

На основу члана 23.Статута Здравствене установе Дом здравља Јагодина, Управни одбор Дома здравља Јагодина је, на својој седници одржаној дана 04.03.2024.године, усвојио

## СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У ДОМУ ЗДРАВЉА ЈАГОДИНА

### 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 и мора му се признати 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 јавних средстава.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. Први је 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.

Одређена мера ризика преостаје и након што се примене мере за смањење и обраду ризика.Резидуални ризик је ризик који остаје након имплементације нових или побољшаних контрола што значи да ниједан систем није ограђен од ризика а ни све имплементирани 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,
- 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.

## **Сврха увођења стратегије управљања ризицима у Дому здравља Јагодина**

Ова Стратегија управљања ризицима је у складу са Законом о буџетском систему, Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, Приручником за финансијско управљање и контролу, Смерницама за управљање ризицима, Смерницама о управљању неправилностима и Смерницама о управљачкој одговорности, које су објављене на сајту Централне јединице за хармонизацију при Министарству финансија.

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.

Сврха ове стратегије управљања ризицима је да се пруже смернице у погледу управљања ризицима, да би се подржало остваривање циљева, осигурала заштита запослених и пословне имовине и обезбедила финансијска одрживост. Приоритет је да се размотре они ризици који имају утицај на стратешке циљеве, међутим, неопходно је да се размотре и сви остали ризици који могу настати на нивоу унутрашњих организационих јединица Дома здравља Јагодина.

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.

Све активности су усмерене на побољшање и што ефикасније извршење делатности због којих је Дом здравља Јагодина основан.

### **Корисници јавних средстава суочавају се с 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.

## **ОПИС И МИШЉЕЊА И СТАВОВА ДОМА ЗДРАВЉА ЈАГОДИНА**

Ставови према ризицима су:

- све активности које корисник јавних средстава спроводи усмерене су на остварење главних циљева утврђених мисијом и визијом и основним начелима;
- све активности спроводе се у оквиру постојећих законодавних оквира;
- неће се предузимати активности које би могле проузроковати материјални ризик и ризик од штетног публицитета за углед;
- све активности спроводиће се у складу са донешеним и усвојеним плановима управљања;
- активности у остваривању одобрених пројеката спроводиће се у складу са средствима предвиђеним финансијским планом и у складу са Законом о јавним набавкама;
- сви запослени који доносе одлуке, или учествују у њиховој припреми, морају да имају одговорност и јасно сазнање о томе да ће активности које предузимају резултирати користима за опште добро;
- приликом доношења одређених одлука у процесу планирања, анализирају се сви могући ризици и начин управљања истим;
- управљање ризицима омогућава предвиђање неповољних околности које могу настати при остваривању основног циља;
- у детектовању, дефинисању и предлогу начина за отклањање и ублажавање ризика учествују запослени и Руководилац за финансијско управљање и контролу.

## **ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Управљање ризицима је заправо управљање претњама које би могле да онемогуће остваривање циљева, а уједно је и увећавање могућности за ефективније остваривање циљева. Ефикасно управљање ризицима је усредсређено на стратешке и оперативне циљеве Дома здравља Јагодина. Важно је да сви руководиоци и запослени у установи буду упознати за принципима и вредностима управљања ризицима, као и да буду укључени у овај процес и прикажу посвећеност.

Процес управљања ризицима обухвата следеће активности:

1. Утврђивање ризика
2. Процене ризика
3. Одређивање активности за поступање по ризицима
4. Успостављање система за праћење и извештавање о најзначајнијим ризицима

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

## Процена ризика у односу на ефекат

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

Ризици који су оцењени као ниски се сматрају прихватљивим.

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

## Ефекат ризика

Ефекат 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 на остваривање циља и спровођење процеса. Осим бодовања, даје се описна процена ефекта, па тако ефекат може бити мали, ниже умерен, умерен или велики односно врло велики.

ЕФЕКАТ	ОПИС
<b>Врло велики</b>	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.)
<b>Велики</b>	Прекид већине основних програма/услуга, губитак значајне имовине (нередовно праћење наплате, неконтролисање планских докумената, недостатак ресурса и сл.)
<b>Умерен</b>	Прекид неких основних програма/услуга (неажурност и непотпуност документа, кашњење у протоку информација, недовољно прикупљени подаци и др.)
<b>Ниже умерен или мали</b>	Прекид мањег дела основних програма/услуга (вођење евиденције уговора није ефикасно, недостатак одређеног профила кадрова, пропусти у конкурсном тексту, кашњење у роковима код мање значајних услуга и сл.)



## **АКТИВНОСТИ ЗА ПОСТУПАЊЕ ПО РИЗИЦИМА**

Ако је ефекат ризика процењен као ниже умерен или мали, није потребно спроводити никакве радње, осим успостављање јаче контроле;

Ако је ефекат ризика процењен као умерен, потребно је утврдити да ли ризик може да се прихвати, или је нужно спровођење неких мера;

Ако је ефекат ризика велики, у овом случају потребно јесаставити план спровођења мера како би се оне спровеле у разумном року;

Ако је ефекат ризик процењен као врло велики, нужно је хитно спровођење мера за смањење ризика. Постојећи систем може наставити са радом, али је потребно у што краћем року саставити план спровођења одређених мера и одредити приоритете и рокове.

## **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 установе, 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:

### **• 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;
- 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 по појединим организационим јединицама
  - праћење ризика тј. успостављање начина, односно модела извештавања о ризицима

### **• Руководилац финансијског управљања и контроле**

- Координира имплементацијом процеса управљања ризицима кроз организационе јединице,
- У сарадњи са Централном јединицом за хармонизацију одговоран је да упозна остале организационе јединице, односно запослене са потребом увођења управљања ризицима у својој организацији и са смерницама за спровођење процеса управљања ризицима,
- Осигурава да се управљање ризицима у њиховом подручју одговорности 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 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,

#### ● **Руководиоци организационих јединица**

- Координирају имплементацијом процеса управљања ризицима на подручју надлежних организационих јединица;
- 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 организационих јединица 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.

### **КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА**

Комуникација унутар Дома здравља Јагодина по питањима ризика је важна будући даје:

- 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.



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 и другим обукама.

## ПРАЋЕЊЕ И ПРОВЕРА ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима је динамичан и сталан процес. Самим тим, одређени изабрани ниво управљања ризицима и одговарајући модел у примени не треба сматрати сталним и непроменљивим. Потребно је редовно преиспитивање система процене ризика, будући да одређени догађаји могу проузроковати промене у изложености ризицима и самим тим, утицати на промену апетита за ризиком (спремности за преузимање ризика). Неопходно је обезбедити извесни ниво прилагодљивости, што ће омогућити промену сопствене структуре управљања ризицима и достизање вишег нивоа управљања ризицима, када и ако одређене значајне промене у проценама ризика буду захтевале овакве промене.

Ефикасно управљање ризицима захтева континуирано праћење и проверу како би се осигурало да су ризици прецизно препознати и процењени, да се спроводе одговарајуће контроле и реакције. Потребно је спроводити редовне ревизије Стратегије и усклађености са стандардима, а стандарде повремено пратити како би се утврдиле могућности за побољшање.

У сваком поступку праћења и провере такође треба утврдити: да ли су усвојене мере резултирале оним чиме је требало; да ли су усвојени поступци и прикупљени подаци за спроведене процене ризика били прикладни; недостатке у контролама и могућности за континуирано побољшање; да ли би боља размена информација о ризицима помогла у доношењу бољих одлука и помогла приликом будућих процена и управљања ризицима.

Руководилац финансијског управљања и контроле, који координира процесом управљања ризицима, осигураће ревизију процеса управљања ризицима, на годишњем нивоу и према потреби ажурираће Стратегију управљања ризицима и дати одговарајуће смернице.

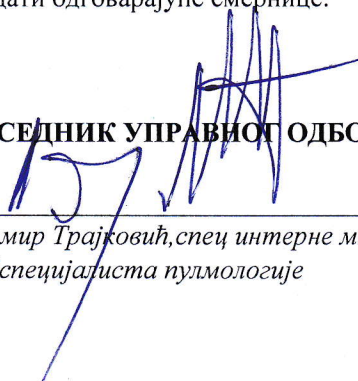
**ДИРЕКТОР**



*др Дарко Милетић, спец. опште медицине*



**ПРЕДСЕДНИК УПРАВИНОГ ОДБОРА**



*др Владимир Трајковић, спец интерне мед.  
субспецијалиста пулмологије*