

2223

04.10 13

На основу члана 16. тачка 8) Одлуке о оснивању друштва са ограниченом одговорношћу за управљање Пројектом истраживање и развој у јавном сектору 05 Број: 02-5424/2010 од 22. јула 2010. године („Службени гласник РС“, број 51/10), директор „ЈУП Истраживање и развој“ д.о.о. доноси

## П Р А В И Л А О УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА У ЈУП ИСТРАЖИВАЊЕ И РАЗВОЈ ДОО

### Члан 1.

Овим правилима уређује се начин и процеси управљања ризицима којима је ЈУП Истраживање и развој д.о.о. (у даљем тексту: Друштво) изложено или би могло бити изложено у свом пословању, као и улоге, овлашћења и одговорности у процесу управљања ризицима у Друштву.

### Члан 2.

Управљање ризицима је скуп поступака и метода за утврђивање, мерење односно процењивање, савладавање и праћење ризика, укључујући и извештавање о ризицима којима је Друштво изложено или би могло бити изложено у свом пословању.

Утврђивање и процена ризика представља део система управљања ризицима којима Друштво идентификује ризике којима је изложено или би могло бити изложено, процењује интензитет утицаја ризика као и њихов потенцијални утицај на континуитет пословања Друштва и остварење постављених пословних циљева.

### Члан 3.

Ризик је било који догађај или проблем, чије би наступање могло неповољно утицати на остварење пословних, стратешких, оперативних и финансијских циљева Друштва. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком.

### Члан 4.

За утврђивање и процену утицаја ризика којима је Друштво изложено или би могло бити изложено примењује се:

1. Процена финансијског и пословног положаја Друштва, а која обухвата:
  - а) процену билансног стања Друштва,
  - б) процену будућих оперативних и других прихода и трошкова Друштва,
2. Анализа спољног окружења Друштва,
3. Анализа пословних процеса и критичних тачака у пословним процесима,
4. Анализа претходних информација и искустава,
5. Редовни колегијуми менаџмента Друштва,
6. Извештаји интерног ревизора,
7. Извештаји функције праћења усклађености с релевантним прописима,
8. Остале интерне евиденције и извештаји.

### Члан 5.

Кризна ситуација представља изложеност неуобичајено високом степену ризика који одступа од умерене склоности Друштва за преузимање ризика или представља ризик са којим се Друштво не сусреће у свом уобичајеном одвијању пословних активности, а који својом појавом могу значајније угрозити континуитет пословања

Друштва и/или изазвати значајни износ умањења прихода или изазвати значајне трошкове који могу оптеретити континуитет пословања.

#### Члан 6.

Сви запослени у Друштву одговорни су за поступке идентификовања кризних ситуација из делокруга свога рада.

Сви запослени у Друштву дужни су да без одлагања обавесте руководиоце сектора о наступању кризне ситуације и осигурају повратну информацију да је руководилац сектора обавештен.

У случају одсутности руководиоца сектора, запослени су дужни да обавесте директора Друштва на погодан начин (писаним путем, путем електронске поште итд) о наступању кризне ситуације.

#### Члан 7.

Директор Друштва и руководиоци сектора непосредно су укључени у процес елиминације кризне ситуације из делокруга њиховог рада.

Мере и поступци за елиминисање кризних ситуација донесених од стране директора Друштва се документују у виду записника.

Записник из претходног става се чува у електронском облику и доступан је у датотеци мрежног сервера Друштва.

### **Организациона правила процеса управљања ризицима**

#### Члан 8.

Процес управљања ризицима успоставља се с обзиром на врсту, обим и сложеност пословних процеса у оквиру делатности Друштва.

Циљ процеса управљања ризицима је редовно и благовремено утврђивање, мерење, односно процењивање, савладавање и праћење ризика, укључујући извештавање о ризицима којима је Друштво изложено или би могло бити изложено у свом пословању.

#### Члан 9.

Руководилац процеса управљања ризицима је Координатор за управљање ризицима, као носилац функције управљања ризицима у Друштву са овлашћењима и одговорностима дефинисаним овим правилима.

Координатор за управљање ризицима у обављању активности функције управљања ризицима непосредно је одговоран директору Друштва.

#### Члан 10.

Активности функције управљања ризицима обухватају нарочито:

- благовремену идентификацију и утврђивање ризика којима је Друштво изложено или би могло бити изложено у свом пословању због промена околности/окужења у којима Друштво послује, промене кључних циљева Друштва, поверавања нових пројеката Друштву на реализацију или због других релевантних околности;

- процену и мерење релевантних ризика и интензитета њиховог утицаја на пословање Друштва;

- праћење и надзор релевантних ризика;

- контролисање изложености ризицима;

- извештавање директора Друштва и припрема извештаја за скупштину Друштва и надлежни државни орган;
- друге релевантне активности и задатке којима се изложеност Друштва усклађује са исказаном склоношћу Друштва за преузимање ризика.

#### Члан 11.

Друштво је обавезно да осигура одговарајућа информатичка средства, образовне и друге неопходне ресурсе за омогућавање ефикасног и континуираног управљања ризицима. Друштво је обавезно да осигура људске ресурсе који могу да стручно и професионално обављају функцију управљања ризицима.

#### Члан 12.

У оквиру функције управљања ризицима успоставља се систем редовног извештавања директора Друштва у писаном облику и организовање редовних састанака у циљу благовременог упознавања менаџмента Друштва са релевантним ризицима којима је Друштво изложено.

### **Правила рада система унутрашњих контрола**

#### Члан 13.

Систем интерних контрола представља интегрисани процес успостављен у циљу сигурног остваривања пословних циљева Друштва кроз ефикасност пословних процеса и активности, поузданости финансијских извештаја и усклађености са свим важећим прописима и законима.

#### Члан 14.

Систем интерних контрола обухвата сва интерна акта Друштва и активности и поступке запослених на свим нивоима Друштва у свим кључним пословним процесима ради осигурања ефикасног управљања ризицима којима је Друштво изложено или би могло бити изложено у свом пословању.

#### Члан 15.

Директор Друштва је одговоран за успостављање ефикасног система интерних контрола.

#### Члан 16.

Интерни ревизор Друштва обавезан је да врши оцену ефикасности система интерних контрола најмање једном годишње и да подноси извештај директору Друштва.

Директор Друштва без одлагања доноси одговарајуће мере за уклањање недостатака у систему интерних контрола утврђених у извештају Интерног ревизора и даје налоге за њихово извршење.

### **Процес управљања ризицима**

#### Члан 17.

Општи модел управљања ризицима, који успоставља Друштво, састоји се од 4 фазе:

1. утврђивање ризика,
2. процена ризика,

3. одговор на ризике и поступање по ризицима,
4. праћење и извештавање о ризицима.

## **I. Утврђивање ризика**

### Члан 18.

Друштво је дужно да континуирано утврђује ризике којима је изложено или би могло бити изложено у свом пословању и да континуирано анализира узроке изложености.

Основна подела ризика је на:

а) Инхерентни ризик - ризик или низ ризика са којима се суочава Друштво не узимајући у обзир успостављене контроле и факторе који ублажавају ризике. Ови ризици се генеришу због уобичајених околности, врсте активности које се спроводе, а могу бити унутрашњи и спољашњи.

б) Резидуални ризик - ризик који постоји и након предузимања постојећих контрола за ублажавање ризика и који се не може у потпуности уклонити.

Поступајући у складу са ставом 1. овог члана, запослени су дужни да у оквиру делокруга свог рада нарочито утврђују изложеност следећим ризицима:

1. негативно одступање од постављеног циља,
2. догађај који се може, али не мора догодити, а ако се догоди, може довести до позитивног, нултог и негативног резултата,
3. опасност потенцијалне могућности губитка ресурса,
4. природне (земљорес, поплава, пожар, епидемија),
5. еколошке (загађење окружења),
6. политичке (рат, револуција, немири, санкције, штрајк, неповољна промена пореског закона, забрана конверзије у страну валуту),
7. транспортне (губитак или оштећење робе због неке незгоде)
8. комерцијалне ризике, који обухватају:
  - а) имовинске - крађа, оштећење или уништење имовине,
  - б) трговинске - кашњење плаћања, неплаћање,
  - в) финансијске - инфлациони, дефлациони, валутни и инвестициони, при чему се последњи може односити на испуштене могућности, смањење прихода и директне финансијске губитке.
9. тржишни.

Имајући у виду да се у оквиру пословања Друштва обављају и пословни процеси који се односе на планирање и управљање пројектима изградње објеката, запослени су дужни да, поступајући у складу са ставом 1. овог члана, у оквиру делокруга свог рада нарочито утврђују изложеност и следећим ризицима:

- финансијско стање инвеститора;
- сезонске осцилације;
- агресивност конкуренције;
- ризици осигурања;
- елементарне непогоде, пожар и сл.

## **II. Процена ризика**

### Члан 19.

Процена ризика у пословању Друштва врши се према матрици за мерење ризика 3x3, која има две врсте улазних информација – процене утицаја ризика и процене вероватноће појаве ризика.

Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за утицај са бодовима за вероватноћу (тако се ризик са највећим утицајем и највећом вероватноћом, које бодујемо оценом три, може проценити са највише девет бодова).

Вероватноћа може бити ниска (1), средња (2) и висока (3).

Утицај може бити мали (1), средњи (2) и велики (3).

Укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 1,2), средња (оцена 3,4) и висока (оцена 6,9).

Матрица ризика приказана је на следећој слици:

Вероватноћа	Висока (3)	3	6	9
	Средња (2)	2	4	6
	Ниска (1)	1	2	3
		Мали (1)	Средњи (2)	Велики (3)
		Утицај		

#### Члан 20.

Приликом утврђивања границе прихватљивости ризика Друштво, одговорни запослени полазе од „система семафора“.

„Зелени ризици“, а то су ризици који се крећу у границама 1 и 2 (нпр. ниска вероватноћа 1 и средњи утицај 2 или обрнуто), не захтевају даље деловање.

„Жути ризици“, а то су ризици који се крећу у границама 3 и 4 (нпр. висока вероватноћа 3 и мали утицај 1, средња вероватноћа 2 и средњи утицај 2, велики утицај 3 и ниска вероватноћа 1), захтевају надгледање и управљање њима на начин да се врате у зону „зелених ризика“.

„Црвени ризици“, а то су ризици оцењени највишом оценом ризика (6,9) који се јављају кад је вероватноћа висока 3, а и утицај ризика је такође велики 3 или је вероватноћа средња 2, а утицај је висок 3, односно обрнуто, захтевају деловање без одлагања.

#### Члан 21.

У пословању Друштва ризик се сматра критичним ако је оцењен највишом оценом ризика (6 или 9) у следећим ситуацијама:

- ако представља директну претњу успешном остварењу циља или завршетку пројекта/активности;

- ако ће проузроковати знатну штету заинтересованим странама које су укључене у реализацију пројекта поверених Друштву (надлежна министарства, државни органи и организације и др.);

- ако је последица ризика повреда закона и других прописа;

- ако ће доћи до значајнијих финансијских губитака;

- ако се доводи у питање сигурност запослених;

- или у било којем случају озбиљног утицаја на углед Друштва.

### **III. Одговор на ризике и поступање по ризицима**

#### **Члан 22.**

Вероватноћа и утицај ризика смањују се избором одговарајућег одговора на ризик.

Одлука о избору одговарајућег одговора на ризик зависи од важности ризика и од толеранције и става Друштва према ризику. За сваки ризик директор Друштва доноси одлуку о избору једног од следећих одговора на ризик:

1. избегавање ризика – на начин да се одређене активности изводе другачије;
2. преношење ризика – путем одговарајућег осигурања или преносом на трећу страну;
3. смањивање/ублажавање ризика – предузимањем мера да се смањи вероватноћа или утицај ризика;
4. прихватање ризика – када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања нерасмерни у односу на могуће користи, с тим да ризик треба пратити како би се осигурало да остане на прихватљивом нивоу.

Одлуком из става 2. овог члана директор Друштва одређује и план поступања на за изабрани одговор на ризик, мере које је потребн предузети, одговорно лице за извршење тог плана, односно мера и рокове за извршење.

### **IV. Праћење и извештавање о ризицима**

#### **Члан 23.**

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

- одржавањем састанака на месечном нивоу између директора, руководиоца сектора и именованог координатора за управљање ризицима, односно кад год се, према процени, наиђе на изузетно значајан ризик, ради доношења одлуке из члана 22. ових правила;

- комуникацијом између координатора за управљање ризицима и руководиоца сектора свака три месеца ради прегледа и расправе у којој су мери предузете радње ефикасне, разматрања процене утицаја и вероватноће након што су радње у вези са третирањем ризика спроведене, одређивања да ли су даље акције потребне ради постизања прихватљивог нивоа ризика, односно кад год се, према процени, наиђе на изузетно значајан ризик ради ажурирања активности управљања ризицима;

- писаним извештајима координатора за управљање ризицима, који се достављају једном годишње директору Друштва и руководиоцима сектора, чиме се обезбеђује информисаност менаџмента Друштва о ризицима и резултатима.

### **Улоге, овлашћења и одговорности у процесу управљања ризицима**

#### **Члан 24.**

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

### 1. Директор Друштва

- одговоран је за одређивање стратешког смера и стварање услова за несметано спровођење свих активности везаних за управљање ризицима;
- обезбеђује највиши ниво посвећености и подршке за управљање ризицима;
- доноси одговарајућа акта у вези са управљањем ризицима;
- обезбеђује да је Регистар ризика Друштва уређен и да се редовно прати;
- именује координатора за управљање ризицима у Друштву.

### 2. Координатор за управљање ризицима

- координира имплементацију процеса управљања ризицима у Друштву;
- обезбеђује да се сви руководиоци упознати с потребом увођења управљања ризицима и са актима о управљању ризицима;
- подстиче културу управљања ризицима и даје подршку руководиоцима сектора у ефикасном управљању ризицима и потреби системског управљања ризицима;
- обезбеђује израду и ажурирање аката о управљању ризицима у складу са развојем процеса управљања ризицима у Друштву;
- за Директора и руководиоце сектора припрема годишње извештаје о показатељима успешности спровођења аката о управљању ризицима;
- предузима активности у вези са прикупљањем података о ризицима и евидентирањем података о ризицима у регистар ризика;
- врши преглед податка о ризицима и, по потреби, прикупља додатне информације;
- обезбеђује руководиоцима благовремене информације о управљању ризицима;
- прати спровођење одлука из члана 22. ових правила;
- управља документацијом у вези са ризицима.

### 3. Руководиоци сектора

- обезбеђују да се управљање ризицима у њиховом подручју одговорности спроводи у складу са актима о управљању ризицима;
- обезбеђују да запослени у њиховом сектору буду упознати са процесом управљања ризицима и да су свесни захтева који се у том смислу постављају;
- развијају културу управљања ризицима у свом сектору;
- обезбеђују да Регистар ризика за сектор којим управљају буде уређен и да се редовно прати и ажурира;
- стварају услове за несметано препознавање, анализирање и евидентирање ризика, као и одређивање приоритета и покретање акције за њихово третирање;
- стварају услове за несметано спровођење свих активности везано за ризике утврђене и наведене у актима о управљању ризицима;
- стварају услове за ефикасну комуникацију о ризицима са запосленима унутар сектора;
- обезбеђују ревизију кључних елемената процеса управљања ризицима у у њиховом подручју одговорности;
- процењују адекватност и ефикасност контролних механизма у односу на ризике у њиховом подручју одговорности,
- указују на ризике, односно нежељене догађаје који могу наступити као последица неадекватних или неефикасних контролних механизма у њиховом подручју одговорности;
- дају препоруке у циљу јачања контролних механизма.

#### 4. Запослени у Друштву

- користе ефикасно смернице за управљање ризицима;
- идентификују ризике који би могли да резултирају неиспуњењем кључних циљева и задатака Друштва;
- пријављују руководиоцу сектора сваки ризик или неодговарајуће постојеће мере контроле;
- примењују контролне механизме у циљу ублажавања ризика;
- утврђују и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола.

### **Комуникација и упознавање са системом управљања ризицима**

#### Члан 25.

Комуникација између организационих јединица Друштва о питањима ризика је важна, те је потребно да се обезбеди:

- да сви разумеју, на начин који одговара њиховој улози, садржину аката о управљању ризицима, шта су приоритетни ризици, како се њихове одговорности у Друштву уклапају у тај оквир рада;
- да се научене лекције и искуство могу пренети онима који могу имати користи од њих и у ту сврху вршиће се анализа најучесталијих ризика на годишњем нивоу која ће се проследити свим руководиоцима сектора;
- да сваки ниво управљања активно тражи и прима одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог распона контроле које ће им омогућити да планирају активности у односу на ризике чији ниво није прихватљив за Друштво, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

У циљу упознавања са системом управљања ризицима у Друштву обезбедиће се следеће:

- упознавање са актима о управљању ризицима за све запослене, укључујући обавезу упознавања нових запослених;
- организовање радионица у вези са утврђивањем ризика приликом израде аката о управљању ризицима;
- организовање радионица у вези са утврђивањем ризика приликом израде годишњих планова/програма рада Друштва.

### **Кључни показатељи успешности**

#### Члан 26.

Делотворност процеса управљања ризицима у Друштву пратиће се у Кабинету директора на основу кључних показатеља успешности, и то:

- на годишњем нивоу Регистар ризика је у потпуности прегледан и договорено је управљање ризицима;
- мере дефинисане Одлуком директора из члана 22. ових правила спроводе се у оквиру рокова утврђених за извршење и све нове мере ажуриране су у регистру ризика Друштва;
- управљање ризицима је редовна ставка на састанцима менаџмента Друштва како би се омогућило разматрање изложености ризику и поновно одређивање приоритета;



- координатор за управљање ризицима ће резултате праћења и провере презентирати менаџменту Друштва кроз годишње извештаје о показатељима успешности спровођења аката о управљању ризицима.

## Прелазне и завршне одредбе

### Члан 27.

Образац за утврђивање и процену ризика и образац Регистра ризика налазе се у прилогу ових правила и чине њихов саставни део.

### Члан 28.

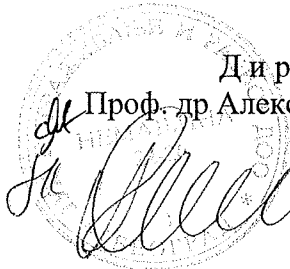
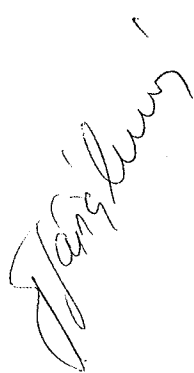
Сви запослени у Друштву обвезни су да се придржавају ових правила.

Непридржавање правила сматра се повредом радне обавезе и разлогом за отказ уговора о раду.

### Члан 29.

На све што није регулисано овим правилима примјењују се важећи закони и прописи.

Ова правила ступају на снагу наредног дана од дана доношења, а почињу да се примењује наредног дана од дана објављивања на огласној табли Друштва.



Директор  
Проф. др Александар Симоновић





## Регистар ризика

Циљ	Ризик (кратак опис ризика с узроком и потенцијалним последичама)	Преглед постојећих контролних механизама уз утврђени ризик	Резидуални ниво ризика			Сажетак одговора на ризик Сажетак планираних радњи (смањити, пренети или избећи ризик)**	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Утицај (1-3)	Вероватноћа (1-3)	Укупно			

\* ако се регистар ризика ради за одређени програм који се одвија у више организационих јединица, уместо назива орг. јединице ставити назив програма

\*\* у случају да је ризик прихваћен (у целини или делимично) објаснити зашто је прихваћен

\*\*\* по потреби регистар ризика се може проширити додатним ступцима (датум уноса, подручје на које се ризик односи, јесу ли планиране радње извршене и сл.)