углед предузећа.

Такви ризици захтевају тренутно реаговање – увођење контролних мера за ублажавање ризика и/или извештавање највишег руководства о могућим последицама утврђеног ризика.

У циљу ублажавања ризика предузеће је донело Акт о процени ризика, Колективни уговор о безбедности и здрављу на раду, Програм оспособљавања радника за безбедан рад, Програм обуке радника из области заштите од пожара, Правила заштите од пожара (тест који полажу сви запослени), План интегритета, Правилник о безбедности информационо комуникационог система и низ других правилника.

3. Решавање ризика

Решавање ризика зависи од вероватноће и утицаја ризика и чини основу за утврђивање начина управљања ризицима. У зависности од значаја и укупне изложености ризику, предузимају се одређене мере као одговор на ризик. Постоје 4 одговора на ризик:

1. избегавање ризика - неки се ризици могу делимично или потпуно избећи модификовањем или укидањем активности односно процеса. Међутим, могућност укидања одређене активности у Предузећу је ограничена јер се одређене активности обављају чак и ако су повезани ризици велики али не постоји други начин за остваривање планираних резултата или циља.

2. третирање (решавање) ризика - највећи број ризика решава се на овај начин. Третирање се састоји у томе да ће руководство, иако ће одређену активност наставити са ризиком, предузети радње (контролне мере) да се ризик задржи на прихватљивом нивоу. Уколико се одлучи да поједине ризике треба третирати, потребно је одредити мере за управљање ризицима, рок и одговорно лице за спровођење мера.

3. трансферисање ризика - најбољи одговор за управљање одређеним ризицима јесте да се ризици пренесу трећој страни, или да се поделе с трећом страном. Ова је опција посебно

добра за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину. Типичан пример преноса ризика јесте ангажовање осигуравајућег друштва, којем се може платити преузимање ризика. Важно је напоменути да се неки ризици не могу (у потпуности) трансферисати, нарочито није могућ трансфер ризика који је везан за репутацију.

4. толерисање ризика - један од одговора на ризике може бити толерисање ризика без предузимања било каквих мера. Чак иако се не може толерисати, способност да се нешто уради по питању неких ризика може бити ограничена, односно трошкови предузимања одређених мера могу бити несразмерни потенцијалној користи. Ова опција може се допунити планирањем за случај непредвиђених околности, односно решавањем последица уколико се одређени ризик материјализује (нпр. план за поступање у случају пожара и других елементарних непогода). У Регистру, уз ризике који се толеришу потребно је навести зашто се ризик прихватио, односно зашто се није решавао (третирао).

Утврђени и процењени ризици се уписују у Табели за утврђивање и процену ризика - која је саставни део обрасца Мапе пословних процеса (приказана на слици бр. 2), а начин поступања и потребне мере уписују се у Регистар ризика (приказан на слици бр.3). Наведене мере треба да буду одговарајуће, трошковно ефикасне, свеобухватне и у непосредној вези са значајем ризика.

Предузеће пре свега мора приоритетно да делује на ризике који су неприхватљиви по предузеће и његово пословање.

Имплементација и унапређење процеса управљања ризицима утичу на боље планирање и економичност, повећање ефикасности, боље одлучивање, јачање поверења у управљачки систем и остале активности које су од значаја за развој позитивног пословног амбијента.

4. Праћење и извештавање о ризицима

С обзиром да се окружење (пословно, економско и законодавно) у коме Предузеће послује мења, мења се и окружење сваког ризика па ће се мењати и приоритети циљева и значај придружених ризика, због тога је потребно стално праћење и информисање о ризицима. Овим се процењује ефикасност управљања ризицима и потреба додатног утицаја на ублажавање истих. У складу са тим, регистар ризика се ажурира једном годишње у погледу нових ризика, ризика који су прихваћени као и ризика на које се није могло деловати на планирани начин.

Праћење идентификованих ризика ће такође обухватати и праћење спровођења мера за смањење ризика. Резултати праћења уписују се у регистар ризика ради добијања информација које су неопходне учесницима у систему управљања ризицима и доносиоцима пословних одлука. Наведени извештај се не своди на обједињавање разних регистра ризика у један документ, већ руководиоца радне групе и радна група треба да одаберу ризике који су им значајни и за које су им неопходне информације о преузетим мерама. То су најчешћи ризици који утичу на реализацију стратешких циљева, на репутацију као и ризици с потенцијалним великим финансијским последицама по организацију.

Чланови радне групе одговорни су да у свом делу надлежности најмање једном годишње (до 30. новембра), ажурирају процену постојећих ризика, сагледају могуће појављивање нових ризика, прате спровођење мера за смањење ризика и потребу за увођењем нових мера, да саставе извештај о тренутном стању и о томе извештавају руководиоца радне групе на састанцима радне групе једном годишње.

Руководилац радне групе је одговоран за преглед, контролу примљених извештаја и извештавање директора једном годишње (до 5. децембра).

На слици бр. 5 приказан је образац извештаја о управљању ризицима који Предузеће користи у процесу управљања ризицима:

Слика 5. Образац извештаја о управљању ризицима

Мерење учинка у Предузећу је кључна активност у праћењу како би се утврдило да ли управљање ризицима ефективно подржава пословне циљеве. Предузеће ће користити следеће индикаторе учинака управљања ризицима:

- 12

IV УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ

Сходно члану 15. Правилника, руководиоци на различитим нивоима управљања, у складу са додељеним задацима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и управљање ризицима. У циљу испуњавања обавезе из управљачке одговорности, руководилац ће осигурати услове потребне за несметано одвијање свих активности управљања ризицима и увођење одговарајућих и ефикасних механизма за њихово смањивање на прихватљив ниво. Сви запослени су укључени у управљање ризицима и треба да буду свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком.

Директор Предузећа је донео одлуку о именовању руководиоца задуженог за ФУК којом је дефинисана улога и одговорност руководиоца у поступку развоја ФУК и одлуку о образовању Радне групе за успостављање, праћење и развој система ФУК-а којим су дефинисане улоге и одговорности руководиоца и чланова Радне групе.

Предуслов за успешно функционисање процеса управљања ризиком је дефинисање улога и одговорности:

- **директор** треба да осигура највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима, именује руководиоца одговорног за ФУК и радну групу за успостављање, праћење и спровођење система ФУК, доноси регистар ризика, мапе и процедуре пословних процеса, одобрава извештаје чланова и руководиоца радне групе о ризицима у Предузећу и спроводи и контролише спровођење препорука интерне и екстерне ревизије.
- **интерна ревизија** пружа независно и објективно уверавање о ефективности управљања ризиком. 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.
- **руководилац радне групе** учествује и одговоран за координирање свих активности на пословима израде стратегије управљања ризицима, израде регистра ризика, мапа и процедура пословних процеса, њиховог ажурирања, учествује у успостављању система информисања, комуникације, извештавања, контроле, праћења и даљег управљања ризицима.
- **радна група** учествује у организационом успостављању, одржавању и редовном ажурирању систем ФУК-а. Сваки члан у оквиру своје надлежности: идентификује и описује пословне процесе; учествује у изради предлога стратегије управљања ризицима; израђује мапе пословних процеса; идентификује и израђује мапе и процедуре пословних процеса; утврди контролно окружење; идентификује и процени ризике и одреди начине управљања ризицима (регистар ризика) и даље управљање ризицима; учествује у успостављању система информисања, комуникације и ефективног, благовременог и поузданог извештавања. Радна група одговара руководиоцу за ФУК и директору.
- **руководиоци унутрашњих организационих јединица** промовишу културу управљања на свим нивоима; обезбеђују да запослени у њиховим организационим јединицама поступају у складу са Стратегијом управљања ризицима и инсистирају на успостављању окружења у коме се врши идентификација, решавање ризика и коришћење прилика којим ће се остварити циљеви, као и редовно извештавање непосредних руководиоца (чланова радне групе за ФУК) о ризицима усменим путем приликом учачавања.
- **запослени** треба да поступају у складу са политикама и процедурама управљања ризицима према смерницама добијеним од руководиоца; учествују у идентификовању ризика; примењују и развијају нове контролне механизме у циљу ублажавања ризика или да пријаве незадовољавајуће мере тј. одговоре на ризике, усменим путем приликом учачавања непосредном руководиоцу.

V АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Надзорни одбор предузећа усваја стратегију управљања ризиком, која 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 анализиране и ажуриране најмање једном годишње.

Потреба за ажурирањем Стратегије разматра се на састанцима Радне Групе или по налогу директора.

VI ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења и биће објавена на интернет страници предузећа.

Председник Надзорног одбора,

Мирољуб Игњатовић

