

На основу члана 40. Статута ЈП “Водовод и канализација” Пирот, Надзорни одбор ЈП “Водовод и канализација” Пирот, на седници која је одржана 11.12.2023.године, донео је следећу

О Д Л У К У

1. Усваја се Одлука о ажурирању Стратегије управљања ризицима бр. 02-300/5 која је донета дана 29.03.2022.године на седници Надзорног одбора ЈП “Водовод и канализација” Пирот.
2. Саставни део Одлуке је ажурирана Стратегија управљања ризицима од 11.12.2023.године.
3. Ажурирана Стратегија управљања ризицима ступа на снагу од 01.01.2024.године.

ПРЕДСЕДНИК НАДЗОРНОГ ОДБОРА

Душан Димитријевић





Војводе Мишића 36,
18300 Пирот
010/343 388

e-mail: info@pivoda.rs
www.pivoda.rs

ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ
ВОДОВОД И КАНАЛИЗАЦИЈА
Број 02-1423
11.12.2023 год.
ПИРОТ

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА
РИЗИЦИМА
ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ
„ВОДОВОД И
КАНАЛИЗАЦИЈА“ ПИРОТ**



Садржај:

1. УВОД	3
1.1. Дефиниције.....	3
1.2. Правна основа и услови.....	5
2. ПОЈАМ И СВРХА СТРАТЕГИЈЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА	6
3. УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	6
4. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	7
4.1. Постављање циљева.....	7
4.2. Утврђивање ризика.....	8
4.2.1. Типологија ризика.....	8
4.2.2. Поступак утврђивања ризика.....	10
4.3. Процена ризика.....	10
4.3.1. Процена вероватноће настанка ризика	10
4.3.2. Процена утицаја - ефекта ризика.....	11
4.3.3. Процена укупне изложености ризику	12
4.3.4. Апетит за ризиком-спремност за преузимање ризика.....	14
4.4. Поступање по ризицима.....	15
4.4.1. Избор одговора на ризик.....	15
4.4.2. Контролне активности.....	15
4.4.3. Регистар ризика.....	16
4.5. Праћење и извештавање о ризицима.....	16
4.5.1. Праћење	16
4.5.2. Извештавање	17
5. УЧИНАК УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	17
6. ПРЕГЛЕД И ОДОБРАВАЊЕ	18
7. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ	18
8. ПРИЛОЗИ	19
1. Образац регистра ризика.....	19
2. Образац за извештавање о ризицима.....	20



1. УВОД

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: стратегија), је стратешки документ који има за циљ да се у ЈП “Водовод и канализација” уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир којим ће се развијати управљање ризицима, прилагођен својим специфичностима.

Успешном управљању ризицима жели се јачати постојећа структура управљања и у процесу планирања и доношења одлука уградити управљање ризицима као стандард, општеприхваћен концепт и саставни део управљања који ће помоћи у оптималном коришћењу јавних средстава.

Циљ управљања ризицима је предвидети неповољне догађаје који би могли спречити остваривање циљева и смањити ниво неизвесности који би могао представљати претњу пословном успеху Предузећа. Како би се то постигло, свакодневни рад свих организационих јединица у саставу, у свим пословним процесима, мора бити интегрисан с активностима које помажу јачању редовног праћења препознатих ризика и примени одговарајућих мера за ублажавање ризика.

Овом стратегијом одређује се ток поступања при утврђивању ризика, процени ризика и предузимању активности потребних за ублажавање ризика. Такође се одређује управљање документацијом произашлом из управљања ризицима и начин извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

Стратегија управљања ризицима ће се редовно ажурирати у складу са спровођењем и развојем процеса управљања ризицима. Сваки запослени у Предузећу, ако током обављања својих активности уочи могућност побољшавања у одређеним деловима процеса, своје предлоге треба да достави свом руководиоцу.

1.1. Дефиниције

Ризик је било који догађај или проблем, који би се могао догодити и неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева Предузећа и организационих јединица у оквиру Предузећа. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком. Ризици с којима се суочавају запослени су бројни, а могу се односити:

- на све оно што може штетити угледу Предузећа и смањити поверење јавности,
- на неправилно и незаконито пословање, али и неекономично, неефикасно и неефективно управљање средствима,
- на непоуздано извештавање,
- на неспособност реаговања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује резултате реда.



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

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

Опис ризика је закључак процеса утврђивања ризика и почетак процеса процене ризика. Пре процене ризика потребно је 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. Обично се исказује као велики, средњи и мали утицај.

Вероватноћа је квантитативна мера за могућност настанка догађаја. Обично се исказује као ниска, средња и висока.

Ублажавања/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 (процедура).

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

Инхерентни ризик је ниво ризика у случају непостојања контрола и фактора који ублажавају ризик.

Резидуални ризик је ризик који остаје након што руководство предузме радње за смањење последица и вероватноће неповољног догађаја, укључујући контролне активности у смислу реаговања на ризик.

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. То је интерни документ Предузећа.



1.2. Правна основа и услови

Влада РС је усвојила Програм реформе управљања јавним финансијама 2021-2025 којом је усвојен посебан циљ: Унапређење примене система интерне финансијске контроле у јавном сектору.

Интерна контрола у јавном сектору (у даљем тексту: ИФКЈ) је, по међународним стандардима, у јавни сектор Републике Србије уведена кроз Закон о буџетском систему 2009. године. Уведене су модерне методе управљања усмерене ка постизању циљева, повећању ефикасности, ефективности, економичности и транспарентности у управљању јавним средствима.

Према одредбама Закона о буџетском систему ("Сл. гласник 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 и 118/2021 – др. закон) и Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору ("Сл. гласник РС", бр. 89/2019) за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле, као и за извештавање о адекватности система финансијског управљања и контроле, одговоран је руководиолац корисника јавних средстава

ИФКЈ у јавном сектору чине: финансијско управљање и контрола код корисника јавних средстава (у даљем тексту: ФУК), интерна ревизија код корисника јавних средстава и хармонизација и координација финансијског управљања и контроле и интерне ревизије коју обавља Централна јединица за хармонизацију (у даљем тексту: ЦЈХ), односно добро успостављен систем ИФКЈ треба да обезбеди да се средства пореских обвезника троше на законит, економичан, ефикасан и ефективан начин.

ФУК обухвата све аспекте управљања организацијама у јавном сектору, укључујући:

1. *Стратешко планирање* које повезује организационе циљеве са свеукупном визијом Владе;
2. *Оперативно планирање* које повезује оперативне циљеве са захтевима за ресурсе (буџет, особље и друга средства);
3. *Праћење и извештавање* о остварењу циљева у односу на коришћене ресурсе;
4. *Идентификација и управљање ризицима* за постизање оперативних циљева;
5. *Развој модела за евалуацију квалитета финансијског управљања и контроле*, који укључује решавање оперативних ризика, ризика од проневере или губитка финансијских и физичких средстава и информација организације;
6. *Комуникација тачних, релевантних и правовремених информација* у вези са финансијским и оперативним учинком унутар и ван организације.



2. ПОЈАМ И СВРХА СТРАТЕГИЈЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Стратегија управљања ризицима представља структуриран и системски приступ утврђивању и управљању ризицима. Сврха ове Стратегије је да пружи смернице у погледу управљања ризицима, како би се остварили стратешки и оперативни циљеви ЈП „Водовод и канализација“, осигурала заштита запослених и пословне имовине и обезбедила финансијска одрживост.

Поступак утврђивања и процене ризика обухвата разраду Стратегије управљања ризицима. Стратегија управљања ризицима описује процес који Предузеће, тј. његове организационе јединице успостављају ради управљања ризицима.

Стратегија управљања ризицима је документ који одобрава Надзорни одбор.

3. УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима треба успоставити на нивоу организационих јединица Предузећа.

Руководиоци организационих јединица, сходно додељеним овлашћењима и одговорностима, су одговорни за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима. Руководиоци су дужни упознати запослене са процесом управљања ризицима и обезбедити да су запослени свесни захтева које Предузеће у том смислу поставља.

Радна група за ФУК дужна је да осигура да се на нивоу Предузећа успостави системско управљање ризицима на начин:

- Да се утврде ризици везани за циљеве из пословних процеса који су у надлежности Предузећа;
- Да се процени вероватноћа настанка ризика и њихови утицаји;
- Да се утврди начин поступања са ризицима који су неприхватљиви;
- Да се документују подаци о ризицима у регистар ризика Предузећа;
- Да се осигура извештавање о ризицима.

Везано за управљање ризицима потребно је нагласити и важност интерне ревизије која је у функцији независне и објективне процене о адекватности и ефикасности процеса управљања ризицима и постављених контрола као одговора на ризике. Интерна ревизија приликом обављања ревизија процењује ефикасност и адекватност процеса управљања ризицима, нарочито ефикасност контролних активности (процедура). Процењујући адекватност и ефикасност контролних активности у односу на спречавање и умањивање ризика, интерна ревизија у својим ревизорским извештајима у оквиру налаза указује на ризике, односно на нежељене догађаје који се могу покренути као последица неадекватних или неефикасних контролних механизма и даје препоруке које иду у смеру јачања постојећих контролних механизма или увођења нових контрола. С обзиром на то да су за спровођење препорука одговорни руководиоци организационих јединица, њиховом



реализацијом руководиоци осигуравају предузимање радњи потребних за смањење ризика. Интерна ревизија на тај начин пружа помоћ руководиоцу у процесу управљања ризицима, али руководиоци су ти који су одговорни за управљање ризицима. Интерна ревизија ради вршења ревизије треба да има право приступа регистру ризика како би могла проценити функционисање целокупног система интерне контроле.

Структура управљања ризицима укључује:

- Директора
- Руководиоца за ФУК и координатор за ризике
- Радну групу за ФУК (руководиоци организационих јединица)
- Запослене

Директор Предузећа је одговоран за одређивање стратешких смерница, омогућава несметано спровођење свих активности везаних за управљање ризицима, обезбеђује највиши ниво подршке за управљање ризицима и врши надзор процеса управљања ризицима.

Руководилац за ФУК и координатор за ризике обезбеђује да су сви руководиоци организационих јединица упознати са потребом увођења и са смерницама за управљање ризицима, спроводи активности у вези са прикупљањем података о ризицима, евидентира те податке у Регистар ризика и припрема годишњи извештај о управљању ризицима.

Радна група за ФУК коју чине руководиоци организационих јединица су одговорни за управљање ризицима у оквиру области за коју су надлежни (у односу на циљеве из стратешких докумената, оперативних планова и пословних процеса), прате увођења мера за ублажавање ризика, обезбеђују да запослени у њиховим организационим јединицама поступају у складу са Стратегијом управљања ризицима, упостављају окружење у коме запослени врше идентификација ризика и о томе обавештавају више управљачке структуре и обезбеђују правовремено извештавање о ризицима.

Запослени обезбеђују идентификовање ризика, пријављују руководиоцима нове ризике, примењују и предлажу мере у циљу ублажавања ризика.

4. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Процес управљања ризицима обухвата следеће активности:

1. Постављање циљева
2. Утврђивање ризика
3. Процене ризика (мерење вероватноће и ефекта ризика и њихово рангирање)
4. Реаговање на ризик (дефинисање активности за поступање по ризицима)
5. Праћење и извештавање о најзначајнијим ризицима

4.1. Постављање циљева



Свака организациона јединица Предузећа има специфичну улогу и циљеве који требају бити испуњени, како би се обезбедило потпуно функционисање Предузећа.

На основу утврђених циљева разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење те предузимају одређене радње за управљање ризицима. Стога је важно да циљеви буду јасни.

Циљеви се могу поделити на:

- Стратешке циљеве (опште и посебне циљеве утврђеним стратешким планом)
- Оперативне циљеве дефинисане годишњим плановима и пословне процесе

Стратешки циљеви се изводе из мисије Предузећа и постављају се током процеса стратешког планирања. Ови циљеви се постављају на период од 3 (три) године.

Општи циљеви одређују јасан смер кретања и деловања како би Предузеће или организациони део остварио своју мисију и визију.

Посебни циљеви су очекивани резултати који су последица низа специфичних активности усмерених ка постизању општег циља. Посебни циљеви произилазе из општег циља.

Оперативни циљеви су краткорочни (обично на годину дана, након чега се обнављају) и специфични. Садржани су у годишњим плановима активности организационих јединица, а утврђују их руководиоци организационих јединица.

4.2. Утврђивање ризика

4.2.1. Типологија ризика

Успешном остваривању циљева ризик може претити због унутрашњих и спољних фактора. Да би се олакшало препознавање ризика и да би се осигурало да буду покривена сва подручја ризика, анализираће се категорије/групе ризика. Користиће се подела на пет главних група ризика:

<i>Главна група ризика</i>	<i>Подручја која треба узети у обзир када се утврђују потенцијални ризици</i>
1. Ризици који се односе на спољно окружење Предузећа	<ul style="list-style-type: none">- Макроокружење (политичка питања, природне катастрофе...)- Политичке одлуке и приоритети ван Предузећа (скупштина, европска комисија)- Спољни партнери (грађани,



	медији...)
2. Ризици који се односе на планирање, процесе и системе	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегија, планирање - Оперативни процеси (опис процеса) - Финансијски процеси и додела средстава - ИТ системи подршке
3. Ризици који се односе на запослене и организацију	<ul style="list-style-type: none"> - Запослени-компетентност - Етика и понашање организације (превара, сукоб интереса) - Интерна организација (управљање, одговорност)
4. Ризици који се односе на законитости и исправности	<ul style="list-style-type: none"> - Који су главни прописи и правила која се односе на циљеве и активности? - Можете ли идентификовати специфичне проблеме или могуће ризике повезане са њима (нејасна правила и прописи, претерано сложени прописи...)
5. Ризици који се односе на комуникацију и информације	<ul style="list-style-type: none"> - Лоша комуникација са спољним партнерима (добављачи, медији...) - Лоша комуникација са службама приликом израде програма пословања - Непоуздане и непотпуне информације или информације које се добијају са закашњењем

Најчешћи начини за идентификовање ризика су заједничка тражења идеја на различитим нивоима унутар организационих јединица у Предузећу, откривања неправилности, грешака и слабости у систему, коришћења претходног искуства односно прегледом попуњеног Регистра ризика.



4.2.2. Поступак утврђивања ризика

Руководиоци организационих јединица Предузећа у сарадњи са запосленима идентификују ризике из своје надлежности и о њима обавештавају Руководиоца за ФУК и координатора за ризике који их евидентира у Регистар ризика. ЈП „Водовод и канализација“ Пирот ће за идентификовање ризика користити још и анализу података из претходних периода, извештаја и других релевантних докумената као и анализу пословних процеса и њима припадајућих активности. Пре процене ризика треба јасно формулисати, односно описати утврђени ризик узимајући у обзир главни узрок ризика (шта је основни проблем?) и потенцијалне последице ризика (утицај на циљеве/активности).

4.3. Процена ризика

Након поступка идентификовања ризика, ЈП „Водовод и канализација“ Пирот ће ризике описати тако да се види о којем се догађају ради, који је његов узрок и шта би могла бити његова последица, односно утицај на реализацију циљева Предузећа. Детаљније информације о узроцима и последицама могућих ризика омогућиће квалитетнију и објективнију процену ризика, као и утврђивање адекватних мера за њихово ублажавање.

Након идентификовања и описа ризика ЈП „Водовод и канализација“ Пирот ће спровести њихову процену. Поступак процене ризика је утврђивање и процењивање догађаја или проблема који утичу на активности Предузећа и његових организационих делова и на постизање утврђених циљева. Ризици се процењују на основу ефекта/утицаја и вероватноће. (слика 1.)

Слика 1. Процена ризика



V = Вероватноћа настанка ризика
C = Утицај – ефекат
P = Индекс ризика

4.3.1. Процена вероватноће настанка ризика

Идентификовани ризици се процењују тако што им се додељују оцене односно бодови од 1 до 3 за вероватноћу појављивања. У овој табели се дефинише вероватноћа настанка штетног догађаја. Вероватноћу је потребно одредити како би се дефинисало и предвидело у којој мери ће се ризик појављивати.



Таблица 1. Процена вероватноће настанка ризика

Оцена	Вероватноћа	Опис
1	Мали	Појава ризика је готово немогућа, или се ризик заиста појавио у неколико случајева (вероватноћа догађаја је мања од 2%)
2	Умерен	Вероватноћа појаве ризика потврђују претходни докази или знање о томе да се ризик већ појавио (вероватноћа догађаја је мања од 25%)
3	Велики	Вероватноћу појаве ризика потврђују јасни и учестали докази или знање о томе да се ризик већ појавио (вероватноћа догађаја је већа од 25%)

4.3.2. Процена утицаја - ефекта ризика

Утицај догађаја који доводи до ризика може се дефинисати као перцепција осетљивости организације 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/ефекат се бодује оценама од један (1) до три (3), где оцена један (1) значи процену да ће тај догађај имати мали ефекат, 2 упућује на средњи утицај док оцена 3 значи да ће догађај имати врло велики утицај на остваривање активности Предузећа, односно организационих јединица.

Таблица 2. Процена утицаја - ефекта ризика

Оцена	Утицај	Опис
1	Мали	У случају појаве ризика, започети послови и активности нису поремећени или су минимално поремећени да нема потребе за додатним мерама. Пример: мања кашњења у роковима.
2	Умерен	У случају појаве ризика, активности су значајно поремећене и можда ће бити потребна додатна средства како би се остварио циљ. Пример: већи губитак имовине, привремени прекид програма.
3	Велики	У случају појаве ризика, активности су значајно поремећене и за остварење циља потребна су знатна додатна новчана средства. Пример: прекид програма, губитак значајне имовине.



4.3.3. Процена укупне изложености ризику

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 (оцена 3-4) и висока (оцена 6-9).

Разликујемо два нивоа ризика:

1. *Инхерентни ниво ризика* је ниво ризика у случају непостојања контрола и фактора који ублажавају ризике (не узимајући у обзир успостављене контроле којима ће се третирати ризик).

2. *Резидуални ниво ризика* је ниво ризика када се узму у обзир постојеће контроле и фактори ублажавања ризика. Дакле, након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји. То зовемо резидуалним ризиком, а у суштини представља чињеницу да ризик не можемо потпуно уклонити.

Укупна изложеност ризику најчешће се приказује помоћу матрице у којој се укрштају утицај и вероватноћа, како је приказано *сликом 2* у наставку:

Слика 2. Матрица ризика

Ефекат/утицај	Велики	3	6	9
	Умерен	2	4	6
	Мали	1 прихватљиви ризик	2	3
		Ниска	Средња	Висока
		Вероватноћа		



Приликом рангирања ризика одређени су бодовани параметри па је потребно вршити рангирање ризика према постављеним параметрима, односно поставити бодовани праг којим ће се одредити на које ће ризике бити потребно реаговати одређеним мерама. Рангирање се врши множењем наведених параметара, односно ефекта и вероватноће.

Из матрице ризика где су вредности за вероватноћу и ефекат бодовано рангиране од вредности један (1) до три (3), јасно се може видети који резултати ће се узети у обзир, односно на којим вредностима процене ризика је потребно вршити одређене мере. Овакав распон вредности је узет јер се детаљније могу проценити одређене вредности инхерентних ризика и мере које је потребно предузети.

Таблица 3. Рангирање ризика

Бодови (В*С)	Опис ризика	Мере
1-2	„Зелени ризици“	Ризици ниског интензитета деловања, крећу се у распону од 1 до 2 и могу се толерисати уз одржавање постојећих контроле.
3-4	„Жути ризици“	Ако је ризик процењен као средњи, нужно је спровођење мера за смањење ризика све док се ниво ризика не сведе на низак, колико је то могуће и прихватљиво у пракси.
6-9	„Црвени ризици“	Ако је ризик процењен као велик, нужно је хитно спровођење мера за смањење ризика. Постојећи систем може да настави са радом, али је потребно у што краћем року третирати ризике.

Резултати процене ризика се евидентирају у Регистру ризика. ЈП „Водовод и канализација“ предвиђа мере и спровођење мера за третирање ризика свих интензитета деловања.



4.3.4. *Апетит за ризиком-спремност за преузимање ризика*

Апетит за ризиком односно прихватање ризика представља количину ризика коју је, на ширем плану, ЈП „Водовод и канализација“ Пирот спремно да прихвати при остваривању својих циљева.

Спремност, ЈП „Водовод и канализација“ Пирот за преузимање ризика утиче и усмерава процес доношења одлука на свим нивоима Предузећа стратешке намере чини јаснијим и обезбеђује да избори који су начињени буду у складу са капацитетима и способностима Предузећа.

Најважнији стратешки циљ, ЈП „Водовод и канализација“ Пирот је дистрибуција довољне количине здраве пијаће воде. ЈП „Водовод и канализација“ Пирот је дефинисала низ пословних процеса који доприносе остваривању овог стратешког циља. ЈП „Водовод и канализација“ Пирот има најнижи степен спремности за преузимање ризика (нулта толеранција) у погледу финансијских губитака и превара, уз незнатно виши степен спремности за преузимање ризика који се односе на реализацију стратешких циљева, а зависе од виших сила (превелика количина падавина, суше...).

Инхерентни ризици – контроле/мере = Резидуални ризици

⇒ Резидуални ризици – прихватање ризика?

Како би се постигло ефикасно управљање ризицима важно је оријентисати се на критичне ризике. Предузеће сматра ризик критичним ако је оцењен највишом оценом (6 или 9) у следећим ситуацијама:

- Ако представља директну претњу успешном завршетку пројекта/активности;
- Ако ће проузроковати знатну штету интересним странама са којима Предузеће сарађује (грађани, добављачи, Влада РС...)
- Ако је последица повреда закона и других прописа;
- Ако ће доћи до значајних финансијских губитака
- У било ком случају озбиљног утицаја на углед Предузећа.

Не треба занемаривати ни ризике оцењене нижим оценама.



4.4. *Поступање по ризицима*

4.4.1. *Избор одговора на ризик*

Вероватноћа и утицај 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 само до одређене границе). У начелу, постоје 4 (четири) главне стратегије које се предлажу као одговор на ризик:

1. Избегавање ризика – неки се ризици могу делимично или у потпуности избећи модификовањем процеса/поступака или активности.
2. Преношење (трансферисање) ризика – најбољи одговор на неке ризике може бити њихово преношење трећој страни или дељење ризика са трећом страном. Ова је опција посебно добра за ублажаваање финансијских ризика или ризика по имовину.
3. Прихватање (толерисање) 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 у несразмери у односу на могуће користи. Реакција у таквим случајевима може бити прихватање постојећег нивоа ризика, а Предузеће тј. његова организациона јединица 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 и до које мере.
4. Третирање (решавање) ризика – поступци третирања ризика најуобиченији су одговор на ризике, што значи да се предузимају радње и доносе одлуке како би се смањила вероватноћа настанка или утицај ризика, или обоје. Радње које Предузеће предузима с циљем смањивања, односно ублажавања ризика, заправо су контролне активности. Сврха третирања ризика подразумева наставак обављања активности у којој се јавља ризик уз истовремено предузимање радњи (контрола) ради задржавања ризика на прихватљивом нивоу.

4.4.2. *Контролне активности*

ЈП „Водовод и канализација“ Пирот ће контролне активности које буду успостављене у циљу решавања ризика темељити на писаним процесима и процедурама, начелима и другим мерама. У Предузећу одређене контролне активности су већ успостављене у виду **превентивних контрола** (ради спречавања грешака и неправилности), **детекционих контрола** (ради откривања грешака и неправилности), **директивних контрола** (ради подстицаја радњи и догађаја који су неопходни за



остваривање циљева) и **корективних контрола** (ради исправљања уочених грешака и неправилности).

4.4.3. Регистар ризика

Регистар ризика је интерни документ Предузећа, садржи најмање следеће елементе:

- циљеве (могу бити стратешки циљеви, циљеви програма, пројекта, процеса...);
- кратак опис ризика (са узроком ризика и могућом последицом);
- процену индекса ризика;
- одговор на ризике – потребне активности (мере);
- лица задужена за спровођење потребних активности и рокови за решавање ризика.

Регистар ризика је документ који се разматра и ажурира по потреби. Усклађује се како би се проверило јесу ли планиране мере за ублажавање ризика предузете и јесу ли оствариле очекиване мере.

Образац Регистра ризика се налази у Прилогу бр. 1 ове стратегије.

4.5. Праћење и извештавање о ризицима

Како би се осигурало да планови поступања у вези са ризицима буду релевантни и ефикасни на свим нивоима управљачке структуре, 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 евиденција ризика буде увек ажурирана.

4.5.1. Праћење

Имајући у виду да се окружење у којем Предузеће послује стално мења неопходно је спроводити свакодневне активности праћења и извештавања о ризицима. Тиме се процењује ефикасност у управљању ризицима и потреба додатног утицаја на ублажавање истих. Ризик је потребно редовно прегледати и разматрати како би одговори на њих и даље били ефикасни. Сходно томе, Регистар ризика се ажурира најмање једном годишње у погледу нових ризика, ризика који су прихваћени као и ризика на који 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 мера за смањење ризика. Руководилац за ФУК и координатор за ризике је обавезан да у сарадњи са



руководиоцима организационих јединица ажурира најмање једном годишње процену ризика и прати спровођење мера за ублажавање ризика.

4.5.2. Извештавање

ЈП „Водовод и канализација“ Пирот ће успоставити и одговарајући систем извештавања о ризицима на начин да најмање једном годишње Директор предузећа и руководиоци организационих јединица буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима.

У складу са дефинисаним системом извештавања о ризицима ЈП „Водовод и канализација“ Пирот, чланови радне групе за ФУК су дужни да припреме извештај о ризицима и активностима везаним за управљање ризицима из своје групе послова и доставе га руководиоцу радне групе за ФУК и координатору за ризике. На основу достављених извештаја руководилац радне групе за ФУК припрема извештај о ризицима на нивоу Предузећа. Образац за извештавање о ризицима по групама послова дат је у *прилогу 2*.

Извештај о ризицима садржи следеће делове као обавезне елементе: 1) Кратак опис успостављеног система управљања ризицима у Предузећу; 2) Преглед ризика; 3) Објашњење начина поступања по најзначајнијим ризицима; 4) Информације о томе који су се значајнији ризици остварили и зашто у претходном периоду. Извештај о управљању ризицима се израђује и доставља Директору ЈП „Водовод и канализација“ Пирот најмање једном годишње, по потреби и чешће. Чланови радне групе за ФУК, као и сви запослени, дужни су да поднесу редован извештај о ризицима које нису у стању да реше или контролишу самостално на унапред дефинисан начин до 31.12. текуће године.

Руководилац радне групе за ФУК и координатор за ризике припремиће почетком године за претходну годину, извештај о предузетим активностима на успостављању процеса управљања ризицима као саставни део годишњег извештаја о систему финансијског управљања и контроле који се доставља ЦЈХ.

5. УЧИНАК УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Мерење учинка је кључна активност у праћењу ризика да би се утврдило да ли управљање ризицима ефективно подржава дефинисане циљеве. Кључни показатељи за мерење учинка мењаће се временом и прилагођавати променама у Предузећу.

За мерење учинка управљања ризицима, ЈП „Водовод и канализација“ Пирот ће користити следеће кључне показатеље:

- Регистар ризика је у целости сагледан и договорено је управљање ризицима најмање једном годишње;



- Контролне активности и мере дефинисане као одговор на ризике се спроводе у утврђеним роковима за извршење, а све нове мере су унете у ажуриран Регистар ризика;
- Управљање ризицима се разматра на састанцима чланова радне групе за ФУК и на нивоу Предузећа како би се омогућило разматрање изложености ризику и одређивање приоритета;
- Број реализованих препорука интерне и екстерне ревизије у вези процеса управљања ризицима;

ЈП „Водовод и канализација“ Пирот ће кључне показатеље успешности пратити кроз израду и годишње ажурирање Регистра ризика и кроз проценат спровођења додатних мера за ублажавање ризика. Успешност спровођења процеса управљања ризицима огледаће се и кроз смањење броја препорука интерне и екстерне ревизије.

6. ПРЕГЛЕД И ОДОБРАВАЊЕ

Управљање ризицима је динамичан и сталан процес. ЈП „Водовод и канализација“ Пирот ће редовно разматрати свој систем процене ризика, будући да одређени догађаји могу проузроковати промене у изложености ризицима. ЈП „Водовод и канализација“ Пирот ће вршити преглед Стратегије управљања ризицима најмање једном годишње, како би се обезбедило да се на време уочи потреба за ажурирањем и/или ревизијом Стратегије. Такође, најмање једном годишње ће бити анализирани и ажуриране контроле успостављене ради умањења ризика.

Сходно горе наведеном, ЈП „Водовод и канализација“ Пирот ће ажурирати Стратегију управљања ризицима по потреби, а најмање једном у три године. Ажурирање Стратегије се може извршити и на захтев руководиоца за ФУК и координатора за ризике уколико дође до значајних промена у пословању, организационој структури, надлежностима или уколико се значајније измене стратешки циљеви Предузећа.

7. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Стратегија ће се ажурирати по потреби, а најмање једном у три године. Стратегија ступа на снагу 01.01.2024 године.

Стратегија управљања ризицима објављује се на званичној интернет презентацији Предузећа.



8. ПРИЛОЗИ

1. Образац регистра ризика

Регистар ризика												
Корисник јавних средстава:					Ризик							
Редни број	Шифра пословног процеса	Назив пословног процеса	Циљ процеса	Опис ризика	Резидуални ниво ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа	
					Утицај	Безбавноћа	Укупно					



2. Образац за извештавање о ризицима

Извештај о управљању ризицима											
Редни број	Шифра пословног процеса	Назив пословног процеса	Опис ризика	Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа	Датум контроле извршења (праћења)	Праћење ризика		
									Статус извршења мере	Да ли се ризик десио у извештајном периоду	
		Корисник јавних средстава:						Да/Не	Образложење	Да/Не	Образложење

Место и датум, _____

Припремио: / Припремили: _____

Име и презиме, функција _____

Име и презиме, функција _____

Име и презиме, функција _____