Јавно комунално предузеће
Зеленило-Београд
Бр. 846/1
21.01. 2026 год.
БЕОГРАД, МАЛИ КАЛЕМЕГДАН 6

На основу чл. 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 - други закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 118/2021 - други закон, 138/2022, 92/2023 и 94/2024, а у вези члана 7. и 8. 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), Стратегије развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији („Службени гласник РС“, бр. 61/09 и 23/13),члана 30. Статута Јавног комуналног Предузећа „Зеленило-Београд“ Београд, в.д. Генералног директора Предузећа усвојио је ажурирану:

С Т Р А Т Е Г И Ј У
УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА
за период 2025.-2028. године

I

УВОД

Стратегијом о управљању ризицима (у даљем тексту Стратегија) уређује се поступак управљања класификованим и рангираним ризицима идентификованим на нивоу ЈКП “Зеленило-Београд” Београд (у даљем тексту Предузеће).
Циљ управљања ризицима је обезбеђивање одговорног управљања – **управљачка одговорност**, односно законитост, економичност, ефективност, ефикасност и јавност заснована на елементима корпоративног управљања.

Стратегија дефинише циљеве и користи од управљања ризицима, одговорности за управљање ризицима и даје преглед оквира који ће се успоставити како би се успешно управљало ризицима. Стратегија, такође, представља свеобухватни оквир за подршку особама одговорним за спровођење стратешких планова. Управљање ризицима постаје нужност и потреба у процесу планирања и доношења одлука, али и један од алата за побољшање ефективности пословања на свим нивоима. Стратегија се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени, а контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализиране и ажуриране најмање једном годишње.

Управљање ризицима обухвата поступак идентификовања, процену укупног скора ризика, као и дефинисање неопходних контрола у форми интерних аката чијом се применом утиче на потенцијалне догађаје и ситуације које могу имати негативан ефекат на остварење дефинисаних циљева Предузећа, са задатком да се остваре дефинисани циљеви, односно да се пружи “разумно уверавање“ да су ризици за постизање циљева ограничени на прихватљив ниво.

Ризик је одређен као потенцијални догађај и ситуација који могу имати супротан ефекат на остварење циљева Предузећа, односно претња успешном остваривању циљева или усвојених програма на нивоу Предузећа.
Изгубљене могућности такође се сматрају ризиком који се односи на развој и модернизацију Предузећа и његових активности, односно прилагођавање новим околностима и очекивањима. Потребно је размотрити прилике за искоришћавање позитивног учинка појаве одређеног ризика, односно околности које нуде позитивне прилике.

Приликом израде планских докумената утврђују се стратешки и оперативни циљеви Предузећа. Циљеви садржани у програмима пословања, стратешким, оперативним или финансијским и планским документима полазна су основа за утврђивање ризика у пословању Предузећа и његових организационих јединица. Управљање ризицима је саставни део процеса планирања,и подразумева разматрање ризика који могу утицати на реализацију циљева.

II

СВРХА И ЦИЉЕВИ

Стратегија има за сврху да обезбеди остваривање стратешких и оперативних циљева Предузећа кроз управљање претњама и приликама, као и стварање окружења које доприноси вишем нивоу квалитета и ефективности у свим активностима и на свим нивоима Предузећа.
Стратегија има за циљ:

1. Осигурати радно окружење које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима у Предузећу;
2. Побољшати ефикасност управљања ризицима у Предузећу;
3. Омогућити да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
4. Интегрисати управљање ризицима у организациону климу, културу и етику Предузећа као целине;
5. Успоставити активности у циљу ефикасније комуникације о ризицима.

III

КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Користи од управљања ризицима, односно од имплементације и спровођења процеса управљања ризицима се односе на следеће:

1. Ефективно одлучивање – Управљање ризицима помаже руководиоцима да доношење својих пословних одлука ускладе с реалном проценом планираних коначних резултата, с обзиром да су идентификовани ризици третирани на адекватан начин;

2. Повећање ефикасности - прихватањем приступа који се темељи на управљању ризицима, омогућава да сви организациони делови Предузећа могу боље одлучивати о начину унапређења система, распоређивању средстава и постизању боље равнотеже између прихватљивог нивоа ризика и трошка контроле;

3. Боље предвиђање и оптимизација расположивих средстава – омогућава утврђивање кључних ризика с којима се суочава Предузеће;

4. Јачање поверења у управљачки систем – управљање ризицима је нужан део управљачког процеса, којим се унапређује процес планирања, тако што се истичу кључни циљеви и процеси и осигурава континуитет пружања услуга;

5. Развој позитивне организационе културе – развој културе која неће стварати негативан став према ризицима.

IV

ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Процес управљања ризицима у Предузећу обухвата:

а) утврђивање циљева,
б) идентификовање ризика,
в) процену ризика,
г) решавање ризика,
д) праћење и извештавање о ризицима.

а) Утврђивање циљева

Основни предуслов за управљање ризицима је дефинисање циљева. Циљеви представљају јасно дефинисане очекиване стратешке и оперативне резултате које Предузеће жели да оствари. Постављање циљева помаже у планирању будућих активности, утврђивању приоритета, ефективној расподели расположивих ресурса и праћењу напретка у односу на постављене циљеве. Управљање ризицима се спроводи са циљем да се допринесе што бољој реализацији планираних циљева Предузећа.

Циљеви Предузећа морају бити уравнотежени између визије, мисије, стратегија и кључних пословних процеса. Стратегијско планирање подразумева дефинисање стратешких циљева и стратегија на бази дефинисане МИСИЈЕ и ВИЗИЈЕ Предузећа.

ВИЗИЈА ЈКП Зеленило-Београд Београд је:
Успешно Предузеће, које континуирано прати и примењује савремена достигнућа у одржавању и опремању јавних зелених површина, препознатљиво по квалитету пружених услуга и извршених радова, које постигнити резултати сврставају међу водећа предузећа у овој области у региону.

МИСИЈА ЈКП Зеленило-Београд Београд
Одржавање јавних зелених површина у складу са донетим одлукама Града, стандардима и правилима струке, засновано на ефикасном ангажовању укупног производног, кадровског и финансијског потенцијала Предизећа.
Стално ангажовање на уређењу нових зелених површина и оплемењивању јавног простора у граду применом нових и савремених техничко – технолошких решења у овој области.

Циљеви се дефинишу на:
- нивоу Предузећа,
- нивоу организационих јединица.

ЈКП Зеленило-Београд Београд се определило за остварење следећих **стратешких циљева**:

1) Очување постигнутог квалитета одржавања јавних зелених површина свих категорија;
2) Уређење и одржавање неуређених површина на више локација у Граду
3) Освајање нових технолошких процеса (производња компоста) у циљу подизања квалитета одржавања јавних зелених површина;
4) Изградња нових и модернизација постојећих производних капацитета у циљу побољшања услова рада запослених;
5) Уговарање нових послова из делатности Предузећа под тржишним условима;
6) Наставак и даље побољшање свих предузетих мера рационализације како би се одржала финансијска стабилност у пословању.

На бази дефинисаних општих циљева, руководство мора прецизирати циљеве за сваку пословну годину кроз систем уравнотежених циљева (BSC – Balanced Scorecard).

У оквиру циљева управљања ризицима у Предузећу потребно је дефинисати и измерити ризик који настаје у сваком пословном процесу и појединачним активностима, благовремено предузети мере како би се ризици умањили или отклонили, унапредити могућности препознавања и отклањања ризика, и развијати систем праћења, евалуације и корекције свих пословних процеса што би омогућило отклањање уочених ризика.

б) Идентификовање ризика

Кључна фаза у управљању ризицима је идентификовање ризика која подразумева дефинисање потенцијалних ризика који могу имати утицај на реализацију стратешких и оперативних циљеве Предузећа и узроке ризика, као и потенцијалне последице ризика. Приликом утврђивања ризика користи се типологија ризика према којој су ризици подељени на пет главних типова ризика. Типови ризика односе се на следећа подручја:

1. **Екстерно окружење**:

- одлуке државних органа и приоритети окружења (Град Београд, Народна скупштина,Влада РС, ЕУ и сл.),
- ризици макро окружења (геополитички, економски,природне катастрофе и сл.),
-екстерни – спољни партнери (грађани, удружења, медији, екстерни извршиоци услуга и сл.);

2. **Планирање, процеси и системи**:

- стратегије, планирање, политика и интерне одлуке,
- управљачки, оперативни и финансијски процеси,
- информационе технологије и остали системи подршке;

3. **Структура запослених и организација**:

- стручна оспособљеност за обављање послова,
- интерна организација посла (управљање, улоге и одговорности, делегирање и сл.),
- етика и понашање у организацији посла ("тон са врха", политике против превара, сукоб интереса и сл.),
- сигурност – безбедност запослених, објеката и опреме;

4. **Законитост и исправност**:

- Јасноћа у примени, свеобухватност , усклађеност и специфичност постојећих закона, прописа и правила;

5. **Комуникације и информације**:

- методе и канали комуницирања,
- квалитет и правовременост информација.

У зависности од групе ризика, руководиоци организационих јединица Предузећа у сарадњи са запосленим одговорним за управљање ризиком, (одговорни руководилац за ФУК, или менаџер за ризике, када буде постављен) идентификују ризике који су у вези са циљевима из њихове надлежности. При томе могу користити разне методе утврђивања

ризика, као што су: извештаји интерне и екстерне ревизије, информације садржане у анализама руководства, радионице и упитници за утврђивање ризика.
Руководиоци организационих јединица у Предузећу, за циљеве из своје надлежности, утврђују ризике у обрасцима за утврђивање и процену ризика (Мапа процеса и Формулар ризика) и исте евидентирају у Формулару свих ризика за Организацију (Регистар ризика) који чине саставни део Правилника о финансијском управљању и контроли и Правилника о мапирању пословних процеса.

Именовани координатор за успостављање процеса управљања ризицима (менаџер за ризике), на нивоу Предузећа, води и редовно ажурира Формулар свих ризика за Организацију (Регистар ризика) на основу информација запослених и руководиоца организационих јединица Предузећа.

в) Процена ризика

Процена ризика се врши на основу процене вероватноће појаве ризика и значаја њиховог утицаја. За мерење ризика користе се матрице ризика које су приказане наследећим табелама:

ГРАНИЦЕ ПРИХВАТЉИВОСТИ РИЗИКА				
УТИЦАЈ	**Велики**	Ризици за даље надгледање и управљање		Неприхватљиви ризици, потребне додатне радње, одговори на ризик
	Умерен			
	Мали	Прихватљиви ризици, нису потребне додатне радње (ризици под контролом)		
ВЕРОВАТНОЋА		**Мала**	**Средња**	**Велика**
УКУПНА ИЗЛОЖЕНОСТ РИЗИКУ (СТЕПЕН РИЗИКА)		**Низак**	**Средњи**	**Висок**

Изузетно висока (Врло вероватно) (дневно)	5	6	7	8	9	10
Висока (Вероватно) Месечно/Квартално	4	5	6	7	8	9
Средња – (Могуће) (годишње)	3	4	5	6	7	8
Ниска – у 5 година (Мање могуће)	2	3	4	5	6	7
Веома ниска (скоро немогуће)	1	2	3	4	5	6
Вероватноћа		1	2	3	4	5
		Занемарљив утицај	Мање значајан утицај	Средњи утицај	Значајан утицај	Врло значајан утицај

Циљ ове фазе процеса је разврставање ризика по приоритетима, како би се на ризике највишег степена приоритета могло одговорити применом адекватних мера контроле. Прво се одговара на ризике који су повезани са највећим губицима, односно утицајем и највећим степеном вероватноће настанка, док се ризици чија је вероватноћа настанка мања, а негативан утицај слабији, само евидентирају и прате.

г) Решавање ризика

Поступање по ризицима је одређивање мере за управљање најважнијим ризицима.
Дефинисање корективних мера којима се делује на ризике дефинишу руковдиоци служби у Предузећу.

Кључни ризици на које руководство Предузећа приоритетно делује су ризици који:

- представљају директну претњу успешном завршетку пројеката, програма или активности;
- могу довести до значајних финансијских губитака;
- имају за последицу повреду закона и других прописа;
- могу узроковати штету интересним групама Предузећа (грађани, добављачи, Град Београд, Влада РС, ЕУ и др.) ;
- доводе у питање сигурност запослених;
- могу озбиљно утицати на углед Предузећа.

Вероватноћа и утицај ризика се смањује избором адекватног одговора на ризик. Циљ управљања ризицима је смањити вероватноћу наступања потенцијалног догађаја и његов негативан учинак. За сваки ризик треба изабрати један од следећих одговора на ризик:

1. избегавање ризика;
2. преношење ризика;
3. прихватање ризика:
4. подела ризика;
5. смањивање/ублажавање ризика.

Подаци о поступању по ризицима и одговори на ризике биће садржани у Регистру ризика у којем је дефинисан рок за извршење планираних радњи и одговорна особа за спровођење потребних радњи.

д) Праћење и извештавање о ризицима

Имајући у виду да се окружење у којем Предузеће послује стално мења, мења се и окружење сваког ризика, неопходно је спроводити редовне активности праћења и извештавња о ризицима. Тиме се процењује ефикасност управљања ризицима и потреба додатног утицаја на ублажавање истих. Ризике је потребно редовно прегледати и разматрати како би одговори на њих и даље били ефикасни. Сходно томе, Регистар ризика - Формулар свих ризика за Организацију се ажурира годишње у погледу нових ризика, ризика који су прихваћени, као и ризика на које се није могло деловати на планирани начин. Посебно је значајно обратити пажњу на ризике настале услед учестале промене законске регулативе.

Праћење утврђених ризика обухвата и праћење спровођења мера за смањење ризика.

Сваки руководилац службе обавезан је да, у свом делу надлежности, периодочно ажурира процену ризика и прати спровођење мера за смањење (ублажавање) ризика.

V

ОДГОВОРНОСТ И УЛОГЕ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима је једна од најзначајнијих одговорности руководилаца свих нивоа организационих делова Предузећа. Руководиоци на различитим нивоима управљања су одговорни за одређивање и испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима и увођење адекватних мера за њихово смањење на прихватљив ниво. Такође, и сви запослени су укључени у управљање ризицима и треба да буду свесни своје одговорности у идентификовању и управљању ризиком.

Улога **интерне ревизије** у процесу управљања ризицима је независна и објективна. Интерна ревизија давањем препорука за побољшање пословања и подршке у процесу управљања ризицима не искључује искључиву одговорност руководилаца свих нивоа

одговорности у Предузећу за управљање ризицима. Функција интерне ревизије је успостављена кроз активности једног интерног ревизора.

Директор Предузећа је одговоран за одређивање стратешких смерница и стварање услова за несметано спровођење свих активности везаних за управљање ризицима; обезбеђује највиши ниво подршке за управљање ризицима; доноси Стратегију управљања ризицима, и именује менаџера за ризике у Предузећу.

Извршни директори предузећа и директори сектора координирају активности; обезбеђују ефикасно управљање ризицима кроз организацију; воде рачуна да се Регистри ризика - Формулар свих ризика за Организацију, редовно прате и да се Стратегија управљања ризицима редовно ажурира.

Руководиоци служби промовишу културу управљања ризицима на свим нивоима; обезбеђују да се управљање ризицима спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима; обезбеђују правовремено извештавање директора Предузећа о ризицима; подстичу запослене на решавање ризика и искоришћавање прилика којима ће се остварити циљеви.

Запослени у Предузећу обезбеђују идентификовање ризика; пријављују руководиоцу нове ризике; примењују и развијају нове контролне механизме у циљу ублажавања ризика.

Менаџер за ризике у ЈКП Зеленило-Београд Београд треба да обезбеди да су сви руководиоци упознати са потребом увођења управљања ризицима и са смерницама за управљање ризицима; спроводи активности у вези са прикупљањем података о ризицима и евидентира података о ризицима у Регистар ризика - Формулару свих ризика за Организацију и управља документацијом у вези с ризицима.

VI

КОМУНИКАЦИЈА И ИЗВЕШТАВАЊЕ

Сва документација везана за управљање ризиком у Предузећу се обавља у писаној форми и електронским путем користећи интерни систем доставе докумената. Сви учесници у управљању ризиком су дужни да чувају документа везана за управљање ризиком из своје надлежности у складу са важећим законским прописима.

Интерна комуникација је важна јер омогућава да свако разуме циљеве, ризике и своје одговорности; омогућава саопштавање и преношење искуства осталима који се могу срести са тим ризиком; омогућава да сви нивои управљања примају информације о управљању ризицима које ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике.

Екстерна комуникација са другим организацијама о питањима ризика је такође важна јер омогућава учење о ризицима из туђих искустава.

Извештавање о ризицима спроводиће се једном годишње, кроз годишње извештаје о систему интерне финансијске контроле. Ове извештаје неопходно је сачинити најкасније до 31. марта текуће године са стањем на дан 31. децембра претходне године на прописаним обрасцима које је креирала Централна јединица за хармонизацију Министарства финансија.

VII

ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Са овом Стратегијом упознати све запослене у ЈКП "Зеленило-Београд" Београд и исту објавити на огласној табли Предузећа.

Стратегија ступа на снагу даном доношења.

В.Д. ГЕНЕРАЛНОГ ДИРЕКТОРА

Душан Тојагић