

## СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Др Михајла Тимотијевића бр.6 18410 Доњевац  
Тел.факс. 018/870-218 Тел. 018/870-219 018/870-124  
Тек.рачун 840-566661-70; 840-566667-52 код Управе за јавна плаћања  
ПИБ: 100491413 Мат. Бр. 07211821, Шифра дел. 8621  
e-mail: info@dzdoljevac.org.rs

Дел.број: 97323

Датум: 26.12.2023



## СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

ДОЉЕВАЦ, ДЕЦЕМБАР 2023.ГОДИНЕ

## САДРЖАЈ

<b>1. УВОДНО О РИЗИЦИМА.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.2</b>
1.1. <i>Сврха увођења стратегије управљања ризицима у Дому здравља Дољевац .....</i>	<i>3</i>
1.2. <i>Циљеви у процесу управљања ризицима у Дому здравља Дољевац.....</i>	<i>4</i>
<b>2. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....</b>	<b>4</b>
2.1. <i>Постављање циљева .....</i>	<i>5</i>
2.2. <i>Утврђивање ризика.....</i>	<i>5</i>
2.3. <i>Процена ризика</i>	
2.3.1. <i>Вероватноћа ризика.....</i>	<i>5</i>
2.3.2. <i>Мерење утицаја ризика.....</i>	<i>Error! Bookmark not defined.6</i>
2.3.3. <i>Вредновање ризика.....</i>	<i>7</i>
2.4. <i>Поступање по ризицима.....</i>	<i>10</i>
2.5. <i>Документовање, праћење и извештавање о ризицима.....</i>	<i>10</i>
<b>3. УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.10</b>
<b>4. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА.....</b>	<b>12</b>
<b>5. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕХА.....</b>	<b>13</b>
<b>6. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ .....</b>	<b>13</b>

### 1. УВОДНО О РИЗИЦИМА

Незаобилазан и неминован детаљ свакодневице јесте ризик, како у личној, тако и у пословној сфери. Ризик угрожава и доводи у питање циљеве и постигнућа те му се мора придати велики значај.

**Ризик** је било који догађај или проблем који би могао да се догоди и неповољно утиче на постизање политичких, стратешких и оперативних циљева корисника буџета. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком.

Ризици су свакодневна проблематика стратешког менаџмента, развоја, проучавања и организовања. Настају из разних разлога, најчешће услед брзих и честих промена због којих долази до појаве несигурности при одлучивању.

Разликујемо две врсте ризика:

- **инхерентни ризик** који се дефинише као могући ризик од неостварења мисије, општих и специфичних циљева организације; расипање, неефикасност; губитак, неовлашћено коришћење или неоправдана додела имовине; непридржавање законима, прописима, политикама, процедурама и смерницама; или нетачно евидентирање и чување финансијских и других кључних података, односно нетачно извештавање о истим.
- **резидуални ризик** је ризик који остаје након имплементације нових или побољшаних контрола што значи да ниједан систем није ограђен од ризика а ни све имплементиране контроле га не могу у потпуности уклонити.

Одговорна особа која је задужена за уочавање и идентификовање ризика јесте **Руководилац за финансијско управљање и контролу**. Руководилац утврђује потенцијални утицај ризика на пословање организације у будућности и за ефикасно управљање. Ризици и његови облици са којима се организација сусреће у свом пословању могу се умањити, избећи и преносити, како би се повећала сигурност пословања. Такође, већи ризик се може свесно и прихватити са циљем стварања могућност остварења веће добити.

Типични ризици са којима се суочава јавни сектор огледају се кроз:

- Све што представља претњу постизању циљева организације, програма или пружања услуга грађанима
- Све што може нарушити углед институције или смањити поверење јавности у организацију
- Пропуст у смислу заштите од неприкладног или незаконитог пословања, расипања или лоше рентабилности

## СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

- Непридржавање прописима, као што су прописи о заштити на раду, сигурности и заштити околине
- Неспособност реаговања на промењене околности или немогућност њиховог управљања на начин који спречава или умањује неповољне ефекте на пружање јавних услуга

Одговор на проблематику ризика, у циљу заштите интереса, јесте управљање ризиком. Управљањем ризицима се управља несигурностима које би могле да угрозе зацртани циљ.

Одсуство управљања ризицима може допринети неиспуњењу задатог циља кашњењем у наплати, додатним трошковима, и сличним негативним резултатима.

### **1.1. Сврха увођења стратегије управљања ризицима у Дому здравља Дољевац**

Сврха доношења стратегије управљања ризицима јесте помоћ у остваривању мисије, визије и циљева организације водећи се основним начелима организације. Корисници јавних средстава на тај начин отклањању могућност неостварења задатих циљева.

Сврха стратегије огледа се и у томе да је то успостављање ефикасног система управљања ризицима у Дому здравља "Дољевац" Дољевац у циљу ставрања безбедног окружења за пацијенте и за запослене.

Корисници јавних средстава суочавају се са бројним ризицима који се могу односити на:

- све оно што може наштетити угледу корисника јавних средстава и смањити поверење јавности
- неправилно и незаконито пословање
- непоуздано извештавање
- недовољно едуковане или недовољно оспособљене запослене особе
- немогућност правовременог усвајања савремених информатичких решења
- неспособност реаговања на промењене околности или
- неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује неповољне ефекте на пружање услуга

Предности спровођења стратегије управљања ризицима виде се кроз:

- боље одлучивање
- повећање ефикасности пословања
- рационалније управљање финансијским средствима.

## СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

### **1.2. Циљеви у процесу управљања ризицима у Дому здравља Дољевац**

Стратегија представља системски оквир и структурирани приступ утврђивању и управљању ризицима на нивоу корисника јавних средстава.

Циљ увођења стратегије управљања ризицима је описати како корисник јавних средстава намерава да имплементира управљање ризицима на један систематичан начин, дефинишући улоге и одговорности, методологију процеса управљања ризицима, начин управљања ризицима који се односе на повезане институције, начине комуникације о ризицима по различитим нивоима унутар организационе структуре и образовање.

Циљеви стратегије су:

1. Препознавање и мерење ризика у свим областима пружања услуга пацијентима, као и код других активности;
2. Стално и правовремено спровођење превентивних мера за спречавање или ублажавање свих уочених ризика;
3. Уграђивање система управљања ризицима у свим радним процесима и културу установе;
4. Стварање повољне климе у установи како би се запослени охрабрили да пријављују и извештавају о свим нежељеним догађајима без страха од оптуживања и кажњавања;
5. Успостављање и развијање јасних поступака за извештавање, истраживање и предузимање мера за уочене ризике;
6. Смањење последица ризика.

## **2. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Кроз стратегију управљања ризицима утврђена је методологија која подразумева документовање, информације о ризицима, њиховој врсти, вероватноћу настанка и процену ефеката, успостављање регистра ризика, увођење система извештавања о ризицима, именовање одговорних особа за праћење ризика.

Процес управљања ризицима обухвата следеће активности:

1. Постављање циљева
2. Утврђивање ризика
3. Процене ризика (мерење вероватноће и ефекта ризика и њихово рангирање)
4. Одређивање активности за поступање по ризицима
5. Документовање, праћење и извештавање о ризицима

## **2.1. Постављање циљева**

Утврђивањем циљева обезбеђује се ефикасно управљање ризицима, односно утврђивање шта установа тачно очекује од свог програма управљања ризицима. У оквиру утврђивања циљева важно је препознати кључне области у оквиру пословања установе и уз њих повезане ризике.

## **2.2. Утврђивање ризика**

Ризици се утврђују према обрасцима датим у регистру ризика. Руководилац финансијског управљања и контроле је задужен за њихову идентификацију, уписивање у регистар и њихово праћење, односно ажурирање регистра ризика. Руководилац финансијског управљања и контроле задужен је за целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, и за предузимање потребних радњи у циљу смањења или отклањања ризика кроз систем финансијског управљања и контроле у Дому здравља Дољевац.

Утврђивање ризика укључује идентификацију потенцијалних ризика и узрок ризика, као и потенцијалне последице ризика.

## **2.3. Процена ризика**

Проценом ризика обухватиће се одређивање циљева пословања, могући ризици који утичу на остварење тих циљева, спровешће се њихово оцењивање у односу на вероватноћу настанка и значај последице и коначно, успоставиће се прикладне мере за управљање ризицима.

$$P = V * U$$

V= Вероватноћа настанка ризика

U = Утицај тј. могуће последице тог ризика

Након што се утврде, ризике је потребно проценити како би се рангирани, утврдили приоритети и пружиле информације за доношење одлука о оним ризицима на које се треба усмерити. Ризици се процењују на основу утицаја и вероватноће.

### **2.3.1 Вероватноћа ризика**

Идентификовани ризици се процењују тако што им се додељују оцене од 1 до 5 за вероватноћу појављивања.

У овој табели се дефинише бодовни праг вредности ризика, односно вероватноћа настанка појединог догађаја. Вероватноћу је потребно одредити како би се дефинисало и предвидело у којој мери ће се ризик појављивати.

## СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Вероватноћа искоришћавања слабости од стране одређених претњи најбоље је изразити скалом - врло високи степен, високи степен, средњи, ниже средњи и ниски степен, при чему сваки дефинисани степен има свој значај.

Таблица приказује пример једне такве поделе и описно објашњење за сваки степен.

ВЕРОВАТНОЋА	БОДОВИ	ОПИС
Врло висока	5	Очекује се настанак догађаја у већини околности
Висока	4	Очекује се настанак догађаја у већини околности, са неколико мањих одступања од предвиђених околности
Средња	3	Догађај се понекад може појавити
Ниже средња	2	Догађај се може појавити у врло малом броју случајева
Ниска	1	Настанак догађаја није вероватан

### 2.3.2. Мерење утицаја ризика

Како би утицај ризика могао да се измери, потребно је да се постави бодовни праг утицаја. У табели је детаљно одређен бодовни праг за поједине ефекте. Он нам показује резултат пословања ризика на поједине сегменте. Процена утицаја обухвата процену значаја последице ако се ризик оствари. Процењује се какве би могле да буду последице ако се ризик, односно стварни штетни догађај, оствари. Значи, процена утицаја не узима у обзир вероватноћу, него само одговара на питање што ће се догодити ако се одређени догађај оствари.

Утицај се бодује оценама од један (1) до пет (5), где оцена један (1) значи процену да ће тај догађај имати мали ефекат, док највиша оцена значи да ће догађај имати врло велики ефекат тј. утицај на остваривање циља и спровођење процеса. Осим бодовања, даје се описна процена утицаја, па тако ефекат може бити мали, ниже умерен, умерен или велики односно врло велики.



## СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

УТИЦАЈ	БОДОВИ	ОПИС
Врло велики	5	Прекид свих основних програма/услуга, губитак значајне имовине (грешке у анализи стратегије, стратегија није усвојена, одлучивање мимо закона и прописа, неправилно спровођење јавне набавке, неотклањање утврђених неправилности и др.)
Велики	4	Прекид већине основних програма/услуга, губитак значајне имовине (нередовно праћење наплате, неконтролисање планских докумената, недостатак ресурса и сл.)
Умерен	3	Прекид неких основних програма/услуга (неажурност и непотпуност документа, кашњење у протоку информација, недовољно прикупљени подаци и др.)
Ниже умерен	2	Прекид мањег дела основних програма/услуга (вођење евиденције уговора није ефикасно, недостатак одређеног профила кадрова, пропусти у конкурсном тексту итд.)
Мали	1	Кашњења у роковима код мање значајних пројеката/услуга

### 2.3.3. Вредновање ризика

Укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 0-5), средња (оцена 6-16) и висока (оцена 20-25). Код утврђивања границе прихватљивости ризика полази се од приступа идентификације и рангирања према датој матрици односно бојама, при чему **зелени ризици** не захтевају даље реаговање, **жуте ризике** треба контролисати и управљати њима све до зелене ако је могуће, а **црвени ризици** захтевају тренутну акцију.

Критичним ризиком се сматра ако је оцењен највишом оценом ризика (20 или 25) у овим ситуацијама:

- ако је последица ризика повреда закона или других прописа;
- ако представља директну претњу успешном завршетку пројекта/активности;
- ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
- ако ће изазвати знатну штету организационим јединицама, запосленима, грађанима, надлежном министарству
- ако се доводи у питање сигурност запослених



# СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

## Матрица ризика

<b>Утицај</b>	<b>Врло велики</b>	5	10	15		
	<b>Велики</b>	4	8	12		
	<b>Умерен</b>	3	6	9	12	15
	<b>Ниже умерен</b>	2	4	6	8	10
	<b>Мали</b>	1 прихватљиви ризици	2	3	4	5
		<b>Ниска</b>	<b>Ниже средња</b>	<b>Средња</b>	<b>Висока</b>	<b>Врло висока</b>
<b>Вероватноћа</b>						

Приликом рангирања ризика одређени су бодовни параметри па је потребно вршити рангирање ризика према постављеним параметрима, односно поставити бодовни праг којим ће се одредити на које ће ризике бити потребно реаговати одређеним мерама. Рангирање се врши множењем наведених параметара, односно утицаја и вероватноће.

Из матрице ризика где су вредности за вероватноћу и утицај бодовно рангиране од вредности један (1) до пет (5), јасно се може видети који резултати ће се узети у обзир, односно на којим вредностима процене ризика је потребно вршити одређене мере. Овакав распон вредности је узет јер се детаљније могу проценити одређене вредности инхерентних ризика и мере које је потребно предузети.

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

БОДОВИ (В*У)	ОПИС РИЗИКА	МЕРЕ
0-2 (врло низак)	Потпуно занемариви	Ако је ризик процењен као врло низак, није потребно спроводити никакве накнадне радње осим, успостављања јаче контроле.
3-6 (низак)	Готово занемариви	Ако је ризик процењен као низак, потребно је утврдити да ли је нужно спровођење сигурносних мера или ризик може да се прихвати.
8-12 (средњи)	Потребно повремено праћење	У овом случају потребно је саставити план спровођења мера како би се оне спровеле у разумном року, и спроводити повремено праћење.
15-16 (високи)	Потребно праћење	Ако је ризик процењен као средњи, нужно је спровођење мера за смањење ризика. Потребно је саставити план спровођења мера како би се оне спровеле у разумном року
20-25 (врло високи)	Предузимање мера	Ако је ризик процењен као велики, нужно је хитно спровођење мера за смањење ризика. Постојећи систем може да настави са радом, али потребно је у што краћем року саставити план спровођења мера и одредити приоритете и рокове.

## **2.4. Поступање по ризицима**

Вероватноћа и ефекат ризика смањују се избором прикладног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика и о толеранцији и ставу према ризику.

Одговори на ризик су:

- 1) **Избегавање ризика** - одређене активности се изводе другачије
- 2) **Преношење ризика** - путем конвенционалног осигурања или преносом 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 је ризик потребно пратити како би се осигурало да остане на прихватљивом нивоу
- 4) **Смањивање/ублажавање ризика** - потребно је предузети мере да се смањи вероватноћа или ефекат ризика

Свака радња која планира да се предузме као одговор на ризик мора да буде пропорционална ризику. За сваки ризик потребно је утврдити његовог власника који може да предузме потребне радње/мере у унапред одређеном временском периоду у оквиру организационе јединице. Власник ризика се утврђује у регистру ризика.

## **2.5. Документовање, праћење и извештавање о ризицима**

Сваки корак у процесу управљања ризиком води се у писаној форми и комплетна документација се чува трајно.

Сваки препознати ризик на који се утиче договореним мерама и даље се прати и на тај начин се утврђује да ли су спроведене мере ефикасне у сузбијању ризика.

Извештаји о ризицима достављају се директору Дома здравља "Дољевац" Дољевац.

## **3. УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Управљање ризицима представља целокупан процес који обухвата утврђивање, процењивање и праћење ризика, узимајући при томе у обзир циљеве Организације, а затим и предузимање потребних радњи, све у циљу смањења ризика на што нижи ниво. Како би се осигурало успешно спровођење процеса управљања ризицима, одређена су овлашћења и одговорности како следи:

## СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

### ● Директор

- Директор је одговоран за одређивање и остваривање циљева корисника јавних средстава, као и за успостављање ефикасног система управљања ризицима који ће смањити могућност да се постављени циљеви не остваре.
- Одговоран за одређивање стратешког смера и стварања услова за несметано спровођење свих активности везано за управљање ризицима
- Доноси стратегију управљања ризицима и одговарајуће смернице
- Директор је одговоран за успостављање системског приступа управљању ризицима који укључује:
  - ✓ именоване особа задужених за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима (одговорна особа за управљање ризицима)
  - ✓ именоване особа задужених за прикупљање информација о ризицима кроз организацију
  - ✓ обавезу документовања података у вези са утврђеним ризицима, тј. уређење Регистра ризика
  - ✓ праћење ризика тј. успостављање начина, односно модела извештавања о ризицима

### ● Руководилац финансијског управљања и контроле

- Координира имплементацијом процеса управљања ризицима у оквиру Дома здравља Дољевац
- У сарадњи са Централном јединицом за хармонизацију одговоран је да упозна запослене са потребом увођења управљања ризицима у својој организацији и са смерницама за спровођење процеса управљања ризицима
- Осигурава да се управљање ризицима у подручју одговорности запослених спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима
- Осигурава да сви запослени буду упознати са процесом управљања ризицима
- Унапређује културу управљања ризицима на свим нивоима
- Одговоран је за стварање услова за несметано спровођење свих активности везаних за ризике који су утврђени и наведени у појединим Акционим плановима и одређивање рокова за спровођење дефинисаних активности
- Осигурава израду и ажурирање Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима
- Припрема Директору извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије управљања ризицима

## СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

### ● Руководиоци Одељења

- Координирају имплементацијом процеса управљања ризицима на подручју надлежних Одељења
- Осигуравају да су сви упознати са потребом увођења управљања ризицима и са смерницама за управљање ризицима
- Подстичу културу управљања ризицима и дају подршку пословодству у ефикасном управљању ризицима
- Извештавају Руководиоца финансијског управљања и контроле о управљању ризицима о свим критичним ризицима насталим на подручју одељења и дају предлог акционог плана решавања
- Учествују у изради и ажурирању Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима

### ● Запослени

- Дужни су да се користите смерницама за управљање ризицима на што ефикаснији начин
- Неодговарајуће постојеће мере контроле потребно је пријавити надређеном
- Уколико уоче одређене нове ризике који би могли да резултирају да се кључни циљеви не испуне, обавезни су да укажу на њих и такође да пријаве надређеном.
- Одговорни су за примену контролних механизма којима би могла да се смањи вероватноћа настанка или ефекта ризика.
- Утврђују и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола
- Морају бити свесни политике која се спроводи у вези са управљањем ризицима

## 4. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА

Комуникација унутар Дома здравља Дољевац по питању ризика је важна будући да је:

- потребно осигурати да свако разуме, на начин који одговара њиховој улози, шта је Стратегија, шта су приоритетни ризици и како се њихове одговорности уклапају у оквире рада
- потребно осигурати да се научене лекције и искуство могу пренети и саопштити запосленима који могу имати користи од њих
- потребно осигурати да сваки ниво управљања активно тражи и прима одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог распона контроле које ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чији ниво није прихватљив, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

## СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

На подручју образовања осигураће се следеће:

- упознавање са Стратегијом управљања ризицима свих запослених, затим реаговање у смеру сталног јачања свести и образовања запослених о важности управљања и отклањања ризицима
- радионице у вези са утврђивањем ризика приликом израде стратешких докумената;
- учествовање одговорне особе за управљање ризицима на обуци коју организује Централна јединица за хармонизацију при Министарству финансија.

### 5. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕХА

Како би процес управљања ризицима могао ефикасно да се прати, истаћи ће се кључни показатељи успешности:

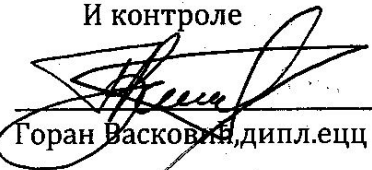
- На годишњем нивоу регистар ризика је у потпуности прегледан и договорено је управљање ризицима
- Мере акционих планова спроводе се у оквиру рокова утврђених за извршење и све нове мере ажуриране су у регистру ризика
- Управљање ризицима редовна је тачка на састанцима организације како би се омогућило разматрање изложености ризику и поновно постављање приоритета.

### 6. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ


Ову стратегију дати на усвајање директору Дома здравља Дољевац.

Стратегија ступа на снагу осмог дана од дана објављивања на огласној табли Дома здравља "Дољевац" Дољевац.

Руководилац  
Финансијског управљања  
И контроле

  
Горан Васковић, дипл.еџц

Директорка  
Дома здравља "Дољевац"

  
Др Весна Златановић Митић