



JKP Чистоћа и зеленило
ЗРЕЊАНИН

Датум: 24.12.2025.

Број: 01-596/1

**Стратегија управљања ризицима
Јавно комуналног предузећа „Чистоћа и
зеленило” Зрењанин**

Децембар, 2025.

Садржај

1.	Сврха и област примене.....	3
2.	Правни оквир и дефиниције	4
3.	Управљање ризицима - улоге, надлежности и одговорности	6
4.	Процес управљања ризицима	9
1)	Идентификовање ризика	10
2)	Анализа и процена ризика	11
3)	Поступање по ризицима.....	12
4)	Праћење и извештавање о ризицима.....	12
5.	Категорије ризика.....	13
6.	Апетит за ризиком	14
7.	Матрица ризика.....	16
8.	Регистар ризика	18
9.	Извештавање о ризицима	19
10.	Учинак управљања ризицима	20
11.	Преглед и одобравање.....	21
12.	Завршне одредбе	21
13.	Прилози.....	22
	Прилог 1 – Регистар ризика.....	22
	Прилог 2 – Образац за извештавање о ризицима	25

На основу члана 81. став 2. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, број 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, 118/2021 – др. закон, 92/2023 и 94/2024), а у вези са чланом 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање и функционисање система финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, број 89/2019) и члана 49. Статута Јавно комуналног предузећа „Чистоћа и зеленило“ Зрењанин (01-473/1 од 05.09.2016.), директор Јавно комуналног предузећа „Чистоћа и зеленило“ доноси:

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Јавно комуналног предузећа „Чистоћа и зеленило“ Зрењанин

1. Сврха и област примене

Унапређење система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: систем ФУК) у јавном сектору у Републици Србији захтева и разматрање ризика који могу утицати на реализацију стратешких и оперативних циљева јавно комуналног предузећа. Наиме, Закон о буџетском систему дефинише да је руководилац корисника јавних средстава (у даљем тексту: КЈС) одговоран за успостављање система ФУК чији је интегрални део и управљање ризицима, док *Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору*, прописује да ради управљања ризицима, руководилац КЈС усваја стратегију управљања ризиком.

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија) представља структуриран и систематски приступ утврђивању и управљању ризицима. Сврха ове Стратегије је да пружи смернице у погледу управљања ризицима, како би се остварили стратешки и оперативни циљеви Јавно комуналног предузећа „Чистоћа и зеленило“, Зрењанин (у даљем тексту: Предузеће), осигурало стабилно и квалитетно задовољавање комуналних потреба становништва и других корисника комуналних услуга на територији града Зрењанина и осигурала заштита запослених и пословне имовине и обезбедила финансијска одрживост.

Стратегија дефинише методолошки оквир за начин успостављања процеса управљања ризицима унутар Предузећа, као и за увођење праксе управљања ризицима као неопходног

елемента доброг управљања, унутар којег ће све организационе јединице примењивати процес управљања ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима. Стратегија даље дефинише циљеве и користи од управљања ризицима и начин за идентификовање, процену и рангирање ризика како би се донела информисана одлука о томе како поступати у случају појаве ризика. Стратегија, такође, одређује и линије одговорности свих руководилаца и свих запослених у процесу управљања ризицима, начин извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

Циљеви садржани у стратешким, оперативним и финансијским, планским и развојним документима полазна су основа за утврђивање ризика на свим нивоима Предузећа.

Добро дефинисан, успостављен и реализован процес управљања ризицима захтева:

- ✓ Разумевање ризика којима је Предузеће изложено;
- ✓ Доношење и примену одговарајуће стратегије управљања ризицима, активности и мера којима се ризици умањују;
- ✓ Дефинисање и примену контролних активности и мера;
- ✓ Благовремено предвиђање промена у пословном окружењу.

У поступку унапређивања система ФУК, дефинисана су и описана укупно **34 кључна пословна процеса** који се одвијају у Предузећу. Ови пословни процеси обухватили су све аспекте пословања Предузећа, укључујући финансијско-рачуноводствене послове, опште и правне послове, послове комерцијале и техничке послове сакупљања и одвожења отпада, уређења јавних површина и управљања гробљима, послове зоохигијенске службе, послове расадника и службе одржавања. Ризици су разматрани у вези са сваким пословним процесом и његовим оперативним циљем, тако да се Стратегија односи на све пословне процесе Предузећа, а у њену реализацију укључени су сви запослени и ангажована лица.

2. Правни оквир и дефиниције

Ова Стратегија управљања ризицима је дефинисана у складу са:

- *Законом о буџетском систему* (члан 2, 80, 81, 82 и 83), („Службени гласник РС“, број 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, 118/2021 – др. закон, 92/2023 и 94/2024)
- *Правилником 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 - Чланом 7. и 8. Правилника прописано је да ради вршења активности управљања ризицима, руководилац КЈС усваја Стратегију управљања ризицима која се ажурира сваке три године, као и у

случајевима када се контролно окружење значајније измени, при чему контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализиране и ажуриране најмање једном годишње).

- *Приручник за финансијско управљање и контролу који се односи на успостављање система управљања и интерне контроле у јавном сектору Републике Србије*
- *Смернице за управљање ризицима*

У складу са наведеним *Правилником, Приручником за финансијско управљање и контролу*¹ и *Смерницама за управљање ризицима*², дефинисани су и кључни појмови у процесу управљања ризицима:

- **Ризик** представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева Предузећа. Ризик се мери кроз његове последице (утицај) и вероватноћу дешавања.
- **Утицај** се односи на значај финансијских или нефинансијских ефеката или последица којима би Предузеће могло бити изложено у случају реализације ризика.
- **Вероватноћа** се односи на могућност да ће се десити неповољан догађај и процењује се у односу на укупан број промена у пословном процесу у унапред одређеном временском периоду.
- **Управљање ризицима** је процес који подразумева идентификацију ризика, њихов опис, анализу, процену и рангирање по приоритетима, спровођење неопходних контрола са циљем да се изложеност ризицима сведе на прихватљив ниво, праћење и извештавање.
- **Идентификовање ризика** је процес утврђивања потенцијалних догађаја и активности који могу угрозити пословање Предузећа, његову репутацију, квалитет рада, или довести до угрожавања безбедности корисника услуга Предузећа и запослених, или губитка средстава или имовине.
- **Опис ризика** је процес јасног описивања утврђених ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика, тј. утицај на циљеве и активности Предузећа.
- **Процена ризика** је поступак којим се на систематичан начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика.

¹ Приручник за финансијско управљање и контролу Министарства финансија Републике Србије <https://www.mfin.gov.rs/wp-content/uploads/2019/10/FUK-Prirucnik-PIFC.pdf>

² Смернице за управљање ризицима Министарства финансија Републике Србије <https://www.mfin.gov.rs/wp-content/uploads/2019/10/Smernice-za-upravljanje-rizicima-PIFC-tvining.pdf>

- **Третирање ризика** подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанка ризика, анулирањем потенцијалних узрока настанка ризика, чиме се ублажавају негативне последице које би ризик изазвао, што подразумева успостављање одговарајућих контролних активности.
- **Инхерентни ризик** представља ниво ризика пре предузимања било каквих активности за његово ублажавање.
- **Резидуални ризик** представља ниво ризика након предузимања активности за ублажавање ризика.
- **Праћење ризика** је процес којим се прати и проверава да ли у пракси функционишу успостављене контролне активности тако што спречавају, односно ублажавају одређени ризик.
- **Регистар ризика** је табеларни приказ и преглед идентификованих ризика, процене ризика по критеријуму утицаја који има на остваривање циљева и вероватноће појављивања, потребних активности (мера), односно контрола које ће смањити последице деловања ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности (мера), као и рокова за њихово извршење.

3. Управљање ризицима - улоге, надлежности и одговорности

Унутрашња структура Предузећа заснива се на економским, пословним и техничко-технолошким особеностима процеса рада, а уређује се Правилником о систематизацији послова и радних задатака. Поред органа управљања, односно директора, у оквиру Јавног комуналног предузећа „Чистоћа и зеленило“ формиране су следеће основне организационе јединице:

- 1) Кабинет директора,
- 2) Технички сектор,
- 3) Општи и правни сектор,
- 4) Комерцијални сектор,
- 5) Финансијско-рачуноводствени сектор.

Шематски приказ организационе структуре је приказан на слици у наставку.



Слика 1. Организациона структура Предузећа

Сви руководиоци и сви запослени у Предузећу имају одређени степен одговорности у процесу управљања ризицима.

Руководство Предузећа (директор, извршни директор и директори сектора) успоставља „тон са врха“ и утиче на културу управљања ризицима у Предузећу, инсистира да процес управљања ризицима буде неизоставни део система ФУК, дефинише које врсте ризика су прихватљиве и сходно томе одговарајући апетит за ризиком (спремност за преузимање ризика), прати процес управљања најважнијим ризицима, и на годишњем нивоу разматра приступ управљању ризицима и даје сагласност на промене или унапређења кључних елемената у процесима и процедурама Предузећа.

Запослени поштују и примењују процедуре и механизме интерних контрола и обавештавају надређене о могућим појавама нових ризика. Наиме, обзиром да запослени обављају већи део оперативних послова, они и имају највише могућности да открију могуће проблеме и неправилности у постојећим процесима и контролним активностима, те је њихова улога да пријаве све уочене неправилности, слабости, ризике и предложи адекватне мере за унапређење.

Преглед улога и одговорности свих руководилаца и свих запослених у Предузећу дат је у табели у наставку:

Надзорни Одбор	• Дефинише стратешке циљеве предузећа • Врши надзор и преглед процеса управљања ризицима
Директор Извршни директор	• Успоставља ефективан систем управљања ризицима који доприноси реализацији постављених циљева • Врши надзор процеса управљања ризицима
Интерни ревизор	• Пружа независно уверавање о ефективности управљања ризиком код КЈС
Руководилац Радне групе за ФУК	• Предводи културу управљања ризиком • Даје сагласност на годишњу оцену ризика
Радна група за ФУК	• Континуирано унапређује Стратегију управљања ризицима и оквир који је у њеној основи (систем ФУК) • Управља ризицима у односу на циљеве из стратешких докумената, оперативних планова и пословних процеса • Ажурира јединствени Регистар ризика Предузећа • Прати увођење мера за ублажавање ризика • Разматра извештај о управљању ризицима и дефинише препоруке за унапређење
Директори сектора	• Старају се да је систем ФУК организационих јединца којима руководе увек ажуран • Одговорни за управљање ризицима у оквиру области за коју су надлежни (у односу на циљеве из стратешких докумената, оперативних планова и пословних процеса) • Одговорни за ажурирање подрегистра ризика своје организационе јединице • Прате увођење и реализацију мера за ублажавање ризика у својим организационим јединицама • Обезбеђују да запослени у областима којима руководе поступају у складу са Стратегијом управљања ризицима • Успостављају окружење у коме запослени врше идентификација ризика и о томе обавештавају више управљачке структуре
Запослени	• Поступају у складу са политикама и процедурама управљања ризицима тако што идентификују ризике који би могли довести до нереализације кључних циљева или задатака • Пријављују надређеном руководиоцу сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће мере контроле • Примењују контролне механизме у циљу ублажавања ризика • Предлажу и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола

Табела 1. Улога и одговорност руководства и запослених у процесу управљања ризицима

4. Процес управљања ризицима

Процес управљања ризицима састоји из четири основна корака која се примењују и на стратешке и на оперативне ризике: 1) идентификација ризика; 2) анализа и процена ризика; 3) одговор на ризике; и 4) праћење и извештавање.



Слика 2. Процес управљања ризицима

Полазна тачка процеса управљања ризицима је одређивање контекста, што подразумева и јасно дефинисање и разумевање стратешких и оперативних циљева Предузећа.

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у Програму пословања Предузећа. У том смислу, Предузеће ће утврдити ризике на највишем нивоу доношењем јединственог Регистра ризика чиме ће се омогућити да управљање ризицима постане саставни део процеса планирања и доношења одлука. Истовремено ће избегавати активности које носе ризик по углед Предузећа и омогућити да сви руководиоци и запослени који доносе одлуке буду свесни своје одговорности у процесу управљања ризицима.

Оперативни циљеви су специфични и временски одређени и садржани су такође у годишњем Програму пословања Предузећа и дефинишу их руководиоци на свим нивоима. Потребно је кроз Регистар ризика идентификовати ризике и за ове циљеве и одредити

адекватне мере за њихово ублажавање или отклањање како не би угрозили реализацију стратешких циљева. Праћењем ових ризика у свим областима рада од стране руководиоца омогућиће се ефективно управљање ризицима на оперативном нивоу.

Сви руководиоци и запослени у Предузећу морају се упознати за принципима и вредностима управљања ризицима и бити укључени у овај процес. Неопходно је да руководство обезбеди да сви запослени разумеју, на начин који одговара њиховој улози, шта је заправо Стратегија управљања ризицима, шта су приоритети у погледу ризика и на који се начин конкретна радна задужења запослених у Предузећу уклапају у наведени оквир. Уколико се ово не оствари, Предузеће неће бити у могућности да спроведе управљање ризицима на одговарајући и доследан начин, уз редовно разматрање ризика.

Такође је неопходно да Предузеће кораке у процесу управљања ризицима посматра као континуирани процес, како је описано у наставку, обзиром да су међусобно повезани и да су ризици динамични по својој природи и подложни променама кроз време.

1) Идентификовање ризика

Идентификовање ризика је први корак у процесу управљања ризицима Предузећа и подразумева идентификовање и документовање потенцијалних догађаја који могу угрозити реализацију циљева Предузећа.

Приликом идентификације ризика, Предузеће ће узети у обзир циљеве наведене у планским документима, као и све догађаје и активности који могу угрозити пословање Предузећа, његову репутацију, квалитет рада и пружања услуга или губитка средстава или имовине. У циљу бољег препознавања и већег обухвата подручја, ризици ће бити идентификовани на нивоу пословних процеса, а у односу на стратешке и оперативне циљеве, финансијске планове и циљеве самих пословних процеса, при чему ће бити сагледани ризици из свих кључних група ризика, и то: екстерног окружења; планирања, организације и реализације процеса и система; запослених и организације; законитости и исправности рада и пословања; и комуникације и информација. На овај начин биће обухваћени сви аспекти и сва потенцијална подручја ризика.

За идентификовање ризика ће се користити два комплементарна приступа: 1) **одозго према доле**, за утврђивање најзначајнијих ризика на највишем организационом нивоу; и 2) **одоздо према горе**, за утврђивање оперативних ризика везаних за пословне процесе, функције, пројекте и активности, тако што ће се по областима рада вршити преглед годишњих активности и пословних процеса и могућих повезаних ризика.

Највише руководство предузећа ће бити упознато са оперативним ризицима који могу утицати на реализацију стратешких циљева, односно чији кумулативни утицај може проузроковати отежано остварење стратешких циљева. Директори сектора ће поред

оперативних ризика из свог подручја рада, бити упознати и са осталим ризицима Предузећа како би могли препознати и проценити у којој су мери оперативни ризици из њихове надлежности повезани и/или условљени ризицима других организационих јединица.

Предузеће ће за идентификовање ризика користити анализу података из претходних периода, извештаја и других релевантних докумената као и анализу пословних процеса и њима припадајућих активности.

2) Анализа и процена ризика

Након поступка идентификовања ризика, Предузеће 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, Предузеће ће спровести и њихову процену. **Процена ризика** је неопходна како би се ризици могли: 1) рангирати; 2) утврдити приоритетни ризици; и 3) осигурати информације за доношење одлука о поступању са ризицима.

Процена ризика спроводи се проценом **утицаја** последица који имају на остварење циљева Предузећа и **вероватноће** појављивања. Процена утицаја обухвата процену значаја последица ако се ризик оствари. Утицај ризика може бити мали (1), умерен (2) или велики (3). Вероватноћа се односи на учесталост могућности да се догоди неповољан догађај у унапред одређеном временском периоду. Вероватноћа се може проценити као мала (1), средња (2) и велика (3).

Из процене утицаја и вероватноће настанка и појављивања ризика произилази **процена укупне изложености ризику** на основу које се одређују приоритетни ризици, односно ризици којима се мора управљати. Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова утицаја са бодовима вероватноће.

Предузеће ће процену укупне изложености ризику вршити на основу **матрице 3x3** (дијаграма унакрсног повезивања утицаја и вероватноће). Након процене ризика Предузеће ће спровести њихово рангирање ради идентификовања приоритетних ризика. Приоритетни ризици су они ризици за које је процењен највећи степен укупне изложености, при чему је акценат најпре на ризицима који утичу на остварење стратешких циљева, ризицима по здравље и безбедност корисника услуга и запослених и ризицима од превара и неправилности којима ће се бавити највише руководство Предузећа.

3) Поступање по ризицима

Реаговање или одговор на ризик је разматрање могућих мера којима се може утицати на ризике.

Предузеће ће реаговати на ризике како би неизвесност и потенцијалну опасност од ризика преокренуло у корист тиме што ће елиминисати претње и искористити прилике. Одлуку о томе које ће се мере предузети као одговор на ризике донеће руководиоци Предузећа. Мере које ће Предузеће применити зависиће од утврђених узрока ризика. Све мере које буду предузете у циљу решавања ризика биће део интерних контрола које се спроводе на свим нивоима организације и од стране свих запослених.

Предузеће ће дефинисати један од три начина поступања као одговор на ризик у зависности од анализе ризика:

- 1) **Трансферисање ризика**, што ће подразумевати пренос ризика на трећу страну (на пример када је могуће конвенционално осигурање имовине, и сл.) или поделу ризика с трећом страном, у овом случају са оснивачем, тј. градом Зрењанином, као правним лицем са којим је Предузеће пословно повезано и на које је ослоњено у свом функционисању.
- 2) **Толерисање ризика**, што ће подразумевати да се изложеност ризику може толерисати без предузимања било каквих мера било услед ниског укупног степена изложености ризику, или ограничених способности Предузећа да нешто предузме у погледу одређених ризика.
- 3) **Третирање (решавање) ризика**, што ће подразумевати предузимање радњи (контрола) у циљу ограничавања ризика и његовог умањења на прихватљив ниво. Успостављена контрола мора бити сразмерна ризику, обезбеђујући да трошкови контроле не буду већи од потенцијалне штете настале реализацијом ризика.

Предузећа ће контролне активности које буду успостављене у циљу решавања ризика темељити на писаним процедурама, начелима и другим мерама. У Предузећу су одређене контролне активности 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) Праћење и извештавање о ризицима

Предузеће ће пратити ризике и мере којима се третирају како би руководиоци на свим нивоима могли да прате да ли се ниво и профил ризика мења, да ли је управљање ризицима ефикасно и да ли треба предузети даље корективне мере како би се ризици свели на

прихватљив ниво. Сваки директор сектора обавезан је да, у оквиру своје надлежности, периодично ажурира процену ризика и прати спровођење мера за смањење ризика.

Предузеће ће успоставити и одговарајући систем извештавања о ризицима на начин да у одређеним временским раздобљима директор и извршни директор буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима. Стога је неопходно резултате праћења ризика и мера за њихово решавање бележити у Регистар ризика Предузећа, како би учесници у систему управљања ризицима и највише руководство правовремено имали потребне информације.

5. Категорије ризика

У циљу свеобухватности и што ефикаснијег препознавања ризика, Предузеће ће приликом идентификовања ризика сагледати ризике из следећих области:

1) Екстерно окружење

- Ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе, пандемије)
- Политичке одлуке и приоритети изван Предузећа (Влада РС, надлежна министарства, локалне самоуправе)
- Спољни партнери (грађани, друга предузећа и институције јавног сектора, добављачи, медији)

2) Планирање, процеси и системи

- Планска и стратешка документа, планирање и интерне политике
- Оперативни процеси и процедуре
- Финансирање и расподела средстава
- ИКТ и други системи подршке пословању Предузећа

3) Запослени у Предузећу

- Запослени и њихове компетенције
- Етичност, организациона култура и понашање („тон са врха”, коруптивне радње, неправилности, сукоб интереса)
- Интерна организација (управљање, улоге и одговорности, делегирање)
- Безбедност и здравље запослених, безбедност и исправност објеката, опреме и друге имовине

4) Законитост и исправност

- Прецизност, усклађеност и специфичност постојећих закона, прописа и правила

5) Комуникација и информације

- Методе и канали комуницирања
- Квалитет и благовременост информација

Познавање пословних ризика и тачно дефинисање финансијских ризика којима је Предузеће изложено, биће основни услов за сваку финансијску одлуку о управљању финансијским ризицима и темељ политике, стратегије и тактике менаџмента. Пошто сви пословни ризици имају у коначној фази финансијске последице, сви пословни ризици су посредно и финансијски.

6. Апетит за ризиком

Апетит за ризиком или спремност за преузимање ризика представља количину ризика коју је, на ширем плану, Предузеће спремно да прихвати при остваривању својих циљева. Спремност Предузећа 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 циљеви Предузећа су:

Стратешки циљеви

- да се систем управљања отпадом развија у складу са најприхватљивијим опцијама за животну средину
- да развија принцип и план активности управљања отпадом у средњорочном периоду и дугорочно достигне законске захтеве и циљеве националне Стратегије управљања отпадом
- да се обезбеди довољно флексибилности у планским решењима за увођење нових технологија за третман отпада због осигурања оптималног коришћења
- подизање јавне свести за будуће акције у спровођењу локалног плана
- управљање отпадом и промовисање активног учешћа свих заинтересованих страна

Оперативни циљеви

- Развијање одрживог система управљања отпадом
- Пошумљавање, озелењавање и одржавање зелених површина
- Максимална могућа покривеност насеља и територије услугама уређења и одржавања зеленила
- Максимална могућа покривеност насеља и територије услугама одржавања чистоће јавних површина
- Унапређење заштите од заразних и других болести које преносе животиње
- Унапређење квалитета услуга ЈКП „Чистоћа и зеленило“ Зрењанин
- Финансијска стабилност пословања ЈКП „Чистоћа и зеленило“ Зрењанин
- Повећање ефикасности наплате потраживања ЈКП „Чистоћа и зеленило“ Зрењанин
- Унапређење ефикасности рада ЈКП „Чистоћа и зеленило“ Зрењанин
- Модернизација опреме и/или постројења у циљу повећања ефикасности рада

ЈКП, односно инфраструктурно ширење мреже

- Унапређење квалитета људских ресурса у ЈКП „Чистоћа и зеленило“
- Унапређење транспарентности у ЈКП „Чистоћа и зеленило“ Зрењанин

Финансијски циљеви

- Оптимална ликвидност Предузећа;
- Успостављање финансијске равнотеже, уз континуирано праћење односа пословних расхода и пословних прихода;
- Рационализација трошкова на свим нивоима;
- Смањење негативног исхода судских спорова у циљу ублажавања негативних ефеката на пословање Предузећа.

Предузеће је дефинисало пословне процеса који доприносе остваривању ових стратешких, оперативних и финансијских циљева. Приликом описа ових пословних процеса, уочено је да су могући ризици присутни у већем броју пословних процеса и њима припадајућим активностима.

Предузеће обавља своје активности у оквиру високог обима укупног ризика. Предузеће има најнижи степен спремности за преузимање ризика (нула толеранција) у погледу безбедности корисника услуга Предузећа и запослених, безбедности и исправности објеката, опреме и имовине као и усклађености рада са законима и прописима уз незнатно виши степен спремности за преузимање ризика који се односе на реализацију стратешких циљеве и циљева у погледу извештавања и пословања, као и финансијских губитака.

Поред унапред дефинисане спремности за преузимање ризика, ставови Предузећа према ризицима су:

- ✓ Све активности које Предузеће спроводи усмерене су на остваривање стратешких и оперативних циљева утврђених развојним документима Предузећа;
- ✓ Све активности спровode се у оквиру постојећих законодавних оквира;
- ✓ Неће се предузимати активности које би могле проузроковати материјални ризик и репутациони ризик за Предузеће;
- ✓ Све активности спроводиће се у складу са донетим и усвојеним програмима пословања;
- ✓ Активности за реализацију одобрених пројеката спроводиће се у складу са средствима предвиђеним финансијским планом и у складу са Законом о јавним набавкама;
- ✓ Сви запослени који доносе одлуке, или учествују у њиховој припреми, морају да имају одговорност и јасно сазнање о томе да ће активности које предузимају резултирати користима за опште добро;
- ✓ Приликом доношења одређених одлука у процесу планирања, анализирају се сви могући ризици и начин управљања истим;
- ✓ Управљање ризицима омогућава предвиђање неповољних околности које могу

настати при остваривању основног циља;

- ✓ У детектовању, дефинисању и предлогу начина за отклањање и ублажавање ризика учествују сви запослени, руководиоци на свим нивоима као и највише руководство Предузећа.

7. Матрица ризика

Предузеће ће процену **укупне изложености ризику** вршити на основу **матрице 3x3**, дијаграма унакрсног повезивања утицаја и вероватноће, односно множењем бодова утицаја са бодовима вероватноће. Утицај је процена последица у случају настанка одређеног нежељеног догађаја. Вероватноћа је процена учесталости настанка одређеног догађаја.

Утицај се оцењује од један (1) до три (3), где оцена 1 значи да ће тај догађај имати мали утицај, док највиша оцена 3 значи да ће догађај имати велик утицај на остваривање циља. **Вероватноћа** се оцењује од један (1) до три (3). Најнижа оцена 1 значи да појава догађаја није вероватна, док највиша оцена 3 значи да ће се ризик догодити у већини ситуација. На овај начин се ризик са највећим утицајем и највећом вероватноћом, које оцењујемо са три, може проценити са највише девет бодова. Према овој матрици за мерење ризика, укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 1, 2), средња (оцена 3, 4) и висока (оцена 6, 9).

Процена ризика помоћу матрице, може да се прикаже и графички, кроз тзв. „семафор матрицу“, као што је приказано у наставку:

УТИЦАЈ	Велики			Неприхватљиви ризици
	Умерен			
	Мали	Прихватљиви ризици		
		Мала	Средња	Велика
ВЕРОВАТНОЋА				

„Зелени ризици“ су ризици ниског интензитета деловања, крећу се у распону од 1 до 2 и могу се толерисати уз одржавање постојећих контрола.

„Жути ризици“ су ризици средњег интензитета деловања и крећу се у распону од 3 до 4. Предузећа ће ове ризике надzirати и њима управљати све док се ниво ризика не сведе на низак („зелени ризик“), колико је то могуће и прихватљиво у пракси.

„Црвени ризици“ су високо ранжирани ризици са великим утицајем и вероватноћом појављивања, крећу се у распону од 6 до 9, неприхватљиви су, не могу се толерисати, захтевају промптну пажњу и брзу реакцију Предузећа.

Укратко, оцена 6 и 9 подразумева велику вероватноћу појаве ризика са веома великим и озбиљним утицајем који захтевају пажњу Предузећа, док оцена 1 подразумева најмању вероватноћу појаве ризика са малим утицајем. За оцењивање вероватноће и утицаја користе се следећи критеријуми:

1	Мали	Низак утицај на остварење циљева - негативан исход због ризика који вероватно неће имати трајни или значајан утицај на реализацију циљева и углед Предузећа
2	Умерен	Умерен утицај на остварење циљева - негативан исход због ризика који ће имати значајан утицај на реализацију циљева и углед Предузећа, који може довести до финансијског губитка и потешкоћа у функционисању
3	Велики	Велики утицај на остварење циљева - негативан исход због ризика који има значајан утицај који захтева велике напоре да би се њиме управљао и да би се решио

Табела 2. Критеријуми за оцену утицаја

1	Мала	Није вероватно да ће се ризик остварити – појава ризика је готово немогућа, или се појавио у свега неколико случајева
2	Средња	Ризик би се могао остварити у неком тренутку што потврђују претходни докази да се ризик већ спорадично јављао
3	Велика	Очекује се да ће се одређени ризик остварити у већини ситуација што потврђују јасни и учестали докази да се ризик већ јављао

Табела 3. Критеријуми за оцену вероватноће

Матрицу ризика одобрава директор у сарадњи са вишим руководством и радном групом за ФУК. Резултати процене ризика се евидентирају у Регистру ризика. Ризици који су оцењени као ниски се сматрају прихватљивим, док је неопходно фокусирати се на критичне ризике. Предузеће сматра ризик критичним ако је оцењен највишом оценом, 6 или 9. Међутим, Предузеће сматра одређене ризике неприхватљивим иако су утицај или вероватноћа ових ризика средњи или ниски. Ризици попут ових се рангирају на основу одлуке а односе се на посебне ситуације, и то:

- Када су доведени у питање безбедност и здравље запослених;
- Када је угрожена успешна реализација стратешких и оперативних циљева Предузећа;

- Ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
- Ако ће проузроковати кршење закона и других законских прописа;
- У било ком случају ако озбиљно утиче на углед и репутацију Предузећа.

8. Регистар ризика

Регистар ризика је кључни алат којим Предузеће документује ризике и неопходан је за успешно управљање ризицима. То је интерни документ којим се документује процес управљања ризицима, а садржи:

- 1) Назив пословног процеса у оквиру којег је идентификован ризик
- 2) Циљ пословног процеса
- 3) Кратак опис ризика (са узроком и могућом последицом ризика)
- 4) Процену нивоа ризика
- 5) Одговор на ризике са конкретним активностима / мерама које треба предузети
- 6) Лица задужена за спровођење активности / мера
- 7) Рокове за извршење наведених активности / мера.

У Регистру ризика Предузећа наведени су сви значајни ризици, укључујући и дефинисане контролне активности за сваки од њих. Предузећа дефинише јединствен Регистар ризика на нивоу Предузећа који обухвата све значајне оперативне ризике којима је изложено. Регистар ризика Предузећа је дат у прилогу 1.

У циљу ефикасног праћења ризика и извештавања о ризику, Предузеће ће Регистар ризика редовно ажурирати (најмање једном годишње) у погледу нивоа ризика, ризика који се третирају, ризика који су прихваћени, ризика на које није одговорено на начин који је планиран, као и прегледа процеса процене ризика. Праћење утврђених ризика ће се спроводити како би се утврдило:

- Да ли су промењени циљеви Предузећа
- Да ли су ризици и даље актуелни
- Да ли су се појавили нови ризици
- Да ли је дошло до промене у оценама вероватноће и утицаја
- Да ли су успостављене контроле ефективне.

Посебна пажња ће се обратити у случајевима промене постојеће регулативе, надлежности за одређена подручја рада, и слично. Сваки нови ризик ће бити евидентиран у Регистар ризика. Ризици који више нису актуелни у Регистру ризика ће се и даље чувати у евиденцији, да би се унапредило будуће искуство, а све у циљу поновног разматрања и анализе приликом ажурирања Регистра.

Директори сектора су задужени за идентификацију, ажурирање и извештавање о ризицима који се односе на процесе из њихових надлежности, док ће руководицац за ФУК у сарадњи са Радном групом за ФУК бити задужен за ажурирање јединственог Регистра ризика, са циљем да идентификује промене, ажурира Регистар и извести о ризицима директора и Надзорни одбор.

9. Извештавање о ризицима

Предузеће је дефинисало ефективан систем извештавања о ризицима унутар Предузећа како би се успоставиле одговорности за управљање ризицима и обезбедило да управљање ризицима буде ефективно, свеобухватно и редовно. Овакав систем извештавања о ризицима омогућава да директор и други највиши руководиоци редовно буду информисани о значајним ризицима и мерама које се предузимају у вези са управљањем ризицима.

У складу са дефинисаним системом извештавања о ризицима Предузећа, директори сектора су дужни да припремају извештај о ризицима и активностима везаним за управљање ризицима из своје надлежности и доставе га руководиоцу за ФУК и радној групи. Директори свих сектора подносе руководиоцу за ФУК и Радној групи за ФУК годишњи извештај о свим ризицима из јединственог Регистра ризика који су у њиховој надлежности ради адекватног праћења.

На основу ових достављених извештаја припрема се годишњи извештај о ризицима на нивоу Предузећа. Образац за извештавање о ризицима по областима рада дат је у прилогу 2.

Извештај о ризицима садржи следеће делове као обавезне елементе:

- 1) Кратак опис успостављеног система управљања ризицима;
- 2) Преглед најзначајнијих 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 Предузећа најмање једном годишње, по потреби и чешће. Руководиоци на свим нивоима, 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.

Шематски приказ система извештавања о ризицима дат је у наставку.



Слика 3. Шематски приказ процеса извештавања о ризицима Предузећа

10. 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 пословном окружењу Предузећа. За мерење учинка управљања ризицима, Предузеће ће користити следеће кључне показатеље:

- ✓ Регистар ризика је у целости сагледан и договорено је разматрање управљања 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 радне групе за ФУК и на нивоу Предузећа најмање једном годишње како би се омогућило разматрање изложености ризику и одређивање приоритета;
- ✓ Број реализованих препорука интерне и екстерне ревизије у вези процеса управљања ризицима;
- ✓ Проценат остварених ризика.

Предузеће 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.

11. Преглед и одобравање

Управљање ризицима је динамичан и сталан процес. Предузеће ће редовно разматрати успостављен систем процене ризика, будући да одређени догађаји могу проузроковати промене у изложености ризицима и самим тим, утицати на промену спремности за преузимање ризика.

Предузеће ће вршити преглед и ажурирање Стратегије управљања ризицима најмање једном у три године, како би се обезбедило да се на време уочи потреба за ажурирањем и/или ревизијом Стратегије. Такође, најмање једном годишње ће бити анализиране и ажуриране контроле успостављене ради умањења ризика.

Сходно горе наведеном, директор Предузећа ће, као руководиоца КЈС, ажурирати Стратегију управљања ризицима по потреби, а најмање једном у три године. Ажурирање Стратегије се може извршити и на захтев руководиоца за ФУК уколико дође до значајних промена у пословању, организационој структури, надлежностима или уколико се значајније измене стратешки и оперативни циљеви Предузећа.

12. Завршне одредбе

Стратегију управљања ризицима Предузећа усваја в.д. директора и она ступа на снагу даном доношења.

Стратегија управљања ризицима објављује се на званичној интернет страници Предузећа.

в.д. директора

Вујин В

Владимир Вујин, мастер менаџер

