

„Србија Карго“ а.д.
Број: 4/2020-1065-269
Датум: 19.11.2020. године
Београд

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
АКЦИОНАРСКОГ ДРУШТВА ЗА
ЖЕЛЕЗНИЧКИ ПРЕВОЗ РОБЕ
“СРБИЈА КАРГО“ - Београд**

САДРЖАЈ

УВОД	3
1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ.....	3
2. ПРАВНИ ОСНОВ.....	5
3. ДЕФИНИЦИЈЕ.....	6
4. СИСТЕМ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	7
5. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ	19
6. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ.....	20
7. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ	21
8. ПРИЛОЗИ.....	21

УВОД

Развој система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК) у јавном сектору у Републици Србији (у даљем тексту: РС), покренуо је и развој система управљања ризицима. У складу са 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 и 72/2019) 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. 89/19), систем ФУК представља свеобухватни систем интерних контрола који успоставља и за који је одговоран руководилац корисника јавних средстава, а којим се, **управљајући ризицима**, осигурува разумна увереност да ће се у остваривању циљева буџета и друга средства користити правилно, етично, економично, ефикасно и ефективно.

С обзиром на реформе у РС, које су у току, између остalog и кроз реформу железничког система, велику важност у „Србија Карго“ а.д. (у даљем тексту: Друштво) добија и процес управљања ризицима који је потребно развијати и то посебно у процесима који су кључни за реализацију стратешких циљева односно оперативних циљева Друштва.

Стратегија управљања ризицима (у даљем тексту: Стратегија), представља стратешки документ који употпуњује даљи развој система ФУК-а и 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.

Овом стратегијом одређен је процес идентификовања ризика, процена идентификованих ризика, рангирање, као и које активности треба предузети како би се ефекти ризика (укупна изложеност ризику) ублажили. Такође, одређује се и линија одговорности запослених у процесу управљања ризицима тј. ко све учествује у процесу управљања, начину извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

1. СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегију као документ који описује процес који Друштво, као и сви организациони делови унутар Друштва, успостављају ради управљања ризицима доноси Одбор директора Друштва. 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 добrog управљања, унутар којег ће сви организациони делови развијати управљање ризицима у складу са својим надлежностима и одговорностима.

Стратегија управљања ризицима

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

Носилац изrade Стратегије управљања ризицима је генерални директор Друштва т.ј. лица на која је пренета одговорност путем Решења о именовању Радне групе за израду Стратегије управљања ризицима у Друштву, од стране генералног директора Друштва.

У Друштву је такође образована Радна група за успостављање финансијског управљања и контроле, за израду листа пословних процеса, мапа пословних процеса, документације о систему, и регистра ризика као и Радна група за доношење стратегије управљања ризицима (у даљем тексту: Радна група).

На Радну групу је пренета обавеза за даљи развој и имплементацију система ФУК и у оквиру њега, система за управљање ризицима. Чланови Радне групе су директори сектора, начелници центара, заменици директора сектора, саветници у центрима као и друга лица одређена решењем за успостављање финансијског управљања и контроле.

Чланови Радних група су координатори за ризике у својим организационим деловима.

Такође, поред Радних група, у Сектору за управљање квалитетом пословања и системима безбедности, систематизовани су послови „координатор за финансијско управљање и контролу“ са следећим описом послова: организује рад на пословима система финансијског управљања и контроле, његовим увођењем, организовањем и спровођењем. Обавља надзор, усклађивање и развојно усмеравање активности у вези успостављања, документовања, примене одржавања и побољшања система финансијског управљања и контроле; прати и примењује законске прописе и интерна акта из делокруга свог рада; сарађује са другим организационим деловима у циљу обављања послова; учествује у раду комисија и других радних група; анализира могућности примене нових методолошких поступака у раду; обавештава руководиоца о свим уоченим неправилностима. На овај начин се успоставља и јача координација са организационим деловима Друштва, а све у циљу равномернијег и унифициранијег развоја ФУК и у оквиру њега дела који се односи на процес управљања ризицима.

Битно је нагласити да у процесу развоја ФУК и у процесу управљања ризицима треба да учествују сви запослени сходно додељеним овлашћењима, одговорностима и описом послова из систематизације послова.

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

Свеобухватно сагледавање комплексног система ФУК-а са једне стране и свест о развоју истог, са друге стране, узроковало је креирање једног оваквог документа који ће на систематичан и свеобухватан начин заокружити и дати правац који треба следити за даљи развој ФУК.

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

Стратегија управљања ризицима

С тим у вези важно је истаћи да је Друштво изложено бројним ризицима који се могу односити на:

- све оно што може штетити угледу Друштва и смањити поверење комитетата;
- 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 који је најбољи начин поступања са ризицима. Уобичајено решење је увођење одговарајућих интерних контрола ради минимизирања појављивања ризика или минимизирања утицаја ризика у будућем периоду, и то кроз:

- креирање Регистра ризика (Регистар оперативних и Регистар стратешких ризика), у којима ће сви ризици са којима се суочава Друштво бити идентификовани и проценjeni, а који утичу на остваривање стратешких и оперативних циљева и мисија Друштва ;
- рангирање свих ризика у погледу могућег појављивања (вероватноћа јављања ризика), последица и очекиваног утицаја на циљеве и пословне процесе;
- јасна расподела улога, одговорности и дужности за третирање ризика;
- преглед усклађености са законима и регулативом, укључујући редовно извештавање о ефективности система интерних контрола ради ублажавања утицаја ризика;
- подизање нивоа свести о принципима и користима укључености у процес управљања ризицима и посвећености запослених у вези са контролом ризика;
- извештавање о ризицима.

2. ПРАВНИ ОСНОВ

На основу Чл. 81. став 6. 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, 68/15 – др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19 и 72/19) и Чл. 7 Правилника о једничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, Влада РС је донела Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији, за период 2017 – 2020. године („Службени гласник РС“ број 51 од 25. маја 2017. године). Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору, 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, као и усклађивање са захтевима из Поглавља 32: Финансијски надзор – за потребе преговора о приступању Србије у Европску унију.

Развој интерне финансијске контроле у јавном сектору, иницирао је и **развој идентификовања и управљања ризицима**. Сектор – Централна јединица за хармонизацију у Министарству је, у том смислу израдио и одговарајуће подзаконске акте и нека питања од значаја за развој ФУК-а, дефинисао одредбама Закона о буџетском систему. Овим законом, у члану 81. став 2, дефинисани су елементи финансијског управљања и контроле, и то:

1. Контролно окружење;
2. Управљање ризицима;
3. Контролне активности;
4. Информисање и комуникација и
5. 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 компоненти: унутрашње окружење, постављање циљева, утврђивање ризика и прилика, процену ризика, одговор на ризик, контролне активности, информације и комуникације, као и праћење.

3. ДЕФИНИЦИЈЕ

Ризик је било који догађај, активност или пропуст који би се могао дододити и неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева Друштва . Поред тога, и пропуштене прилике се такође сматрају ризиком.

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

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

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

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.

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 Друштва. У том смислу потребно је разликовати Регистар оперативних ризика организационих делова Друштва као и Регистар стратешких ризика Друштва.

4. СИСТЕМ 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 у Друштву се одређује особа одговорна за координацију успостављања процеса управљања ризицима из највише управљачке структуре т.ј., председник Радне групе за израду Стратегије управљања ризицима. Такође, руководиоци свих организационих делова именују се за координаторе за ризике који, између остalog, идентификују ризике и ажурирају регистре ризика (приликом промене прописа, нове систематизације послова, нових мера за отклањање ризика и вероватноће за појаву ризика и сл.).

Координатора за успостављање процеса управљања ризицима и координаторе за ризике организационих делова Друштва, именује генерални директор.

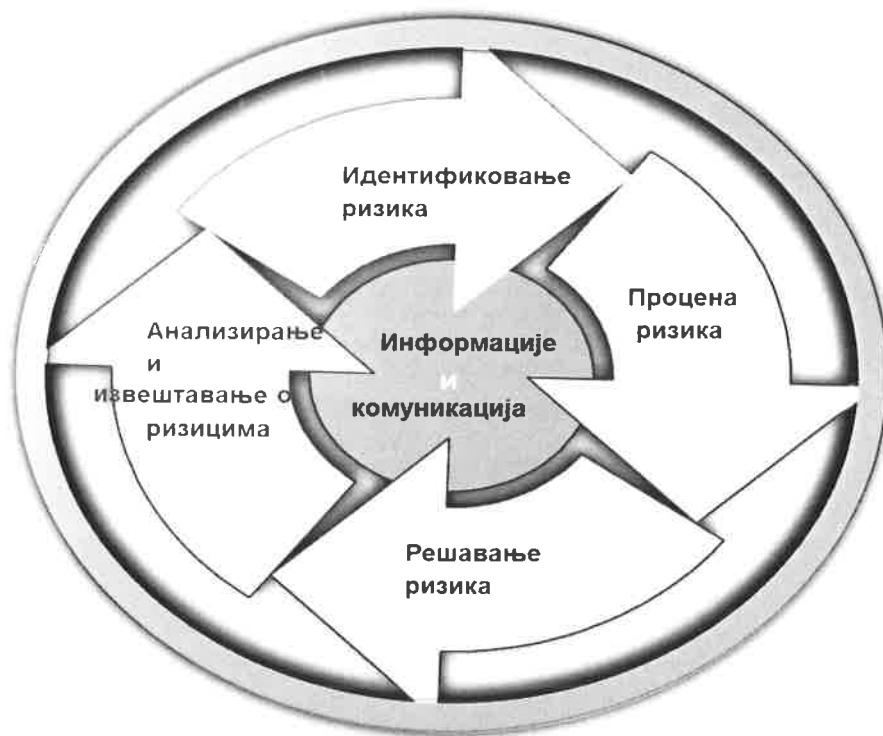
Координатор за успостављање процеса управљања ризицима може припремити и кратка упутства за управљање ризицима и њима детаљније уредити начин поступања и утврђивања релевантних образаца за документовање ризика.

Руководиоци 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

Графички приказ управљања ризицима:



4.1. Идентификација ризика

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

Циљеви се могу поделити на:

- a) Стратешке циљеве (општи) и
- б) Оперативне циљеве – специфични (који су везани за пословне процесе и планове рада).

a) Стратешки циљеви

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви који су садржани у стратешким

Стратегија управљања ризицима

документима Друштва и стратешким документима који одређују правац и смер развоја Републике Србије из области финансијског управљања и контроле. Међу најзначајним документима из којих се могу дефинисати стратешки циљеви који су везани за област управљања ризицима Друштва, могу се навести Дугорочни и средњорочни план стратегије и развоја „Србија Карго“ а.д. 2017-2027; Програм пословања „Србија Карго“ а.д. за наредну годину и Стратегија и планови праћења система за управљање безбедношћу „Србија Карго“ а.д.

У том смислу Друштво ће:

- утврдити ризике на свим нивоима, како стратешке тако и оперативне и то 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 ризика омогући предвиђање неповољних околности које би могле спречити остварење циљева Друштва;
- омогући да сви руководиоци и запослени који доносе одлуке, буду свесни одговорности и имају јасна сазнања да ће управљање ризицима, резултирати у корист Друштва кроз остварење постављених циљева.

Стратешки ризици (ризик):

- неостваривање планираног обима одржавања возних средстава
- не ликвидност
- немогућност остваривања пројектованог степена финасирања из сопствених прихода
- немогућност остваривања пројектованог обима рада (превезене тоне- у хиљ. тона и нетонски километри – у мил. НТК),
- немогућност остварења пројектоване продуктивности (нетонски километри по запосленом)
- немогућност остварења пројектованог прихода од превезене робе (у хиљ. динара и то за унутрашњи и међународни саобраћај)
- немогућност одржавања оптималног броја запослених (при смањењу броја запослених, дефинисано пословном политиком Друштва, водити рачуна о оптималном броју запослених који је потребан за функционисање система и повећање продуктивности рада према утврђеним плановима)

- угрожавање безбедности и здравља на раду (ризик не испуњавања прописаних безбедносних и здравствених услова за безбедан рад – испуњење безбедносних услова из Акта о процени ризика)
- угроженост циљева безбедности утвђених Стратегијом и плановима праћења СУБ који се односе на показатеље несрећа „исклизнућа воза или маневарског састава“
- угроженост циљева безбедности утвђених Стратегијом и плановима праћења СУБ који се односе на показатеље несрећа на путним прелазима

б) 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 – директорима/начелницима, који руководе секторима/центрима. У складу с тим, и за ове циљеве потребно је идентификовати ризике и одредити адекватне мере за ублажавање или отклањање ризика, како би се ублажила или елиминисала могућност да ризици који утичу на оперативне циљеве угрозе стратешке циљеве.

Праћење ризика у оквиру организационих делова од стране руководилаца унутрашњих организационих делова, је најбољи механизам управљања ризицима на оперативном нивоу. Регистар оперативних ризика, који усваја Одбор директора представља значајан интерни документ у процесу управљања ризицима и почетни корак за даљи наставак и израду Регистра стратешких ризика.

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

У том смислу, потребно је ангажовање запослених у Друштву да се ризици идентификују, оцене и прате. У Друштву су, за овај процес, одговорни чланови Радне групе – координатори за ризике, у складу са динамиком појављивања ризика или потребом за њихово ажурирање и редфинисање.

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

- **набаџивање идеја (brainstorming)** – оформљена група кључних запослених која отворено дискутује и утврђује ризике за свој делокруг рада;
- **коришћење контролних листа (check lists)** – заправо представља унапред припремљен списак ризика, па се у складу с тим сваки ризик разматра у односу на претходно утвђену 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 у вези са ризицима. У том смислу, Друштво има Регистар оперативних ризика који може послужити као контролна листа и основа за даље праћење постојећих и

идентификацију нових ризика, као и за њихово ревидирање у погледу оцене вероватноће и последице остварења ризика;

- **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) или 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 стање везано за досадашњи развој у области система ФУК и његове компоненте тј. управљање ризицима, у Друштву се успоставља пракса везана за идентификацију ризика као комбинација свих поменутих метода. У складу с тим, Радна група на састанцима дискутује и договора се о свим активностима и онда 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 дрогодити, због унутрашњих или спољашњих фактора, а који утичу на остварење циљева.

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

а) Екстерно – спољно окружење, као на пример:

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

б) Планирање, процеси и систем

- политike (укључујући и интерне политike и одлуке), стратегије (нпр. фискална стратегија), планови (нпр. финансијски планови);
- оперативни процеси (начин организовања пословног процеса, опис процеса);
- финансијски процеси и додела финансијских средстава;
- ИТ и остали системи подршке.

в) Запослени и организација

- структура запослених и њихова компетентност;
- етика и понашање организације („тон с врха“, могућност преваре и проневере финансијских средстава, сукоб интереса и слично);
- интерна организација (начин управљања, подела улога и одговорности, делегирање итд.);
- сигурност запослених, објеката и опреме.

г) Законитост и исправност

- јасна дефинисаност закона, усклађеност постојећих закона, прописа и правила и поштовања истих.

д) Комуникација и информације

- методе и канали комуникације, тј. тачна, јасна и двосмерна линија комуницирања и преноса података;
- квалитетна и правовремена информисаност.

Оваква подела ризика обухвата како интерно тако и екстерно окружење и представља модел за утврђивање ризика, узимајући у обзир све аспекте ризика и сва потенцијална подручја ризика.

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 последица 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 бодује оценама од један (1) до пет (5), где оцена 1 значи да ће тај догађај имати мали утицај, док највиша оцена 5 значи да ће догађај имати велики утицај на остваривање циљева Друштва. Овде се може дати и описна процена утицаја, па тако утицај може бити врло низак, низак, средњи, висок и врло 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 (5) и највећом вероватноћом појављивања (5), може проценити са највише двадесетпет (25) бодова.

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“:

Стратегија управљања ризицима

Утицај	Врло висок (5)				
	Висок (4)	5	10	15	20
Средњи (3)	4	8	12	16	20
Низак (2)	3	6	9	12	15
Врло низак (1)	2	4	6	8	10
ИНТЕНЗИТЕТ РИЗИКА (УТИЦАЈ * ВЕРОВАТНОЋА)	Врло ниска (1)	Ниска (2)	Средња (3)	Висока (4)	Врло висока (5)
	ВЕРОВАТНОЋА				

„Зелени ризици“ су ризици ниског интезитета деловања. Они се крећу у границама 1, 2, 3, 4 и 5 (нпр: висока вероватноћа 4 и врло низак утицај 1, као и врло висок утицај 5 и врло ниска вероватноћа).

„Жуте ризике“ треба надзирати и управљати њима све до довођења до зелене боје, ако је могуће. Они се крећу у границама 6, 8, 9, 10 и 12 (нпр: средња вероватноћа 3 и средњи утицај 3).

„Црвени ризици“ су оцењени са највишим оценама (15, 16, 20 и 25) захтевају тренутну акцију, а то су ризици са великим вероватноћом појављивања и високим утицајем на остварење циљева, или је вероватноћа појављивања висока, а утицај средњи односно обрнуто.

Дакле, оцена 20 или 25 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:

РАНГИРАЊЕ УТИЦАЈА

Бр. вредн.	Категорија	Могуће последице
1	Врло низак	Нема утицаја
2	Низак Негативан исход због ризика или изгубљених прилика који вероватно неће имати трајни или значајан утицај на оперативне и стратешке циљеве и углед или успешност Друштва.	<ul style="list-style-type: none"> • Мање од <0.5% финансијског утицаја на укупни обрт • Нема регулаторних последица • Мањи негативан публицитет
3	Средњи Негативан исход због ризика или изгубљених прилика који ће имати значајан утицај на оперативне и стратешке циљеве Друштва, али се њиме може управљати без већих последица у средњорочном периоду.	<ul style="list-style-type: none"> • Финансијски губитак до 2% од укупни обрт у свакој години • Ограничени регулаторни проблеми • Негативан публицитет у локалној области или неком аспекту пружања услуга
4	Висок Негативан исход због ризика или изгубљене прилике који има значајан утицај који захтева велике напоре да би се њиме управљало и да би се решио у средњорочном периоду, али не прети опстанку Друштва у средњорочном периоду.	<ul style="list-style-type: none"> • Финансијски губитак преко 2% од укупног обрта у једној години • Неопходно је избалансирати велики програм штедње захтева у средњорочном периоду • Значајни регулаторни проблеми
5	Врло висок Негативан исход због ризика или изгубљених прилика који уколико се не реши у средњорочном периоду прети опстанку Друштва.	<ul style="list-style-type: none"> • Финансијски губитак (или губитак потенцијалног финансијског вишкава) преко 2% од обрта више година заредом • Значајне регулаторне последице • Велике негативне санкције – затворен главни део организације

РАНГИРАЊЕ ВЕРОВАТНОЋЕ

Бројчана вредност	Категорија	Вероватноћа
1	Врло ниска	1 - 29% вероватноћа да ће се нешто дододити
2	Ниска	30-49% вероватноћа да ће се нешто дододити
3	Средња	50-69% вероватноћа да ће се нешто дододити
4	Висока	70-89% вероватноћа да ће се нешто дододити
5	Врло висока	90-100% вероватноћа да ће се нешто дододити

Из процене утицаја и вероватноће произилази процена укупне изложености ризику, која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати. **Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за утицај са бодовима за вероватноћу (ако се ризик са највећим утицајем и највећом вероватноћом, које бодујемо оценом пет, може проценити са највише двадесетпет бодова).** Укупна изложеност ризику може бити незната (оцене 1, 2), ниска (оцене 3, 4, 5), средња (оцене 6, 8, 9), висока (10, 12, 15, 16) и критична (20, 25). Будући да један ризик може утицати на неколико подручја унутар организације, разматрани фактор ризика запослени посебно процењује за различита подручја и бодује према утицају ризика и вероватноћи појаве ризика за свако опажено подручје ризика.

СТЕПЕН РИЗИКА

Бројчана вредност ризика	Квалитативни опис ризика
1, 2	Незната
3, 4, 5	Низак
6, 8, 9	Средњи
10, 12, 15, 16	Висок
20, 25	Критичан

Друштво ризик сматра критичним, ако је оцењен највишом оценом (20 или 25), и то у следећим случајевима:

- ако представља директну претњу успешном осваривању циљева или завршетку програма/проекта/активности;
- ако ће проузроковати знатну штету организационим деловима или Друштву, грађанима, Влади или суфинансијерима (пројекти финансиирани из ино-средстава);
- 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 (поступање по ризику)

Сврха решавања ризика јесте да се неизвесност и потенцијална опасност од појаве ризика преокрене у корист Друштва, путем искоришћавања прилика и елиминисања претњи које утичу на остварење циљева. **Свака радња коју Друштво предузме са циљем да реши одређени ризик, представља део онога што је познато као „интерна контрола“ а састоји се од Оперативне (процесне) контроле, интерне ревизије и унутрашње контроле. Оперативне (процесне) контроле спроводе директори, шефови секција/ОЈ и шефови станица. Интерну ревизију спроводи Центар за интерну ревизију. Унутрашњу контролу спроводи Центар за унутрашњу контролу.**

У следећој фази, разликују се две врсте ризика:

- **Инхерентни ризик** – је ризик или низ ризика са којима се суочава Друштво, не узимајући у обзир успостављене контроле и факторе који ублажавају ризик. Ови ризици се генеришу због уобичајних околности, а могу бити интерни или екстерни; Инхерентни ризик је ниво ризика пре него што су предузете било које активности ублажавања ризика, као што су контролне активности (на пример, инхерентни ризик је поплава пре узимања у обзир мера за спречавање појаве поплава).
- **Резидуални ризик** – је ризик након предузимања постојећих контрола које ублажавају ризик. Дакле, након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји. У неким случајевима ће инхерентни и резидуални ризик бити истоветни. Али ће области које су добро контролисане обично имати ниже нивое резидуалног ризика.

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 се наводе аспекти поступања по ризицима:

- a) **Толерисање** – Представља један од одговора на ризик, када се ризик приhvата 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 кавих радњи могу бити већи од потенцијалне користи која се тиме може добити;

б) 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;

в) Трансфер (пренос) – Најбољи одговор за неке ризике јесте да се пренесу на треће лице. Ово се ради 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;

г) 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 (нпр. уколико је улагање већег износа капиталних инвестиција у велики пројекат ризично, треба преиспитати да ли постоје релевантне контроле, које су довољно добре да оправдају повећавање тог износа, како би се остварила још већа корист). Горе наведено се односи и на ситуације које са собом не носе претњу, већ само позитивне прилике;

д) Прекид – неке ризике је могуће решавати или свести на прихватљив ниво, само уколико се одређена активност прекине. Ова опција се користи ретко, јер може бити озбиљно ограничење да се резултати неопходни за грађане и остваре.

Из изнетог, а на основу члана 8. 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 Друштва кроз смањење ризика до прихватљивог нивоа.

Подела контролних активности у Друштву је 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.
- **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.
- **Директивне контроле** – усмеравају одређени процес у жељеном смеру, односно осигуравају остварење циља који се жели постићи. Примери ових контрола јесу јасна дефиниција политика, постављање специфичних циљева као и адекватна обука и одговарајућа структура кадрова, и
- **Корективне контроле** – осмишљене су да исправљају уочене грешке или непожељне догађаје.
При одабиру контроле, важно је да успостављена контрола буде сразмерна ризику и да трошкови контроле не премашују добијене користи.

4.4. Праћење, извештавање и управљање 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 Друштва.

Такође, начин комуникације и размена информација о утврђеним ризицима на свим нивоима и међу свим запосленима обухвата и одговарајући систем праћења и извештавања о ризицима Друштва, 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. 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 организационих делова у саставу Друштву, односно кад год се према процени, нађе на **rizik visokog inteziteta** а 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 оперативних и Регистру стратешких 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, координатори за ризике свих организационих делова у саставу Друштва израђују извештаје о управљању ризицима и достављају их координатору за успостављање процеса управљања ризицима;
- Чланови Радне групе припремају Годишњи извештај о стању ФУК система који садржи и део везан за процес управљања ризицима, а којим се осигурува упознатост о ризицима односно дељење сазнања о ризицима и резултатима. Годишњи извештај се подноси генералном директору.

5. УЛОГА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ

5.1. 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 руководилац сваког организационог дела у саставу Друштва.

Овим документом „Стратегија управљања ризицима“ је дефинисано да Решењем о образовању Радне групе за израду Стратегије управљања ризицима именовани чланови Радне групе су уједно и одређени за координаторе ризика за своје организационе јединице којом руководе.

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 координаторе за ризике, попуњавањем обрасца за утврђивање, процену и обавештавање о ризику (Прилог 1) који даље обавештава и подноси образац Радној групи за развој ФУК система у Друштву. Подношење овог обрасца треба да буде део активности запослених на свим нивоима одговорности у организацији.

Технички, управљање ризицима врши се путем Обрасца за управљање ризиком (Прилог 2). Попуњавањем овог Обрасца како је у тексту горе описано, врши се идентификација ризика, којем пословном процесу ризик припада, индикатори ризика, одговорност за извршење додатних мера за ублажавање или елиминисање ризика као и одговорна особа за праћење и контролу ефективности наложених мера. Индикатори ризика требало би да пруже носиоцу ризика благовремено упозорење да ће можда бити потребно предузети неке активности да би се умањио ризик путем јаче интерне контроле. Уопште је препоручљиво да би требало да постоји најмање три индикатора ризика за сваки ризик. Ови индикатори такође могу да чине основу информација о ризику.

Пример за ризик: „Неадекватна процедура“ - индикатори ризика могу бити: Број неажурираних или “застарелих” процедуре, Број активности за које нису израђене адекватне процедуре.

5.2. Овлашћења и одговорности

Одбор директора треба да:

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

Радна група за развој система ФУК 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 стратешких ризика Друштва;
- осигура да се Регистар оперативних ризика ажурира по потреби, а најмање једном годишње;
- осигура квалитетно управљање ризицима Друштва.

Координатор за успостављање процеса управљања ризицима и Координатори за ризике треба да:

- у складу са одлукама чланова Радне групе за ФУК редовно ажурирају ризике из свог организационог дела (попуњавањем образца за идентификацију, оцену и процену ризика) и у складу са тим пружају помоћ око израде Регистра стратешких и Регистра оперативних 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 делова Друштва 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 Друштву 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 координатору за ризике или свом непосредном руководиоцу.

Организациона јединица Интерне ревизије треба да:

- процењује адекватност и ефективност контролних механизама 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 Радне групе за развој система ФУК 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

Стратегија управљања ризицима

пренесена одговорност за те послове.

7. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

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

8. ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1: Образац за евиденцију ризика (регистар ризика)

ПРИЛОГ 2: Образац за управљање ризиком

ПРИЛОГ 3 : Регистар ризика



ПРИЛОГ 1: Образац за евиденцију ризика (при евидентирању, уочавању новог ризика)

ПРИЛОГ 2: Образац за управљање ризиком

"СРБИЈА КАРГО" ад			
Организациона јединица:		Шифра процеса:	
Шифра организационе јединице:		Верзија:	
Руководилац организационе јединице:			

Циљ пословног процеса	
Опис ризика	
Узрок ризика	
Последица ризика	

Процена ризика – Инхерентни ризик		
Утицај	Рангирање	Врло низак / низак / средњи / висок / врло висок
Разлози		
Вероватноћа	Рангирање	Врло ниска / ниска / средња / висока / врло висока
Разлози		

Процена ризика – Резидуални ризик (након контролних активности)		
Утицај	Рангирање	Врло низак / низак / средњи / висок / врло висок
Вероватноћа	Рангирање	Врло ниска / ниска / средња / висока / врло висока

Планирање за случај непредвиђених ситуација (шта ако се ризик материјализује)		
Радње које треба предузети		

Праћење ризика			
Носилац ризика		Одговоран (комуе)	
Индикатори ризика			
Индикатор		Извор	Учесталост

Контрола		Датум
Образац попунио		
Образац ажурирао		

ПРИЛОГ 3: Образец регистрационного



СРЕДЊА КАРГО

РЕГИСТАР РИЗИКА	ОЗНАКА	СТРАНА	1 / #
		3.УКТУФУК 04.00.01	

Организациона јединица	Шифре организационих јединица	Руководилац организационе јединице
------------------------	-------------------------------	------------------------------------