

М. П. ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ ПУТЕВИ СРБИЈЕ  
Број 953 2887/157  
Датум 13-02-2015  
БЕОГРАД, Булевар краља Александра бр. 282



ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ  
ПУТЕВИ СРБИЈЕ

Београд, Бул. краља Александра бр. 282, Тел: (+381 11) 30 40 700, Факс: (+381 11) 30 40 751

# ПРАВИЛНИК

## О ПОЛИТИКАМА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Београд, децембар 2014. године

## САДРЖАЈ

страна

<b>1.</b>	<b>УВОДНЕ ОДРЕДБЕ</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА У УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>ИДЕНТИФИКАЦИЈА МОГУЋИХ РИЗИКА</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>ВРСТЕ РИЗИКА</b>	<b>7</b>
4.1.	Тржишни ризици	8
4.2.	Кредитни ризик	8
4.3.	Ризик ликвидности и ризик новчаног тока	8
4.4.	Оперативни ризик	9
4.4.1.	Значајни оперативни ризици у организационим деловима Предузећа са највећим учешћем прихода и расхода	12
4.5.	Ризик угледа	13
<b>5.</b>	<b>СИСТЕМ ИНТЕРНЕ КОНТРОЛЕ</b>	<b>13</b>
<b>6.</b>	<b>ИДЕНТИФИКОВАЊЕ, МЕРЕЊЕ И ПРОЦЕНА РИЗИКА, РЕШАВАЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА</b>	<b>15</b>
<b>7.</b>	<b>ОБУКА ЛИЦА УКЉУЧЕНИХ И ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛУ</b>	<b>16</b>
<b>8.</b>	<b>ПРЕЛАЗНЕ И ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ</b>	<b>17</b>
	<b>УПУТСТВО ЗА УСПОСТАВЉАЊЕ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА</b>	<b>18</b>

На основу члана 27. став 1. тачка 23.) Одлуке о усклађивању пословања јавног предузећа за управљање државним путевима са Законом о јавним предузећима („Сл. гласник РС“ бр. 46/13 и 90/14) и члана 31. став 1. тачка 23) Статута Јавног предузећа „Путеви Србије“, Надзорни одбор Јавног предузећа „Путеви Србије“ на седници одржаној дана 13.02.2015. године, на предлог Комисије за ревизију, доноси:

## **П Р А В И Л Н И К О ПОЛИТИКАМА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА (у даљем тексту: Правилник)**

### **1. УВОДНЕ ОДРЕДБЕ**

#### **Члан 1.**

Овим Правилником Јавно Предузеће «Путеви Србије» (у даљем тексту: Предузеће) **даје опште смернице за идентификацију, мерење и процену ризика, као и управљање ризицима**, а у складу са прописима, стандардима и правилима струке.

**Управљање ризицима је један од елемената система финансијског управљања и контроле.**

Финансијско управљање и контрола је основни део управљања организацијом и обухвата планове, методе и процедуре које се користе за испуњавање циљева, а самим тим пружа и подршку управљању.

Финансијско управљање и контрола омогућава да се у разумној мери пруже уверавања за испуњавање следећих циљева:

- ефективност и ефикасност пословања,
- поузданост финансијског извештавања и
- усаглашеност са законским прописима.

#### **Члан 2.**

Под ризицима се подразумевају ефекти неизвесности који могу утицати<sup>1</sup> на постизање стратешких и оперативних циљева предузећа. Циљеви могу да буду финансијски, циљеви испуњења задовољства корисника, као и законских и других захтева, заштите животне средине, здравља и безбедности на раду, итд. Ефекти одступања у остваривању циљева од очекиваног могу да буду позитивни и/или негативни.

Управљање ризицима је неизоставни елемент доброг управљања и обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати супротан ефекат на остварење циљева корисника јавних средстава, са задатком да пружа разумно уверавање да ће ти циљеви

<sup>1</sup> Standard ISO 31000 – Risk management



бити остварени. Управљање ризицима је скуп радњи и метода за утврђивање, мерење, праћење ризика, укључујући и извештавање о ризицима и надзор над ризицима, којима је предузеће изложено или би могло бити изложено у свом пословању.

Основни циљ управљања ризицима је идентификација, мерење, анализа, оцена и третман ризика како би се постигло ограничавање и минимизирање очекиваних и могућих негативних ризика за предузеће.

Третман ризика, зависно од ситуације, може да обухвата:<sup>2</sup>

- избегавање ризичних активности,
- отклањање узрока ризика,
- утицај на промену вероватноће и последица ризика,
- дистрибуција ризика са другим странама (уговорачи, финансијске институције, итд.),
- појачавање ризика када он може да има позитивне ефекте и може довести до прилика за побољшања.

## **2. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА У УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА**

### **Члан 3.**

Овај Правилник, утврђује следећу организациону структуру са овлашћењима и одговорностима при управљању ризицима:

#### Надзорни одбор:

- а) надзире рад Директора и Извршних директора,
- б) врши унутрашњи надзор над пословањем,
- в) успоставља, одобрава и прати рачуноводство, унутрашњу контролу, финансијске извештаје и политику управљања ризицима.

#### Извршни одбор:

Извештава Надзорни одбор:

- а) о планираној пословној политици и другим начелним питањима која се односе на постојеће и будуће вођење послова, као и о одступањима од постојећих планова и пројекција уз навођење разлога за то,
- б) о пословима и пословним догађајима који су у току или су очекивани, а који би могли бити од већег значаја за пословање и ликвидност Предузећа, као и за рентабилност његовог пословања, увек када такве околности наступе, или се очекује њихово наступање.
- в) о активностима у процесу управљања ризицима.

<sup>2</sup> Standard ISO 31000 – Risk management

#### Директор Предузећа

- а) одговоран је за идентификацију, процену и управљање ризицима, који прете остварењу циљева Предузећа, увођењем одговарајућих контрола у складу са међународним стандардима интерне контроле,
- б) одговоран је за успостављање, одржавање и унапређење система финансијског управљања и контроле.

#### Извршни директори

- а) идентификују ризике из надлежности Сектора: вреднују, оцењују, обелодањују и управљају ризиком из своје надлежности,
- б) подстичу превентивне мере против могућих грешака у раду.

Одељење интерне ревизије врши оцењивање система финансијског управљања и контроле у односу на следеће послове:

- а) идентификовање и процену ризика у Предузећу,
- б) управљање ризиком од стране руководиоца свих нивоа у Предузећу,
- в) процену ризика и управљање ризиком од стране директора Предузећа,
- г) процену адекватности и ефикасности система финансијског управљања и контроле у односу на идентификовање ризика, да ли ови процеси функционишу на предвиђен начин и омогућују остварење циљева Предузећа,
- д) подстиче превентивне мере против могућих грешака у раду.

Интерна контрола надзора и Руководилац Одељења квалитета (Кабинет директора):

- а) анализира и оцењује целокупну организацију и све активности послова надзора на изградњи, реконструкцији, рехабилитацији и одржавању путева, заштити и контроли путног земљишта, праћењу санације и клизишта, одржавању мостова и објеката,
- б) организује рад супернадзора и подстиче превентивне мере против могућих грешака у раду,
- в) помаже да Предузеће оствари своје циљеве спровођењем систематичног, дисциплинованог приступа путем вредновања и побољшавања управљања ризицима, надзора, контроле и управљачких процеса у домену надзора на изградњи и одржавању путева.

#### Комисија за ревизију

- а) припрема, предлаже и проверава спровођење политике управљања ризиком.

Руководилац Одељења за безбедност и здравље, заштиту од пожара и спасавања на раду (Кабинет директора)

- а) организује и води поступак израде акта о процени ризика и осталих аката Предузећа у вези са безбедношћу и здрављем на раду,



б) предлаже мере за побољшање услова рада, нарочито на радном месту са повећаним ризиком.

Стручни сарадник за контролу планирања, спровођења поступка и извршења јавних набавки (Кабинет директора)

а) учествује у планирању набавки, планирању поступака и рокова израде, доношења, извршења и контроле извршења плана набавки,

б) контролише спровођење поступака набавки.

Руководилац Одељења безбедности саобраћаја (Сектор за стратегију, пројектовање и развој)

а) формулише политику и стратегију развоја безбедности саобраћаја на путевима у наредном средњорочном периоду и формулише план акција радне групе у наредном краткорочном периоду,

б) редовно информише своје претпостављене о тренутној ситуацији безбедности саобраћаја на путевима заснованој на развоју индикатора безбедности саобраћаја на путевима и о конкретним акцијама које Предузеће треба да предузме у циљу побољшања безбедности саобраћаја.

Руководилац Одељења надзора наплате путарине (Сектор наплате путарине)

а) Руководилац Одељења надзора наплате путарине руководи радом Одељења и организује послове надзора, стара се о њиховом квалитетном и благовременом извршавању, обавља најсложеније послове из области надзора наплате путарине.

Руководилац Одељења заједничких послова (Сектор наплате путарине)

а) утврђује правила и процедуре у поступању са финансијском документацијом, системом интерних контрола са аспекта законитости и формалне исправности. Подстиче превентивне мере против могућих грешака у раду.

Сви организациони делови Предузећа:

а) спроводе Правилник о политикама управљања ризицима, придржавајући се одредби законских прописа, интерних аката и интерних процедура,

б) информишу извршне директоре о потенцијалним ризицима.

Сви запослени у Предузећу, Директор и Извршни одбор су дужни да буду савесни и одговорни приликом обављања својих пословних задатака и да на време упозоре на све потенцијалне ризике, који могу настати и са којим би се Предузеће суочило приликом обављања пословне делатности.

#### **Члан 4.**

Предузеће редовно обезбеђује:

1. Анализу подношљивости одређеног ризика,

2. Да се сваки учесник придржава одредби Правилника о политикама управљања ризицима,
3. Одговарајућу едукацију запослених,
4. Независност Одељења интерне ревизије од других сектора,
5. Независност екстерне ревизије од Надзорног одбора и Извршног одбора,
6. Да екстерну ревизију спроводи реномирана ревизорска кућа с дугогодишњим искуством и дозволама са којом Предузеће закључи уговор.

### **3. ИДЕНТИФИКАЦИЈА МОГУЋИХ РИЗИКА**

#### **Члан 5.**

Предузеће и запослени у Предузећу су обавезни да идентификацију ризика посматрају као сталан процес.

Методe идентификације ризика којима се Предузеће служи су следеће:

1. Анализа окружења (економско, правно, технолошко, еколошко, социолошко и демографско окружење у коме послује предузеће)
2. Анализа финансијског тржишта,
3. Анализа сопствених финансијских и других показатеља,
4. Анализа могућих неискоришћених потенцијала,
5. Анализа портфеља инвестиција.

### **4. ВРСТЕ РИЗИКА**

#### **Члан 6.**

Циљ овог Правилника је да створи смернице за препознавање ризика и њихово формализовање путем Правилника, обзиром да није могуће унапред и прецизно предвидети све могуће ризике.

Предузеће је у свом пословању изложено нарочито следећим ризицима:

- 1) тржишни ризици;
- 2) кредитни ризик;
- 3) ризик ликвидности;
- 4) оперативни ризици;
- 5) ризик угледа.



#### 4.1. ТРЖИШНИ РИЗИЦИ

##### Члан 7.

Тржишни ризици су: ризик промене цене, ризик измирења обавеза и ризик друге уговорне стране и валутни ризик.

**Ризик промене цене** је ризик да услед промена цена на тржишту дође до снижења вредности имовине Предузећа.

**Ризик измирења обавеза и ризик друге уговорне стране** су ризици губитка који произилазе из неиспуњавања обавеза друге уговорне стране.

Ризик измирења се може јавити у ситуацији закључења уговора без средстава обезбеђења од стране клијента.

Ризик друге уговорне стране је ризик губитка који произилази из неиспуњавања обавеза друге уговорне стране.

**Валутни ризик** је ризик губитка који произилази из промене курса валута. Валутни ризик се односи на све финансијске инструменте који су у другој валути.

Валутни ризик најчешће се појављује као **економски**: Предузеће узима у обзир чињеницу да промене девизног курса утичу на промену вредности прихода и расхода и промену цене имовине.

Предузеће на дневном нивоу прати промене портфолија који се води у страном валути.

Валутни ризик појављује се и као **транзакцијски**: односи се на могуће међувалутне добитке или губитке на трансакцијама које су обављене или су у припреми и које су у страном валути.

#### 4.2. КРЕДИТНИ РИЗИК

##### Члан 8.

Кредитни ризик је ризик промене кредитне способности Предузећа који може утицати на неиспуњење новчаних обавеза према повериоцу и изазвати негативне ефекте на пословање Предузећа.

#### 4.3. РИЗИК ЛИКВИДНОСТИ И РИЗИК НОВЧАНОГ ТОКА

##### Члан 9.

Ликвидност Предузећа је способност Предузећа да на време измирује своје краткорочне обавезе, да је солвентно и способно да измирује своје дугорочне обавезе - дугорочна стабилност.

**Ризик ликвидности плаћања**: односи се на погоршање способности Предузећа да уредно измирује своје обавезе.

**Ризик ликвидности имовине**: представља ситуацију кад Предузеће не може у целости да наплати своја потраживања.

Ризик ликвидности је ризик могућности настанка негативних ефеката на финансијски резултат и капитал Предузећа услед неспособности Предузећа да испуњава доспеле обавезе.



Предузеће на дневном нивоу мери ликвидност упоређујући стање својих ликвидних средстава и текућих обавеза.

Предузеће управља својим текућим и будућим новчаним приливима и одливима кроз редовно извештавање одговорних лица о стању ликвидних средстава, који на исто могу утицати приликом обављања својих пословних задатака.

Анализа новчаних токова треба да обухвата адекватан оквир за свеобухватно пројектовање новчаних токова који произилазе из имовине, обавеза и ванбилансних ставки, током одговарајућих временских периода.

#### 4.4. ОПЕРАТИВНИ РИЗИК

##### Члан 10.

Оперативни ризик је ризик губитака због грешака, прекида или штета, повреда на раду, утицаја на животну средину и безбедност информација које могу да настану услед неадекватних процедура, поступања лица, система или спољних догађаја, укључујући и ризик правног оквира. На следећем прегледу је дата матрица догађаја који су извор оперативног ризика по врстама узрока.

Узрок		Категорија догађаја
А	Људски фактор	Неовлашћене активности Крађе и преваре запослених Унутрашњи систем безбедности Односи према запосленима Неодговарајућа пословна пракса Намерне и ненамерне грешке Некомпетентност и необученост
Б	Процеси	Безбедност радног окружења Прикладност, транспарентност и поверљивост Грешке у услугама Саветодавне активности Незгоде и општа сигурност Управљање процесима, обухватање и извршење трансакција Информације и комуникације Надзор и извештавање Утицај на животну средину Безбедност информација Неусаглашености у процесима Управљање циљевима
В	Системи	Неадекватност, неефикасност, лоше функционисање или пад ИТ система

		Неадекватно обезбеђење ресурса за остваривање циљева и планова Слаба координација у остваривању циљева и планова Неефикасност и неефективност система квалитета
Г	Екстерни фактор	Крађе и преваре (од стране трећих лица) Спољашњи систем безбедности Друге намерне активности Природне непогоде Катастрофе проузруковане људским фактором Политички и законски ризик Пословни партнери Купци и добављачи Терористички напади Напад малициозним софтверима Директан хакерски напад Инциденти и акциденти пренешени од суседа

Предузеће настоји да повећањем мера безбедности као и да избором адекватног пословног простора обезбеди физичку заштиту просторија, опреме и документације и смањи неовлашћене активности на најмању могућу меру. Успостављањем система интерних процедура као и система интерне контроле Предузеће обезбеђује поштовање интерних одлука и процедура на свим нивоима управљања. Правилним избором запослених који имају одговарајуће квалификације, знање и искуство и правилном организацијом Предузеће обезбеђује квалитетно обављање послова.

Од суштинског значаја су **информације и комуникације**. Информације треба евидентирати и предочити руководству и другима у Предузећу којима су те информације потребне, у форми и у временском року који ће омогућити да се изврше интерне контроле и друге дужности. Да би Предузеће водило и контролисало све послове, мора имати релевантну, поуздану и благовремену комуникацију везану и за интерне и за екстерне догађаје. Информације су неопходне на свим нивоима организације, како би она могла да испуни све своје циљеве.

Од великог значаја је **интерна и екстерна ревизија**. Недостаци који су утврђени треба да буду предочени лицима одговорнима за ту функцију, као и руководству на бар једном нивоу изнад тих лица. Озбиљне проблеме треба путем извештаја предочити највишем руководству.

Руководство мора:

- благовремено оценити налазе ревизије, укључујући и недостатке и препоруке садржане у извештајима ревизора и других лица која су вршила оцену послова Предузећа,
- утврдити одговарајуће активности, као одговор на препоруке ревизора,



- у утврђеном року спровести све радње кроз које ће се исправити или на други начин решити проблеми предочени руководству.

Процес решавања почиње у оном тренутку када су резултати ревизије достављени руководству, а завршава се тек након што се предузму радње кроз које ће се исправити идентификовани недостаци.

Потребно је да се пореде стварни резултати са планираним или очекиваним, на свим нивоима организације и да се утврде разлике.

Избором, константним побољшањем и развојем нових могућности **информационог система** Предузеће обезбеђује адекватну информациону подршку с обзиром на обим и сложеност посла које Предузеће обавља. Осим тога, Предузеће је дужно да обезбеђује ефикасну контролу и заштиту ИТ система, а нарочито хардвера и софтвера од неовлашћеног приступа подацима, обезбеђује адекватну обуку запослених у вези са коришћењем тог система, обезбеђује да свако лице које има приступ апликацији мора да има корисничко име и шифру, као и доступност само функцијама које су неопходне за вршење посла тог лица, као и друге активности неопходне за поузданост и проверу тачности унетих података.

Предузеће примењује и редовно ажурира рачуноводствене процедуре у складу са међународним стандардима финансијског извештавања и локалним прописима и законима којим се утврђује рачуноводство, а које омогућавају благовремено достављање финансијских извештаја као веран приказ финансијске ситуације Предузећа.

Увођењем, применом и побољшањима **менаџмент система квалитета**, животне средине, здравља и безбедности на раду, као и безбедности информација према међународним стандардима, Предузеће предузима све неопходне мере за превенцију и третман ризика, који се односе на неусаглашености (грешке) у процесима, на услугама, као и утицаје на здравље и безбедност на раду, животну средину и безбедност информација.

**Укључивањем процене ризика у процедуру управљања циљевима у оквиру годишњег програма пословања**, примењује се методологија интегрисаног управљања циљевима и ризицима, чиме се омогућава благовремено предузимање превентивних мера за уклањање узрока ризика или ублажавање њиховог дејства на остваривање циљева Предузећа.

**Законски ризик** везан је за непоштовање законских норми, избегавање извршења пореских обавеза, склапање незаконитих пословних уговора и ризик измене правног оквира. Ризик измена правног оквира представља за Предузеће велики део ризика, будући да стално долази до промене законских прописа у процесу усклађивања са законодавством ЕУ. Промене законских прописа се могу посебно одразити на Предузеће у смислу интерне организације, финансијских захтева, и врсте радова и услуга и сл.



#### **4.4.1. ЗНАЧАЈНИ ОПЕРАТИВНИ РИЗИЦИ У ОРГАНИЗАЦИОНИМ ДЕЛОВИМА ПРЕДУЗЕЋА СА НАЈВЕЋИМ УЧЕШЋЕМ ПРИХОДА И РАСХОДА**

##### **Члан 11.**

Како је Посебна накнада за употребу јавног пута, његовог дела и путног објекта (путарина) највећи приход Предузећа, у циљу контроле ризика систематизовани су следећи послови:

У **Одељењу надзора наплате** путарине врши се контрола правилности рада, у складу са законским прописима и интерним актима Предузећа и то:

У Одсеку **аналитике** обављају се сложени информатички, аналитички послови везани за анализу извршених послова на наплати путарине, води се евиденција из области рада радника на наплати путарине, као и обрада и анализа документационог материјала. Врши се компаративна анализа резултата пословања Сектора наплате путарине.

У Одсеку **контроле видео-надзором** обављају се сложени послови везани за видео-надзор на наплатним станицама. Важна је стална техничка исправност система видео-надзора, као и адекватно складиштење и чување снимљеног материјала. Врши се непосредни увид у видео и аудио запис материјала са наплатних станица, врше се анализе рада извршилаца на наплати и подносе предлози за покретање дисциплинских поступака, уколико се установе неправилности у раду истих. Води се Дневник запажања о уоченим неправилностима директних извршилаца на наплати, и једном месечно се сачињава рекапитулација.

У Одсеку **теренске контроле** врши се контрола непосредним увидом у пословање запослених, подносе се предлози за покретање дисциплинских поступака уколико се установе неправилности у раду истих, врши се контрола признаница учесника у саобраћају и дивљих излаза, а у складу са Правилником о раду контроле и Правилником о обављању послова посебне накнаде за употребу пута или путног објекта, као и верификација предлога за покретање дисциплинских поступака.

У оквиру **Одељења за заједничке послове сектора** је и Одсек за превоз и **заштиту новца и објеката**. У Одсеку се организује рад радника одсека на наплатним станицама, транспорт новца и обезбеђење управних зграда, као и психо-физичка провера радника обезбеђења, редовна провера способности руковања ватреним оружјем, затим контрола "дивљих излаза" и предузимање одговарајућих мера на затварању истих.

Врши се физичко и противпожарно обезбеђење објеката, лица, опреме и имовине, физичко обезбеђење новца и вредносних папира у месту и транспорту, контрола кретања лица и средстава унутар објеката и простора Предузећа.

##### **Члан 12.**

Као што је путарина највећи приход Предузећа, на страни расхода, највећа позиција је **Одржавање и заштита путева**.



**Надзор** на одржавању, реконструкцији или изградњи путева, одговоран је и врши контролу уграђених количина и квалитета материјала, као и квалитета изведених радова на одржавању путева. Надзорни органи су запослени у Предузећу, или су запослени у другим предузећима са којима је ЈП „Путеви Србије“ склопило Уговор о пружању услуга надзора на одржавању путева.

Уколико је у питању појачано одржавање, реконструкција или изградња путева, стручни надзор је у обавези да провери да ли се извођење радова врши према одобрењу за изградњу, односно према техничкој документацији тј. главном пројекту, затим да врши контролу и проверу квалитета извођења свих врста радова и примену прописа, стандарда и техничких норматива, да врши проверу да ли постоје докази о квалитету материјала, опреме и инсталација који се уграђују, затим да даје упутства извођачу радова, да сарађује са пројектантом ради обезбеђења детаља технолошких и организационих решења за извођење радова, као и да решава друга питања која се појаве у току извођења радова, а у складу са важећим прописима.

#### **4.5. РИЗИК УГЛЕДА**

##### **Члан 13.**

Ризик угледа је ризик од могућег губитка угледа, репутације услед непоштовања етичке, друштвене или еколошке одговорности запослених у Предузећу.

### **5. СИСТЕМ ИНТЕРНЕ КОНТРОЛЕ**

##### **Члан 14.**

У циљу постизања циљева Предузећа, уз минимизирање оперативних проблема, кључан фактор је примена одговарајуће интерне контроле. Ефикасна интерна контрола такође пружа подршку и у управљању променама, односно решавању новонасталих захтева и приоритета и омогућава процену ризика са којима се Предузеће суочава и интерно и екстерно.

Интерна контрола помаже да се остваре жељени резултати кроз ефективно управљање јавним ресурсима. Адекватно управљање јавним ресурсима подразумева начело законитости и правичности, сходно томе, јавна етика је предуслов, односно темељ поверења јавности, и представља најважнији елемент управљања. Ресурси у јавном сектору односе се на јавна средства и њихово коришћење у интересу грађана, те је стога неопходна посебна пажња у њиховом управљању. Контролне активности су саставни део планирања, спровођења, анализе и одговорности за управљање јавним ресурсима и остваривање резултата и циљева Предузећа.

## **Члан 15.**

Систем интерне контроле се састоји од:

- 1) Организационе структуре која омогућава управљање ризицима и која је дефинисана у актима Предузећа:
  - Раздвајање појединих функција унутар Предузећа у смислу да поједини запослени не могу обављати све фазе једног пословног процеса,
  - Перманентно осигурање електронских података путем back up-а,
  - Заштита приступа подацима на највишој могућој мери,
  - Раздвајање података унутар система на два сервера,
  - Перманентна контрола сигурности и функционалности података,
  - Дефиниција радних места и компетенција и
  - Организација рачуноводства и плаћања.

- 2) Интерне контроле.

Предузеће прати и оцењује подобност, свеобухватност и ефикасност усвојених стратегија, политика и поступака управљања ризицима, као и примереност и ефикасност предвиђених мера у сврху отклањања могућих недостатака у стратегијама, политикама и поступцима управљања ризицима, укључујући и пропусте релевантних лица.

Предузеће, где год је могуће, све ризике елиминише и своди на минимум (елиминација кредитног, девизног ризика, итд.). Управа Предузећа и систем интерне контроле и Одељење интерне ревизије континуирано омогућавају запосленима лакшу проверу битних процеса у управљању ризицима.

Независни ревизор врши екстерну ревизију финансијских извештаја Предузећа за сваку календарску годину и поред осталог, контролише и управљање појединих ризика од стране Предузећа у циљу задржавања способности Предузећа да настави са својим пословањем у будућности.

## **Члан 16.**

Контролне активности се одвијају на свим нивоима и функцијама Предузећа и обухватају широк низ различитих активности, као што су одобравања, овлашћења, оверавања, усаглашавања, анализе успешности. Интерна контрола служи и као прва линија одбране у чувању средстава, спречавању и брзом откривању грешака и проневера, незаконитог присвајања, коришћења или располагања јавним средствима. Отуда је важан лични и професионални интегритет и етичке вредности руководства и запослених, који одређују њихове вредносне судове који се преносе на стандарде понашања. Они треба да пруже подршку интерним контролама у сваком тренутку и на сваком



нивоу Предузећа. Сви запослени су дужни да поднесу извештај о проблемима у раду, непоштовању кодекса понашања, или кршењу политике.

Важан део интерне контроле је **управљање кадровима**, односно људским капиталом. Потребно је ангажовати праве кадрове за послове, који поседује вештине и знања неопходна за постизање циљева Предузећа.

Руководство Предузећа је обавезно да обезбеди **континуирану обуку** запослених у циљу одржавања стручности запослених; да осмисли оцењивање успешности (рада) и допуни системом награђивања, да размотри на који начин ће задржати стручњаке и да планира евентуалну замену.

Кључне дужности и одговорности треба да буду подељене, односно распоређене различитим лицима, како би се умањио ризик од грешака или проневера.

Само овлашћена лица треба да одобравају и извршавају трансакције и друге важне догађаје. Ово је основни начин који обезбеђује да се обављају само валидне трансакције и догађаји кроз које се пребацују или користе ресурси.

Трансакције треба благовремено евидентирати како би биле релевантне и значајне за руководство у доношењу одлука. Ово се односи на целокупни процес, односно циклус једне трансакције или догађаја, од иницирања и одобравања, до коначног евидентирања.

## **6. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ, МЕРЕЊЕ И ПРОЦЕНА РИЗИКА, РЕШАВАЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА**

### **Члан 17.**

За идентификацију, мерење и процену ризика, решавање и извештавање о ризицима у прилогу Правилника дато је **Упутство за успостављање процеса управљања ризицима**, које је саставни део Правилника.

Директор Предузећа именује **Радну групу за увођење и развој система финансијског управљања и контроле** у Предузећу у следећем саставу: руководилац одговоран за увођење и развој система финансијског управљања и контроле у Предузећу, заменик руководиоца радне групе, координатор радне групе и чланови радне групе.

**Задатак Радне групе** је да донесе План активности за имплементацију финансијског управљања и контроле у Предузећу и да, у сарадњи са извршним директорима, спроведе читав процес успостављања система финансијског управљања и контроле у Предузећу.

У оквиру спровођења послова на увођењу и развоју система финансијског управљања и контроле, Радна група има обавезу да спроводи Упутство за успостављање процеса управљања ризицима (Прилог 1.).

Руководилац радне групе, у сарадњи са извршним директорима и Одељењем интерне ревизије, осигураће **успостављање процеса управљања ризицима** на нивоу Предузећа најкасније **до 01.06.2015. године**.



Сваки организациони део у оквиру Предузећа дужан је да се активно укључи у рад Радне групе приликом идентификације ризика из своје надлежности, мерења и процене ризика, решавања и извештавања о ризицима, а у складу са овим Правилником и законским прописима.

Циљеви и политике везано за управљање ризицима, заједно са политиком заштите сваке значајније врсте планиране трансакције за коју се користи заштита, као и изложеност ризицима, стратегија за управљање овим ризицима и оцена њихове ефективности, саставни је део Годишњег извештаја о пословању предузећа, који се предаје Агенцији за привредне регистре уз финансијски извештај, најкасније до 30.06. текуће године за претходну годину, у складу са законским прописима.

Контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

Извештај о активностима у процесу управљања ризицима, Извршни одбор може достављати Надзорном одбору и у краћим временским периодима од годину дана.

Методологија процене и управљања ризицима сваког организационог дела Предузећа, који се односе на оперативне процесе и циљеве, биће дефинисана и у склопу одговарајућих процедура, кроз документацију система квалитета.

Анализа оперативних ризика врши се применом ISO менаџмент стандарда.

## **7. ОБУКА ЛИЦА УКЉУЧЕНИХ У ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛУ**

### **Члан 18**

Министарство финансија – Централна јединица за хармонизацију у континуитету организује обуке за руководиоце и запослене задужене за ФУК. Сврха обуке је упознавање полазника са системом ФУК и активностима које је потребно спровести, како би се систем успоставио и развио. Задатак је рад на побољшању финансијског управљања и одлучивања, ради остваривања циљева корисника јавних средстава и обављања послова на законит, правилан, етичан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

За успостављање и развијање система финансијског управљања и контроле обавезно је присуство руководилаца на највишем нивоу и чланова радне групе обукама за финансијско управљање и контролу, како би показали суштинско разумевање свих елемената финансијског управљања и контроле.

Присуство обукама руководиоца средњег нивоа и осталих запослених у Предузећу, такође је пожељно, а у циљу успостављања система финансијског управљања и контроле.

Министарство финансија спроводи основне обуке, практичне обуке и тренинге за увођење система финансијског управљања и контроле у јавни сектор Републике Србије, у просторијама корисника јавних средстава, уз учешће



руководиоца највишег и средњег нивоа и осталих запослених, бесплатно, као своју законску обавезу.

## 8. ПРЕЛАЗНЕ И ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

### Члан 19

Усклађивање Процедура система квалитета из члана 17. став 8) овог Правилника извршиће након измене – ревизије стандарда ISO 9001/2008, када се очекује нови концепт менаџмент система квалитета базиран на процени и менаџменту ризицима, који се односе на целокупно пословање.

Овај Правилник процењиваће се на годишњем нивоу, како би се обезбедило да се на време уочи потреба за ревизијом/изменом Правилника и за усклађивањем са стандардима, са циљем утврђивања могућности за његовим побољшањем. Најдужи рок за ажурирање Правилника је сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени.

### Члан 20.

Овај Правилник је донет на основу екстерних и интерних аката:

#### Екстерни акти:

Закон о јавним предузећима („Сл. гласник РС“ бр. 119/12 , 116/2013 и 44/14)

Закон о рачуноводству ("Сл. гласник РС", бр. 62/13)

Закон о ревизији ("Сл. гласник РС", бр. 62/13)

Закон о буџетском систему ("Сл. гласник РС", бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 и 108/13)

Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији ("Сл. гласник РС", бр. 61/09 и 23/13).

Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору ( „Сл. гласник РС“ бр. 99/11 и 106/13),

Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Сл. гласник РС“ бр. 99/11 и 106/13).

Standard ISO 31000 – Risk management

#### Интерни акти:

Одлука о усклађивању пословања јавног предузећа за управљање државним путевима са Законом о јавним предузећима („Сл. гласник РС“ бр. 46/13 и 90/14), Статут Јавног Предузећа „Путеви Србије“ бр. 953-11469/13-15 од 18.07.2013. год., и

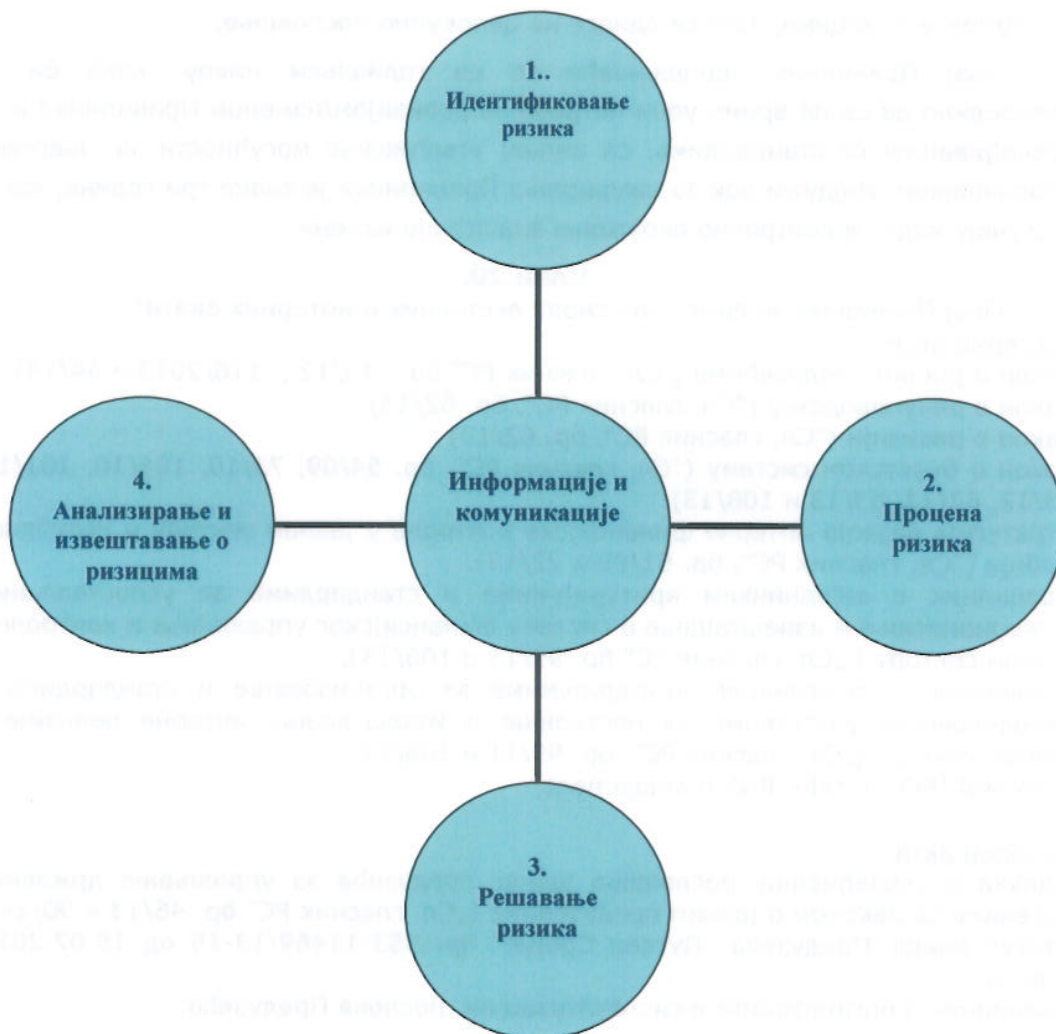
Правилник о организацији и систематизацији послова Предузећа.

### Члан 20.

Овај Правилник ступа на снагу наредног дана од дана усвајања на седници Надзорног одбора.

  
**ПРЕДСЕДНИК  
НАДЗОРНОГ ОДБОРА  
ЈП "ПУТЕВИ СРБИЈЕ"**  
проф. др Милан Вујанић

**УПУТСТВО  
ЗА  
УСПОСТАВЉАЊЕ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**



Општи модел управљања ризицима, састоји се од 4 корака:

1. Идентификовање ризика
2. Процена ризика
3. Решавање ризика



#### 4. Анализирање и извештавање о ризицима



### 1. ЕВИДЕНЦИЈА РИЗИКА

#### РЕГИСТАР РИЗИКА

<b>Организациона јединица:</b>						
<b>Пословни процес:</b>						
<b>Циљ пословног процеса:</b>						
<b>Ризик</b>	<b>Носилац</b>	<b>Утицај-вероватноћа</b>	<b>Потребне радње</b>	<b>Ко</b>	<b>Датум</b>	<b>Датум следеће провере</b>

#### РЕГИСТАР РИЗИКА

**Утврђивање, процена и евидентирање ризика** подразумева идентификацију догађаја и одређивање кључних ризика који могу неповољно утицати на остварење циљева садржаних у планским документима.

Предузеће, за циљеве из своје надлежности, евидентира ризике у Регистру ризика.

Именовани координатор за ризике води и ажурира Регистар ризика. Извршни директори сектора пружају информације потребне за редовно вођење и ажурирање **Регистра ризика**.

Приликом утврђивања ризика користи се типологија ризика којом су ризици подељени на пет главних група. Групе ризика односе се на следеће области:

**1. спољашње окружење** – Под овим се подразумевају ризици макроокружења (геополитички, економски, елементарне непогоде и сл.), политичке одлуке и приоритети изван Предузећа и спољашњи партнери.

**2. планирање, процеси и системи** – Под овим се подразумевају ризици стратегије, планирање и политике, укључујући и интерне одлуке, ризици оперативних процеса, ризици финансијских процеса и ризици ИТ сектора и осталих система подршке.

**3. запослени и организација** – Под овим се подразумевају ризици људског фактора и компетенције, интерна организација (управљање, подела улога и одговорности и сл.), као и сигурност запослених, објеката и опреме.

**4. законитост** – Под овим се подразумева јасноћа и јединственост постојећих закона и прописа, као и усклађеност правних аката Предузећа са законском регулативом.

**5. комуникације и информације** – Под овим се подразумевају ризици метода и канала комуникације, као и ризици квалитета и правовремености информација.



## 2. ПРОЦЕС ПРОЦЕНЕ И РАНГИРАЊА РИЗИКА

УТИЦАЈ	Велики (3)	3	6	Неприхватљиви ризици
	Умерен (2)	2	4	
	Мали (1)	1	2	3
		Ниска	Средња	Велика
<b>БЕРОВАТНОЋА</b>				

**Вероватноћа:** учесталост ризика

**Утицај/последица:** Утицај ризика уколико се материјализује

<b>Вероватноћа:</b>	
Степен вероватноће	Објашњење
<b>Висок</b>	Ризик ће се готово сигурно остварити.
<b>Средњи</b>	Ризик ће се вероватно остварити.
<b>Низак</b>	Није вероватно да ће се ризик остварити.
<b>Утицај/ последица</b>	
Степен утицаја:	Објашњење
<b>Висок</b>	Посао ће бити озбиљно угрожен, односно остваривање циљева ће бити значајно нарушено.
<b>Средњи</b>	Ризик ће довести до значајног финансијског губитка, односно тешкоћа. Руководству ће бити потребно доста времена да то испита и исправи.
<b>Низак</b>	Ризик би могао имати одређени утицај на посао, али не би требало да спречи остваривање дугорочних циљева.

## Формула за процену интезитета ризика

$$ИР = У \times В$$

**ИР** – Интезитет ризика

**У** – Утицај ризика (1-3)

**В** – Вероватноћа појаве ризика (1-3)

Процена ризика се врши на основу две врсте улазних информација - о процени утицаја ризика и процени вероватноће појаве ризика.

Утицај ризика се процењује бодовима од 1 (за најмањи утицај) до 3 (за највећи утицај), а вероватноћа ризика бодовима од 1 (за најмању вероватноћу) до 3 (за највећу вероватноћу).

Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за утицај с бодовима за вероватноћу, па се тако ризик с најмањим утицајем и најмањом вероватноћом може проценити са највише једним бодом, а ризици са највећим утицајем и највећом вероватноћом се могу проценити с највише девет бодова.

Укупна изложеност ризику може бити ниска, средња и висока. Код утврђивања границе прихватљивости ризика примењује се метода "семафора":

**"зелени ризици"**, су ризици који се крећу у границама 1 и 2

(нпр. ниска вероватноћа 1 и средњи утицај 2, или обрнуто) и они не захтевају даље деловање;

**"жути ризици"** 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) и њих треба надгледати и управљати њима тако да се врате у зону "зелених ризика";

**"црвени ризици"** су ризици који се јављају кад је вероватноћа појаве ризика висока 3, а и утицај ризика је такође велики 3, или је вероватноћа појаве средња, а утицај је висок, односно обрнуто, оцењени су највишом оценом ризика (6 или 9) и захтевају тренутну акцију.

### 3. РЕШАВАЊЕ РИЗИКА

**За сваки ризик треба изабрати један од следећих одговора на ризик:**

- 1. Избегавање ризика** – на начи да се одређене активности изводе другачије.
- 2. Преношење ризика** – путем конвенционалног осигурања или пренос на трећу страну.
- 3. Прихватање ризика** – када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања несразмерни у односу на могуће користи, с тим да ризик треба пратити како би се осигурало да остане на прихватљивом нивоу.
- 4. Смањивање/ублажавање ризика** – предузимање мере да се смањи вероватноћа или учинак ризика.



Извршни директори одлучују о поступању по ризицима који могу угрозити циљеве из њихове надлежности.

О мерама поступања по ризицима значајним за целокупно пословање Предузећа одлучује директор Предузећа.

#### **4. АНАЛИЗИРАЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА**

Управљање ризицима је континуирани процес који укључује праћење ризика и извештавање о ризицима. Због наведеног, ризике треба редовно пратити и разматрати како би одговори на ризике остали ефикасни и ефективни.

Извештавање о ризицима и активностима у процесу управљања ризицима, Извршни одбор може достављати Надзорном одбору и у краћим временским периодима од годину дана.

Циљеви и политике везано за управљање ризицима, заједно са политиком заштите сваке значајније врсте планиране трансакције за коју се користи заштита, као и изложеност ризицима, стратегија за управљање овим ризицима и оцена њихове ефективности, саставни је део Годишњег извештаја о пословању предузећа, који се предаје Агенцији за привредне регистре уз финансијски извештај, најкасније до 30.06. текуће године за претходну годину, у складу са законским прописима

