

19 JUL 2019

43703

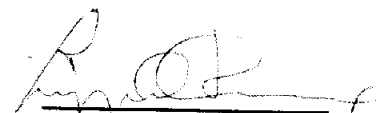
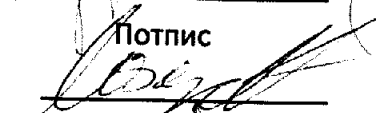
Финансијско управљање и контрола у ЈКП БВК

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У ЈКП „БЕОГРАДСКИ ВОДОВОД И КАНАЛИЗАЦИЈА“

Израдио: Ненад Ћујић, спец.стр.инд.инж.

Прегледао: Синиша Лазаревић, дипл.инж.маш.

Одобрио: Младен Витас, дипл.ек.


Потпис

Потпис

Потпис


ДИРЕКТОР
2
Драган Ђорђевић, мастер економиста

Београд, јул 2019.год.



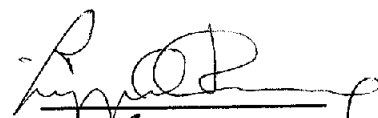
Финансијско управљање и контрола у ЈКП БВК

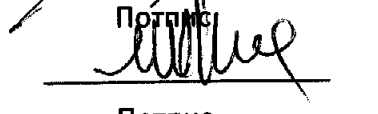
СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА у ЈКП „БЕОГРАДСКИ ВОДОВОД И КАНАЛИЗАЦИЈА“

Израдио: Ненад Ћујић, спец.стр.инд.инж.

Прегледао: Синиша Лазаревић, дипл.инж.маш.

Одобрио: Младен Витас, дипл.ек.


Потпис

Потпис

Потпис


Директор

Драган Борчевић, мастер економиста

Београд, јул 2019.год.

САДРЖАЈ

	Страна
I. УВОД	2
II. СВРХА И ЦИЉЕВИ	3
III. СТАВОВИ ПРЕДУЗЕЋА ЈКП Београдски водовод и канализација ПРЕМА РИЗИЦИМА	4
IV. ЦИЉЕВИ КАО ПОЛАЗНА ОСНОВА ЗА ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	5
V. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	6
Први корак	6
Други корак	7
Трећи корак	10
Четврти корак	11
VI. УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	13
VII. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКЕ	16
VIII. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ	17
IX. ПРЕГЛЕД/АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА У СКЛАДУ СА НАЈБОЉОМ ПРАКСОМ	17
X. ДОДАЦИ УЗ СТРАТЕГИЈУ	18

I. УВОД

У складу са одредбама Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13–исправка, 108/13, 142/14, 68/2015 – др. закон, 103/15, 99/16 и 113/17) и, Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/11 и 106/13), финансијско управљање и контроле свеобухватан је систем унутрашњих контрола који успоставља и за који је одговоран руководиолац корисника јавних средстава, а којим се, управљајући ризицима, осигурава разумна сигурност да ће се у остваривању циљева буџетска и друга средства користити правилно, етично, економично, делотворно и ефикасно.

Стратегијом управљања ризицима поставља се оквир за увођење праксе управљања ризицима као неизоставног елемента доброг управљања и исти је од изузетне важности за ЈКП Београдски водовод и канализација.

Наведена стратегија управљања ризицима део је реформе у буџетском систему која укључује увођење стратешког планирања и дефинисање стратешких циљева, развој програмског планирања, праћење реализације циљева и програма и управљање ризицима, који су кључни за остварење циљева.

У овој стратегији полази се од следећих дефиниција:

Ризик је "било који догађај или проблем, који би се могао догодити или неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева корисника буџета. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком".

Управљање ризицима од посебне је важности и помоћи целокупној управљачкој структури и треба да јој послужи за одговорно, транспарентно и успешно управљање буџетским средствима. У склопу буџетских реформи и Закона о буџетском систему, пред управљачку структуру поставља се одговорност не само за висину и врсту трошкова у односу на планиране износе већ и за постигнуте резултате, односно за реализацију циљева из планова и програма унутар ограничених буџетских средстава.

ЈКП Београдски водовод и канализација кроз Стратегију управљања ризицима поставља оквир унутар којег ће свака организациона јединица уградити и развијати управљање ризицима прилагођено својим специфичностима. Управљање ризицима представља средњи део стратешког управљања. То је алат који помаже руководиоцима на свим нивоима организације да могу предвидети неповољне догађаје и реаговати на њих, односно смањити негативан утицај предвиђених ризика.



II. СВРХА И ЦИЉЕВИ

Ова стратегија има за циљ:

- побољшати ефикасност управљања ризицима на нивоу ЈКП Београдски водовод и канализација;
- интегрисати управљање ризицима у културу организације;
- уградити управљање ризицима у процесе планирања и доношење одлука као стандард;
- осигурати да се оквир за утврђивање, процену, поступање, праћење и извештавање о ризицима разуме на свим нивоима организације;
- успоставити координацију управљања ризицима у организацији;
- осигурати да управљање ризицима обухвата сва подручја ризика;
- осигурати да је управљање ризицима у складу са одредбама Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13–исправка, 108/13, 142/14, 68/2015 – др. закон, 103/15, 99/16 и 113/17) и, Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/11 и 106/13),

Спровођењем успешне имплементације процеса управљања ризицима постижу се следеће користи:

- боље одлучивање – управљање ризицима помаже руководиоцима да своје одлуке ускладе с реалном проценом планираних и непланираних коначних резултата;
- повећање ефикасности – прихватањем модела који се темељи на управљању ризицима, квалитетније се одлучује о начину унапређења система, распоређивању средстава и постизању равнотеже између прихватљивих нивоа ризика и трошкова контроле;
- боље предвиђање и оптимизовање расположивих средстава – према приоритету се одређују пројекти и распоређују средства за прикладно поступање по утврђеним ризицима;
- јачање поверења у управљачки систем – управљање ризицима нужан је део управљачког процеса и њиме се унапређује процес планирања, јер се тако истичу кључни процеси;
- развој позитивне организационе културе – развојем позитивне организационе културе отклониће ће се одбојност према ризицима.

III. СТАВОВИ ЈКП БЕОГРАДСКИ ВОДОВОД И КАНАЛИЗАЦИЈА ПРЕМА РИЗИЦИМА

Сагледавајући важност спровођења управљања ризицима, ЈКП Београдски водовод и канализација се залаже за ефикасно управљање ризицима који би могли бити претња извршавању постављених циљева.

Из тог разлога ЈКП Београдски водовод и канализација сматра да:

- ризике треба утврдити у свим планским документима;
- све активности које се проводе морају бити у складу с циљевима ЈКП Београдски водовод и канализација, а не у супротности с њима;
- све активности ће у сваком тренутку бити у складу са захтевима законодавног оквира;
- све активности које носе ризик значајног штетног публицитета или друге штете за углед корисника буџета ће се избећи;
- све активности и с њима повезани финансијски издаци морају бити обухваћени финансијским планом ЈКП Београдски водовод и канализација;
- управљање ризицима треба постати саставни део процеса планирања и доношења одлука;
- управљање ризицима треба омогућити да се предвиде неповољне околности или догађаји који би могли спречити остварење циљева корисника буџета;
- организациона култура треба бити таква да не ствара одбојност према ризицима - све активности морају резултирати користима које представљају вредност за новац.

IV. ЦИЉЕВИ КАО ПОЛАЗНА ОСНОВА ЗА ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Полазна тачка за управљање ризицима је јасно разумевање о томе што организација жели постићи. Стога ефикасно управљање ризицима у ЈКП Београдски водовод и канализација ће бити усмерено на:

- стратешке циљеве (садржани у Стратешком плану (програм пословања) у ЈКП Београдски водовод и канализација за једногодишње раздобље) и
- оперативне циљеве (садржани у годишњем плану рада организационих јединица и оперативним плановима).

Стратешки циљеви (општи и посебни) постављају се током процеса стратешког планирања. Стратешки план разрађује се путем годишњег плана рада и програма те се реализује кроз пословне процесе. Из овог произлази повезаност између оперативних, програмских и стратешких циљева, а тако и циљева пословних процеса стога је посебно важно утврдити и размотрити најважније пословне процесе који ће допринети остварењу стратешких циљева. Нарочито је важно да су донесени циљеви јасни и једнозначни.

На нивоу организационих јединица разматраће се ризици који се односе на активности и пројекте, а који су јасно повезани с оним посебним циљем/циљевима из стратешког документа за чији су начин остварења задужени, односно чија се реализација одвија кроз ту или те организационе јединице, при томе користећи средства планирана на активностима/пројектима финансијског плана у ЈКП Београдски водовод и канализација.

Организационе јединице у ЈКП Београдски водовод и канализација које немају директну везу са стратешким планом (финансије, набавка, кадровски, општи и правни послови, интерна ревизија, безбедност, интегрисани систем квалитета), односно чија је веза са стратешким планом видљива преко активности координације послова из своје надлежности са свим организационим јединицама које су задужене за спровођење стратешких циљева, могуће ризике истаћи ће приликом израде оперативних планова.

V. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Општи модел управљања ризицима, који успоставља ЈКП Београдски водовод и канализација састоји се од 4 корака:

- утврђивање ризика
- процена ризика
- одговор на ризике и поступање по ризицима
- праћење и извештавање о ризицима

Први корак - утврђивање ризика

Утврђивање ризика везаних уз пословне активности и доношење одлука успоставља се од стране следећих особа/група и на следећим нивоима:

Директор треба да:

- осигура највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима;
- усвоји Стратегију управљања ризицима у ЈКП Београдски водовод и канализација.

Радна група за развој система ФУК у ЈКП Београдски водовод и канализација:

- ажурира Стратегију управљања ризицима Предузећа;
- оствари квалитетну комуникацију о ризицима са запосленима у Предузећу, што се пре свега односи на чланове Радне групе;
- изврши завршну процену и рангирање идентификованих ризика како би се лакше припремио Регистар стратешких ризика Предузећа;
- осигура да се Регистар оперативних ризика ажурира по потреби, а најмање једанпут годишње;
- осигура квалитетно управљање ризицима Предузећа.

Радна група у којој су представници ОЈ предузећа треба да:

- у складу са одлукама чланова Радне групе за ФУК редовно ажурирају ризике из своје организационе јединице (попуњавањем записа за идентификацију, оцену и процену ризика) и у складу са тим пружају помоћ око израде Регистра ризика;
- обавештавају запослене о донетим одлукама у вези са утврђеним ризицима;
- активно учествују 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 за имплементацију финансијског управљања и контроле;
- 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:

- користе смернице за управљање ризицима које су добили од руководиоца, са циљем побољшања ефикасности рада;
- сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће контроле ризика пријаве. представнику ОЈ члану радне групе за ФУК или свом непосредном руководиоцу.

Организациона јединица Интерне ревизије треба да:

- процењује адекватност и ефективност контролних механизма у односу на ризик;
- укаже на ризике, односно на нежељене догађаје који се могу десити као последица неадекватних и неефикасних интерних контрола;
- даје препоруке и смернице за континуирано побољшање интерних контрола и увођење нових.

Утврђивање ризика укључује идентификацију потенцијалних ризика и узрок ризика, као и потенцијалне последице ризика. Ризици се утврђују на обрасцу ЗА 13200000 007/01 из процедуре ПР 13200000 007 Управљање ризиком и приликама, за утврђивање и процену ризика и евидентирају у Регистру ризика.

Регистар ризика је "база података" за све информације о ризицима, с циљем смањења опсега неизвесности која би могла бити претња остварењу циљева дефинисаним стратешким планом, као и измењених околности и правовременог реаговања на њих.

Радна група у којој су представници ОЈ предузећа за успостављање процеса управљања ризицима израдиће смернице за управљање ризицима и њима детаљније уредити начин поступања и унети на релевантне обрасце за документирање ризика прописане процедуром ПР 13200000 007 Управљање ризиком и приликама.

Други корак - процена ризика

Процена ризика темељиће се на матрици за мерење ризика 5x5, која има две врсте улазних информација – процене последице и процене вероватноће појаве ризика. Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за последицу с бодовима за вероватноћу.

Вероватноћа може бити невероватна (1), мало вероватна (2), могућа (3), врло вероватна (4), готово сигурна (5).

Последица може бити безначајна (1), лака (2), средња (3), тешка (4) и катастрофална (5).

Стратегија управљања ризицима - ЈКП Београдски водовод и канализација

Укупна изложеност ризику може бити ниска (0-5), средња (6-10), висока (11-15) и екстремна (16-25).

Резултати процене биће евидентирани у регистру ризика на обрасцу ЗА 13200000 007/01.

Вероватноћа	Ниво	Критеријум одређивања	
Готово сигурно	5	Готово је извесно дешавање	80% до 100% или најмање једном годишње
Врло вероватно	4	Очекује се догађај, мала је вероватноћа његовог изостанка	61% до 79% или једном трогодишње
Могуће	3	Једнака вероватноћа дешавања и изостанка неког догађаја. Догађај се не очекује, али постоји могућност	40% до 60% или једном петогодишње
Мало вероватно	2	Нема очекивања дешавања, а догађај би представљао изненађење	11 % до 39% или једном петнаестогодишње
Невероватно	1	Готово је извесно да ће догађај изостати, јер је дешавање повезано са серијом веома ретких догађаја	0% до 10% или једном двадесетпетогодишње



Последица	Ниво	Критеријум одређивања
Катастрофална	5	- Догађај од кога се не може опоравити - Значајан удар на пословање предузећа, кредибилитет и интергитет. - Потпуни губитак могућности да се испуне стратешки циљеви.
Тешка	4	- Догађај захтева значајно реорганизовање начина на основу ког се реализује услуга, - Значајан догађај који захтева дуго време опоравка, - Немогућност испуњавања главних обавеза и задатака (економских, друштвених, техничких и сл.)
Средња	3	- Опоравак од последица захтева сарадњу међу организационим целинама, - Ризик не представља велику претњу али може изазвати значајан губитак.
Лака	2	- Последица се може отклонити на нивоу појединачне целине, али захтева обавештавање виших нивоа управљања. - Успорена реализација пословних циљева.
Безначајна	1	- Последица се може отклонити на нивоу појединачне целине. - Није потребно подизање проблема на виши ниво управљања. - Нема ефеката на окружење.

Матрица ризика приказана је на следећој слици:

ВЕРОВАТНОЋА	ПОСЛЕДИЦЕ				
	Безначајна 1	Лака 2	Средња 3	Тешка 4	Катастрофална 5
Готово сигурно 5	5	10	15	20	25
Врло вероватно 4	4	8	12	16	20
Могуће 3	3	6	9	12	15
Мало вероватно 2	2	4	6	8	10
Невероватно 1	1	2	3	4	5

РИЗИК = ВЕРОВАТНОЋА x ПОСЛЕДИЦЕ		
Резултат	0 – 5	НИЗАК
Резултат	6 – 10	СРЕДЊИ
Резултат	11 – 15	ВИСОК
Резултат	16 - 25	ЕКСТРЕМАН

Предузеће ЈКП Београдски водовод и канализација сматра ризик екстремним ако је оцењен највишом оценом ризика (од 16 до 25) у следећим ситуацијама:

- ако представља директну претњу успешном остварењу циља или завршетку пројекта/активности;
- ако ће узроковати знатну штету интерним и екстерним заинтересованим странама;
- ако је последица ризика повреда закона и других прописа;
- ако ће доћи до значајнијих финансијских губитака - ако се доводи у питање сигурност запослених;
- или у било којем случају озбиљног утицаја на углед предузећа ЈКП Београдски водовод и канализација.

У свакој ситуацији кад је процењени ризик виши од прихватљивог (прихватљив ниво ризика се дефинише за сваки појединачни ризик понаособ), неопходно је спровести мере које ће ниво ризика свести на прихватљив ниво.

Трећи корак - одговор на ризике и поступање по ризицима

Вероватноћа и последица ризика смањују се избором прикладног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика као и од толеранције и става ЈКП Београдски водовод и канализација према ризику.

За сваки ризик треба изабрати један од следећих одговора на ризик:

- избегавање ризика – на начин да се одређене активности изводе другачије
- преношење ризика – путем конвенционалног осигурања или пренос на трећу страну
- прихватање ризика – када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања несразмерни у односу на могуће користи, с тим да ризик треба пратити како би се осигурало да остане на прихватљивом нивоу
- смањивање/ублажавање ризика – предузимати мере да се смањи вероватноћа или последица ризика.

Одговарајући планови поступања, који одговарају одабраним одговорима на ризик, требају бити утврђени од стране менаџмента предузећа (извршни директори, директори сектора, руководиоци служби/погона организационих јединица како би се осигурало да се предузимају конкретне радње за поступање с ризицима без одлагања.



Треба осигурати да је за сваку радњу (одговор на ризик) одговорност за извршење додељена појединцу, по имену, уз назнаку рокова спровођења. Исто се дефинише у Регистру ризика. У одређеним случајевима, у којима се с ризиком може поступати одмах или у кратком року, није потребан разрађени план поступања.

Ризици утврђени на нивоу организационе јединице биће прослеђени на разматрање колегијуму директора предузећа на темељу два услова:

- ако је резидуални ризик оцењен високим нивоом изложености (нпр., 12 или 16 бодова и припада критичним или екстремним ризицима које је одредио корисник буџета) или
- ако се ризици (могу се карактерисати заједничким) утврђени у подручјима која су од стратешког значаја, на пример, ризици везани уз људске ресурсе, или финансијске аспекте и захтевају разматрање на највишем нивоу управљања како би се осигурао координирани начин решавања ризика.

Такви ризици биће прослеђени координатору за имплементацију ФУК-а у предузећу који ће о томе известити Стручни колегијум предузећа. Ризике организационих јединица Стручни колегијум ће расправити и поново проценити те на нивоу стратешких циљева донети завршну процену откривених ризика и предложити додатне мере за ублажавање ризика. Резултат расправе о ризицима је Акциони план који израђује Радна група у којој су представници ОЈ предузећа на нивоу стратешких циљева, при чему је важно водити бригу да планиране радње за смањивање / ублажавање ризика морају бити у смислу трошка пропорционалне ризику.

Разликујемо две врсте ризика:

- **Инхерентни ризик** јесте ризик или низ ризика с којима се суочава корисник буџета не узимајући у обзир успостављене контроле и факторе који ублажавају ризике. Ови се ризици генеришу због уобичајних околности, врсте активности које се спроводе, а могу бити унутрашњи и спољни.
- **Резидуални ризик** је ризик кад се узму у обзир постојеће контроле које ублажавају ризик. Дакле, након подузимања одређених радњи, ризик и даље постоји. То је резидуални ризик, ризик који не можемо потпуно уклонити.

Четврти корак - праћење и извештавање о ризицима

Да би се побољшала ефикасност управљања ризицима и осигурало да су кључни ризици идентификовани и третирани, успоставља се одговарајући систем праћења и извештавања о ризицима:

- састанци на полугодишњем нивоу између менаџмента ЈКП Београдски водовод и канализација (извршни директори, директори сектора, руководиоци погона /служби) и Радне групе у којој су представници ОЈ предузећа за организациону јединицу јединицу, или кад год се, према процени, наиђе на изузетно значајан



ризик, ради одлуке о мерама за смањивање изложености ризику, о роковима и особама које ће бити одговорне за извршење потребних радњи;

- комуникација између Радне групе у којој су представници ОЈ предузећа организационе јединице и координатора за имплементацију ФУК-а, сваких шест месеци, или кад год се према процени, наиђе на изузетно значајан ризик ради ажурирања активности управљања ризицима на нивоу стратешких циљева (програма);
- састанци Стручног колегијума предузећа ради прегледа и расправе у којој су мери предузете радње ефикасне, разматрање процене последице и вероватноће након што су радње у вези третирања ризика завршиле, одређивање да ли су даљње акције потребне ради постизања прихватљивог нивоа ризика;
- писани извештаји о ризицима достављају се годишње како следи:
 - Радна група у којој су представници ОЈ предузећа извештај подноси и доставља одговорним лицима : координатору за имплементацију финансијског управљања и контроле у предузећу и руководиоцу задуженом за финансијско управљање и контролу.
 - координатор за имплементацију финансијског управљања и контроле у предузећу припрема обједињени извештај о управљању ризицима, при чему се осигурава да су сви ризици одговарајуће груписани (по циљевима, типологији,...) и доставља га служби интерне ревизије чиме се осигурава подела сазнања о ризицима и резултатима
 - координатор за имплементацију финансијског управљања и контроле у предузећу о изузетно значајним ризицима наведеним у Извештају о управљању ризицима дужан је упознати Стручни колегијум предузећа и урадити забелешку о истом.

VI. УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

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

Директор ЈКП Београдски водовод и канализација;

- одговоран за одређивање стратешког смера и стварање услова за несметано спровођење свих активности везаних за управљање ризицима
- осигурава највиши ниво преданости и подршке за управљање ризицима
- доноси Стратегију управљања ризицима и одговарајуће смернице
- осигурава да је Регистар ризика на нивоу посебних (стратешких) циљева и Регистар ризика за организационе јединице предузећа усвојен те да се редовно прати
- именује руководиоца за финансијско управљање и контролу и координатора за имплементацију финансијског управљања и контроле у предузећу.

Колегијум директора ЈКП Београдски водовод и канализација/Стручни колегијум

- осигурава ефикасно управљање ризицима кроз организацију
- осигурава да се стратегија управљања ризицима оцењује најмање једном годишње како би се осигурало да остане прикладна и актуелна
- ствара услове за ефикасну комуникацију о ризицима са запосленима и свим учесницима унутра и изван организације
- доноси завршну процену откривених ризика на нивоу програма
- осигурава да се Регистар ризика на нивоу посебних циљева прегледа најмање два пута годишње

Директори, руководиоци погона/служби организационих јединица у ЈКП Београдски водовод и канализација би требало да осигурају:

- да се управљање ризицима у њиховом подручју одговорности спроводи у складу са стратегијом управљања ризицима;
- да су сви запосленици упознати с процесом управљања ризицима и да су свесни захтева који се у том смислу постављају - промовишу културу управљања ризицима на свим нивоима;
- да је Регистар ризика за организационе јединицу усвојен и да се редовно прати;
- стварају услове за несметано препознавање, анализирање и евидентирање ризика и одређивање приоритета и покретање акције на њима;



Стратегија управљања ризицима - ЈКП Београдски водовод и канализација

- стварају услове за несметано спровођење свих активности везаних за ризике утврђене и наведене у Акционом плану;
- осигуравају да управљање ризицима буде редовна тачка на састанцима овлашћених и одговорних особа за управљање буџетским средствима, како би се омогућило разматрање изложености ризику и поново постављање приоритета на темељу ефикасне анализе ризика;
- осигуравају да се Регистар ризика за организационе јединице прегледа на полугодишњој основи;
- осигуравају систематско и правовремено извештавање Стручног колегијума о управљању ризицима на нивоу организационих јединица.

Руководиоци организационих јединица морају да осигурају;

- свакодневно управљање ризицима;
- да се управљање ризицима у њиховом подручју одговорност спроводи у складу са стратегијом управљања ризицима;
- да су запосленици свесни кључних циљева, приоритета и главних ризика с којима се суочава њихов део организације и организација у целини;
- потичу запослене и оспособљавају их за систематско препознавање и решавање ризика који прете њиховим активностима и искориштавање прилика којима ће се боље остваривати циљеви и побољшати резултати;
- утврђују нове методе рада и подстичу иновативност;

Координатор за имплементацију финансијског управљања и контроле у предузећу:

- координира имплементацијом процеса управљања ризицима кроз организацију;
- осигурава да су сви руководиоци упознати с потребом увођења управљања ризицима и са смерницама за управљање ризицима;
- подстиче културу управљања ризицима и даје подршку руководиоцима у делотворном управљању ризицима јачањем свести највишег управљачког нивоа о потреби систематског управљања ризицима;
- осигурава да чланови Радне групе (представници ОЈ предузећа) буду адекватно едуковани о управљању ризицима;
- осигурава израду и ажурирање стратегије управљања ризицима и одговарајућих смерница у складу са поступањем спровођења и развоја процеса управљања ризицима;
- за руководиоце припрема годишњи извештај о показатељима успешности спровођења стратегије управљања ризицима.



Чланови Радне групе (представници ОЈ предузећа) / координатор за имплементацију финансијског управљања и контроле у предузећу:

- предузимају активности у вези с прикупљањем података о ризицима и евидентирањем података о ризицима у регистар ризика;
- осигуравају преглед податка о ризицима, по потреби прикупљање додатних информација;
- осигурава руководиоцима правовремене и тачне информације о управљању ризицима;
- припремају извештаје о управљању ризицима и извештавају Стручни колегијум;
- прате спровођење мера из Акционих планова;
- управља документацијом у вези с ризицима.

Руководилац Службе за интерну ревизију треба да:

- осигура ревизију кључних елемената процеса управљања ризицима;
- процењује адекватност и ефективност контролних механизма у односу на ризике;
- указује на ризике, односно нежељене догађаје који се могу покренути као последица неадекватних или нефикасних контролних механизма;
- и даје препоруке које иду у смеру њихова јачања.

Запослени у ЈКП Београдски водовод и канализација:

- смернице за управљање ризицима користе ефикасно;
- осигуравају да су идентификовани ризици који би могли резултирати неиспуњењем кључних циљева и задатака;
- сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће мере контроле пријављују надређеном руководиоцу;
- примењују контролне механизме у циљу ублажавања ризика;
- утврђују и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола;
- свесни политике која се спроводи у вези управљања ризицима у кориснику буџета.



VII. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКЕ

Комуникација у организацији о питањима ризика је важна будући да је:

- потребно осигурати да сви разумеју, на начин који одговара њиховој улози, шта је стратегија, шта су приоритетни ризици и како се њихове одговорности у организацији уклапају у тај оквир рада (ако се то не постигне, прикладно и доследно интегрисање управљања ризицима у културу организације неће се постићи и приоритетни ризици неће се доследно решавати);
- потребно је осигурати да се научене лекције и искуство могу пренети и саопштити онима који могу имати користи од њих (нпр. ако се један део организације сретне с новим ризиком и смисли најбољи начин надзора над њиме, такво решење треба саопштити и свима другима, који такође могу срести тај ризик); у ту сврху радиће се анализа најучесталијих ризика на годишњем нивоу која ће се проследити свим руководиоцима; - потребно је осигурати да сваки ниво управљања активно тражи и прима одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог распона контроле које ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чији ниво није прихватљив, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

На подручју обука осигураће се следећа усавршавања:

- упознавање са стратегијом управљања ризицима за све запослене, укључујући обвезу упознавања нових радника;
- организоваће се радионице у вези утврђивања ризика приликом израде стратешких докумената;
- организоваће се радионице у вези утврђивања ризика приликом израде годишњих планова/програма рада организационих јединица.



VIII. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ

Делотворност процеса управљања ризицима пратиће се у Сектору финансија:

- на темељу непосредно достављених полугодишњих извештаја од стране појединих организационих јединица предузећа, односно;
- анализу остварених индикатора пословања.

Како би се процес управљања ризицима могао делотворно пратити, истаћи ће се показатељи успешности:

- на годишњем нивоу регистар ризика је у потпуности прегледан и договорено је управљање ризицима;
- мере из Акционог плана спроводе се у оквиру рокова утврђених за извршење и све нове мере ажуриране су у регистру за организациону јединицу;
- управљање ризицима је редовна тачка на састанцима организационих јединица како би се омогућило разматрање изложености ризику и поново постављање приоритета;
- руководилац за финансијско управљање и контролу у предузећу резултате праћења и провере презентоваће Централној јединици за хармонизацију кроз *Годишњи извештај о систему финансијског управљања и контроле* и руководству кроз годишњи извештај о показатељима успешности спровођења стратегије управљања ризицима.

IX. ПРЕГЛЕД/АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА У СКЛАДУ С НАЈБОЉОМ ПРАКСОМ

На годишњем нивоу процењиваће ће се постојећа стратегија управљања ризицима, како би се осигурало да се на време препозна потреба за ревизију стратегије и усклађеност са стандардима које треба повремено поново процењивати с циљем утврђивања могућности за побољшање.

X. ДОДАЦИ УЗ СТРАТЕГИЈУ

- ЗА 13200000 007/01 Идентификација и процена ризика, прилог број 1,
- ЗА 13200000 007/02 План поступања са ризиком, прилог број 2;



ДОДАЦИ УЗ СТРАТЕГИЈУ



Сектор за интегрисани систем квалитета
Водоводска 158, 11000 Београд
Тел: 205-31-10
Факс: 205-31-96
e-mail

ИДЕНТИФИКАЦИЈА И ПРОЦЕНА РИЗИКА

[illegible]

3A 13200000 007/01



ПЛАН ПОСТУПАЊА СА РИЗИКОМ

Одговорности за спровођење мере	Потребни ресурси	Рок за спровођење мере	Одговорност и период преиспитивања ефективности имплементирање мере
В	Г	Д	Ђ

