



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

II Параграфов форум о значају, перспективама и новинама у развоју финансијског управљања и контроле у јавном сектору Републике Српске

Мр Соња Топрек
април 2026.



КАКО РАЗМИШЉАМО О РИЗИЦИМА – ЛИЧНИ РИЗИК

1. ДЕТЕКЦИЈА (Шта се може десити?)

- Запишите један ризик који сте препознали данас (нпр. долазак на обуку, паркинг, технички проблеми).
- Опишите га у једној реченици.

2. МАТРИЦА РИЗИКА (Колико је опасно?)

- Оцијените свој ризик оцјенама од 1 до 5:
- Вјероватноћа (1 – скоро немогуће, 5 – готово сигурно)
- Утицај (1 – занемарљиво, 5 – катастрофално по мој план)
- Рачуница: Вјероватноћа × Утицај = Ранг ризика

4. ИЗАЗОВ (Поглед са стране)

Размјените папире са колегом до себе. Колега мора смислити још један креативан начин како да се тим ризиком управља



3. КАКО УПРАВЉАТИ

Одаберите свој „одбрамбени штит“:

- ❖ ИЗБЈЕГНИ: Уради нешто да се ризик уопште не деси.
- ❖ УБЛАЖИ: Смањи штету ако се ризик деси (план Б).
- ❖ ПРЕНЕСИ: Нека неко други преузме одговорност (нпр. осигурање, такси).
- ❖ ПРИХВАТИ: Ризик је мали, не предузимаш ништа, идеш даље.



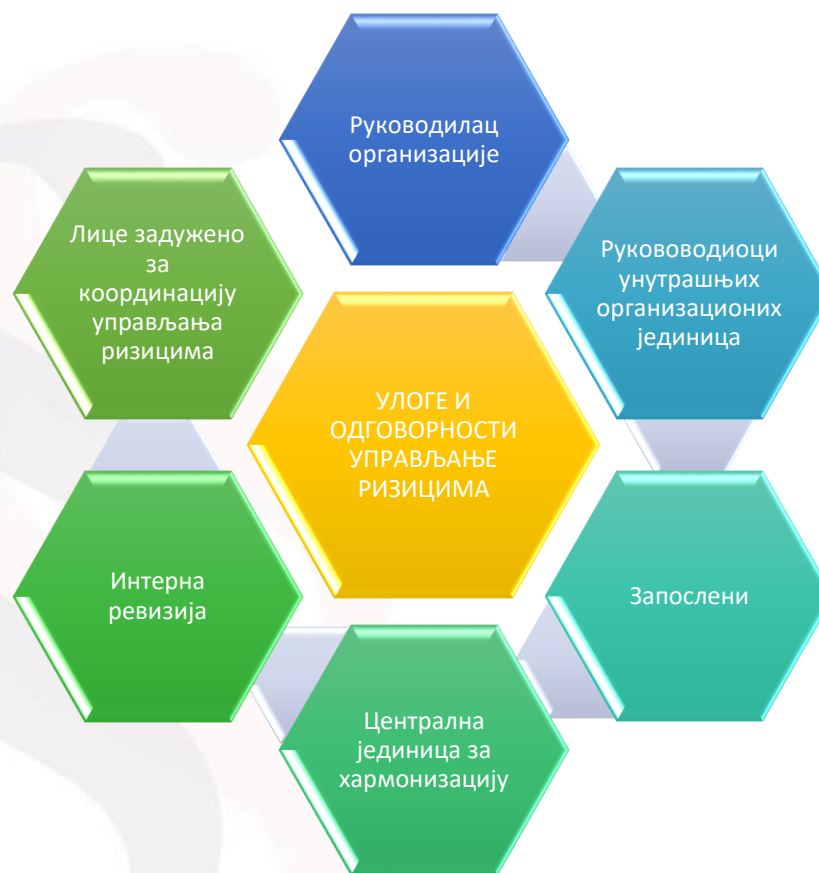
РИЗИК У ЈАВНОМ СЕКТОРУ?

- Пријетње отваравању циљева, пружању услуга,
- Пријетње репутацији, повјерењу јавности,
- Мала вриједност за новац,
- Преvara, корупција, незаконито коришћење имовине,
- Непоштовање закона и других прописа,
 - Неспособност реаговања на измјену околности,
 - Измијењени економски услови пословања,
 - Одсуство иновација,
 - Кашњење или неуспјешно увођење нове технологије,
 - Недосљедни програмски циљеви,
 - Неадекватне вјештине или ресурси за пружање услуга,
 - Угрожавање животне средине,
 - Неадекватни планови за непредвиђене ситуације...





ОРГАНИЗАЦИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА - УЛОГЕ И ОДГОВОРНОСТИ



ДИГИТАЛНО ИЛИ МАНУЕЛНО



МАНУЕЛНИ РЕГИСТАР РИЗИКА

ПРЕДНОСТИ	МАНЕ
Једноставност за употребу	Тешко праћење измјена
Флексибилност форме	Изолација података
Доступност свима у организацији	Недоступност информација у кратком времену

ДИГИТАЛНИ РЕГИСТАР РИЗИКА/РИФС

ПРЕДНОСТИ	МАНЕ
Аутоматизација – измјене се лако врше	Захтијева вјештину/обуку за коришћење
Доступност података у реалном времену	Функција експорта података није адекватно ријешена
Сигурност – ограниченост приступа	Мали број особа има приступ





СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Кораци у процесу управљања ризиком

- Навести кораке у процесу управљања ризиком нпр:
 - Одређивање контекста (дефинисање циљева и пословних процеса);
 - Утврђивање ризика;
 - Процјена ризика;
 - Поступање по ризицима;
 - Праћење и преглед.
- Навести технике које се користе у за идентификовање ризика (brainstorming, контролне листе, претходно искустви исл.)



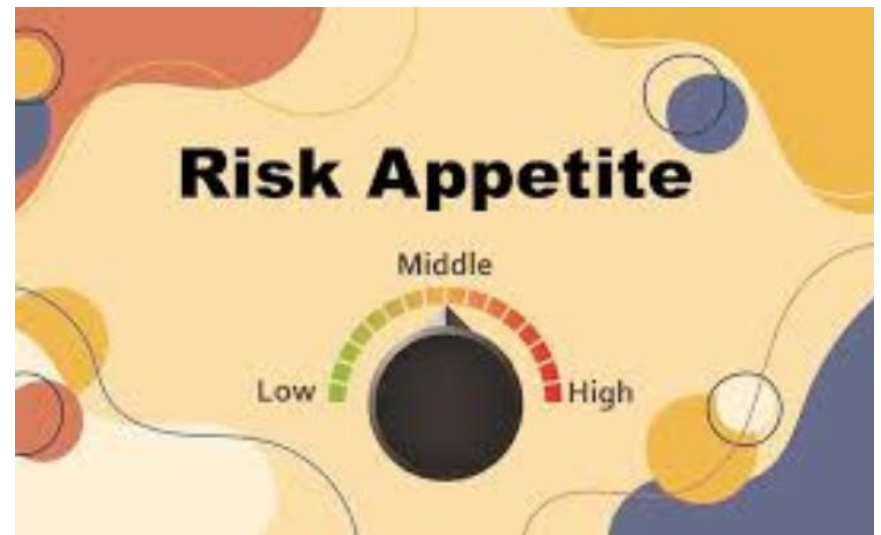


Категорије ризика

- Назначити категорије ризика које треба навести у регистру ризика и приликом извјештавања о ризику.
- Користити Смјернице за управљање ризицима као основу.
- Основне категорије ризика, према Смјерницама, су:
 - Стратешки ризици,
 - Правни ризици,
 - Оперативни ризици и
 - Финансијски ризици.



СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА



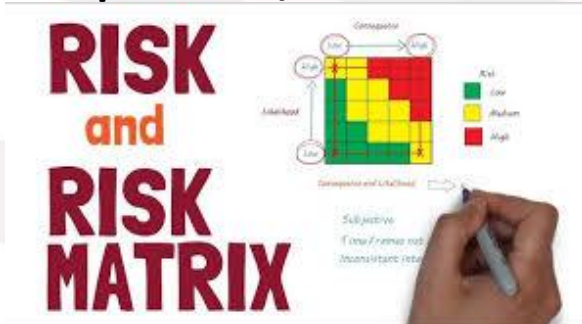
Спремност за преузимање ризика (апетит за ризиком)

- Апетит за ризиком представља количину ризика коју је, на ширем плану, субјекат спреман да преузме у процесу стварања вриједности.
- Дефинисати циљеве/области у којима субјекат има најнижи степен спремности за преузимање ризика.
- Апетит за ризиком (спремности за преузимање ризика) утиче и усмерава процес доношења одлука, стратешке намјере чини јаснијим и обезбјеђује да избори који су начињени буду у складу са капацитетима и способностима субјекта.



Матрица ризика

- Описати матрицу ризика и вриједности у погледу утицаја и вјероватноће;
- Дефинисати нивое утицаја и критеријуме;
- Дефинисати оцјену вјероватноће и критеријуме;
- Одредити на који начин се ризик дефинише уз помоћ вјероватноће и утицаја, на примјер, висок, средњи или низак.
- Могуће је преузети из Смјерница за управљање ризицима или прилагодити својим потребама.





Модел регистра ризика који користи субјекат

- Назначити сврху регистра ризика и навести форму регистра која се користи.
- Дати појединости о врстама ризика које треба навести у регистру ризика
- Навести критеријуме за додавање или елиминисање ризика из регистра,
- Навести лице које ће вршити преглед регистра и колико често ће се то вршити.





Извјештавање о ризицима

- Потребно је назначити захтјеве у погледу извјештавања о ризицима, динамику извјештавања, форму извјештавања, као и одговорна лица;
- Сврха извјештавања о ризицима је да се развије свијест о кључним ризицима, повећа одговорност за управљање ризицима и обезбиједи благовремено реаговање на ризике.





Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Учинак управљања ризицима

- Назначити на који начин ће се вршити мјерење учинка управљања ризицима.
- Мјерење учинка је кључна активност у праћењу да би се утврдило да ли управљање ризицима ефективно подржава пословне циљеве.
- Индикатори учинка ће се временом прилагођавати, у зависности од статуса успостављања система ФУК и нарочито процеса управљања ризицима.





Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Преглед и одобравање

- Навести ко врши преглед стратегије управљања ризицима и колико често.
- Приликом прегледа стратегије управљања ризицима, потребно је узети у обзир напредак који је остварен у успостављању система ФУК, те се на основу тога може приступити измјени стратегије управљања ризицима.
- У РС ажурирање стратегије се врши најмање једном у три године, а по потреби и чешће.





ФАЗЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА – ГДЈЕ НАМ ЗАПИЊЕ?

- Основа за утврђивање ризика су циљеви, процеси активности
- Утврдити узроке и посљедице
- Одабрати приступ и метод

УТВРЂИВАЊЕ
РИЗИКА

- Утицај и вјероватноћа
- Квантификација ризика
- Инхерентни и резидуални ризик
- Матрица ризика 5x5 (ниски, средњи, високи)

ПРОЦЕНА
РИЗИКА

- Праћење спровођења мјера за управљање ризиком и
- Праћење укупне изложености ризику
- Динамика и доступност извјештаја о ризику

ПРАЋЕЊЕ И
ИЗВЈЕШТАВАЊЕ
О РИЗИЦИМА

- Смањивање/ублажавање ризика,
- Преношење ризика,
- Избјегавање ризика,
- Прихватање ризика.

ОДГОВОРИ НА
РИЗИКА



ФАЗЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА – ГДЈЕ НАМ ЗАПИЊЕ?

LESSON SUMMARY

УТВРЂИВАЊЕ РИЗИКА



- Не можете управљати ризиком који нисте препознали – невидљива пријетња

Руководство субјеката јавног сектора је често склоно да избјегне детаљне прегледе интерних контрола и идентификовање ризика који су везани за слабости интерних контрола.



ФАЗЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА – ГДЈЕ НАМ ЗАПИЊЕ?

Pravno i ekonomsko izdanje
Društvo za poslovnu etiku i integritet

Психолошка баријера: „Оптимистичка пристрасност“

Људи су природно програмирани да вјерују да ће све бити у реду. Признавање ризика често доживљавамо као „песимизам“ или „мрачење“. Људи често говоре: „Па неће се то ваљда десити“, умјесто да размишљају „Шта ако се деси?“.

Невидљивост ризика (слијепа тачка)

Често не видимо ризике у рутинама које обављамо годинама. То се зове „професионално слијепило“.

Када нешто радите сваки дан, престајете да примјећујете да је тај процес опасан или неефикасан.

Повезивање ризика са собом, а не са циљем

Људи тешко праве разлику између личности и процеса. Када се ризик идентификује, ми заправо „нападамо“ проблем, а не особу која ради на том месту.

Страх од „тражења кривца“

Ово је највећа кочница у јавном сектору. Запослени се плаше да ће, ако идентификују ризик у свом раду, то бити протумачено као њихова неспособност или признање да лоше раде.

Мисао запосленог: „Ако кажем да је ризик то што не знамо да користимо овај софтвер, шеф ће помислити да сам нестручан.“

Формализам и „Copy-Paste“ синдром

Ризици се често посматрају као досадна обавеза, а не као алат за помоћ. Лакше је преписати прошлогодишњи регистар него заиста размислити о новим пријетњама



Идентификација ризика

Пословни процес
Организација и спровођење превентивних систематских прегледа

Субјект
Субјект ХУ

Циљ пословног процеса
Обезбјеђење раног откривања болести кроз ефикасно и законом прописано планирање и вршење прегледа

Сегменти циља изложени ризику
Појављивање

Ризични догађај
Низак одазив пацијената

Категорија ризика
Оперативни

Узрок ризика
Лоша комуникација и информисаност грађана, ниска здравствена свијест

Утицај/последица - опис
Неискориштени ресурси, погоршање опште слике здравља становништва услед немогућности ране превенције болести

Утицај/последица - квантификовано
КМ 0

У овом пољу дозвољен је само унос бројева!*

Датотека са анализом ризика



Процјена ризика

Инхерентни ризик



Постојеће мјере за ублажавање/контроле
Информисање становништва путем локалних медија

Адекватност постојећих мјера за ублажавање
Дјелимично

Резидуални ризик



Врста одговора на ризик
Смањивање ризика

Категорија активности одговора на ризик
Побољшање сарадње са другим организационим јединицама и боља комуникација

Прихватљив ниво ризика
КМ 0

Управљање ризиком

Додатне мјере за ублажавање

Увести СМС и вибер нотификације на телефонске бројеве циљане групе становништва, те продужити радно вријеме за обављање прегледа до 18 часова.

Излазни резултат додатних мјера

Успостављен систем дигиталног обавјештавања и прилагођен распоред рада, што резултира повећањем одзива циљне групе становништва.

Потребни ресурси/средства

финансијска средства за покривање трошкова запослених током прековременог рада

Лице одговорно за спровођење мјере

Начелник породичне медицине

Рок за спровођење мјере

16/06/2026



Повезане организационе јединице/организације

Приоритет



Извјештавање, праћење, контролисање

Напредак(%)

80

Коментари и проблеми

Обезбјеђење кадра за прековремени рад нарочито у периоду коришћења годишњих одмора

Преостале активности

Обезбједити продужено радно вријеме сваки радни дан до истека рока за обављање систематских прегледа

Очекивани датум завршетка

16/07/2026



Процена преосталог ризика након имплементације мјера ублажавања.





НАЈЧЕШЋИ ПРОБЛЕМИ/НЕДОУМИЦЕ

- Ризици се идентификују само да би се задовољила законска обавеза – резултат генерички ризици који не помажу ником.
- Политички притисак vs. стварни ризици: страх од навођења стварних ризика (нпр. неадекватан кадар, политичко запошљавање, корупција) јер се то може протумачити као критика руководства или власти.
- Крутост хијерархије: нижи службеници често најбоље виде оперативне ризике, али систем је постављен тако да се одлуке (и препознавање ризика) дешавају „одозго“, гдје се стварни проблеми на терену не виде.



НАЈЧЕШЋИ ПРОБЛЕМИ/НЕДОУМИЦЕ

- Недостатак одговорности: у јавном сектору је често тешко дефинисати ко је тачно „власник ризика“. Када је одговорност на свима, заправо није на никоме.
- Шта је „прихватљив ризик“? У јавном сектору је тешко рећи шта је прихватљиво. Да ли је прихватљиво да 2% захтјева грађана не буде обрађено у року? Проналажење линије између идеалног и реалног је стална дилема.
- Преклапање са интерном ревизијом: запослени често не разумију зашто они морају управљати ризицима ако постоји интерна ревизија. Недоумица је ко управља, а ко контролише.



УМЈЕСТО ЗАКЉУЧАКА: *Култура управљања ризиком је успјешна када људи схвате да ризик није „непријатељ“, већ информација која им помаже да свој посао раде мирније и сигурније.*

- Управљање ризицима – законска обавеза, а не избор
- Дигитализација
- Неуједначен степен развоја у субјектима јавног сектора
- Подизање свијести и развој културе управљања ризицима
- Интеграција у свакодневно одлучивање – ставка на сваком састанку
- Концентрисање на кључне ризика



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

ХВАЛА НА ПАЖЊИ!

s.toprek@mf.vladars.rs