



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА – РЕГИСТАР РИЗИКА И СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Мр Соња Топрек



ШТА ЈЕ РИЗИК?

- Ризик је могућност настанка догађаја који може неповољно утицати на остварење постављених циљева субјекта.
- Ризик – све што представља пријетњу остваривању циљева, програма или пружању квалитетних услуга грађанима.
- Ризици представљају и пропуштене прилике за побољшање пословања и прилагођавање промјенама у окружењу.



Pravno i ekonomsko izdanje

УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

- Ризик је неминован у пословању и свака организација треба предузимати активности за управљање ризицима до нивоа разумне увјерености да ће циљеви бити остварени.
- Континуиран процес
- Методолошки заснован процес
- Процес који захтијева укључивање што већег броја запослених



Pravna i ekonomska izdanja

ЗАШТО ЈЕ ПОТРЕБНО УПРАВЉАТИ РИЗИЦИМА?

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

- Боље одлучивање усмјерено ка остваривању циљева
- Побољшана ефикасност
- Бављење приоритетима
- Боље планирање и оптимално коришћење расположивих ресурса
- Јачање повјерења јавности у систем управљања у јавном сектору



ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПРЕТПОСТАВКЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

- Одговорност руководиоца субјекта јавног сектора
- Одговорност лица задуженог за координацију активности на управљању ризицима
- Одговорност руководиоца унутрашњих организационих јединица



ЦИКЛУС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА





- Дигитализовани регистар ризика је дио ФУК модула PIFC апликације;
- Регистар ризика је у потпуности методолошки подржан Смјерницама за управљање ризицима у субјектима јавног сектора Републике Српске;
- Ризици се могу уносити на нивоу пословних процеса/подпроцеса или на нивоу субјекта јавног сектора;
- На унесеним ризицима се могу вршити измјене, могу се претраживати и излиставати у excel табеле;



Регистар ризика

[УРЕЂИВАЊЕ РЕГИСТРА РИЗИКА](#) [ПРЕГЛЕД РЕГИСТРА РИЗИКА](#)

Субјект
Тест

Пословни процес

Категорија ризика Сегменти циља из... Ризични догађај Узрок ризика Инherentни ризик Резидуални ризик

Тест +

🔍 🔄 📄 📊 📑

Назив на српском									
📁	Процес књижења (евидентирања)								
⚠️	Категорија ризика Оперативни	Сегменти циља изложени ... Благовременост	Ризични догађај Грешке у књижењима	Узрок ризика Немарност запослених	Инherentни ризик Низак	Резидуални ризик Низак	✎	📄	🗑️
⚠️	Категорија ризика Оперативни	Сегменти циља изложени ... Благовременост	Ризични догађај Квар ИТ система	Узрок ризика Слаба интернет веза ...	Инherentни ризик Низак	Резидуални ризик Низак	✎	📄	🗑️



- Утврђивање ризика - дефинисање ризичног догађаја узимајући у обзир његове узроке, као и посљедице које ризични догађај може изазвати
- Полазна основа за дефинисање ризика - циљеви, процеси или активности
- Два приступа за утврђивање ризичних догађаја:
 - одзго према доле и
 - одоздо према горе.
- Методе утврђивања ризика:
 - brainstorming,
 - посебни упитници,
 - коришћење ранијег искуства.

КОРАК 1: Утврђивање ризика



Pravna i ekonomska izdanja



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Идентификација ризика

Пословни процес Јавна набавка	Поузданост
Субјект Министарство финансија	Сагласност
Циљ пословног процеса	Благовременост
Сегменти циља изложени ризику	Смањење трошкова финансирања
Ризични догађај	Потпуност података
Категорија ризика	Крајњи рок за финансијски извјештај
Узрок ризика	Власништво
Утицај/последица - опис	Појављивање
Утицај/последица - квантификовано КМ 0	Признавање обавеза

У овом пољу дозвољен је само унос бројева!*
C
Усклађеност
O
Оперативни
F
Финансијски
S
Стратешки

Датотека са анализом ризика

Upload icon and search icon

- Идентификовати циљеве;
- Утврдити ризични догађај;
- Утврдити узрок ризика;
- Описати последицу ризика;



КОРАК 2: Процјена ризика



- Процјена ризика - прелиминарна оцјена адекватности постојећих интерних контрола у организацији.
- Процјена ризика подразумијева:
 - » рангирање ризика према вјероватноћи настанка и утицају, односно укупној изложености ризику и
 - » квантификовање ризика процјеном финансијских ефеката настанка ризика.
- Врши се процјена:
 - » инхерентног ризика - ризик са којим се суочава субјекат када нема успостављених контрола и
 - » резидуалног ризика - ризик који преостаје након примјене постојећих контрола.



- За рангирање ризика у Републици Српској, према постојећој методологији користи се матрица 5X5 и укупна изложеност ризику има три категорије:
 - 1. Висок ризик – захтијева хитно спровођење мјера за смањивање ризика;
 - 2. Средњи ризик – потребно је сачинити план и спроводити мјере за управљање ризиком;
 - 3. Ниски ризик – прихватљив ризик који захтијева мјере за спрјечавање раста ризика.



Процјена ризика

Инхерентни ризик

Вјероватноћа: 0

Утицај: 0

Постојеће мјере за ублажавање/контроле

Адекватност постојећих мјера за ублажавање

Резидуални ризик

Вјероватноћа: 0

Утицај: 0

Врста одговора на ризик

Категорија активности одговора на ризик

Прихватљив ниво ризика
KM 0

У овом пољу дозвољен је само унос бројева!

Смањивање ризика

Преношење ризика

Избјегавање ризика

Прихватање ризика

0A1
Подјела дужности
0A2
Аутоматизација
0A3
Спољне услуге
0A4
Принцип "четири ока"
0A5
Преношење услуге на другу буџетску
0B1
Смањити трошкове
0B2
Узети кредит

- Процијенити инхерентни ризик,
- Утврдити постојеће мјере за ублажавање ризика,
- Процијенити адекватност постојећих мјера за ублажавање ризика,
- Процијенити резидуални ризик и
- Квантификовати ризик - процијенити финансијске ефекте ризика гдје је то могуће.



ПРИЛОГ 4:

РЕГИСТАР РИЗИКА

А – Утврђивање и процјена ризика

НАЗИВ СУБЈЕКТА		Субјекат X									
Назив организационе јединице		Одјељење за опште и кадровске послове									
Назив и шифра пословног процеса		Управљање људским ресурсима									
Циљ		Ефикасно и ефективно управљање кадровима у субјекту X									
Р. број	РИЗИК	Категорија ризика	Узрок ризика	Утицај/посљедица ризика	Инхерентни ризик			Постојеће активности за ублажавање/елиминисање ризика	Резидуални ризик		
					Утицај	Вјероватноћа	Укупно		Утицај	Вјероватноћа	Укупно
1.	Недовољан број извршилаца за ефикасно и ефективно извршавање послова и радних задатака субјекта	Оперативни	Недостатак финансијских средстава за запошљавање, неадекватно планирање	Неизвршавање планираних активности, кашњење у реализацији циљева субјекта	5	4	20	Израда годишњих планова рада субјекта	4	4	16
2.	Пријем нових радника неодговарајућих професионалних и личних квалитета	Оперативни	Корупција	Непрофесионално обављање или изостанак обављања послова и радних задатака	5	4	20	Формирање комисије за избор кандидата на јавном конкурс	5	3	15



КОРАК 3: Одговори на ризик

BUDITE NA

STRANICI SRPSKI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

- Постоје четири могућа одговора на ризик:
 1. Смањивање/ублажавање ризика,
 2. Преношење ризика,
 3. Избјегавање ризика,
 4. Прихватање ризика.



Управљање ризиком

Додатне мјере за ублажавање

Излазни резултат додатних мјера

Потребни ресурси/средства

Лице одговорно за спровођење мјере

Рок за спровођење мјере

Повезане организационе јединице/организације

Приоритет

Низак

Средњи

Висок

- Утврдити додатне мјера за ублажавање ризика,
- Утврдити излазни резултата додатних мјера,
- Процијенити потребне ресурса за провођење додатних мјера,
- Утврдити одговорност за провођење додатних мјера,
- Одредити рокове за провођење додатних мјера,
- Дефинисати повезане организационе јединице/системе,
- Одредити приоритете у провођењу додатних мјера.



Б – Управљање ризиком

НАЗИВ СУБЈЕКТА		Субјекат Х							
Назив организационе јединице		Одјељење за опште и кадровске послове							
Назив и шифра пословног процеса		Управљање људским ресурсима							
Циљ		Ефикасно и ефективно управљање кадровима у субјекту Х							
Р. број	РИЗИК	Врста одговора на ризик	Додатне мјере за ублажавање ризика	Резултат мјере	Потребни ресурси	Лице одговорно за спровођење мјере	Рок за спровођење мјере	Повезане организационе јединице/организације	Приоритет
1.	Недовољан број извршилаца за ефикасно и ефективно извршавање послова и радних задатака субјекта	Смањивање	Запошљавање нових радника	Три нова запослена	Финансијска средстава за плате новозапослених радника	Руководилац Одјељења за опште и кадровске послове	1.8.2025.	Одјељење Х	Средњи
2.	Пријем нових радника неодговарајућих професионалних и личних квалитета	Смањивање	Полагање теста којим се доказују професионалне и личне квалификације кандидата за посао	Новозапослени радници имају тражене компетенције		Руководилац Одјељења за опште и кадровске послове	20.3.2025.	Организационе јединице у које се врши пријем запослених	Седњи

- Праћење и извјештавање о ризицима подразумева:
 - » праћење спровођења мјера за управљање ризиком
и
 - » праћење укупне изложености ризику.
- Динамику извјештавања о ризицима утврђује руководицац субјекта.
- Извјештаји о ризицима треба да буду доступни цијелој руководећој структури субјекта, као и Централној јединици за хармонизацију.



КОРАК 4: Праћење и извјештавање о ризицима

Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

OUTLET
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Извјештавање, праћење, контролисање

Обриши

Напредак(%)

Коментари и проблеми

Преостале активности

Очекивани датум завршетка



Процена преосталог ризика након имплементације мјера ублажавања.

Вјероватноћа: 0

Утицај: 0

- Процијенити проценат реализације мјере зајуправљање ризицом;
- Навести коментаре и образложити проблеме у реализацији мјере;
- Навести преостале активности за реализацију мјере;
- Навести очекивани датум завршетка;
- Процијенити резидуални ризик након спровођења мјера за ублажавање ризика;
- Упоредити с нивоом ризика који је субјекат спреман прихватити уколико је дефинисан.

✓ САЧУВАЈ УПРАВЉАЊЕ РИЗИКОМ



В – Праћење ризика

НАЗИВ СУБЈЕКТА		Субјекат X								
Назив организационе јединице		Одјељење за опште и кадровске послове								
Назив и шифра пословног процеса		Управљање људским ресурсима								
Циљ		Ефикасно и ефективно управљање кадровима у субјекту X								
Р. број	РИЗИК	Предузете додатне мјере за ублажавање ризика	Напредак (%)	Коментари и проблеми	Преостале активности	Очекивани датум завршетка	Процена преосталог ризика након имплементације мјера ублажавања			Прихватљив ниво ризика
							Утицај	Вјерова тноћа	Укупно	
1.	Недовољан број извршилаца за ефикасно и ефективно извршавање послова и радних задатака субјекта	Планирана средства у буџету за додатно запошљавање, расписан јавни конкурс за пријем запослених	50	Још увијек није спроведена конкурсна процедура за пријем нових радника	Спровођење конкурсне процедуре, увођење нових радника у посао	1.10.2025.				
2.	Пријем нових радника неодговарајућих професионалних и личних квалитета	Формирана радна група за израду тестова за кандидате за посао	30	Тестови нису израђени. Процес траје дуже од планираног због различитих захтјева за различита радна мјеста	Израда тестова који одражавају потребе и захтјеве различитих радних мјеста	30.7.2025.				



Pravna i ekonomska izdanja

ПРЕГЛЕДИ РИЗИКА

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

- Кључно за сваки квалитетан преглед ризика је да се прихвати да се ради о свеобухватном испитивању, а не прегледу појединог изолованог ризичног догађаја.
- Циљ прегледа ризика је поновна евалуација окружења ризика, ризичних догађаја и њихове релативне вјероватноће и утицаја.
- Прегледи ризика се спроводе када се планирају промјене, када се промјене догоде и у редовним интервалима.
- Прегледи ризика најчешће укључују одржавање састанка унутар субјекта с руководством и запосленима, а по потреби и са екстерним заинтересованим странама везаним за ризик.



- **Управљање ризицима и регистри ризика**
 - требају подстицати „иновативан приступ” пословању
 - требају резултирати приједлозима за побољшање постојећих контрола и увођење нових контрола с циљем да се смање или ријеше постојећи проблеми или избјегну неки будући, нови проблеми у пословању
- Ако није тако, управљање ризицима и регистри ризика „имају ризик” да се перципирају као формална бирократска активност без јасне сврхе и користи!



- Дигитализација процеса управљања ризицима - електронски регистар ризика.
- У субјектима јавног сектора Републике недовољно развијена свијест о значају управљања ризицима и већина субјеката још увијек није отпочела овај процес.
- У субјектима у којима је процес отпочео, израда регистра ризика углавном је производ потребе да се формално задовоље захтјеви прописа из ове области, док стварно коришћење ових регистара у сврху управљања ризицима није заживјело.
- Ефикасно управљање ризицима подразумијева развој културе управљања ризицима и подизање свијести о користима овог процеса.



- Руководилац субјекта усваја стратегију управљања ризиком, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измијени;
- Структуру стратегије управљања ризицима одређује субјекат јавног сектора;
- Потребно је обрадити сљедеће теме:
 - Правни основ,
 - Сврха и област примјене,
 - Улоге, надлежности и одговорности у процесу управљања ризицима,
 - Кораци у процесу управљања ризиком,
 - Категорије ризика,
 - Спремност за преузимање ризика,
 - Матрица ризика,
 - Модел регистра ризика који користи субјекат,
 - Извјештавање о ризицима,
 - Учинак управљања ризицима.



СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Правни основ и дефиниција (Закон, Упутство о начину и поступку успостављања и спровођења система финансијског управљања и контроле, Смјернице за управљање ризицима у субјектима јавног сектора Републике Српске);

Сврха и област примјене стратегије:

- Сврха стратегије: пружити оквир за управљање ризицима како би се обезбиједило остваривање циљева субјекта, осигурала заштита запослених и имовине и обезбиједила финансијска одрживост;
- Приоритет су стратешки ризици, међутим, разматрају се и ризици на нивоу организационих јединица, ризици на нивоу пословних процеса,
- Примјењује се на све запослене и сва ангажована лица.



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



Улоге, надлежности и одговорности у процесу управљања ризицима

- Дати приказ структуре управљања ризиком у субјекту;
- Навести лица која су укључена у процес управљања ризиком и њихове одговорности.
- Сви запослени имају одређени степен одговорности за идентификовање и управљање ризицима.

Руководилац субјекта	Доноси стратегију, успоставља тон и културу управљања ризицима
Интерни ревизор	Пружа независно увјеравање о ефикасности управљања ризицима
ФУК координатор/ координатор за управљање ризицима	Подстиче културу управљања ризицима, координира процесом управљања ризицима
Руководиоци унутрашњих организационих јединица	Обезбјеђују да запослени у њиховим организационим јединицама поступају у складу са стратегијом управљања ризицима и инсистирају на успостављању окружења у коме се врши идентификација ризика
Запослени	Поступају у складу са политикама и процедурама управљања ризицима



СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

www.paragraf.ba www.paragraf.rs

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.



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 (на примјер, оперативне или стратешке)
- 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.



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.



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.



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