



ЈКП Градска топлана, ул.Нишавска број 11
Пирот 18300;

тел: 010 321 119, 324 743; факс: 010 320 835;
e-mail: toplana.pirot@toplanapi.rs

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА **ЈКП „ГРАДСКА ТОПЛАНА“ ПИРОТ**

Верзија 2

Садржај:

Садржај:	2
1. УВОД	3
1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ	3
2. ДЕФИНИЦИЈЕ.....	4
3. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	5
3.1. Идентификација ризика	6
3.2. Анализа и процена ризика	8
3.3. Реаговање на ризик (поступање по ризику).....	10
3.4. Праћење и извештавање о ризицима	12
4. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ	13
4.1. Носиоци ризика	13
4.2. Овлашћења и одговорности.....	13
5. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ	14
6. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ.....	14
7. ЗАКЉУЧАК.....	14

1. УВОД

Према одредбама Закона о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 - др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021 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 („Службени гласник РС”, број 89/19), систем финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: систем ФУК) представља систем политика, процедура и активности које успоставља, одржава и редовно ажурира руководиоца корисника јавних средстава, а којим се управљајући ризицима обезбеђује уверавање у разумној мери да ће се циљеви корисника јавних средстава остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија) у Јавном комуналном предузећу „Градске топлане“ Пирот (у даљем тексту: Предузеће) представља стратешки документ који употпуњује даљи развој система ФУК-а и има за циљ да се у Предузећу уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир којим ће се развијати управљање ризицима.

Под успешним управљањем ризицима, подразумева се рад на јачању постојеће структуре управљања, како у процесу планирања и реализације циљева тако и у процесу доношењу одлука, где је управљање ризицима потребно уградити као стандард тј. општеприхваћен концепт и саставни део управљања, који ће омогућити оптималније и рационалније коришћење јавних средстава.

Овом стратегијом одређен је процес идентификовања ризика, процена идентификованих ризика, рангирање, као и које активности треба предузети како би се ублажили ефекти ризика (укупна изложеност ризику). Такође, одређује се и линија одговорности запослених у процесу управљања ризицима, начину извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу. Сваки запослени у Предузећу, ако током обављања својих активности уочи могућност побољшавања у одређеним деловима процеса, своје предлоге треба да достави свом руководиоцу организационе јединице.

1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија је документ који описује процес који Предузеће, као и све организационе јединице унутар Предузећа, успостављају ради управљања ризицима. Стратегија заправо представља методолошки оквир за начин и правац увођења процеса управљања ризицима унутар организације, али и његово праћење, односно постављање оквира за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања, унутар којег ће свака организациона јединица развијати управљање ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима.

Поступак идентификовања, процене ризика, дефинисање мера за избегавање или ублажавање ефекта ризика на циљеве, утврђивања одговорних особа у том поступку, као и одређивање рокова за предузимање адекватних мера, заправо представља разраду Стратегије кроз Регистар ризика.

Носилац израде Стратегије је директор Предузећа, односно лице на кога је

пренета одговорност од стране директора за успостављање и развој система ФУК-а, у Предузећу. За потребе развоја система ФУК у Предузећу је именован Руководилац за ФУК Одлуком од 01.07.2022. Дел.бр. 2818/22. Преносом овлашћења за имплементацију и развој система ФУК, директор Предузећа се не ослобађа одговорности за увођење и развој система ФУК.

Стратегија управљања ризицима је документ који усваја Надзорни одбор.

За потребе развоја система ФУК у Предузећу је образована Радна група за увођење и развој система ФУК од 22.07.2022. Дел.бр. 2819/22.

Руководилац Радне групе за увођење и развој система ФУК је лице на које је директор Предузећа Решењем пренео овлашћења за даљи развој и имплементацију ФУК система.

У процесу развоја система ФУК и у процесу управљања ризицима треба да учествују сви запослени сходно додељеним овлашћењима и одговорностима и сходно опису радног места из систематизације радних места.

Руководиоци су дужни да упознају запослене са процесом управљања ризицима и да обезбеде да запослени постану свесни комплексности процеса успостављања и развоја ФУК-а као и одговорности које се односе на активности пословања и управљања ризика у свом домену.

Основна сврха Стратегије је да се кроз управљање ризицима унапреди и обезбеди остваривање стратешких и оперативних циљева Предузећа на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин, односно да се створи боље контролно окружење које ће допринети побољшању квалитета, сврсисходности и резултатима активности на свим нивоима управљања.

Циљ Стратегије је идентификовање и анализа битних ризика који прете остваривању циљева Предузећа како би се пронашао најбољи начин управљања ризицима. Наиме, првенствено се мора узети у обзир решавање ризика који утичу на стратешке циљеве Предузећа, али се морају третирати и сви остали ризици - који се појављују на нивоу организационих јединица Предузећа. Руководиоци организационих јединица и запослени у Предузећу дужни су да редовно извештавају о ризицима које не могу самостално третирати и држати под контролом.

2. ДЕФИНИЦИЈЕ

Ризик је било који догађај, активност или пропуст који би се могао догодити и неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева Предузећа. Ризиком се сматрају и пропуштене прилике.

Идентификовање ризика је процес утврђивања догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Предузећа.

Опис ризика представља процес јасне формулације односно описивања утврђених ризика, 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 систематичан начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика.

Ублажавање/третирање ризика подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанака ризика, ублажавање негативних последица које је ризик изазвао или обоје што подразумева успостављање одговарајућих контролних активности односно процедура.

Праћење ризика је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли у пракси функционишу предложене контролне активности, и да ли исте спречавају, односно ублажавају ефекат деловања ризика на циљеве. Такође, поред наведеног, праћење омогућава и идентификовање новонасталих ризика као и ризика који су нестали или имају мањи ефекат деловања на циљеве током процеса пословања.

Управљање ризицима је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Предузећа и предузимање потребних радњи у циљу смањења ризика, а у оквиру поштовања принципа ФУК.

Инхерентни ризик је ниво ризика у случају непостојања контроле и активности које 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 тј. одговора на ризик.

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

3. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Према одредбама Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК у јавном сектору, руководилац корисника јавних средстава одговоран је за одређивање и остваривање циљева, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

Да би се успоставио адекватан систем односно процес управљања ризицима, директор Предузећа именује особу одговорну за координацију успостављања процеса управљања ризицима на нивоу корисника јавних средстава.

Координатора за успостављање процеса управљања ризицима именује директор.

Координатор за успостављање процеса управљања ризицима може припремити и кратка упутства за управљање ризицима и њима детаљније уредити начин поступања и утврђивања релевантних образаца за документовање ризика.

Руководиоци организационих јединица, у складу са додељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима.

Општи модел управљања ризицима подразумева:

1. Идентификацију ризика
2. Анализу и процену ризика
3. Реаговање на ризик - поступање по ризицима
4. Праћење и извештавање о ризицима

3.1. Идентификација ризика

Постављени циљеви су предуслов за успешно управљање ризицима.

На основу утврђених циљева, разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење и предузимају одређене радње за управљање ризицима. Идентификовање ризика је кључна фаза за остваривање утврђених циљева у управљању ризицима и зато је важно да циљеви буду јасни, мерљиви, реални и временски одређени.

Циљеви могу бити:

- а) Стратешки и
- б) Оперативни (који су везани за пословне процесе и планове рада).

а) Стратешки циљеви

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у стратешким документима, како самог Предузећа тако и осталих стратешких докумената који одређују правац и смер развоја Републике Србије и града Пирота.

Конкретнији циљеви Предузећа и мере за остварење циљева, одређени су дугорочним и средњорочним планом пословне стратегије и развоја Предузећа, којим су одређени приоритетни циљеви, међу којима су између осталих представљени и стратешки циљеви Предузећа.

б) Оперативни циљеви

Оперативни циљеви су у погледу временског рока, краткорочни и уједно и специфични, али изведени из стратешких циљева. Садржани су у годишњим плановима активности организационих јединица. Наведене циљеве утврђује директор са извршним директорима и руководиоцима сектора, па је у складу с тим и за њих потребно идентификовати одговарајуће ризике и одредити адекватне мере за ублажавање или отклањање ризика, како би се ублажила или елиминисала могућност да оперативни ризици постану стратешки.

У том смислу Предузеће ће:

- утврдити ризике на свим нивоима - доношењем Регистра ризика;
- настојати да управљање ризицима постане саставни део процеса планирања и доношења одлука и тако постане управљачки документ за остваривање постављених циљева;
- обезбедити да све активности и са њима повезани финансијски издаци буду обухваћени Програмом пословања Предузећа;
- избегавати активности које носе ризик од штетног публицитета или друге штете

које могу утицати на углед Предузећа, као и да се управљањем ризицима омогући предвиђање неповољних околности које би могле спречити остварење циљева Предузећа;

- настојати да створи организациону структуру која, као таква, неће стварати одбојност према ризицима, али и

- да омогући да сви руководиоци и запослени који доносе одлуке или учествују у њиховој припреми, буду свесни одговорности и имају јасна сазнања да ће активности око управљања ризицима, резултирати у корист Предузећа кроз остварење постављених циљева.

Праћење ризика у оквиру организационих јединица од стране руководиоца унутрашње организационе јединице, је најбољи механизам управљања ризицима на оперативном нивоу.

Након што су јасно постављени циљеви Предузећа, а како би се осигурало њихово постизање, идентификују се ризици односно претње остваривању утврђених циљева. Идентификација ризика заправо представља процес уочавања ризика или пропуштених шанси које би спречиле остварење јасно постављених циљева Предузећа.

У том смислу, потребан је напор да се ризици идентификују, оцене и прате. У Предузећу је за овај процес одговорна Радна група, чији чланови, у складу са динамиком појављивања ризика или потребом за њихово ажурирање и редефинисање, обавештавају руководиоца задуженог за ФУК.

Најчешће методе тј. технике које организације користе за идентификовање ризика су:

- „brainstorming“ – радна група отворен дискутује и утврђује ризике у оквиру свог делокруга рада;

- **коришћење контролних листа** - заправо представља унапред припремљен списак ризика, па се у складу с тим сваки ризик разматра у односу на претходно утврђену листу. Ову листу би требало редовно прегледати како би се обезбедила њихова релевантност;

- **раније искуство** - по овој методи се ризици идентификују на основу знања и искуства запослених и ранијих информација које поседују везано за ризике. У том смислу, Предузеће има Регистар ризика који може послужити као контролна листа и база основа за даље праћење постојећих и идентификацију нових ризика, као и за њихово ревидирање у погледу вероватноће јављања и степена утицаја;

- **процена ризика од стране носиоца активности** - ово је приступ према којем сваки ниво и део организације анализира своје активности и пружа свој допринос у тзв. "дијагнози" ризика са којом се суочава. Ово се може извести путем документованог приступа (утврђени упитници) али је често продуктивније уколико се организују радионице. Посебна предност овог приступа јесте да се ризици озбиљније схватају када их идентификују сами носиоци пословног процеса.

Имајући у виду садашње свеобухватно стање везано за досадашњи развој у области система ФУК и његове компоненте тј. управљање ризицима, у Предузећу је успостављена пракса везана за идентификацију ризика као комбинација свих поменутих метода. У складу с тим, Радна група на састанцима дискутује и договара се о свим активностима, разрађује и развија процес и израђује потребна документа која прате систем ФУК и процес управљања ризицима.

С обзиром на то, да процес управљања ризицима треба да постане саставни део стратешког и оперативног планирања, потребно је обухватити све ризике који би се могли догодити, због унутрашњих или спољашњих фактора, а који утичу на успешно остварење циљева.

3.2.Анализа и процена ризика

Након што се утврде, ризици се процењују како би могли да се рангирају и у складу са тим се утврђују приоритети и олакшава начин доношења одлука о оним ризицима на које се треба усмерити односно који имају најинтензивнији ефекат деловања на циљеве.

Ризици се процењују са становишта утицаја који имају на остварење циљева и са становишта вероватноће појављивања.

Процена утицаја обухвата процену значајности последица ако се ризик оствари, тј. процењује се какве би могле бити последице ако се ризик оствари. Утицај се може бодовати нпр. оценама 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 велики утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. Овде се може дати и описна процена утицаја, па тако утицај може бити мали, средњи и висок.

Из процене утицаја и вероватноће појављивања ризика произилази процена укупне изложености ризику (интензитет деловања ризика), која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати.

Укупна изложеност ризику, добија се множењем бодова утицаја с бодовима вероватноће. Тако се, ризик са највећим утицајем (3) и највећом вероватноћом појављивања (3), може проценити са највише девет (9) бодова.

За процену ризика и вредности у погледу утицаја и вероватноће, користи се матрица ризика, која се визуелно представља уз помоћ различитих боја и вредности за вероватноћу и утицај. Вероватноћа представља могућност или прилику за појављивање ризика, док се утицај односи на последице коју настају услед остваривања ризика и његовог утицаја на остваривање циљева.

УТИЦАЈ	ВЕЛИКИ(3)	Ризици средњег нивоа	Неприхватљиви ризици	Неприхватљиви ризици
	СРЕДЊИ(2)	Прихватљиви ризици	Ризици средњег нивоа	Неприхватљиви ризици
	МАЛИ (1)	Прихватљиви ризици	Прихватљиви ризици	Ризици средњег нивоа
НИВО РИЗИКА (УТИЦАЈ X ВЕРОВАТНОЋА)		МАЛА (1)	СРЕДЊА (2)	ВЕЛИКА (3)
		ВЕРОВАТНОЋА		

Зелена боја означава ризике ниског интензитета деловања (могу се толерисати, треба одржавати постојеће контроле).

Жута боја представља ризике средњег нивоа (обезбедити да се ниво ризика сведе на низак, колико је то могуће и прихватљиво у пракси. Они се крећу у границама 3 и 4 (нпр. висока вероватноћа 3 и мали утицај 1, средња вероватноћа 2 и средњи утицај 2, као и велики утицај 3 и ниска вероватноћа 1).

Црвена боја означава високо рангиране ризике (неприхватљиви, захтевају пажњу и брзу реакцију, процењени са највишим бројем бодова 6 или 9, а то су ризици са великом вероватноћом појављивања и високим утицајем на остварење циљева, или је вероватноћа појављивања висока, а утицај средњи односно обрнуто).

Дакле, оцена 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома озбиљним утицајем, док је оцена 1, најмања вероватноћа појаве ризика са малим утицајем. У наставку је дато објашњење вероватноће и утицаја:

Вероватноћа	Објашњење
Висок	Ризик ће се готово сигурно остварити.
Средњи	Ризик ће се вероватно остварити.
Низак	Није вероватно да ће се ризик остварити.

Степен утицаја	Објашњење
Висок	Посао ће бити озбиљно угрожен, односно остваривање циљева ће бити значајно нарушено. Пример: губитак значајне имовине
Средњи	Ризик ће довести до значајног финансијског губитка, односно тешкоћа. Руководству ће бити потребно доста времена да то испита и исправи. Пример: већи губитак имовине
Низак	Ризик би могао имати одређени утицај на посао, али не би требало да спречи остваривање дугорочних циљева. Пример: мања кашњења у роковима или губитак имовине мале вредности

Предузеће ризик сматра озбиљним, ако је оцењен највишом оценом (6 или 9), и то у следећим случајевима:

- ако представља директну претњу успешном освајању циљева или завршетку активности;
- ако ће проузроковати знатну штету организационим јединицама, грађанима, локалној самоуправи или суфинансијерима;
- ако ће за последицу имати кршење закона и других прописа;
- ако ће за последицу имати значајне финансијске губитке;
- ако се доводи у питање сигурност запослених и имовине Предузећа;
- ако озбиљно утиче на углед Предузећа.

3.3. Реаговање на ризик (поступање по ризику)

Сврха решавања ризика јесте да се неизвесност и потенцијална опасност од појаве ризика преокрене у корист Предузећа, путем искоришћавања прилика и елиминисања претњи које утичу на остварење циљева. Свака радња коју Предузеће предузме са циљем да реши одређени ризик, представља део онога што је познато као „интерна контрола“.

У овој фази, разликују се две врсте ризика:

- **Инхерентни ризик** - је ризик или низ ризика са којима се суочава корисник јавних средстава, али не узимајући у обзир успостављене контроле и факторе који ублажавају ризик. Ови ризици се генеришу због уобичајних околности, а могу бити интерни или екстерни;

- **Резидуални ризик** - је ризик након предузимања постојећих контрола које ублажавају ризик. Дакле, након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји. То је резидуални ризик, односно ризик који се не може уклонити.

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором прикладног одговора на ризик. Одлука о одговору на ризик, зависи од важности ризика као и о толеранцији и ставу према ризику.

У наставку су представљени следећи аспекти поступања по ризицима:

1) **Толерисање** - Представља један од одговора на ризик, када се ризик прихвата и толерише без предузимања било каквих радњи. Чак и ако ризик није подношљив, способност да се нешто уради у погледу одређених ризика може бити ограничена, односно трошкови предузимања било каквих радњи могу бити већи од потенцијалне користи која се тиме може добити;

2) **Третирање (решавање)** - Највећи број ризика решава се на овај начин. Сврха третирања јесте да се, иако ће се одређене активности наставити са ризиком, предузму радње (контрола) у циљу ограничавања ризика на прихватљив ниво;

3) **Трансфер (пренос)** - Најбољи одговор за неке ризике јесте да се пренесу на треће лице. Ово се може урадити путем конвенционалног осигурања, или финансијском надокнадом трећем лицу које ће преузети ризик на други начин. Ова опција је нарочито добра за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину;

4) **Коришћење прилика** - Ова опција није алтернатива за претходно наведене, већ представља опцију коју треба размотрити увек када се толерише, преноси или третира одређени ризик. Односи се на ситуацију када истовремено са умањивањем одређених претњи, постоји прилика да се искористи неки позитиван утицај;

5) **Прекид** - неке ризике је могуће решавати или свести на прихватљив ниво, само уколико се одређена активност прекине. Ова опција може бити озбиљно ограничење у јавном сектору с обзиром да се у њему спроводе низ активности, иако су ризици прилично велики, јер нема другог начина да се резултати неопходни за грађане и остваре.

Из изнетог, а на основу члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему ФУК у јавном сектору, контролне активности темеље се на писаним процедурама и начелима, поступцима и другим мерама које се успостављају ради остваривања циљева Предузећа кроз смањење ризика до прихватљивог нивоа.

Постоје различите поделе контролних активности, а у контексту управљања ризицима једна од подела може бити следећа:

Превентивне контроле - осмишљене да спречавају појаву неефикасности, грешака односно неправилности. Ове контроле не могу да гарантују да се контролисани фактор неће појавити, али умањују вероватноћу његовог појављивања. Пример ове контроле је везаност за поделу дужности и овлашћења нпр. одобрење комуникације с медијима само стручним и овлашћеним особама, чиме се спречава давање неприкладних коментара, медијима;

Детекционе контроле - Ове контроле се активирају након одређеног догађаја и не могу пружити апсолутну сигурност, али могу да умање ризик од нежељених последица будући да омогућавају предузимање корективних активности. Примери детекционих контрола укључују проверу залиха или имовине (чиме се открива јесу ли залихе или имовина уклоњене без овлашћења), усклађења (чиме се могу открити неовлашћене трансакције).;

Директивне контроле - усмеравају одређени процес у жељеном смеру, односно осигуравају остварење циља који се жели постићи. Примери ових контрола

јесу постављање специфичних циљева као и адекватна обука и одговарајућа структура кадрова, и

Корективне контроле - осмишљене су да исправљају уочене грешке или непожељне догађаје. Пример ових контрола је креирање планова за случај непредвиђених ситуација.

Наведене категорије контрола не морају бити јасно разграничене с обзиром да једна контрола може да има две или више функција. Надзор, на пример, обухвата све четири контроле. При обликовању контроле, важно је да успостављена контрола буде сразмерна ризику и да трошкови контроле не премашују добијене користи.

3.4. Праћење и извештавање о ризицима

Управљање ризицима, представља континуиран процес који укључује праћење утврђених ризика како би се благовремено уочиле све промене везане за ризике (нпр. појава нових ризика и могућих прилика које се јављају уз ризике).

Стратегијом су дефинисане све активности како би се осигурало да су сви ризици повезани са циљевима као и да су сви ризици узети у обзир при утврђивању и ажурирању ризика. У том смислу, сви запослени (руководиоци на свим нивоима и њихови извршиоци), треба континуирано да разматрају питања везана за ризике са којима се суочавају у свом послу.

Циљ наведеног је размена информација о начину решавања ризика, где се кроз редовне извештаје и годишње анализирање најучесталијих ризика, долази до остваривања циљева Предузећа.

Начин комуникације и размена информација о утврђеним ризицима на свим нивоима и међу свим запосленима обухвата и одговарајући систем праћења и извештавања о ризицима Предузећа, и то на следећи начин:

- Након што су одређени стратешки циљеви и кључни процеси са којима ће се они постићи, а затим утврђени и процењени ризици који могу угрозити постизање циљева, али и дате мере за исте, одређују се носиоци истих описаних пословних процеса који ће се бринути о одвијању процеса на предвиђен начин (нпр. руководиоци организационих јединица). Дакле, носиоци пословних процеса задужени су и за праћење остваривања циљева и управљање најважнијим ризицима из своје области;

- Одржавање редовних састанака - вертикална и хоризонтална комуникација (на кварталном, полугодишњем и годишњем нивоу), руководећег кадра на вишем нивоу и координатора за ризике, односно кад год се према процени, наиђе на изузетно значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама за смањивање изложености ризику, о роковима и лицима који ће бити одговорни за извршавање потребних радњи, као и због евентуалне потребе мењања и ажурирања података у Регистру ризика;

- Такође, на састанцима треба анализирати и дискутовати у којој мери су предузете радње биле ефикасне, разматрати процене утицаја и вероватноће након што су радње у вези третирања предузете, одредити да ли су потребне даље акције ради достизања прихватљивог нивоа ризика;

- Најмање једном годишње, или ако се за то укаже потреба, координатор за ризике израђује извештај о управљању ризицима и доставља га радној групи за ФУК.

- Чланови Радне групе припремају Годишњи извештај о стању ФУК система

који садржи и део везан за процес управљања ризицима, а којим се осигурава упознатост о ризицима односно дељење сазнања о ризицима и резултатима. Годишњи извештај се предаје координатору за успостављање процеса управљања ризицима (на кога је директор пренео овлашћење), на упознавање и потписивање, а онда се исти доставља директору на потпис.

4. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ

4.1. Носиоци ризика

За сваки ризик који захтева мере ублажавања, потребно је одредити носиоца ризика, односно лица у оквиру сваке организационе јединице Предузећа, које преузима одговорност за праћење мера, као одговора на ризик. Носилац ризика мора бити непосредно укључен у све активности у вези са ризиком, укључујући праћење и покретање одређених мера у случају даљег повећавања степена ризика.

Поступак управљања ризиком подразумева посвећеност и учешће свих запослених у Предузећу. Када се неко од запослених суочи са новим ризиком, о томе треба увек да обавести координатора за ризике.

Решењем о образовању Радне групе именовани чланови Радне групе су уједно и одређени за координаторе ризика за своје организационе јединице којом руководе.

4.2. Овлашћења и одговорности

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

Директор треба да:

- осигура највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима;
- предложи Надзорном одбору Стратегију управљања ризицима у Предузећу.

Радна група за развој система ФУК у Предузећу треба да:

- ажурира Стратегију управљања ризицима Предузећа;
- оствари квалитетну комуникацију о ризицима са запосленима у Предузећу;
- осигура да се Регистар ризика ажурира по потреби, а најмање једанпут годишње;
- осигура квалитетно управљање ризицима Предузећа.

Координатор за ризике треба да:

- учествује у редовном ажурирању ризика у сарадњи са радном групом обавештава запослене о донетим одлукама у вези са утврђеним ризицима;
- активно учествује у дискусијама о идентификованим ризицима или ризицима које је потребно проценити;
- подстичу развијање и јачање свести о ризицима међу запосленима;
- учествују у ажурирању Стратегије управљања ризицима.

Руководиоци организационих јединица Предузећа треба да:

- осигурају свакодневно управљање ризицима у својим областима и процесима рада;
- осигурају да се управљање ризицима у зони њихове одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима и инструкцијама координатора;
- подстичу запослене и да их оспособљавају за препознавање ризика који су претња њиховим активностима;
- утврђују нове методе рада и да буду иновативни како би се уједно и систем ФУК развијао.

Сви запослени у Предузећу треба да:

- поступају у складу са политикама и процедурама управљања ризицима према смерницама за управљање ризицима које су добили од руководиоца, са циљем побољшања ефикасности рада;
- сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће контроле ризика пријављују свом непосредном руководиоцу или координатору за ризике.

5. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године. На састанцима Радне групе за развој система ФУК у Предузећу ће се анализирати потребе за ажурирањем Стратегије или се ажурирање може извршити по налогу директора или руководиоца задуженог за развој система ФУК коме је пренесена одговорност за те послове.

6. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија управљања ризицима ЈКП „Градска топлана“, Пирот ступа на снагу доношењем Одлуке Надзорног одбора ЈКП „Градска топлана“, Пирот којом се даје сагласност на примену исте. Даном ступања на снагу ове Стратегије престаје да важи Стратегија управљања ризицима и контрола ризика у ЈКП „Градска топлана“ Пирот од 26.10.2016.г. Дел.број: 5585/16.

7. ЗАКЉУЧАК

У 2026. години извршена је ревизија ризика кроз образац управљања ризицима за ризике ново израђених процеса. Укупан број ризика према организационим целинама приказан је на Графикону.

Регистар ризика ЈКП "Градска топлана" Пирот 2026

