



## SADRŽAJ

I	Uvod	3.
II	Svrha i ciljevi	4.
III	Koristi o upravljanja rizicima	5.
IV	Proces upravljanja rizicima	5.
	4.1 Definisane ciljeva	6.
	4.2 Identifikacija rizika	7.
	4.3 Procena i rangiranje rizika	11.
	4.4 Preduzimanje mera i smanjenje rizika	14.
	4.5 Praćenje i izveštavanje	14.
V	Ključni pokazatelji uspešnosti	16.
VI	Praćenje i provera procesa upravljanja rizikom	17.
VII	Uloge, ovlašćenja i odgovornosti	18.
VIII	Edukacija i komunikacija	19.
IX	Ažuriranje strategije	20.
X	Završne odredbe	20.

U skladu sa člana 6. stav 2. Pravilnika o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru („Službeni glasnik RS”, br.89/2019) JKP „Suboticagas“ Subotica, donosi

## **STRATEGIJU UPRAVLJANJA RIZICIMA**

### **I. UVOD**

Upravljanje rizicima predstavlja zakonsku obavezu u postizanju strateških i operativnih ciljeva dobrog upravljanja. Upravljanje rizicima obuhvata postupak identifikovanja, procenu i kontrolu nad potencijalnim događajima i situacijama koje mogu imati negativan efekat na ostvarivanje podavljenih ciljeva korisnika javnih sredstava, sa zadatkom da pruži razumno uveravanje da će ciljevi biti ostvareni, odnosno da će rizici za postizanje ciljeva biti svedeni na prihvatljiv nivo.

U skladu sa principima upravljačke odgovornosti, rukovodioci preduzeća su neposredno odgovorni za upravljanje i razvoj organizacije kojom rukovode. Osnovne funkcije rukovodilaca su planiranje aktivnosti organizacije, uvođenje procesa upravljanja rizicima, obezbeđenje odgovarajućeg sistema kontrole koji će rizike svesti na prihvatljiv nivo i stalno praćenje adekvatnosti kontrole.

Imajući u vidu da je teško proceniti da li uspostavljen sistem kontrola pokriva sve moguće rizike, rukovodilac ima odgovornost da stalno vrši identifikovanje, procenjivanje i praćenje potencijalnih rizika i posledično da uspostavlja kontrole koje će zaštititi preduzeće od realizovanja neprihvatljivih rizika. Rukovodilac je odgovoran pored finansijskih i za sve druge aktivnosti i procese u organizaciji i zbog toga mora razumeti koncept interne kontrole i promovisati ga među zaposlenima. U tom smislu, upravljanje rizikom nije posebna aktivnost već je deo uobičajene odgovornosti rukovodstva.

Tačkom 3.2.2. Strategije razvoja interne finansijske kontrole u javnom sektoru u Republici Srbiji („Službeni glasnik RS“, br. 61/2009 i 23/2013) propisano je da radi upravljanja rizicima, rukovodilac korisnika javnih sredstava usvaja strategiju upravljanja rizikom, koja se ažurira svake tri godine, kao i u slučaju kada se kontrolno okruženje značajnije izmeni, a da kontrole koje služe za svodenje rizika na prihvatljiv nivo moraju biti analizirane i ažurirane najmanje jednom godišnje.

Odredbom člana 2. tačka 4) Pravilnika o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru, propisano je, da rizik predstavlja verovatnoću da će se desiti određeni događaj koji bi mogao imati negativan uticaj na ostvarivanje ciljeva korisnika javnih sredstava, pri čemu se prvenstveno misli na najvažnije – strateške ciljeve organizacije. Rizik se meri kroz njegove posledice i verovatnoću dešavanja.

Prepoznavanje rizika, uzroka njihovih pojava i posledica koje prouzrokuju, bitan je uslov za sprečavanje mogućih šteta. Sprečavanje mogućih šteta se postiže odgovarajućim instrumentima i načinima odgovora na rizike. Preduzeće upravlja rizicima tako što ih



identifikuje, analizira, vrši njihovu evaluaciju i donosi odluke o postupanju sa njima. U toku procesa upravljanja rizicima preduzeće komunicira sa zainteresovanim stranama, vrši monitoring i reviziju rizika i kontrola - kojima se smanjuje rizik - i obezbeđuje nivo rizika na kojem više nije potrebno tretirati takve rizike.

## II. SVRHA I CILJEVI

Osnovna svrha Strategije je da se kroz upravljanje rizicima (pretnjama i šansama) unapredi i obezbedi ostvarivanje strateških i operativnih ciljeva Preduzeća na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način, odnosno da se stvori bolje kontrolno okruženja koje će doprinosti poboljšanju kvaliteta, svrsishodnosti i rezultatima svih aktivnosti na svim nivoima upravljanja.

Cilj Strategije je identifikovanje i analiza bitnih rizika koji prete ostvarivanju ciljeva preduzeća kako bi se pronašao najbolji načina upravljanja rizicima. Naime, prvenstveno se mora uzeti u obzir rešavanje rizika koji utiču na strateške ciljeve Preduzeća, ali se moraju tretirati i svi ostali rizici – koji se pojavljuju na nivou organizacionih jedinica Preduzeća.

Ciljevi ove Strategije:

1. uspostavljanje radnog okruženja koje će davati podršku uspostavljanju procesa upravljanja rizicima;
2. poboljšanje efikasnosti upravljanja rizicima u Preduzeću;
3. omogućavanje da se steknu i poboljšaju veštine upravljanja rizicima;
4. objedinjavanje i integrisanje upravljanja rizicima u Preduzeću;
5. osiguravanje da upravljanje rizicima obuhvati sva područja rizika;
6. uspostavljanje aktivnosti na efikasnijoj komunikaciji o rizicima;
7. obezbeđivanje upravljanja rizicima u skladu sa Strategijom razvoja interne finansijske kontrole u javnom sektoru u Republici Srbiji i Pravilnikom o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru.

Aktivnosti na realizaciji ciljeva su sledeći:

1. Identifikovati i proceniti sve značajne rizike sa kojima se suočava Preduzeće:
  - registar rizika na nivou celog Preduzeća
  - registar rizika na nivou organizacionih celina
2. rangirati sve rizike u pogledu mogućeg pojavljivanja i očekivanog uticaja na ostvarivanje ciljeva Preduzeća;
3. izvršiti raspodelu jasnih uloga, odgovornosti i dužnosti za postupanje sa rizikom;
4. izvršiti pregled usklađenosti sa zakonima i regulativom, uključujući i redovno izveštavanje o efektivnosti sistema unutrašnjih kontrola radi smanjenja rizika;
5. povećati nivo svesti o principima i koristima uključenosti u proces upravljanja rizicima i posvećenost zaposlenih principima kontrole rizika kroz kontinuiranu edukaciju o sistemu FUK i podsistemu upravljanja rizicima.

### **III. KORISTI OD UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Koristi od upravljanja rizicima ogleda se posebno u sledećim:

- povećanje efikasnosti i ekonomičnosti u poslovanju, sprečavanjem da dođe do štetnih događaja koji su se mogli predvideti blagovremenom analizom rizika koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva;
- zaštita i čuvanje imovine Preduzeća, i to - kako osnovnih sredstava, tako i kompletnog sadržaja poslovanja Preduzeća. Zaštita imovine podrazumeva i upravljanje sredstvima od javnog interesa pažnjom dobrog domaćina, na racionalan i svrsishodan način;
- mogućnost da se sa definisanjem prioritetnih ciljeva i na osnovu njih definisanih najvećih i najopasnijih rizika (najveće verovatnoće sa najvećim uticajem na ostvarenje cilja), Preduzeće posveti otklanjanju takvih rizika i sprovođenju adekvatnih kontrola, ne rasipajući svoje resurse i energiju na rizike koje je moguće tolerisati,
- smanjuju se pritužbe/žalbe i manje se vremena troši na rešavanje problema
- očuvanje i unapređenje reputacije Preduzeća, jer će se preko upravljanja rizicima otkloniti nekontrolisan uticaj rizika, i izbeći krizne situacije.

### **IV. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA**

Upravljanje rizikom je ključno upravljačko sredstvo koje se koristi za ostvarivanje strateških i operativnih ciljeva. Obaveza Preduzeća je da ispita šta su rizici koji mogu da ugroze ostvarenje ciljeva organizacije i da preduzme mere koje će ublažiti rizike do prihvatljivog nivoa, pa se kao ciljevi upravljanja rizikom postavljaju:

1. uočiti, definisati i izmeriti rizik koji nastaje u svakom poslovnom procesu i pojedinačnim aktivnostima;
2. blagovremeno preduzeti sve potrebne mere kako bi se uočeni rizici umanjili ili otklonili;
3. unapređivati mogućnosti prepoznavanja i otklanjanja rizika u Preduzeću;
4. razvijati sistem dokumentovanja, praćenja, evaluacije i korekcije svih radnih procesa u Preduzeću, kako bi se smanjili rizici i omogućilo njihovo uočavanje i otklanjanje.

**Proces upravljanja rizicima sastoji se od pet osnovnih koraka:**

1. definisanje ciljeva;
2. identifikacija rizika;
3. procena i rangiranje rizika;
4. preduzimanje mera za smanjenje rizika – rešavanje rizika;
5. praćenje rizika i izveštavanje.



## 4.1 DEFINISANJE CILJEVA

Polazna tačka za upravljanje rizicima je jasno definisanje ciljeva koji se žele postići. Upravljanje rizicima je upravljanje pretnjama koje mogu ometati ostvarivanje ciljeva i maksimiziranje prilika koje će pomoći da se ciljevi ostvare. Ciljevi moraju biti definisani u skladu sa SMART\* principima, što podrazumeva utvrđivanje konkretnih, merljivih, ostvarljivih, realnih i vremenski ograničenih ciljeva. Efikasno upravljanje rizicima treba da bude usmereno kako na strateške tako i na operativne ciljeve koje Preduzeće želi da ostvari u određenom vremenskom periodu. **Preduslov za definisanje ciljeva je postojanje jasnih strateških i srednjoročnih planova** – kako za Preduzeće, tako i za pojedine organizacione jedinice.

Radi efikasnijeg definisanja ciljeva, potrebno je da bude uspostavljen jasan sistem postavljanja i ažuriranja ciljeva Preduzeća, verifikovan kroz strateška dokumenta;

ciljevi iz strategija razvoja Preduzeća;

- ciljevi godišnjeg programa poslovanja Preduzeća
- pojedinačni ciljevi organizacionih jedinica;
- ciljevi najvećih projekata u koje je uključeno preduzeće ili projekata koje preduzeće direktno vodi.

---

\*SMSRT – (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timebound)

Radi preciznijeg definisanja ciljeva, poželjno je da se sprovede SWOT analiza, čime bi se došlo do definisanja najvećeg broja strateških i operativnih ciljeva Preduzeća (kao i za pojedine org. celine) – koji bi, svakako, trebalo da proističu iz strateških ciljeva kao i iz drugih dokumenata gore pomenutih.

## 4.2 IDENTIFIKACIJA RIZIKA

Po završenom procesu definisanja ciljeva preduzeća (i org. jedinica) pristupa se identifikaciji opasnosti, odnosno pojava koje sa sobom nose rizik. Prilikom identifikovanja rizika potrebno je voditi računa o tome da se tačno definiše šta je uzrok rizika i šta su posledice, ukoliko se rizični događaj desi. Korelacija uzroka i posledica rizičnih aktivnosti opredeljuje da li je identifikacija rizika tačna i koliki je uticaj rizika na pojedine poslovne procese.

U pogledu vrste posledica koje rizici imaju na organizaciju, postoje:

- finansijski rizici (događaji koji imaju direktan finansijski uticaj i mogu uticati na povećanje troškova organizacije);
- operativni rizici (događaji koji mogu prekinuti pružanje usluga ili imati za rezultat odstupanje od ciljeva);
- i rizici po reputaciju (događaji koji mogu ugroziti ugled organizacije - npr. javno izgovorena reč).

Takođe se rizici mogu pojaviti kao rezultat:

- eksternih pitanja koja su van kontrole organizacije (politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, zakonski – regulatorni, itd. – npr. zabrana zapošljavanja, maksimalni broj zaposlenih u organima javne uprave i javnim komunalnim preduzećima dr.);
- operativnih pitanja koja utiču na pružanje usluga korisnicima (finansijski, kadrovski, tehnički kapaciteti, poslovni procesi, fizičko obezbeđenje, zdravlje i bezbednost, itd. – npr. neefikasan sistem informisanja, neadekvatno osoblje, loše planiranje i dr.);
- promena – diktirana racionalizacija (npr. usklađenost sa novim zakonskim propisima) koja vodi slabljenju kontrole i dodatnim rizicima.

Rizik da internim kontrolama neće biti otkrivena greška predstavlja kontrolni rizik, a najčešći primeri su neefikasne procedure, neadekvatno razgraničavanje zaduženja zaposlenih, nedovoljna interna komunikacija, nepravilno čuvanje dokumentacije i sl. Nivo rizika koji ostaje posle primene postojećih mera i interne kontrole predstavlja rezidualni rizik.

U procesu identifikacije rizika nijednog trenutka ne treba gubiti iz vida suštinsko poimanje rizika:

- sve što predstavlja pretnju realizaciji ciljeva preduzeća, realizaciji najvećih projekata preduzeća ili pružanju usluga korisnicima;
- sve ono što može da ugrozi reputaciju i ugled preduzeća, tj. poverenje korisnika, javnosti i medija u rad preduzeća;
- sve što može dovesti do situacija nepoštovanja zakonskih i podzakonskih propisa, zloupotreba, štete na imovini – materijalnoj i intelektualnoj, i slično;
- neblagovremeno reagovanje na pojavu iznenadnih promena u eksternom ili internom okruženju preduzeća – a koje može ugroziti ostvarivanje ciljeva ili operativno funkcionisanje preduzeća u većoj meri.

Da bi se optimalno sagledali mogući rizici, potrebno je – za svaki cilj – analizirati rizike u odnosu na sledeće faktore, da se ne bi došlo u situaciju da se previde određeni – potencijalno veliki – rizici. Lista iz naredne tabele (tabela br. 1) je, dakle, vrsta „check“ – liste, koja je neophodna za utvrđivanje rizika, a koja se – kroz taj proces, može i treba dopunjavati i novim faktorima, na osnovu stečenih iskustava u narednim godinama.



Tabela 1 – kategorije rizika koje treba uzeti u obzir pri utvrđivanju rizika za ostvarivanje pojedinih ciljeva

<b>KATEGORIJE RIZIKA</b>	
<b>SPOLJAŠNJI RIZICI</b>	
Makro rizici	tržišne promene, promena deviznog kursa, veliki porast cena na tržištu, problemi u isporuci energenta, <b>nestabilna situacija u snabdevanju zemlje energentom – svetska kriza</b>
Budžetsko-finansijski rizici	Raspoloživost resursa, ekonomska kriza, makroekonomska nestabilnost, (ne)mogućnost izmirenja obaveza, zahtev osnivača u pogledu uplate dobiti preduzeća
Zakonodavni rizici	Usvajanje zakona i podzakonskih akata koji značajno utiču na rad Preduzeća. (Zakon o PDV), izmene zakona o javnim nabavkama, potreba donošenja Pravilnika o UGI
Rizik od konkurencije	Pojava konkurencije u distribuciji prirodnim gasom sa nižim cenama
Rizik naplate potraživanja	Rizik od nemogućnosti naplate potraživanja takozvanih zaštićenih potrošača (socijalne ustanove, zdravstvene ustanove)
Rizik nelikvidnosti	Usled otežane naplate svojih potraživanja preduzeće ne može da u roku izmiri svoje obaveze
Rizik smanjenja potrošnje gasa	Usled svetske krize sa energentima racionalizuje se potrošnja prirodnog gasa, povećanje cene utiče na smanjenje potrošnje
Rizik od oštećenja gasovoda od trećih lica	Izgradnja brze pruge zahteva izmeštanje i prespajanje izgrađenog novog gasovoda sa postojećim, mogućnost oštećenja izgradnjom nove infrastructure – puteva, stambenih objekata, komunalne infrastructure.
Javna nabavka	Rizik o obaranju javne nabavke od strane ponuđača, niske nerealne ponuđene cene, dug proces odgovora kancelarije za zaštitu podataka, neuspeh da se privuče odgovarajući broj i kvalitetan ponuđač na tenderu
Greška u očitavanju potrošnje gasa	Čitači potrošnje prirodnog gasa greše u očitavanju ili nekvalitetno izvršavaju uslugu očitavanja
PTT – neblagovremena dostava računa	PTT u nedostatku kapaciteta dostavlja račune sa zakašnjenjem posle roka za plaćanje
Medijski sektor i komunikacija sa korisnicima	(ne)opravdani medijski napadi na Preduzeće koji značajnije ugrožavaju reputaciju; iznošenje netačnih i zlonamernih podataka o preduzeću, neadekvatno i neblagovremeno rešavanje žalbi korisnika i neadekvatno odgovaranje na pritužbe korisnika koje može dovesti do (negativnog) angažovanja medija; neovlašćeno istupanje i obelodanjivanje podataka medijima
<b>UNUTRAŠNJI RIZICI</b>	



Sistem informisanja	Nedovoljan i neadekvatan sistem informisanja – eksterni i interni – koji ugrožava ostvarenje ciljeva
Ljudski resursi	Neadekvatni ljudski resursi – po kvalitetu ili po kvantitetu (kompetentnost, kvalifikaciona i starosna struktura, zdravstveno stanje, etičnost ponašanja, nedovoljno sredstava za edukaciju, usavršavanje, dokvalifikaciju itd)
Organizacija/sistematizacija	Ograničenja i rizici uzrokovani neadekvatnom organizacijom ili loše sistematizovanim poslovima / radnim mestima (ovlašćenja, odgovornosti, delegiranje, itd) uz neadekvatno vrednovanje složenosti posla u odnosu na druge entitete; Ograničena masa zarade, nemogućnost nagrađivanja zaposlenih po učinku, nemogućnost isplate prekovremenog rada.
Bezbednost i zdravlje na radu	Neadekvatne procedure, nedovoljna zaštita, nedovoljno sredstava, nepoštovanje propisanih mera bezbednosti i zdravlja na radu
Finansijski faktori	Neadekvatna raspodela raspoloživih sredstava na projekte i aktivnosti koji nisu prioritetni
Informacioni sistem, zaštita baze podataka (IT)	Neadekvatan hardver i softver za ostvarenje cilja (broj računara, razvijenost mreže, obučenosť kadrova, narušavanje integriteta baza podataka, neadekvatne aplikacije, nedovoljna bezbednost IT sistema, itd)
Nabavka	Rizik da se nabavka ne sprovede u planiranom obimu i rokovima (prevelik broj nabavki, loše pripremljena nabavka, itd)
Poštovanje zakona	Neblagovremena ili neadekvatna usklađenost poslovanja Preduzeća sa novim zakonima i podzakonskim aktima; mogućnosť visokih kazni, zabrane rada u nekim segmentima poslovanja; nemogućnosť adekvatne i ažurne primene regulative u Preduzeća zbog nedorečenosti i kontradiktornosti zakonskih i podzakonskih akata i različitih tumačenja nadležnih i stručnih tela, novi način obračuna količine potrošnje prirodnog gasa sa Sm <sup>3</sup> na KWh
Interna komunikacija	Neblagovremena i neadekvatna komunikacija – horizontalna i/ili vertikalna
Zaštita fizičke imovine	Nepoštovanje i neprimenjivanje propisanih procedura; neadekvatne procedure;
Greška u ispostavljanju računa	Greška u unošenju podataka;

Svaki od prepoznatih rizika mora biti praćen jasnom formulacijom, koja sadrži sledeće:

- cilj poslovnog procesa za koji se utvrđuje rizik;
- opis utvrđenog rizika;
- potencijalne posledice rizika (ukoliko se ništa ne bi preduzelo);

## METODE ZA IDENTIFIKOVANJE RIZIKA

Prilikom identifikovanja rizika, treba razmotriti i indikatore rizika, koji mogu ukazivati na postojanje rizika, koji prethodno nisu identifikovani. Ključni indikatori rizika su:

- za rizike sa finansijskim efektima: % izvršenja pojedinih programa/projekata/ugovora, pad broja korisnika usluga, pad prihoda, kretanje troškova zaduživanja, iznos obaveza prenesenih iz prethodnog u tekući period;
- za rizike s pravnim efektima: učestalost promene zakona i podzakonskih akata, broj sporova i izgubljenih tužbi, iznosi koje treba platiti po sudskim presudama;
- za rizike povezane sa radnim efektom: učestalost izostanka zaposlenih zbog bolovanja, česta fluktuacija zaposlenih, novi zaposleni, nivo sposobnosti i znanja, motivisanost zaposlenih, broj dana obuke po zaposlenom;
- za rizike vezane za javne nabavke – broj postupaka za koje se ne sprovodi javna nabavka, % ugovora za koje su sklopljeni aneksi ugovora,
- za rizike vezane za digitalizaciju – (ne)postojanje adekvatne opreme (softvera i prateće hardver opreme), adekvatna obučenost sistem administratora, administratora baza podataka i ostalih zaposlenih uključenih u proces digitalizacije postupaka (broj primerenih obuka i mogućnost primene stečenog znanja i veština), mogućnost osiguranja kontinuiranog budžetiranja (postojanje strateškog plana razvoja infrastrukture informaciono-komunikacionog sistema i digitalizacije poslovnih procesa).

### Metode za identifikovanje rizika

Uzimajući u obzir dosadašnje iskustvo u procesu upravljanja rizicima, kao korisne metode (načini) za identifikovanje rizika pokazale su se sledeće:

- 1) Analiza strateških i operativnih ciljeva i povezanih poslovnih procesa – pažljiva analiza može da bude najvažnija faza u procesu identifikovanja postojećih rizika;
- 2) Održavanje zajedničkih sastanaka i nabacivanje ideja („brainstorming”) – ova metoda posebno je korisna pri identifikovanju ključnih rizika na najvišem nivou (npr. Od strane Radne grupe), kroz podelu znanja, iskustva i mišljenja;
- 3) Ranije iskustvo – korišćenje podataka iz prethodnog perioda (pregled Registra rizika) i identifikacija i analiza ranijih nepovoljnih ishoda (incidenata koji su se „zamalo desili” i onih koji su se zaista desili);
- 4) Korišćenje smernica za identifikovanje rizika;
- 5) Izveštaji revizije, inspekcija i drugih kontrolnih organa – nezavisne revizije i evaluacije, predstavljaju važan izvor informacija za rukovodstvo, kada je u pitanju



upravljanje postojećim i potencijalnim rizicima, dok uticaj mera koje su već sprovedene, a bazirane su na nalazima i preporukama, omogućava rukovodstvu da planira buduće aktivnosti na bolji (preventivniji) način.

U budućem strateškom periodu koristiće se kombinacija prethodno navedenih metoda.

#### 4.3 PROCENA I RANGIRANJE RIZIKA

U ovom koraku se vrši detaljnija analiza svih rizika, tj. njihova kvantifikacija pomoću dva parametra – uticaja koji rizik može imati na ostvarenje određenog cilja i verovatnoću da do tog rizika dođe.

Uporedo sa identifikovanjem opasnosti potrebno je ustanoviti i verovatnoću nastupanja identifikovane opasne situacije. Kako nije moguće precizno odrediti verovatnoću nastupanja štetnog događaja, pribegava se kvalitativnoj proceni odgovarajuće verovatnoće korišćenjem tri kategorije: velika, srednja i mala verovatnoća pojavljivanja, koje se putem tabele 2. prevode u numeričke vrednosti tj. bodove od 1 do 3.

Tabela 2: Nivoi verovatnoće rizika – opis i bodovima

Verovatnoća - nivoi	Rangiranje – bodovi	Opis za datu verovatnoću
<b>Velika</b>	<b>3</b>	Očekuje se da će se određeni događaj (rizik) dogoditi u većini slučajeva, poslovanje preduzeća može biti ozbiljno ugroženo i biće potrebno uložiti značajna sredstva/napore za ostvarenje zacrtanih ciljeva.
<b>Srednja</b>	<b>2</b>	Događaj (rizik) bi se mogao desiti u nekom trenutku što može dovesti do značajnih poteškoća u ostvarivanju ciljeva (npr. kašnjenje u izvršenju planiranih aktivnosti)
<b>Mala</b>	<b>1</b>	Nastanak događaja je malo verovatan ili nije verovatan, međutim u slučaju pojave rizika, isti može imati uticaja na aktivnosti preduzeća, ali ne takav da spreči ostvarenje cilja.

Kada je proces identifikovanja rizika završen, potrebno je ustanoviti kakav uticaj svaka od identifikovanih opasnosti ima na organizaciju, njen ugled ili uspeh u realizaciji definisanih ciljeva. Potrebno je proveriti svaku kombinaciju „identifikovana opasnost – definisni cilj“, pa nivo uticaj može biti visok, srednji i nizak, koji se putem tabele 3. prevodi u odgovarajuću numeričku vrednost, u rasponu od 1 do 3.

Tabela 3: Nivoi uticaja rizika – sa opisom i bodovima

Uticaj - nivoi	Rangiranje – bodovi	Opis mogućeg uticaja
<b>Visok</b>	<b>3</b>	- duži prekid u obavljanju delatnosti preduzeća; nedostatak prirodnog gasa na koje preduzeće ne može da utiče - teške povrede ili smrtni slučajevi zaposlenih tokom obavljanja



		<ul style="list-style-type: none"> <li>radnih zadataka;</li> <li>- potpuna nemogućnost korišćenja računarske mreže i aplikacija u službi preduzeća tokom dužeg vremenskog perioda;</li> <li>- intenzivni, veliki i ozbiljni medijski napadi na preduzeće sistemskog karaktera;</li> <li>- značajan gubitak poverenja građana u usluge koje pruža preduzeće -preko 10% korisnika;</li> <li>- smanjenje potrošnje usled povećanja cena energenta od strane korisnika prirodnog gasa</li> <li>- nemogućnost ispoštovanja zakonom predviđenih obaveza (zakonska zamena i baždarenje mernih instrumenata).</li> <li>- Opasnost od nanošenja velike štete od strane drugih (npr. Kopanjem se ošteti gasovod)</li> </ul>
<b>Srednji</b>	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prekid manjeg obima u obavljanju delatnosti preduzeća;</li> <li>- teže povrede zaposlenih tokom obavljanja radnih zadataka;</li> <li>- odliv i nedostatak stručnih kadrova u obavljanju delatnosti (zavarivač itd.)</li> <li>- delimična nemogućnost korišćenja računarske mreže i aplikacija u službi preduzeća tokom srednjeg vremenskog perioda;</li> <li>- prelazak građana na druge vidove grejanja usled nedovoljnog kvaliteta prirodnog gasa ili visine cene;</li> <li>- izdavanje pogrešnih računa - (mera je kontrola pre štampanja</li> </ul>
<b>Nizak</b>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kašnjenja i kraći prekidi u obavljanju delatnosti;</li> <li>- lakše povrede zaposlenih;</li> <li>- pojedinačni prekidi – nemogućnost korišćenja računarske mreže i aplikacija u službi preduzeća u kraćem vremenskom periodu (nestanak električne energije);</li> <li>- pojedinačni, ređi medijski napadi i negativni tekstovi vezani za rad preduzeća;</li> <li>- (opravdano) nezadovoljstvo pojedinih korisnika usluga u pojedinim situacijama (zaostatak u rešavanju predmeta itd);</li> </ul>

Navedeni uticaji su samo neki od mogućih uticaja. Sve tabele će biti ažurirane i dopunjavane tokom narednog perioda, naročito po uspostavljanju Registra rizika preduzeća.

Preduzeće će u procenu i rangiranje rizika krenuti od relativno jednostavnog okvira sa po tri nivoa, a tokom godina - broj nivoa i njihovo značenje se može korigovati i dopunjavati, shodno podizanju nivoa znanja i većeg iskustva u upravljanju rizicima i potrebe da se prave razlike između pojedinih nivoa – uticaja i verovatnoće – za pojedinačne rizike. Ukupna izloženost pojedinom riziku dobija se jednostavnim množenjem bodova za pojedini uticaj (tabela 3) i bodova za pojedinu verovatnoću (tabela 2).

Množenjem tih vrednosti dobija se tzv. „matrica rizika“, sledeće forme:

<b>UTICAJ</b>	<b>VISOK</b>	<b>B</b>		<b>A</b>
	<b>SREDNJI</b>			
	<b>NIZAK</b>	<b>G</b>		<b>V</b>
	Intenzitet rizika (uticaj h verovatnoća)	<b>MALA</b>	<b>SREDNJA</b>	<b>VELIKA</b>
<b>MATRICA RIZIKA</b>		<b>VEROVATNOĆA</b>		



- **A. Kritični rizici** – rizik se na bazi skora rizika nalazi u gornjem desnom kvadratu; njegova verovatnoća nastanka rizika je velika i uticaj koji on nosi je značajan – Ovi rizici imaju prioritet u preduzimanju korektivnih mera.
- **B. Uslovni rizici** – rizik se na bazi skora, nalazi u gornjem levom kvadratu; verovatnoća njegovog dešavanja je mala, međutim uticaj koji on ima je visok, odnosno nosi značajan uticaj. Takvi rizici su zabrinjavajući, pa se moraju nadzirati, a kontrole usmeriti na sprečavanje nastanka neželjenih efekata.
- **V. Rizici od malog uticaja** – rizik se na bazi skora nalazi u donjem desnom kvadratu; verovatnoća rizika je velika, a njegov uticaj je mali, odnosno manji od prosečnog. Eliminacija i kontrola takvih rizika predstavlja relativno neefikasnu aktivnost, što znači da za takvu aktivnost treba izdvojiti mala ili nikakva sredstva.
- **G. Beznačajni rizici** – rizik se na bazi skora nalazi u donjem levom kvadratu; verovatnoća rizika je mala, a uticaj beznačajan, što znači da takvi rizici ne bi trebalo da izazivaju probleme u radu.

<b>UTICAJ</b>	VISOK	3	4	5
	SREDNJI	2	3	4
	NIZAK	1	2	3
<b>MATRICA RIZIKA</b>		MALA	SREDNJA	VELIKA
		<b>VEROVATNOĆA</b>		
N	Rizik niskog intenziteta (ne zahtevaju dalje delovanje – upravljanje uobičajenim procedurama – prihvatljivi rizici)			
S	Rizik srednjeg intenziteta (nadzirati i upravljati njima)			
V	Rizik visokog intenziteta (zahtevaju trenutnu akciju)			

Svi slučajevi gde je izloženost riziku veća ili jednaka od vrednosti 6 – a posebno u slučajevima gde je ta vrednost 9 – zahtevaju momentalno preduzimanje mera za svodjenje takvih rizika na razumnu meru: To su rizici koji predstavljaju direktnu pretnju uspešnom ostvarenju cilja ili završetku projekta/aktivnosti, imaju za posledicu značajne finansijske gubitke, dovode u pitanje sigurnost zaposlenih i ozbiljno utiču na ugled preduzeća.

Rizici se utvrđuju u Obrascu za utvrđivanje i procenu rizika (Obrazac broj 1) i evidentiraju u Registru rizika (Obrazac broj 2), koji čine sastavni deo Strategije upravljanja rizicima.

Do sticanja potrebnih znanja i iskustava vezanih za upravljanje rizicima, tj. za vreme važenja ove Strategije, preduzeće će pratiti sve registrovane rizike kroz registre rizika i redovno praćenje i izveštavanje o preduzetim merama za smanjenje uticaja rizika na ostvarenje planiranih ciljeva preduzeća – s tim što će se preduzeće fokusirati na slučajeve gde postoji velika izloženost riziku, a ostali slučajevi će se redovno pratiti i proveravaće se da li je došlo do promena vezanih za uticaj ili verovatnoću takvih rizika.



#### 4.4 PREDUZIMANJE MERA ZA SMANJENJE RIZIKA

Nakon identifikovanja i ocenjivanja rizika, sledeći korak je definisanje **mera** koje će umanjiti verovatnoću dešavanja pojave ili umanjiti posledice pojave i to u tolikoj meri da posmatrani rizik pređe u oblast prihvatljivog rizika. Nekada ovo može značiti i definisanje dve, tri, pa i više raznih odbrambenih mera, kako bi posmatrani rizik postao prihvatljiv. Ovde se krije opasnost da uvođenje mera zaštite ne stvori uslove za novi, ranije neidentifikovani rizik. Stoga je potrebno svaku meru dobro proučiti i proveriti da li ona može imati posledice po posmatrane ciljeve.

U zavisnosti od značaja i ukupne izloženosti riziku, mogu se preduzeti sledeće mere:

- izbegavanje rizika – ova mera ima za cilj da se u određenim okolnostima odustaje od aktivnosti, projekta ili posla, kao jedini mogući način da se kontroliše rizik;
- prenošenje (transferisanje) rizika na drugog subjekta (putem redovnog osiguranja ili, na primer, prenošenjem rizika na druge ugovorne strane);
- prihvatanje rizika takvog kakav jeste, uz kontinuirano praćenje (da ne dođe do povećanja rizika, tj. njegovog uticaja ili verovatnoće) – kada nema drugog rešenja, ili kada su troškovi preduzimanja mera veći od koristi koja bi se dobila preduzimanjem takvih mera;
- smanjenje, tj. ublažavanje rizika – tj. preduzimanje mera kojim će se smanjiti uticaj rizika ili verovatnoća rizika, što je – ujedno i osnovni zadatak preduzeća. Kroz ovaj korak se u Registru rizika (na nivou preduzeća) – donose i upisuju odgovarajuće mere za smanjenje rizika (od odgovarajućih odluka, uputstava, direktiva i naredbi, kreiranja kontrolnih procedura, ili – ako su zaposleni u preduzeću svesni da ne mogu samostalno otkloniti rizik – obavezno obaveštavanje nadređenih – o postojećem riziku).

Nakon završetka definisanja zaštitnih mera kojima su neprihvatljivi rizici prevedeni u prihvatljive, sve isplanirane aktivnosti i donete odluke će se dokumentovati. Dokumentovanje vrši sa ciljem da se olakša posao kasnijeg preispitivanja definisanih mera i provere da li je došlo do promene nekih uslova ili eskalacije nekog rizika ili čak i pojave novih rizika.

Kada su precizno definisane sve aktivnosti koje je potrebno sprovesti kako bi se rizici sveli na prihvatljivu meru, definisaće se potrebni resursi za uvođenje tih mera. Ovo je neophodno uraditi iz dva vrlo bitna razloga. Prvi razlog se odnosi na isplativost mera (nije logično investirati veća sredstva u zaštitnu meru, nego što može biti šteta od posmatranog rizika). Drugi razlog se odnosi na raspoloživa sredstva (besmisleno je otpočinjati implementaciju neke zaštitne mere, ako ta mera zahteva više sredstava nego što organizacija ima na raspolaganju).

Navedene mere treba da budu odgovarajuće, troškovno efikasne, sveobuhvatne i u neposrednoj vezi sa značajem rizika.

#### 4.5 PRAĆENJE I IZVEŠTAVANJE

Pre uvođenja mera u redovne radne procedure neophodno je obezbediti ko će, u kojim intervalima i na koji način sprovesti provere pojave rizika i delovanja zaštitnih mera. Odgovornost za praćenje, tretiranje i upravljanje rizicima ima „vlasnik rizika“ = rukovodilac



odelenje u kome je rizik identifikovan. Rukovodilac odeljenja pomaže da se: rizici identifikuju tako što prikuplja obrasce kojima zaposleni obavestavaju o utvrđenim rizicima u njihovom odeljenju, zatim rangira rizike prema prioritetima; obavestava zaposlene o donetim odlukama u vezi sa obavestjenjima o utvrđenim rizicima; vrši edukaciju o vrstama i mogućnostima nastanka rizika; vodi registar rizika; definiše procedure za ublažavanje rizika i koordinira sa svim organizacionim jedinicama.

Uvođenje mera u upotrebu podrazumeva obuku izvršilaca o tome kako će vršiti svoje radne aktivnosti i zašto to mora tako da se radi. Izvršiocima će se objasniti šta je bio razlog za promenu načina rada i koje se opasnosti time eliminišu, odnosno, koji se efekti očekuju od novog načina rada. Svaka promena načina rada podrazumeva pomno praćenje da li izvršioci primenjuju novi način rada ili teže da se vrate starim navikama odnosno da li meru sprovede kako je planirano i da li mera daje očekivane rezultate.

Ovakve promene načina rada zahtevaju i promene u načinu razmišljanja svih zaposlenih, tako da se ovde ustvari radi o promeni kulture unutar organizacije. Promena kulture podrazumeva da svaki zaposleni bude upoznat sa identifikovanim rizicima, mogućim posledicama, mogućim signalima da se razvije neki rizik, kao i postupcima koje je potrebno preduzeti u tom slučaju.

Svi zaposleni treba da budu posvećeni i da učestvuju u procesu upravljanja rizicima, ali lice odgovorno za sprovođenje odgovora na rizik i upravljanje rizicima tzv. „vlasnik rizika" nadgleda korektivne mere i njihove rezultate, eventualno identifikuje nove rizika i o tome pismeno izveštava nadređene, a naročito u slučaju značajnog povećanja uticaja rizika ili verovatnoće da se dati rizik ostvari.

Rukovodilac i rukovodioci unutrašnjih organizacionih jedinica odlučuju o postupanju po rizicima koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva iz njihove nadležnosti. O postupanju po rizicima značajnim za celokupno poslovanje službe odlučuje direktor, na sopstvenu inicijativu, na osnovu predloga rukovodioca organizacione jedinice.

Nakon uvođenja u primenu svih predviđenih mera, potpuno je očekivano da se tek u tom trenutku identifikuju novi rizici ili nedostaci predviđenih mera, a razlog za to leži u činjenici da još u fazi planiranja i analiziranja nije moguće sagledati sve detalje. Stoga je potrebno predvideti način podešavanja ovih mera, zatim način i dinamiku provere uspešnosti definisanih mera (preispitivanje), promene verovatnoća i posledica identifikovanih rizika, kao i pojavu novih rizika. Ove aktivnosti bi trebale biti sprovedene periodično u unapred određenim intervalima, od strane obučeni i pripremljeni lica, kako bi provere bile sveobuhvatnije i mnogo temeljnije.

Kako će sve ove provere dovesti do identifikovanja raznih nedostataka u definisanim merama ili u procesu praćenja i upravljanja rizikom, potrebno je ova saznanja dokumentovati i time formirati **bazu znanja o rizicima i postupcima upravljanja rizicima**, čime će se stvoriti osnova da se ovaj proces ubuduće odvija mnogo brže, lakše i sa mnogo boljim efektima.

Strategija upravljanja rizicima predstavlja temelj organizovanog i efikasnog sistema upravljanja potencijalnim štetnim događajima koji se mogu pojaviti u delokrugu poslova koje obavlja preduzeće. Nakon što se tekst Strategije usvoji, imenovaće se lica odgovorna za implementaciju ovog strateškog akta - vlasnici rizika ili zaposleni koji obavljaju najslabije poslove u pojedinim organizacionim jedinicama i koji na osnovu svog radnog iskustva mogu



najbrže oceniti kakav je efekat naloženih mera u praksi. Osnovna uloga lica koja su odgovorna za implementaciju ovog strateškog akta, ogledaće se u tome da načela ustanovljena u Strategiji pretoči u **konkretne akcione planove**, koji će sadržati obavezujuće mere za zaposlene u preduzeću. Njihov zadatak je da prate identifikovane rizike, kao i efekte odgovora na rizike i da najmanje jedanput godišnje podnose izveštaje o primeni Strategije upravljanja rizicima.

U skladu sa članom 19. Pravilnika o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru Rukovodilac Preduzeća izveštava ministra finansija o adekvatnosti i funkcionisanju uspostavljenog sistema finansijskog upravljanja i kontrole do 31. marta tekuće godine za prethodnu godinu na obrascima koje priprema Centralna jedinica za harmonizaciju.

U skladu sa članom 20. Pravilnika, Rukovodilac preduzeća potpisuje izjavu o internim kontrolama kojim potvrđuje nivo usklađenosti sistema finansijskog upravljanja i kontrole u odnosu na međunarodne standarde interne kontrole. Izjava o internim kontrolama je sastavni deo godišnjeg izveštaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole.

## V. KLJUČNI POKAZATELJI USPEŠNOSTI

Ključni pokazatelji uspešnosti koji se mogu pratiti u narednom periodu biće podložni korekcijama, zavisno od razvoja situacije sa uvođenjem sistema Finansijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima. Kako bi se proces upravljanja rizicima mogao pratiti, definišu se sledeći pokazatelji uspešnosti:

1. uspostavljanje registra rizika na nivou preduzeća, kao i na nivou svih organizacionih celina- odeljenja- u periodu važenja Strategije;
2. registri su pregledani i ažurirani na godišnjem nivou;
3. izveštaji od strane vlasnika rizika pripremljeni i dostavljeni najmanje jedanput godišnje rukovodiocu ili licu koje on ovlasti, rukovodiocu Radne grupe za finansijsko upravljanje i kontrolu, internom revizoru;
4. sprovođenje obuka vezanih za uvođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole (internih i eksternih), obuka vezanih za upravljanje rizicima kao i tekstova objavljenih iz ovih oblasti na internet sajtu preduzeća;
5. stepen realizacije Plana aktivnosti za sprovođenje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole;
6. izveštaji interne revizije.

Ključni pokazatelji uspešnosti iz ove Strategije biće deo godišnjih izveštaja o uvođenju sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Naravno, ključni pokazatelji uspešnosti iz ovoga poglavlja, direktno su vezani sa definisanim ciljevima Strategije.



## VI. PRAĆENJE I PROVERA PROCESA UPRAVLJANJA RIZIKOM

U narednim godinama potrebno je uspostaviti adekvatan sistem upravljanja rizikom, koji je funkcionalan i integrisan u procese strateškog i godišnjeg planiranja. Tek po konstatovanju da imamo adekvatan sistem upravljanja rizikom – mogu se doneti odgovarajuće odluke o redovnom praćenju i proveru ovog sistema, tj. procesa.

Radna grupa za uvođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole će sprovesti Plan aktivnosti za sprovođenje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole i pokušati da dodatno analizira i donese sve potrebne odluke o načinu praćenja i provere procesa upravljanja rizikom u preduzeću.

Glavnu i ključnu ulogu u ovom procesu imaju interni revizori, koji će – kada proceni da je pravi trenutak - doneti svoje sopstvene odluke i planove o načinu kontrole procesa upravljanja rizikom u preduzeću, pruživši zatim rukovodiocu organizacije nezavisnu i objektivnu ocenu o adekvatnosti upostavljenog procesa, tj. sistema upravljanja rizicima.

Provera procesa upravljanja rizikom mora biti periodičnog karaktera i trajna aktivnost. Pregled procesa treba da obezbedi da se svi aspekti procesa upravljanja rizikom pregledaju najmanje jednom godišnje - kako bi se razmotrilo da li rizici još postoje ili su se pojavili novi rizici, da li su se verovatnoća i uticaj rizika promenili i da li se radi o značajnim promenama kojima se prilagođavaju prioriteta rizika, kao i da bi se osigurala efektivnost kontrole.

Celokupan proces upravljanja rizikom treba da bude podložan redovnom pregledu kako bi upravljanje bilo odgovarajuće i efektivno. Pregled rizika i pregled procesa upravljanja rizikom su procesi koji se međusobno razlikuju i jedan ne može da služi kao zamena za drugi.

Kako bi praćenje rizika i izveštavanje bilo efikasno, registri rizika i akcioni planovi, redovno se ažuriraju u pogledu nivoa rizika, rizika koji se tretiraju, rizika koji su prihvaćeni, rizika na koje se nije moglo delovati na planirani način, odnosno revidiranih procena rizika.

Provera procesa će se odnositi pre svega na:

- ispitivanje i proveru najbitnije pisane dokumentacije vezane za sistem upravljanja rizikom:
- da li su doneta sva dokumenta zahtevana sistemom upravljanja rizikom;
- da li se ta dokumenta primenjuju u redovnom radu i da li se redovno ažuriraju;
- da li su sve eventualne promene, tj. povećanja verovatnoće i uticaja pojedinih rizika blagovremeno konstatovane i prijavljene rukovodstvu;
- proveru efektivnosti i efikasnosti preduzetih mera za otklanjanje pojedinih rizika, i davanje predloga za eventualno unapređenje tih mera;
- proveru realizacije postavljenih ciljeva ove strategije.

Praćenje efikasnosti procesa upravljanja rizicima je od velikog značaja, zbog čega rukovodilac preduzeća treba da obezbedi:

- postojanje jasne odgovornosti za upravljanje posebnim rizikom ili područjem rizika, odnosno određuju se nosioci istaknutih i opasnih poslovnih procesa koji će se brinuti o odvijanju procesa na predviđeni način. Nosioci poslovnih procesa zaduženi su za praćenje ostvarivanja ciljeva i upravljanje najvažnijim rizicima koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva. Cilj upravljanja je održavanje rizika na prihvatljivom nivou;



- način izveštavanja, koji će naglasiti promene u prioritetima rizika i sve slučajeve u kojima se rizicima ne upravlja efektivno;
- održavanje sastanaka između rukovodioca odeljenja kada se prema proceni naide na izuzetno značajan rizik, radi donošenja odluke o merama za smanjivanje izloženosti riziku, o rokovima i licima koja će biti odgovorna za izvršavanje potrebnih radnji kao i zbog eventualne potrebe menjanja i ažuriranja podataka u Registru rizika;
- održavanje kolegijuma radi pregleda i diskusije u kojoj meri su preduzete radnje bile efikasne, razmatranja procene uticaja i verovatnoće nakon što su radnje u vezi tretiranja rizika okončane, određivanja da li su potrebne dalje akcije radi dostizanja prihvatljivog nivoa rizika;
- da najmanje jedanput godišnje rukovodioci odeljenja izrađuju izveštaje o upravljanju rizicima, a zatim ih dostavljaju rukovodiocu reduzeća, ili licu koje on ovlasti, rukovodiocu Radne grupe za finansijsko upravljanje i kontrolu i, internom revizoru.

## VII. ULOGE, OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI

Shodno članu 12. Pravilnika o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru, rukovodioci na različitim nivoima upravljanja, u skladu sa dodeljenim zadacima, odgovorni su za ispunjavanje ciljeva u okviru svojih nadležnosti, a time i upravljanje rizicima. U cilju ispunjavanja obaveze iz upravljačke odgovornosti, rukovodilac će osigurati uslove potrebne za nesmetano odvijanje svih aktivnosti upravljanja rizicima i uvođenje odgovarajućih i efikasnih mehanizama za smanjivanje rizika na prihvatljiv nivo.

Svi zaposleni u Preduzeću su uključeni u proces upravljanja rizikom i moraju biti svesni svoje odgovornosti da u okviru svog radnog mesta i svojih radnih zadataka identifikuju eventualne rizike i da preduzimaju mere za njihovo otklanjanje ili držanje pod kontrolom. Za sve one rizike za koje su zaposleni svesni da prevazilaze njihove mogućnosti ili ovlašćenja, zaposleni su dužni da o tome (o takvim rizicima) upoznaju svoje nadređene u svojim org. celinama, tj. sva ona lica koja bi određenim rešenjima bila ovlašćena i odgovorna za praćenje sistema upravljanja rizikom u svojoj org. celini.

- **Direktor** – Usvaja Strategiju upravljanja rizicima; Određuje strateški smer i stvara uslove za nesmetano sprovođenje aktivnosti vezanih za upravljanje rizicima; Osigurava najviši nivo odgovornosti i podršku za upravljanje rizicima; Osigurava da se Registar rizika Preduzeća ažurira najmanje jednom godišnje; Obezbeđuje redovnu analizu i diskusiju sistema upravljanja rizicima na redovnim sastancima u Preduzeću itd;
- **Rukovodilac Radne grupe za finansijsko upravljanje i kontrolu** – Osigurava kvalitetno upravljanje rizicima u organizaciji; Obezbeđuje da se uradi i sprovodi Strategija upravljanja rizicima; Stvara uslove za kvalitetnu komunikaciju o rizicima sa zaposlenima u svim organizacionim celinama Preduzeća; Izvrši završnu procenu identifikovanih rizika; Osigurava da se ključni pokazatelji analiziraju najmanje jedanput godišnje; Izveštava o uvođenju sistema upravljanja rizicima;
- **Rukovodioci org. celina i podređenih organizacionih jedinica** – Obavljaju procenu postojećih sistema internih kontrola i njihovo usklađivanje u odnosu na ciljeve koje



žele da ostvare i rizike koji utiču na ostvarivanje tih ciljeva; Obezbeđuju pokrivenost svih procesa i postupaka internim aktima; Osiguravaju svakodnevno upravljanje rizicima u svojim oblastima rada i svojim organizacionim jedinicama, procesima, i procedurama; Sprovode Strategiju upravljanja rizicima u svom domenu; Podstiču zaposlene i organizuju edukaciju zaposlenih u vezi prepoznavanja i izveštavanja o rizicima u okviru poslova i aktivnosti zaposlenih; Sprovode preporuke Radne grupe za finansijsko upravljanje i kontrolu;

- **Zaposleni** – Koriste smernice za upravljanje rizicima, dobijene od rukovodilaca, u poboljšanju efikasnosti rada; Rešavaju i tretiraju rizike u okviru svog radnog mesta u skladu sa propisanim procedurama; U slučaju prepoznavanja novog rizika ili znatnog povećanja postojećih rizika koji bi mogli da utiču na ostvarivanje ciljeva org. celine ili pojedinog org. dela – obaveštavaju o tome neposredne rukovodioce;
- **Interna revizija** – Osigurava reviziju ključnih elemenata procesa upravljanja rizicima; Procenjuje adekvatnost i efektivnost kontrolnih mehanizama u odnosu na rizik; Ukazuju na rizike, odnosno na neželjene događaje koji se mogu desiti kao posledica neadekvatnih i neefikasnih internih kontrola i daje preporuke i smernice za njihovo poboljšanje.

Detaljnija razrada ovlašćenja i odgovornosti može se uraditi i kroz buduće procese reorganizacije i sistematizacije, jer upravljanje rizicima postaje trajni zadatak za sve nivoe upravljanja u Preduzeću – pa time može postati i deo opisa poslova za takva radna mesta.

## VIII. EDUKACIJA I KOMUNIKACIJA

Neizostavni deo unapređenja sistema upravljanja rizicima je kontinuirana edukacija svih učesnika u ovom procesu.

U narednom periodu redovno će se sagledavati potrebe za obukama u domenu upravljanja rizicima. Sve takve obuke trebalo bi planirati i u redovnim godišnjim programima stručnog osposobljavanja i usavršavanja zaposlenih u Preduzeću.

Komunikacija o pitanjima rizika u Preduzeću je važna, budući da je potrebno osigurati da:

- svako razume, na način koji odgovara njegovoj ulozi, šta je Strategija, šta su prioritetni zadaci i kako se njihove odgovornosti uklapaju u taj okvir rada (ako se to ne postigne, neće se postići odgovarajuće integrisanje upravljanja rizicima u kulturi organizacije i prioritetni rizici se neće dosledno tretirati);
- se naučene lekcije i iskustvo mogu preneti i saopštiti onima koji mogu imati koristi od njih (npr. ako se jedan deo organizacije susretne sa novim rizikom i osmisli najbolji način nadzora nad njime, takvo rešenje treba saopštiti i svim ostalim organizacionim jedinicama, koje se takođe mogu susresti sa takvim rizikom);
- svaki nivo upravljanja aktivno traži i prima odgovarajuće informacije o upravljanju rizicima u okviru svog obima kontrole, koji će im omogućiti da

planiraju radnje u odnosu na rizike čija visina nije prihvatljiva, kao i uverenje da su rizici koji se smatraju prihvatljivim pod kontrolom.

## IX. AŽURIRANJE STRATEGIJE

Ažuriranje ove Strategije se vrši svake tri godine, kao i u slučajevima bitnih izmena u pravcima poslovanja i u slučajevima izmena strateških ciljeva preduzeća.

## X. ZAVRŠNE ODREDBE

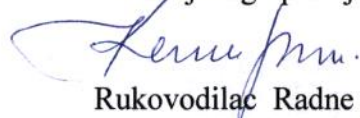
Ovu strategiju objaviti na internet stranici Preduzeća.

Prilog:

- Obrazac za utvrđivanje i procenu rizika;
- Obrazac registara rizika.

Pripremila Radna grupa za sistema

Finansijskog upravljanja i kontrole



Rukovodilac Radne grupe

Direktor JKP „Suboticagas“ Subotica



Timea Horvat



## Obrazac za utvrđivanje i procenu rizika

Obrazac br. 1

<b>Organ / Organizaciona jedinica:</b>						<b>Datum:</b>		
<b>Unutrašnja celina:</b>								
<b>Poslovni proces:</b>								
<b>Cilj poslovnog procesa:</b>								
Opis rizika	Odgovorna osoba	Analiza rizika			Prioritet	Potrebne radnje (odgovor na rizik)	Rok za izvršenje	Aktivnosti u slučaju nepredviđenih okolnosti
		Uticaj (1-3)	Verovatnoća (1-3)	Rangiranje (uticaj verovatnoća)				

**Obrazac popunio:**

\_\_\_\_\_

## REGISTAR RIZIKA

Naziv organa ili organizacione jedinice: \_\_\_\_\_

Obrazac br. 2

Cilj poslovnog procesa	Opis rizika	Uticaj	Verovatnoća	Rangiranje	Potrebne radnje (odgovor na rizik)	Nosilac rizika	Rok za izvršenje	Datum sledeće provere

Rukovodilac organa ili  
organizacione jedinice

\_\_\_\_\_