



СЛУЖБЕНИ ГЛАСНИК

ГОДИНА XLII БРОЈ 33
24. август 2022.

„ЖЕЛЕЗНИЦЕ СРБИЈЕ“ АКЦИОНАРСКО ДРУШТВО

„ЖЕЛЕЗНИЦЕ СРБИЈЕ“ АКЦИОНАРСКО ДРУШТВО

**Одлука Одбора директора
„Железнице Србије“ ад
(од 2.8.2022. године)
Број: 1930/2022-326-112**

На основу члана 81. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13-испр., 108/13, 142/14, 68/15-др.закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20 и 118/21), члана 36. Статута „Железнице Србије“, акционарско друштво (Службени гласник „Железнице Србије“, број 10/19 - пречишћен текст) и чл. 7. и 11. 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), Одбор директора „Железнице Србије“ ад је на седници одржаној 2.8.2022. године, донео

О Д Л У К У

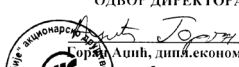
1. Усваја се Стратегија управљања ризицима „Железнице Србије“, акционарско друштво, Београд.
2. Стратегија из тачке 1. саставни је део ове одлуке.
3. Ову одлуку и Стратегију објавити у Службеном гласнику „Железнице Србије“.

Образложење

Правилником 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) прописано је да ради управљања ризицима, руководиоца корисника јавних средстава усваја стратегију управљања ризицима, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајно измени.

Управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу утицати на остварење циљева корисника јавних средстава, обезбеђујући разумно уверавање да ће ти циљеви бити остварени.

На основу изнетог, донета је Одлука као у диспозитиву.

ОДБОР ДИРЕКТОРА

Мирјана А. Јефтовић, дип.економиста
Менџер
Ј. Јефтовић
Светлана Јефковић-Бурин, дип.правник

**Одлука Одбора директора
„Железнице Србије“ ад
(од 2.8.2022. године)
Број: 1930/2022-326-112**

На основу члана 81. 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, 149/20 и 118/21), члана 36. Статута „Железнице Србије“ акционарско друштво (Сл. гласник „Железнице Србије“, број 10/19 – пречишћен текст), а у вези са чл. 7. и 11. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима

за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“ бр, 89/2019), Одбор директора „Железнице Србије“ акционарско друштво, Београд на седници одржаној 2.8.2022. године, донео је

СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА „Железнице Србије“ акционарско друштво, Београд

І ПРЕДМЕТ УРЕЂИВАЊА

Стратегија управљања ризицима у „Железнице Србије“ акционарско друштво, Београд (у даљем тексту: Друштво) представља стратешки и финални документ којим се успоставља систем финансијског управљања и контроле у Друштву, са крајњим циљем да се обезбеди пословање Друштва у складу са прописима, унутрашњим актима и уговорима, као и економично и ефикасно управљање и извештавање, ефективно коришћење ресурса, а што установљава поуздане основе за доношење одлука и планирање, коришћење средстава и заштита средстава и података.

Стратегијом управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија) у Друштву прописује се начин процене, рангирања, поступања и одговор на све ризике идентификоване кроз Регистар ризика; дефинишу се врсте екстерних и интерних ризика; одређује се процес управљања ризицима и мере за смањење ризика; планира се начин праћења, управљања и извештавања о ризицима; дефинише се подела улога, овлашћења и одговорности у управљању ризицима и планира се едукација запослених за систем финансијског управљања и контроле.

Регистар ризика, којим су обухваћени сви ризици са којим се Друштво суочава и који могу да угрозе остваривање циљева Друштва, представљају саставни део Стратегије.

Стратегија има за циљ да се у Друштву уведе пракса управљања ризицима и успостави оквир којим ће се и у будућем периоду развијати сам процес управљања. Под успешним управљањем ризицима, подразумева се рад на јачању постојеће структуре управљања, како у процесу планирања и реализације циљева тако и у процесу доношења одлука, где је управљање ризицима потребно уградити као стандард тј. опште прихваћен концепт и саставни део управљања, који ће омогућити оптималније и рационалније коришћење јавних средстава.

1.1. ПРАВНИ ОСНОВ

Влада РС је донела Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у РС за период 2017-2020. године („Сл. гласник РС“, бр. 51/17), која представља план за даљи развој свеобухватног и ефикасног система интерне финансијске контроле у јавном сектору, који ће осигурати добро управљање и заштиту јавних средстава, без обзира на њихове изворе и усклађивање са захтевима из Поглавља 32: Финансијски надзор - за потребе преговарања о приступању Србије Европској унији.

Развој интерне финансијске контроле у јавном сектору, иницирао је и развој утврђивања (идентификовања) и управљања ризицима. Законом о буџетском систему, у члану 81. став 2, дефинисани су елементи финансијског управљања и контроле, и то:

- Контролно окружење;
- Управљање ризицима;
- Контролне активности;
- Информисање и комуникација и
- Праћење и процена система.

Управљање ризицима успоставља се и развија на темељима „COSO“ оквира који представља интегрисани оквир интерне контроле који је дефинисала Комисија спонзорских организација (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), као једна од компоненти финансијског управљања и контроле.

„COSO“ оквир у том смислу садржи осам међусобно повезаних компонента: унутрашње окружење, постављање циљева, утврђивање ризика и прилика, процену ризика, одговор на ризик, контролне активности, информације и комуникације, као и праћење.

1.2. ДЕФИНИЦИЈЕ

1. **Ризик** представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативни утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава, при чему се првенствено мисли на најважније - стратешке циљеве. Пропуштене прилике такође се сматрају у ризику. Ризик се мери кроз последице и вероватноћу дешавања.
2. **Утврђивање (идентификовање) ризика** је процес идентификације догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Друштва.
3. **Опис ризика** представља процес јасне формулације односно описивања утврђених ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика и потенцијалне последице ризика односно утицаја на циљеве и активности.

4. **Процена ризика** је поступак којим се на систематски начин обавља процена утицаја који ризик има на остваривање циљева и одређује вероватноћа настанка ризика.
5. **Ублажавање и третирање ризика** подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће настанка ризика, ублажавања негативних последица које је ризик изазвао или обоје. Третирање ризика подразумева успостављање одговарајућих контролних активности (процедура).
6. **Праћење ризика** је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли функционишу у пракси предложене контролне активности (процедуре) и да ли исте спречавају, односно ублажавају ефекат деловања ризика на циљеве. Такође, праћење омогућава идентификовање новонасталих ризика, као и ризика који су нестали или имају мањи ефекат деловања на циљеве током процеса пословања.
7. **Инхерентни ризик** је ниво ризика у случају непостојања контрола и фактора који ублажавају ризик.
8. **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.
9. **Управљање ризицима** обухвата поступак идентификовања, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати негативан ефекат на остваривање циљева Друштва, са задатком предузимања потребних радњи, са циљем да ће ризици за постизање циљева бити сведени на прихватљив ниво.
10. **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.
11. **Управљачка одговорност** је обавеза руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава да све послове обавља законито, поштујући принципе економичности, ефективности, ефикасности и јавности, као и да за своје поступке, одлуке и резултате одговарају ономе ко их је именовао или им је пренео одговорност.
12. **Одговорност** је обавеза да се даваоцу овлашћења одговара за испуњавање тих овлашћења (обавеза поступања). Одговорност обухвата и давање информација и образложења за спровођење одређених поступака, активности или одлука.
13. **Овлашћење** представља обавезу извршења додељених задужења.
14. **Надлежност** представља право и дужност доношења одлука које се односе на управљање делегираним ресурсима (људским, буџетским) да би се остварили циљеви корисника јавних средстава.

II СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија представља методолошки оквир за начин и правац увођења процеса управљања ризицима унутар Друштва, али и његово праћење, односно постављање оквира за увођење праксе управљања ризицима као неопходног елемента доброг управљања, унутар којег ће сви организациони делови 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.

У члану 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС” бр. 89/2019) прописано је да ради управљања ризицима, руководиоца корисника јавних средстава усваја Стратегију управљања ризицима, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајно измени.

За потребе увођења и развоја система ФУК у Друштву је образована Радна група ради успостављања система финансијског управљања и контроле, чији је задатак поред осталог и израда и спровођење Стратегије.

У процесу развоја система ФУК и у процесу управљања ризицима треба да учествују сви запослени сходно додељеним овлашћењима и одговорностима, као и описом послова из Правилника о унутрашњој организацији и систематизацији послова „Железнице Србије“ ад.

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

Сврха Стратегије је да се кроз управљање ризицима (претњама и шансама), односно кроз стварање окружења које доприноси већем квалитету и резултатима свих активности, на свим нивоима управљања, унапреди и обезбеди остваривање стратешких и оперативних циљева Друштва на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

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

III КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

На основу напред наведеног јасне су користи система финансијског управљања и контроле и подсистема управљања ризицима интегрисаног у стратешком и оперативном пословању Друштва, те је потребно истаћи неколико корисних елемената подсистема управљања ризицима:

- спречавањем да дође до штетних догађаја који су се могли предвидети благовременом анализом ризика који могу утицати на остваривање циљева повећава се ефикасност и економичност у пословању;
- заштита и чување имовине Друштва и то како основних средстава, тако и комплетног садржаја пословања Друштва;
- могућност да се са дефинисањем највећих и најопаснијих ризика (највећа вероватноћа са највећим утицајем на остварење циљева), Друштво посвети отклањању таквих ризика и спровођењу адекватних контрола, не расипајући своје ресурсе на ризике које је могуће толерисати тј. Друштво управља ризицима тако да систем интерних контрола не буде предимензиониран и да средства и време који се улажу у контроле не буду већи од могућег утицаја одређеног ризика;
- очување и унапређивање репутације Друштва, јер ће се управљањем ризицима отклонити неконтролисан утицај ризика и избећи кризне ситуације;

Неопходно је напоменути да је целокупна корист условљена потпуном и суштинском подршком и учешћем руководиоца организационих делова и свих запослених у „Железнице Србије“ акционарско друштво, Београд у примени ове Стратегије.

IV ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризиком је кључно управљачко средство које се користи за остваривање стратешких и оперативних циљева. Управљање ризицима је динамичан и сталан процес. Обавеза Друштва је да испита шта су ризици који могу да угрозе остварење циљева Друштва и да се предузму мере које ће ублажити ризике до прихватљивог нивоа, па се као циљеви управљања ризиком постављају:

- уочавање, дефинисање и мерење ризика који настаје у сваком пословном процесу и појединачним активностима;
- благовремено предузети све потребне мере како би се уочени ризици умањили или уклонили;
- развијати систем документовања, праћења, евалуације и корекције радних процеса у Друштву, како би се смањили ризици и омогућило њихово отклањање;
- унапређивати могућности препознавања и отклањања ризика у Друштву;

Приоритет у решавању ризика односи се на ризике који доводе до:

- неправилног или незаконитог пословања, услед неадекватне примене законских решења;
- непоузданог, нетачног или временски неажурног извештавања;
- спорог и неадекватног реаговања на појаву нових, високих ризика приликом доношења нове законске регулативе;
- угрожавање рационалног и сврсисходног управљања средствима од јавног интереса повереним на управљање.

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

График број 1. Приказ управљања ризицима



4.1. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РИЗИКА

Управљање ризицима пре свега подразумева јасно дефинисање и разумевање циљева који се желе постићи. Ефикасно управљање ризицима треба да буде усмерено како на стратешке тако и на оперативне циљеве које Друштво жели да оствари у одређеном временском периоду.

Сви циљеви морају бити прецизно одређени на начин да буду:

- **мерљиви** (постоји могућност да се измери да ли реализација циља напредује);
- **остварљиви** (да ли су постављени циљеви остварљиви);
- **реални** (да ли се циљеви могу реално остварити са расположивим ресурсима);
- **временски ограничени** (до ког крајњег датума циљ треба да буде остварен);

Циљеви се могу поделити на:

1. **стратешке циљеве** (општи) и
2. **оперативне циљеве** — специфични (који су везани за пословне процесе и планове рада).

Стратешки циљеви

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у стратешким документима, како самог Друштва тако и осталих стратешких докумената који одређују правац и смер развоја Републике Србије из области финансијског управљања и контроле.

Конкретније, циљеви Друштва и мере за остварење циљева, одређени су годишњим Програмом пословања „Железнице Србије“ ад.

У том смислу Друштво ће:

- утврдити ризике на свим нивоима, у свим планским документима - 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 Друштва у складу са програмским буџетом РС;
- избегавати активности које носе ризик од штетног публицитета или друге штете које могу утицати на углед Друштва, као и да се управљањем ризицима омогући предвиђање неповољних околности које би могле спречити остварење циљева Друштва;
- настојати да створи одговарајућу организациону структуру за спровођење активности око управљања 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 Друштва кроз остварење постављених циљева.

Оперативни циљеви

Оперативни циљеви су у погледу временског рока, краткорочни и уједно и специфични, али изведени из стратешких циљева, који су садржани у годишњим плановима активности организационих делова. Наведене циљеве утврђује генерални директор, извршни директори и менаџери са руководиоцима организационих делова, 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.

Након што су јасно постављени циљеви Друштва, 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 Друштва.

Методе тј. технике за идентификацију ризика:

- **набацивање идеја** представља оформљивање групе запослених (Радна група), која отворено дискутује и утврђује ризике за своје делокруге рада;
- **контролне листе** су унапред припремљени спискови ризика, па се у складу с тим сваки ризик разматра у односу на претходно утврђену листу. Листу редовно треба ажурирати како би се обезбедила њена релевантност;
- **ранија искуства** по овој методи се ризици идентификују на основу знања и искуства запослених и ранијих информација које поседују у вези ризика;
- **процена ризика од стране носилаца активности** неопходно је да сваки ниво и организациони део анализира своје активности и уочи ризике које те активности доносе. Овај метод се може спроводити кроз адекватне моделе упитника или организовањем радионица на којима ће тема бити одређени ризици који су уско повезани са пословањем тог организационог дела Друштва. Када сам носилац пословног процеса идентификује ризик, акценат се ставља на аналитичко посматрање ризика.

С обзиром 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 и спољашњих фактора, који утичу на успешно остваривање циљева.

Како би се олакшало препознавање ризика као и да би се осигурала покривеност свих подручја ризика, користити се подела на пет главних група ризика, коју између осталог користи и Европска комисија, и то:

1. Спољно окружење

- ризици макро окружења (економски, геополитички и сл.);
- политичке одлуке и приоритети изван Друштва (Влада, Европска комисија, и сл.);
- спољни партнери (грађани, медији, други корисници буџетских средстава и сл.).

2. Планирање, процеси и систем

- стратегије и планови (фискална стратегија, финансијски планови и сл.)
- оперативни процеси и
- информационе технологије и остала подршка

3. Запослени

- структура запослених и њихова компетентност;
- етика и понашање организације („тон с врха“, сукоб интереса и сл.);
- интерна организација (делегирање, начин управљања, подела задатака и одговорности и сл.) и
- сигурност запослених, објекта и имовине.

4. Законитост и исправност

- јасно дефинисани закони, прописи и правила.

5. Комуникација и информације

- методе и канали комуникације и
- пренос података.

4.2. ПРОЦЕНА РИЗИКА

Након идентификовања ризика, врши се детаљна анализа свих ризика. Ризици се процењују како би могли да се рангирају и у складу са тим, утврђују се 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.

Како није могуће прецизно одредити вероватноћу наступања штетног догађаја, прибегава се квалитативној процени одговарајуће вероватноће коришћењем три категорије: велика, средња и мала вероватноћа појављивања, која је у табели приказана кроз нумеричке вредности.

Табела број 1: Нивои вероватноће ризика

Вероватноћа (нивои)	Рангирање (бодови)	Опис
Велика	3	Очекује се да ће се одређен догађај (ризик) догодити у већини случајева
Средња	2	Догађај (ризик) би се могао десити у неком тренутку
Мала	1	Настанак догађаја (ризика) је мало вероватан

Неопходна је процена ризика са становишта утицаја сваке опасности на Друштво, његов углед или успех у реализацији дефинисаних циљева. Процена утицаја обухвата процену значајности последица ако се ризик оствари, тј. процењује се какве би могле бити последице ако се ризик оствари. Ниво утицаја се такође може категоризовати на три нивоа утицаја: велики, средњи и мали утицај који је у табели приказан кроз нумеричке вредности.

Табела број 2: Нивои утицаја ризика

Утицај (нивои)	Рангирање (бодови)	Опис
Велики	3	Пословање ће бити озбиљно угрожено, односно остваривање циљева ће бити значајно нарушено (на пример: повреде закона и других прописа, финансијски губици, тешке повреде или смртни случајеви запослених током обављања радних задатака, немогућност завршетка свих активности, нарушен углед Друштва, потпуна немогућност коришћења рачунарске мреже у Друштву током дужег временског периода и нерационално управљање имовином).

Средњи	2	Ризик ће довести до значајног финансијског губитка, односно тешкоћа и руководству ће бити потребно доста времена да то испита и исправи (на пример: повреда неких закона и прописа, финансијски губици који делимично угрожавају извршење обавеза, немогућност извршења неких активности, делимично неомогућавање коришћења рачунарске мреже у Друштву и негативан медијски утицај).
Мали	1	Ризик би могао имати одређени утицај на посао, али не би требало да спречи остваривање дугорочних циљева (на пример: мање непоштовање прописа, мањи финансијски губици, мања угроженост реализације активности, лакше повреде запослених и мањи негативни медијски коментари).

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.

Најчешћи облик процене ризика, огледа се кроз матрицу тј. дијаграм унакрсног деловања утицаја и вероватноће појављивања ризика који је дат у наставку кроз такозвану „семафор матрицу“.

Матрица ризика: „Семафор матрица“

УТИЦАЈ	Велики (3)	3	6	9
	Средњи (2)	2	4	6
	Мали (1)	1	2	3
ИНТЕНЗИТЕТ РИЗИКА		Мала (1)	Средња (2)	Велика (3)
БЕРОВАТНОЋА				

„Зелени ризици“ су ризици ниског интензитета, они у матрици приказују интензитет ризика 1 и 2. Ризици ниског интензитета не захтевају даље деловање, односно управљање свим ризицима се врши кроз уобичајене процедуре.

„Жути ризици“ су ризици који могу изазвати штету у одређеној мери и њих треба пратити, док корективне мере и контроле треба усмерити на спречавање настанка нежељених ефеката. 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).

„Црвени ризици“ су оцењени са највишим оценама (6 или 9), захтевају тренутну акцију, то су ризици са великом вероватноћом појављивања и високим утицајем на остварење циљева или је вероватноћа појављивања висока, а утицај средњи односно обрнуто.

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

- ако представља директну претњу успешном остваривању циљева или завршетку програма/пројекта/активности;
- ако ће проузроковати знатну штету Друштву или широј заједници;
- 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 Друштва;
- ако озбиљно утиче на углед Друштва.

4.3. РЕАГОВАЊЕ НА РИЗИК

Након идентификовања и процене ризика, потребно је дефинисати одговоре на ризик тј. мере које ће умањити вероватноћу дешавања појаве или умањити последице догађаја у тој мери да посматрани ризик буде прихватљив. Дефинисање мера за смањење или отклањање ризика подразумева предострожност да се тиме не створе услови за настајање новог, раније неидентификованог ризика. Неопходно је сваку меру добро проучити и проверити да ли она може имати последице по посматране циљеве.

Сходно наведеном постоје две врсте ризика:

- **Инхерентни ризик** - је ризик или низ ризика са којима се суочава Друштво, не узимајући у обзир успостављање контроле и факторе који ублажавају ризик. Ови ризици се генеришу због уобичајених околности, а могу бити ин-терни или екстерни.

- **Резидуални ризик** - је ризик који настаје након предузимања постојећих контрола које ублажавају ризик. Дакле, након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји.

Одлука о одговору на ризик, зависи од важности ризика као и о толеранцији и ставу према ризику.

У наставку су представљени следећи аспекти одговора на ризик:

- **Избегавање ризика** - реализовање одређених активности се прекида и спроводи на другачији начин.
- **Трансферисање ризика** - 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.
- **Прихватање ризика** - ризик се прихвата и толерише без предузимања било каквих радњи - када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимањем мера већи од потенцијалних користи које би се добиле предузимањем мера.
- **Третирање (решавање) - Ублажавање ризика** - предузимање мера којима ће се смањити утицај ризика или вероватноћа ризика. Кроз овај корак се у Регистру ризика Друштва доносе и уписују одговарајуће мере за смањење ризика (одлуке, упутства, директиве, наредбе и контроле процедуре).

Када су прецизно дефинисане све активности које је потребно спроводити како би се ризици свели на прихватљиву меру, дефинисаће се потребни ресурси за увођење тих мера.

У складу са тим неопходно је утврдити исплативост мера, неприхватљиво је инвестирати већа средства у заштитну меру, него што може бити штета од посматраног ризика. Такође не треба отпочињати имплементацију заштитне мере, ако та мера захтева више средстава него што Друштво има на располагању. Наведене мере треба да буду одговарајуће, трошковно ефикасне, свеобухватне и у непосредној вези са значајем ризика.

У члану 8. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору прописано је да контролне активности су писане политике и процедуре и њихова примена, а успостављају се ради пружања разумног уверавања да су ризици који утичу на постизање циљева ограничени на прихватљив ново.

Контролне активности обухватају следеће принципе:

- 1) Одабир и развој контролних активности за свођење ризика на прихватљив ниво;
- 2) Одабир и развој општих контролних активности информационог технологија у пословним информационом системима да би се подстакло остваривање циљева;
- 3) Спровођење контролних активности кроз политике у којима су дефинисана очекивања, као и кроз процедуре у којима се те политике реализују.

Контролне активности које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурниране најмање једном годишње.

4.4. 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).

У том смислу, сви запослени (руководиоци на свим нивоима и извршиоци) треба континуирано да разматрају питања у вези са ризикама са којима се суочавају у свом послу.

Циљ наведеног је размена информација о начину решавања ризика, тако да кроз редовне извештаје и годишње анализирање најчесталијих ризика, долази до остваривања циљева Друштва.

Одговорност за праћење, третирање и управљање ризицима има „власник ризика“, руководиоца организационе јединице у којој је ризик идентификован.

Руководилац организационе јединице или лице које овласти за те послове, помаже да се:

- ризици идентификују тако што прикупља обрасце којима запослени обавештавају о утврђеним ризицима у њиховим организационим јединицама,
- рангира ризике према приоритетима;
- обавештава запослене о донетим одлукама у вези са обавештењима у утврђеним ризицима;
- врши едукацију о врстама и могућностима настанка ризика;
- води Регистар ризика;
- дефинише процедуре за ублажавање ризика и координира са свим организационим јединицама.

Увођење мера подразумева обуку извршилаца о томе како ће вршити своје радне активности. Извршиоцима ће се објаснити шта је разлог за промену начина рада и које се опасности тиме елиминишу, односно који се ефекти очекују од новог начина рада. Свака промена начина рада подразумева праћење да ли извршиоци примењују нови начин рада или теже да се врате старим навикама, односно да ли меру спроводе како је планирано и да ли мера даје очекиване резултате.

Овакве промене начина рада захтевају и промене у начину размишљања свих запослених, тако да ово представља промену културе унутар Друштва. Промена културе подразумева да сваки запослени буде упознат са идентификованим ризицима, могућим последицама, могућим сигнаlima да се развије неки ризик, као и поступцима које је потребно предузети у том случају.

Сви запослени треба да буду посвећени и да учествују у процесу управљања ризицима, али лице одговорно за спровођење одговора на ризик и управљање ризицима надгледа тестирање ризика, врши мониторинг и преиспитивање ако је потребно одређује корективне мере и надгледа њихово спровођење, идентификује нове ризике и о томе писмено извештава надређеног, нарочито у случају значајног повећања утицаја ризика или вероватноће дешавања ризика.

Генерални директор или овлашћени руководиоца одлучује о поступању по ризицима који могу угрозити остварење циљева.

Након увођења у примену свих предвиђених мера, потпуно је очекивано да се тек у том тренутку идентификују нови ризици или недостаци предвиђених мера, а разлог томе је што у фази планирања и анализирања није могуће сагледати све детаље у тој мери. Стога је потребно предвидети начин и динамику провере успешности дефинисаних мера (преиспитивање), промене вероватноћа и последица идентификованих ризика, као и појаву нових ризика. Све активности би требало бити спроведене периодично у унапред утврђеном интервалу.

Како ће ове провере довести до идентификовања разних недостатака у дефинисаним мерама или у процесу праћења и управљања ризиком, потребно је ова сазнања документовати и тиме формирати базу знања о ризицима и поступцима управљања ризицима, чима ће се отворити основ да се овај процес убудуће одвија много брже, лакше и са много бољим ефектима.

Стратегија управљања ризицима представља темељ организованог и ефикасног система управљања потенцијалним штетним догађајима који се могу појавити у делокругу послова које обавља Друштво.

Извештаји о процесу управљања ризицима се припремају и достављају овлашћеном руководиоцу најмање једном годишње.

V КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ

Развој ситуације са увођењем система Финансијског управљања и контроле пратиће могућу корекцију дефинисаних показатеља успешности у процесу управљања ризицима. Како би се процес управљања ризицима могао пратити, дефинишу се следећи показатељи успешности:

1. успостављање Регистра ризика на нивоу Друштва, као и на нивоу свих организационих јединица;
2. мере акционих планова спроводе се у оквиру рокова утврђених за извршење и све нове мере се ажурирају у Регистар ризика;
3. припремљен и достављен извештај од стране власника ризика, најмање једном годишње руководиоцу Радне групе за финансијско управљање и контролу и интерном ревизору;
4. број спроведених обука везаних за увођење система финансијског управљања и контроле;
5. број извршених интерних ревизија.

VI ПРАЋЕЊЕ И ПРОВЕРА ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ

Провера процеса управљања ризиком мора бити периодичног карактера и континуирана активност.

Преглед процеса треба да обезбеди да се сви аспекти процеса управљања ризиком прегледају најмање једном годишње - како би се разматрало да ли ризици још увек постаје или су се појавили нови ризици, да ли су се вероватноћа и утицај ризика променили и да ли се ради о значајним променама којима се прилагођавају приоритети ризика као и да би се осигурала ефективност контроле. Целокупан процес управљања ризицима треба да буде подложен редовном прегледу како би управљање било одговарајуће.

Регистар ризика је потребно редовно ажурирати у погледу нивоа ризика, ризика који се третирају, ризика који су прихваћени, ризика на које се није могло деловати на планиран начин, како би праћење и извештавање била ефикасна.

Провера процеса се односи пре свега на:

- испитивање и проверу документације везана за систем управљања ризиком што подразумева да ли је достављена потребна документација и проверу да се документација примењује у раду и сл.;
- провера ефикасности предузетих мера за отклањање појединих ризика и давање предлога за унапређивање тих мера;
- провера реализације постављених циљева ове стратегије.

Праћење ефикасности процеса управљања ризицима је од великог значаја због тога је неопходно обезбедити:

- постојање јасне одговорности за управљање посебним ризиком или подручјем ризика, односно одређивање носиоца пословног процеса који ће бити задужен за праћење остваривања циљева и управљања најважнијим ризицима који могу утицати на реализацију циљева;
- одређивање начина извештавања што подразумева одржавање састанака руководиоца организационих делова када се наиђе на значајан ризик, ради доношења одлуке о мерама смањивања изложености ризику, о роковима и лицима одговорним за извршавање потребних радњи као и због ажурирања података у Регистру ризика;
- чланови Радне групе припремају Годишњи извештај о стању система ФУК, који обавезно садржи и део који се односи на процес управљања ризицима. Годишњи извештај се подноси генералном директору.

VII УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Носиоци ризика

За сваки ризик који захтева мере ублажавања, потребно је одредити носиоца ризика, односно лица у оквиру сваког организационог дела Друштва, 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. **Носилац ризика је сваки руководилац организационог дела у Друштву.**

Поступак управљања ризиком подразумева посвећеност и учешће свих запослених у Друштву. Када се неко од запослених суочи са новим ризиком, о томе треба увек да обавести Радну групу за развој система ФУК у Друштву и то руководиоца Радне групе и чланове Радне групе.

Овлашћења и одговорности

Генерални директор треба да:

- осигура највиши ниво одговорности и подршку за управљање ризицима;
- усваја Стратегију управљања ризицима у Друштву.

Радна група за успостављање система финансијског управљања и контроле у Друштву треба да:

- ажурира Стратегију управљања ризицима Друштва;
- оствари квалитетну комуникацију о ризицима са запосленима у Друштву, што се пре свега односи на чланове Радне групе;
- изврши завршну процену и рангирање идентификованих ризика како би се лакше припремио Регистар ризика Друштва;
- осигура квалитетно управљање ризицима Друштва.

Руководиоци организационих делова треба да:

- осигуравају 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 Радне групе;
- подстичу запослене и оспособљавају их за препознавање ризика који су претња њиховим активностима;
- утврђују нове методе рада како би се систем ФУК развијао.

Интерна ревизија и Комисија за интерну ревизију:

- процењује адекватност контролних механизма у односу на ризик;
- даје препоруке и смернице за континуирано побољшање интерних контрола и увођење нових;
- указује на ризике који се могу десити као последица неадекватних интерних контрола и даје препоруке и смернице за њихово побољшање.

Запослени у Друштву треба да:

- користе смернице за управљање ризицима добијене од руководиоца;
- решавају и третирају ризике у оквиру свог посла у складу са процедурама;
- у случају појаве новог ризика обавештавају непосредног руководиоца.

Сви запослени у Друштву ће бити укључени у процес управљања ризиком и морају бити свесни своје одговорности да у оквиру свог радног места и својих радних задатака идентификују евентуалне ризике и да преузимају корективне мере и надгледају њихово спровођење.

VIII ЕДУКАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА

Унапређивање система управљања ризицима неизоставно подразумева континуирану едукацију свих учесника у овом процесу. Неопходно је планирати обуку са захтевима стандарда ISO 31000 - управљање ризицима/ принципи и смернице чија је сврха интеграција процеса управљања ризицима у читавом Друштву. Ову и остале обуке требала би планирати и у редовним годишњим програмима стручног оспособљавања и усавршавања запослених у Друштву.

Комуникација о питањима ризика у Друштву је веома важна, потребно је осигурати да сваки запослени разуме шта је Стратегија, шта су приоритетни задаци и како се њихове одговорности уклапају у тај оквир рада. Преношење стеченог знања и искустава које може бити од користи за остале запослене је свакако предуслов за успешно управљање ризицима.

IX АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ


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

Х ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија ступа на снагу даном доношења.

Стратегију објавити у Службеном гласнику „Железнице Србије“ и на интернет страници Друштва.

ОДБОР ДИРЕКТОРА



Горан Ашић
Горан Ашић, дип.економиста

Милош Капетановић
Милош Капетановић, мастер менаџер

Светлана Јелић-Бурин
Светлана Јелић-Бурин, дип.правник