



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Како управљати ризицима у субјектима јавног сектора Републике Српске

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.



УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

- 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





ЗАШТО ЈЕ ПОТРЕБНО УПРАВЉАТИ РИЗИЦИМА?

- 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





Регистар ризика у PIFC апликацији

- 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 еxcel табеле;



Регистар ризика у RIFC апликацији

Регистар ризика


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

Субјект
Тест

Пословни процес

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

Тест +



Категорија ризика	Сегменти циља изложени ...	Ризични догађај	Узрок ризика	Инхерентни ризик	Резидуални ризик
Стратешки	Благовременост, Ефи...	Здравствена криза кој...	COVID 19	Веома висок	Низак
Усклађеност	Ефикасност, Поуздан...	Недозвољена понаша...	Свјесно прикривање ч...	Средњи	Низак
Оперативни	Благовременост, Ефи...	Грешке и кашњење у ...	Немарност, потешкоћ...	Средњи	Низак



КОРАК 1: Утврђивање ризика

- 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

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Идентификација ризика

Пословни процес
Јавна набавка

Субјект
Министарство финансија

Циљ пословног процеса

Сегменти циља изложени ризику

Ризични догађај

Категорија ризика

Узрок ризика

Утицај/последица - опис

Утицај/последица - квантификовано
КМ 0

У овом пољу дозвољен је само унос бројева!*

Поузданост

Сагласност

Благовременост

Смањење трошкова финансирања

Потпуност података

Крајњи рок за финансијски извјештај

Власништво

Појављивање

Признавање обавеза

У
Усклађеност

О
Оперативни

Ф
Финансијски

С
Стратешки

Датотека са анализом ризика



- 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 проценом 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.





КОРАК 2: Процјена ризика

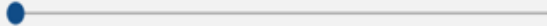
- За рангирање ризика у Републици Српској, према постојећој методологији користи се матрица 5X5 и укупна изложеност ризику има три категорије:
 - 1. Висок ризик – захтијева хитно спровођење мјера за смањивање ризика;
 - 2. Средњи ризик – потребно је сачинити план и спроводити мјере за управљање ризиком;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



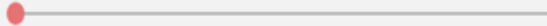
Процјена ризика

Инхерентни ризик

Вјероватноћа: 0



Утицај: 0

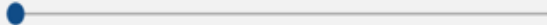


Постојеће мјере за ублажавање/контроле

Адекватност постојећих мјера за ублажавање

Резидуални ризик

Вјероватноћа: 0



Утицај: 0



Врста одговора на ризик

Смањивање ризика

Преношење ризика

Избјегавање ризика

Прихватање ризика

Категорија активности одговора на ризик

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

Прихватљив ниво ризика
KM 0

У овом пољу дозвољен је само унос бројева!

- 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.



КОРАК 2: Процјена ризика

ПРИЛОГ 4:

РЕГИСТАР РИЗИКА

А – Утврђивање и процјена ризика

НАЗИВ СУБЈЕКТА		Републичка управа Х									
Назив организационе јединице		Одјељење за информационе технологије									
Назив и шифра пословног процеса		Управљање рачунарском мрежом, хардвером и софтвером									
Циљ		Осигурати стално, безбједно и ефикасно функционисање мрежне инфраструктуре организације, ради подршке пословним процесима и неометаном остваривање циљева организације									
Р. број	РИЗИК	Категорија ризика	Узрок ризика	Утицај/посљедица ризика	Инхерентни ризик			Постојеће активности за ублажавања/елиминисање ризика	Резидуални ризик		
					Утицај	Вјероватноћа	Укупно		Утицај	Вјероватноћа	Укупно
1.	Неовлаштен приступ мрежи	Оперативни	Неадекватне и недовољне сигурносне мјере – слабе лозинке, непримјењена сигурносна ажурирања и недостатак контроле приступа	Губитак, крађа или неовлаштена измјена службених података, нарушавање повјерљивости података, те репутацијска штета	5	4	20	Правилник о мрежној комуникацији	5	3	15
2.	Губитак службених података због непостојања система за сигурносно копирање (backup)	Стратешки	Неадекватни материјални и технички услови чувања података	Трајан губитак пословних података који онемогућава обављање основних функција организације	5	3	15	Чување података у ексел табелама или ворд документима.	5	3	15

Датум: _____

Руководилац организационе јединице: _____



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

ЗАДАТАК

Именовати ризик

Одредити узроке ризика

Одредити посљедице ризика

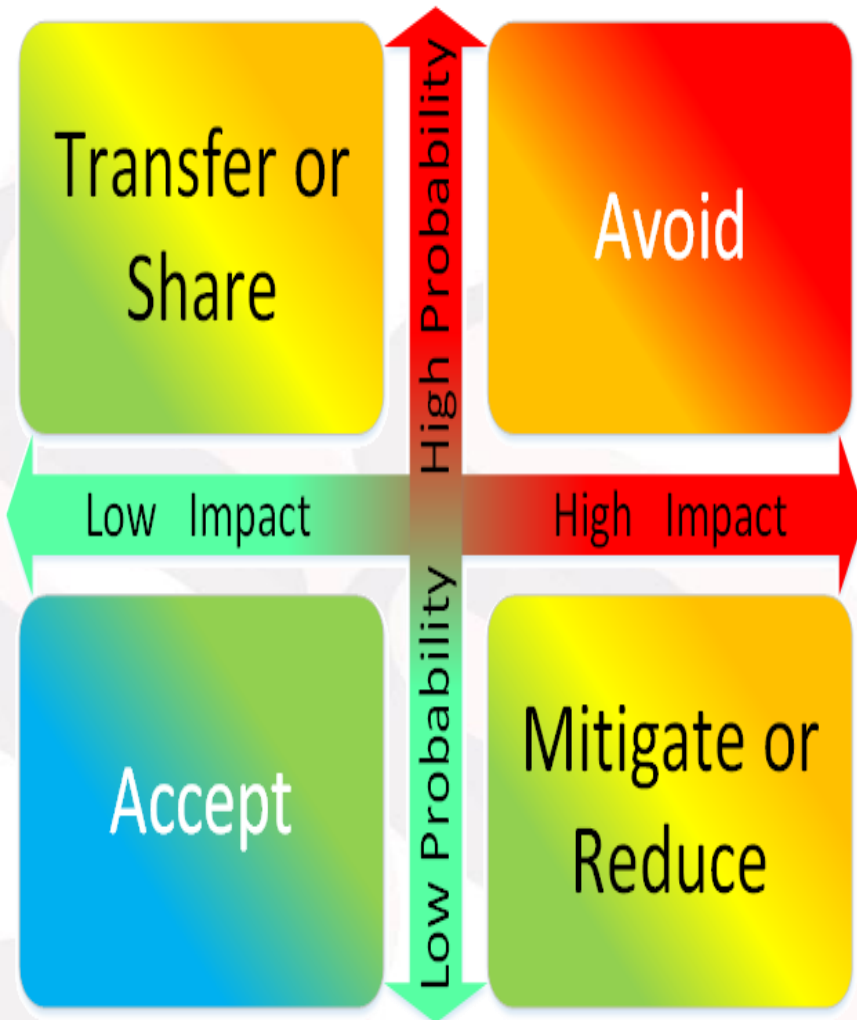
Рангирати инхерентни ризик

Навести постојеће мјере за управљање ризиком

Рангирати резидуални ризик



КОРАК 3: Одговори на ризик



- 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

Мјера 1

- 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.



КОРАК 3: Одговори на ризик

Б – Управљање ризиком

НАЗИВ СУБЈЕКТА		Републичка управа X							
Назив организационе јединице		Одјељење за информационе технологије							
Назив и шифра пословног процеса		Управљање рачунарском мрежом, хардвером и софтвером							
Циљ		Осигурати стално, безбједно и ефикасно функционисање мрежне инфраструктуре организације, ради подршке пословним процесима и неометаном остваривање циљева организације							
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.	Неовлаштен приступ мрежи	Смањивање	Успоставити аутоматизоване процедуре за редовну измјену и одређивање јачине лозинки, те имплементирати систем за детекцију упада на мрежу	Ојачана сигурност мрежне инфраструктуре	Додатна финансијска средства за набавку софтвера/хардвера	Руководилац Одјељења за информационе технологије	Децембар 2025.	Секретаријат	Висок
	Губитак службених података због непостојања система за сигурносно копирање (backup)	Смањивање	Успоставити формалну политику backup-а података којом ће се осигурати редовно прављење сигурносних копија свих кључних база и документа и њихово чување на физички одвојеној или cloud локацији	Израђен Disaster Recovery Plan		Руководилац Одјељења за информационе технологије	Март 2026.		Средњи

Датум: _____

Руководилац организационе јединице: _____



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

ЗАДАТАК – наставак

Одредити врсту одговора на ризик

Дефинисати додатне мјере за управљање ризиком

Дефинисати резултат додатних мјера за управљање
ризиком



КОРАК 4: Праћење и извјештавање о ризицима

- 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 izdavanja
za uspješno i zakonito poslovanje

ODVJETNICI
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



КОРАК 4: Праћење и извјештавање о ризицима

В – Праћење ризика

НАЗИВ СУБЈЕКТА		Републичка управа X								
Назив организационе јединице		Одјељење за информационе технологије								
Назив и шифра пословног процеса		Управљање рачунарском мрежом, хардвером и софтвером								
Циљ		Осигурати стално, безбједно и ефикасно функционисање мрежне инфраструктуре организације, ради подршке пословним процесима и неометаном остваривање циљева организације								
Р. број	РИЗИК	Предузете додатне мјере за ублажавање ризика	Напредак (%)	Коментари и проблеми	Преостале активности	Очекивани датум завршетка	Процјена преосталог ризика након имплементације мјера ублажавања			Прихватљив ниво ризика
							Утицај	Вјероватноћа	Укупно	
1.	Неовлаштен приступ мрежи	Покренут поступак јавне набавке за набавку одговарајућег софтвера/хардвера	30		Окончавање поступка јавне набавке и инсталирање набављене технологије	31.1.2026.				
2.	Губитак службених података због непостојања система за сигурносно копирање (backup)	Disaster Recovery Plan је у поступку израде	60	Током израде Disaster Recovery Plan-а јавила се потреба за ангажовањем стручних кадрова ван организације, што је изазвало непланиране трошкове		Март 2026.				

Датум: _____

Руководилац организационе јединице: _____



ПРЕГЛЕДИ РИЗИКА



- 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.



СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

- Усвајање од стране руководиоца;
- Ажурирање једном у три године;
- Структура се одређује интерно;





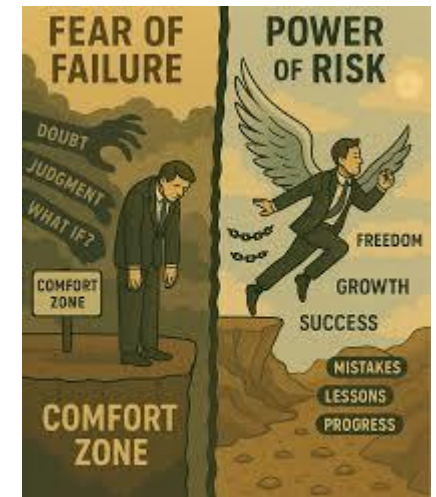
ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

- Правни основ;
- Сврха и област примјене стратегије;
- Улоге, надлежности и одговорности у процесу управљања ризицима;
- Кораци у процесу управљања ризиком;
- Категорије ризика;
- Спремност за преузимање ризика (апетит за ризиком);
- Матрица ризика;
- Модел регистра ризика који користи субјекат;
- Извјештавање о ризицима;
- Учинак управљања ризицима;
- Преглед и одобравање.



УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

- 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!



ТРЕНУТНО СТАЊЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ

- 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.



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