

ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ  
„НАЦИОНАЛНИ ПАРК ФРУШКА ГОРА“

Број 495-3

14.03. 2022 год.  
СРЕМСКА КАМЕНИЦА

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

**КОД**

**ЈАВНОГ ПРЕДУЗЕЋА**

**„НАЦИОНАЛНИ ПАРК ФРУШКА ГОРА“, СРЕМСКА КАМЕНИЦА**

Март 2022.године

## Садржај:

1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ .....	3
2. ПРАВНИ ОСНОВ .....	4
3. ДЕФИНИЦИЈЕ .....	5
4. СИСТЕМ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА .....	6
4.1. Идентификација ризика .....	7
4.2. Анализа и процена ризика.....	8
4.3. Реаговање на ризик.....	11
4.4. Праћење и извештавање о ризицима.....	12
5. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊЕ И ОДГОВОРНОСТ .....	13
5.1. Носиоци ризика .....	13
5.2. Овлашћења и одговорност .....	13
6. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ.....	14
7. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ.....	14
8. ПРИЛОГ.....	14
Образац за процену и управљање ризицима .....	14

## 1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија је документ коју одобрава највише руководство, а која описује процес који Јавно предузеће „Национални парк Фрушка Гора“, Сремска Каменица, као и сви организациони делови унутар предузећа, успостављају ради управљања ризицима. Стратегија 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 сваки организациони део развијати управљање ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима.

Поступак идентификовања, процене ризика, дефинисања мера за избегавање и ублажавање ефекта ризика на циљеве, утврђивање одговорности у том поступку, као и одређивање рокова за предузимање адекватних мера, представља разраду Стратегије кроз Регистар ризика.

Носилац израде Стратегије је највиши руководилац организације – директор или лице на које је пренето задужење од стране директора за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту ФУК) у Јавном предузећу „Национални парк Фрушка Гора“, Сремска Каменица. Преносом овлашћења за имплементацију и развој ФУК система, директор се не ослобађа одговорности за увођење и развој система ФУК.

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

Руководиоци организационих делова 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 ризицима усвом домену.

Сврха Стратегије је да побољша, унапреди и олакша остваривање стратешких циљева и мисије организације кроз управљање претњама и коришћењем шанси, односно кроз стварање окружења које доприноси већем квалитету и резултатима свих активности, на свим нивоима управљања.

Јавно предузеће „Национални парк Фрушка Гора“, Сремска Каменица је изложена бројним ризицима који се могу односити на:

- све оно што може наштетити угледу предузећа и смањити поверење јавности;
- неекономично, неефикасно и неефективно управљање јавним средствима;
- непоуздано извештавање;

- неспособност деловања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или смањује неповољне утицаје за реализацију циљева.

Циљ Стратегије је да кроз методолошки оквир олакша процес идентификовања и процену идентификованих ризика, како би одговорно лице донело исправну одлуку о најбољем начину поступања са ризицима. Решење је увођење одговарајућих унутрашњих контрола ради минимизирања појављивања ризика или минимизирања ефекта деловања ризика у будућем периоду кроз:

- креирање Регистра ризика
- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања и очекиваног утицаја на циљеве и пословне процесе,
- усклађеност са законском регулативом укључујући редовно извештавање о ефикасности система интерних контрола,
- подизање нивоа свести о принципима и користима процеса управљања ризицима,
- извештавање о ризицима.

## 2. ПРАВНИ ОСНОВ

Одредбама члана 81. ств 2. Закона о буџетском систему дефинисана је обавеза успостављања финансијског управљања и контроле код корисника јавних средстава.

Критеријуми, стандарди и основни принципи прописани су Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Сл.гласник РС“, број 89/2019).

Основне компоненте финансијског управљања и контроле су:

1. **Контролно окружење**, које представља став према интерној контроли и свест о контроли коју утврђују и одржавају руководство и запослени у организацији. На контролно окружење утиче организациона структура и односи везани за одговорност.
2. **Процена ризика** је идентификовање и анализа релевантних ризика који прете остваривању циљева и представља основ за утврђивање начина на који се може управљати тим ризицима.
3. **Контролне активности** су политике и процедуре које обезбеђују спровођење неопходних радњи за решавање ризика и остваривања циљева организације.

4. **Информације и комуникација** представља размену корисних информација између запослених и запослених и руководства у форми и у временском оквиру који ће им помоћи да изврше своје дужности,
5. **Праћење** подразумева преглед активности и трансакција организације са циљем да се процени квалитет пословања током одређеног периода и да се утврди примена и ефикасност установљених контрола.

### 3. ДЕФИНИЦИЈЕ

**Ризик** је било који догађај, активност или пропуст који би се могао догодити и неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева Јавног предузећа „Национални парк Фрушка Гора“, Сремска Каменица, при чему се и пропуштене прилике такође сматрају ризиком.

**Управљање ризицима** је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Јавног предузећа „Национални парк Фрушка Гора“, Сремска Каменица и предузимање потребних радњи у циљу смањења ризика у складу са поштовањем принципа ФУК.

**Идентификовање ризика** је процес утврђивања догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остваривање циљева.

**Опис ризика** представља процес јасне формулације, односно описивања утврђених ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика, односно утицај на дефинисане циљеве.

**Процена ризика** је поступак којим се на систематичан начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређивање вероватноће настанка ризика.

**Ублажавање ризика** подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанка ризика, ублажавање негативних последица које је ризик изазвао, 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. Праћење омогућава и идентификовање новонасталих ризика.

**Инхерентни ризик** је ниво ризика у случају непостојања контрола и активности које ублажавају ризик.

**Резидуални ризик** је ниво ризика који остаје након предузимања радњи за смањење последица и вероватноће настанка нежељеног догађаја.

**Регистар ризика** је преглед идентификованих ризика, процена ризика по критеријуму утицаја на остваривање циљева и вероватноће појављивања, потребних контролних активности које ће смањити последице деловања ризика, запослени задужен за спровођење конкретних активности, као и рокове за њихово извршење.

#### **4. СИСТЕМ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Сл.гласник РС“, број 89/2019) одређено је да је руководилац корисника јавних средстава одговоран за остваривање циљева, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању циљева.

Руководилац Јавног предузећа „Национални парк Фрушка Гора“, Сремска Каменица може поступак успостављања финансијског управљања и контроле поверити квалификованој организацији.

Обзиром да је управљање ризицима дао планираних активности везаних за успостављање ФУК, координација активности за успостављање процеса управљања ризицима може се поверити координатору или другом лицу по одлуци директора.

Руководиоци на различитим нивоима управљања, 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. идентификовање ризика,
2. анализу и процену ризика,
3. реаговање на ризик – поступање по ризицима,
4. праћење и извештавање о ризицима.

#### 4.1. Идентификација ризика

На основу утврђених циљева, разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење и предузимају радње за управљање ризицима. Зато је важно да циљеви буду јасни, мерљиви, достижни, реални и временски одређени.

Циљеви се могу поделити на :

- а) стратешке циљеве (опште) и
- б) оперативне циљеве који су везани за пословне процесе.

##### а) Стратешки циљеви

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у акту о оснивању, статутарним и стратешким документима.

У том смислу Јавно предузеће „Национални парк Фрушка Гора“, Сремска Каменица ће:

- утврдити ризике на свим нивоима, како стратешким тако и оперативним, дајући приоритет областима – процесима који у највећој мери доприносе остваривању стратешких циљева,
- донети Регистар ризика,
- избегавати активности које носе ризик од штетног публицитета или друге штете која може утицати на углед Јавног предузећа „Национални парк Фрушка Гора“, Сремска Каменица
- настојати да створи организациону структуру која неће стварати одбојност према ризицима,
- омогућити 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 Јавног предузећа „Национални парк Фрушка Гора“, Сремска Каменица кроз остваривање циљева.

##### б) Оперативни циљеви

Оперативни циљеви су у погледу временског рока краткорични и уједно и специфични и изведени из стратешких циљева који су садржани у стратешким документима и годишњем плану.

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

Након што су јасно постављени циљеви Јавног предузећа „Национални парк Фрушка Гора“, Сремска Каменица, како би се осигурало њихово постизање, идентификују се ризици, односно претње остваривању утврђених циљева. Идентификација ризика представља процес уочавања ризика који би спречили остваривање јасно постављених циљева организације у целини.

Процес управљања ризицима треба да постане саставни део стратешког и оперативног планирања, обухватањем свих ризика како интерних тако и екстерних или спољашњих фактора који утичу на остваривање циљева.

Идентификовање оперативних ризика извршиће се методом набацавања идеја и утврђивањем ризика по појединим процесима, а са аспекта утицаја ризика на остваривање циљева процеса и циљева организације у целини.

Приликом идентификовања ризика користиће се подела ризика на пет главних група ризика:

1. екстерно окружење,
2. планирање, процеси и систем,
3. запослени и организација,
4. законитост и исправност,
5. комуникација и информације

#### **4.2. 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 остваривање циљева и вероватноће појављивања.

**Процена утицаја** обухвата значајност последица ако се ризик оствари. Утицај ће се бодовати оценама од 1 до 3, где оцена 1 значи да ће тај догађај имати мали утицај, док оцена 3 значи да ће догађај имати велики утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. Описно утицај ће се проценити на : мали -1, средњи - 2, висок -3.



Утицај	Објашњење
Висок	Процес ће бити угрожен, остваривање циљева ће бити значајно нарушено
Средњи	Ризик ће довести до значајног губитка, односно тешкоћа.
Низак	Ризик би могао имати одређени утицај на процес, али не би требало да спречи остваривање дугорочних циљева

Вероватноћа настанка нежељеног догађаја – идентификованог ризика бодоваће се оценама од 1 до 3, и то: мала -1, средња – 2 и велика -3.

Вероватноћа	Објашњење
Велика	Ризик ће се готово сигурно остварити
Средња	Ризик ће се вероватно остварити
Мала	Није вероватно да ће се ризик остварити

Из процене утицаја и вероватноће појављивања ризика произилази процена укупне изложености ризику на основу које се утврђују приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати.

Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова утицаја и вероватноће појављивања, према следећој матрици:

У Т И Ц А Ј	В Е Л И К И (3)	3	6	9
	С Р Е Д Њ И (2)	2	4	6
	М А Л И (1)	1	2	3
Интензитет ризика (утицај x вероватноћа)		Мала (1)	Средња (2)	Велика (3)
ВЕРОВАТНОЋА				

Ризици са индексом 1 и 2 су ниског интензитета.

Ризике са индексом 3 и 4 треба надзирати и управљати њима све до довођења у групу ризика ниског интензитета.

Ризици индексирани са 6 и 9 захтевају тренутну акцију, а то су ризици велике вероватноће појављивања и високог утицаја на остваривање циљева.

Оцен 9 подразумева сигурну појаву ризика са веома озбиљним утицајем, док је оцена 1 најмања вероватноћа појаве ризика са малим утицајем.

### 4.3. Реаговање на ризик

Реаговање на ризик подразумева да се неизвесност и потенцијална опасност од појаве ризика преокрене у корист путем искоришћавања прилика и елиминисања претњи које утичу на остваривање циљева.

Вероватноћа и утицај ризика смањују се избором прикладног одговора на ризик. Одговор на ризик зависи од важности ризика као и толеранције и става према ризику.

Поступање према ризику, у зависности од значаја, може бити следеће:

- а) Толерисање
- б) Третирање – решавање
- в) Трансферисање
- г) Коришћење прилика
- д) Прекид активности.

Решавање ризика подразумева увођење система интерних контролних активности. Контролне активности темеље се на писаним процедурама и начелима, поступцима и другим мерама које се успостављају ради остваривања циљева кроз смањење ризика до прихватљивог нивоа.

Контролне активности, у контексту управљања ризицима, могу бити: превентивне, детекционе, корективне и директивне.

Наведене контроле не морају бити јасно разграничене, с обзиром да једна контрола може да има више функција. При обликовању контрола важно је да успостављена контрола буде сразмерна ризику и да трошкови контроле не премашују добијене користи.

Основни циљеви интерне контроле су обезбеђивање:

1. Усаглашености са законским и подзаконским прописима, интерним актима, плановима и процедурама,
2. Поузданости и интегритета финансијских и других извештаја,
3. Ефективности, економичности и ефикасности пословања и коришћења средстава и
4. Заштита средстава.

Финансијско управљање и контрола представља целокупан систем интерних контрола које успостављају руководиоци у јавном сектору. Интерне контроле у јавном сектору кроз управљање ризицима, у разумној мери пружају уверавање да

се у остваривању циљева буџетска и друга средства тоше на исправан, етички, економичан, ефикасан и ефикасан начин у складу са законским и другим прописима уз заштиту средстава од губитака, злоупотреба и штете.

#### 4.4. Праћење и извештавање о ризицима

Управљање ризицима представља континуирани процес који укључује праћење утврђених ризика како би се благовремено уочиле све промене везане за 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 треба континуирано да разматрају питања везана за ризике са којима се суочавају у свом послу.

Циљ наведеног је размена информација о начину решавања ризика на свим нивоима и међу свим запосленим, и то:

- 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 пословних процеса који ће се бринути о одвијању процеса на предвиђени начин. Носиоци пословних процеса задужени су за праћење остваривања циљева и управљање најважнијим ризицима из своје области,
- одржавање редовних састанака – вертикална и хоризонтална комуникација (на месечном, кварталном или годишњем нивоу), кад год се процени на изузетност значаја ризика ради доношења одлуке о мерама за смањење изложености ризику, роковима и лицима која ће бити задужена и одговорна за предузимање одређених радњи,
- Регистар ризика ће се ажурно пратити и мењати у складу са решавањем идентификованих ризика и идентификовањем нових ризика уз израду образаца за праћење ризика,
- најмање једном годишње задужена лица за управљање ризицима по организационим деловима израђиваће извештај о управљању ризицима и достављати их директору или лицу које овласти.

## **5. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊЕ И ОДГОВОРНОСТ**

### **5.1. Носиоци ризика**

За сваки ризик који захтева мере ублажавања, одредиће се носилац ризика, односно лице у оквиру сваког организационог дела Јавног предузећа „Национални парк Фрушка Гора“, Сремска Каменица, које преузима одговорност за праћење мера које представљају одговор на ризик.

Носилац ризика мора бити укључен у све активности у вези са ризиком, укључујући праћење и покретање одређених мера у случају даљег повећања степена ризика.

Носилац ризика је руководилац сваког организационог дела у оквиру Јавног предузећа „Национални парк Фрушка Гора“, Сремска Каменица

### **5.2. Овлашћења и одговорност**

**Директор треба да:**

- осигура највиши ниво одговорности и подршке за управљање ризицима,
- усвоји Стратегију управљања ризицима Јавног предузећа „Национални парк Фрушка Гора“, Сремска Каменица

**Руководиоци организационих јединица треба да:**

- осигурају свакодневно управљање ризицима у својој области и процесима рада,
- осигурају да се управљање ризицима у делу њихове одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима
- 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 систем финансијског управљања и контроле развијао.

**Сви запослени у Јавном предузећу „Национални парк Фрушка Гора“, Сремска Каменица 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 руководиоцу.

**Интерна ревизија/контрола треба да:**

- процењује адекватност и ефикасност 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.

## 6. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године.

На састанцима највишег руководства и координатора, уколико га директор одреди, ће се анализирати потреба за ажурирањем Стратегије.

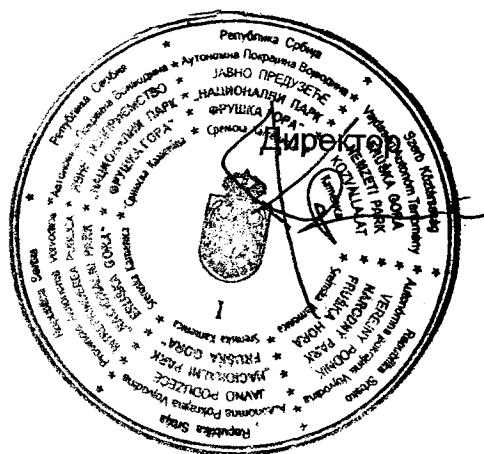
## 7. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења и објавиће се на интернет страници Јавног предузећа „Национални парк Фрушка Гора“, Сремска Каменица.

## 8. ПРИЛОГ

Образац за процену и управљање ризицима

Сремска Каменица, \_\_\_\_\_



Прилог бр. 1

ОБРАЗАЦ ЗА ПРОЦЕНУ И УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Процес /подпроцес	
Циљ процеса:	
Циљ подпроцеса:	
Опис ризика	
Узрок ризика	
Последица ризика	

Процена ризика:	
<b>Утицај</b> Разлози	Рангирање: Висок / Средњи / Низак
<b>Вероватноћа</b> Разлози	Рангирање: Висока / Средња / Ниска

Решавање ризика		
Толеранција ризика ?	Висока / Средња / Ниска	
Прихватљивост ризика ?	Толерисати – Нису потребне даље активности	Неприхватљив ? Решавати ризик
Начин решавања ризика		Третирање / Трансферисање / Укидање
Контролне активности и други кораци које треба предузети *		

- Процена ранијих дешавања

Процена резидуалног ризика након контролних активности			
Утицај	Рангирање	Висок / Средњи / Низак	
Вероватноћа	Рангирање	Висок / Средњи / Низак	

Праћење ризика			
Носилац ризика	*1	Надлежан	*2
Показатељ ризика			
Показатељ *3	Извор *4		Учесталост *5

\*1 Извршилац/предрадник, \*2 помоћник директора, \*3 догађај,

\*4 сопствени/екстерни, \*5 месечно, квартално....

Контрола		Датум:
Образац попунио		
Образац ажурирао		