
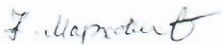


## СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ

Република Србија  
ДОМ ЗДРАВЉА ГОРЊИ МИЛАНОВАЦ  
Број: 2/159/11  
Датум: 25.2.2019

## СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ

### Предлог стратегије израдили:

- Др Маријана Манојловић 
- Др Бојан Раловић
- Катарина Марковић 

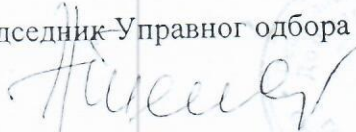
На предлог в.д. директора Дома здравља Горњи Милановац,

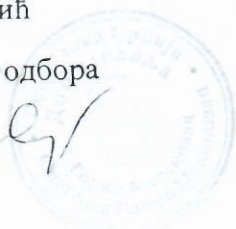
- др Александра Чивовић, 

Стратегију усвојио / одобрио Управни одбор::

- др Невена Тешић

председник Управног одбора





## Садржај:

1. Увод.....	3
1.1. Дефиниције основних појмова.....	3
1.2. Правна основа.....	5
2. Стратегија управљања ризицима.....	5
3. Структура управљања ризицима.....	5
3.1. Запослена лица (опште).....	7
3.2. Руководиоци.....	8
3.3. Лице задужено за управљање ризицима.....	9
3.4. Управа.....	9
4. Процес управљања ризицима.....	9
4.1. Постављање циљева.....	10
4.2. Утврђивање ризика.....	10
4.3. Процена ризика.....	13
4.4. Поступање по ризицима.....	16
4.5. Праћење и извештавање о ризицима.....	19
4.6. Финансирање управљања ризиком.....	21
5. Случајеви ризика.....	22

## 1. УВОД

Циљ стратегије управљања ризицима је увођење у Дому здравља Горњи Милановац (у даљем тексту „Установа“), праксе управљања ризицима и успостављање оквира у којем ће се развијати управљање ризицима, прилагођено специфичностима Установе. Успешним управљањем ризицима жели се ојачати постојећа структура управљања и у процесу планирања и доношења одлука уградити управљање ризицима као стандард, општеприхваћен концепт и саставни део управљања који ће помоћи у оптималном коришћењу јавних ресурса.

Циљ управљања ризицима је предвидети неповољне догађаје који би могли спречити, умањити, отежати или успорити остваривање циљева и смањити ниво неизвесности који би могао представљати претњу успешном раду Установе. Како би се то постигло, свакодневни рад свих организационих јединица у саставу Установе, у свим радним процесима, мора бити интегрисан с активностима које помажу јачању редовног праћења препознатих ризика и примени одговарајућих мера за елиминисање или ублажавање ризика и његових последица.

Овом стратегијом одрђује се ток поступања при утврђивању ризика, процени ризика и предузимању активности потребних за уклањање или ублажавање ризика. Такође се одређује управљање документацијом произашлом из управљања ризицима и начин извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

Стратегија управљања ризицима ће се редовно ажурирати у складу са спровођењем и развојем процеса управљања ризицима.

Свако запослено лице у Установи, ако током обављања својих активности уочи могућност побољшања у одређеним деловима процеса, своје предлоге треба да достави руководиоцу своје организационе јединице.

### 1.1. ДЕФИНИЦИЈЕ ОСНОВНИХ ПОЈМОВА

**Ризик** је „било који догађај или проблем, који би се могао догодити и неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева Установе и организационих јединица у њеном саставу“. Пропуштене прилике се такође сматрају ризиком, Ризици са којима се суочавају запослени су бројни, а могу се односити:

- на све што може штетити угледу и репутацији Установе и смањити поверење јавности;
- на неправилно и незаконито пословање, али и неекономично, неефикасно и неефективно управљање јавним ресурсима;
- на непоуздано извештавање;
- на неспособност реаговања на промењене околности и управљања у таквим околностима на начин који спречава или максимално смањује резултате рада.

**Управљање ризицима** је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Установе и предузимања потребних радњи, нарочито применом система финансијског управљања и контроле, а у сврху смањења ризика и повећања успешности рада установе у целини и њених унутрашњих организационих јединица.



**Утврђивање ризика** је процес идентификације догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остваривање циљева Установе.

**Опис ризика** је закључак процеса утврђивања ризика и почетак процеса процене ризика. Пре процене ризика, потребно је јасно формулисати, описати утврђени ризик узимајући у обзир главни узрок ризика (шта је основни проблем) и потенцијалне последице ризика (утицај на циљеве/активности).

**Процена ризика** је поступак којим се на систематски начин обавља процена и одређује вероватноћа настанка и последица неповољних услова и/или догађаја на остваривање циља.

**Утицај** је квантитативна мера за могућност настанка догађаја. Обично се исказује као ниска, средња или висока.

**Вероватноћа** је квантитативна мера за могућност настанка догађаја. Обично се исказује као ниска, средња или висока.

**Ублажавање/третирање ризика** подразумева активности које се предузимају у циљу смањивња вероватноће, негативне последице повезане са ризиком, или обоје. Третирање ризика подразумева успостављање одговарајућих контролних активности (процедура)

**Праћење ризика** је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли функционишу у пракси предложене контролне активности (процедуре) и да ли исте спречавају, односно ублажавају одређени ризик.

**Инхерентни ризик** је ниво ризика у случају непостојања контрола и фактора који ублажавају ризик.

**Резидуални ризик** је ризик који остаје након што руководство предузме радње за смањење последица и вероватноће невољног догађаја, укључујући контролне активности у смислу реаговања на ризик.

**Прихватљиви ризик** је ризик који доносиоци одлука могу да прихвате на основу документованих информација, нивоа вероватноће и утицаја ризика.

**Портфељ ризика** је евиденција скупа ризика који се појављују или се могу појавити у Установи током пословања. Груписањем ризика добија се портфељ ризика који ће се доделити одговарајућим руководиоцима који ће пратити свој портфељ, надгледати развој и постојање контролног окружења и извештавати о томе.

**Регистар ризика** је преглед утврђених ризика, процене ризика на бази утицаја и вероватноће, потребних активности односно контрола које ће смањити последице ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, рокова за њихово извршење. То је интерни документ сваке организационе јединице у саставу Установе.

## 1.2. ПРАВНА ОСНОВА



Влада РС донела је стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији („Службени гласник РС“, бр. 61/2009 и 23/ 2013 у даљем тексту: Стратегија). Она је усмерена на стварање потребних претпоставки за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле код буџетских корисника. Развој интерне финансијске контроле у јавном сектору у РС, иницирао је развој управљања ризицима.

## 2. СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Поступак утврђивања и процене ризика обухвата разраду Стратегије управљања ризицима. Стратегија управљања ризицима описује процес који Установа, тј. Њене организационе јединице успостављају ради управљања ризицима.

Према одредбама Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр.54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/2013 , 63/2013 испр. , 108/2013, 142/2014, 68 /2015 и др. 103/2015, 99/2016 и 113/2017) и Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/11 и 106/13), руководилац корисника јавних средстава одговоран је за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле, што подразумева и одговорност за успостављање ефективног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

Руководиоци на различитим нивоима управљања, сходно додељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима. Руководиоци су дужни упознати запослене са процесом управљања ризицима и обезбедити да су запослени свесни захтева које Установа у том смислу поставља.

## 3. СТРУКТУРА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима треба успоставити на нивоу:

- организационих јединица у саставу Установе
- пројката и програма

Запослена лица сходно својим задужењима и делокругом одговорности дужна су да обезбеде да се на нивоу Установе успостави системско управљање ризицима на начин:

- да се утврде ризици везани за циљеве из радних процеса који су у надлежности Установе;
- да се процени вероватноћа настанка ризика и њихови утицаји;
- да се утврди начин поступања у вези са ризицима који су неприхватљиви;
- да се документују подаци о ризицима у регистре ризика Установе (препоруча је да такви регистри садрже до највише 10 (десет) најзначајнијих ризика сваке организационе јединицеу саставу Установе);
- да се осигура извештавање о ризицима.



За потребе увођења система за управљање ризицима, Установа ће предузети следеће активности:

- донети одлуку о именовану лица задуженог за управљање ризицима на нивоу Установе и њихово утврђивање и евидентирање у Регистар ризика (Прилог обрасца бр.2);
- донети одлуку о успостављању Регистра ризика за сваку организациону јединицу у саставу Установе.

Везано за управљање ризицима потребно је нагласити и важност интерне ревизије која је у функцији независне и објективне процене о адекватности и ефикасности процеса управљања ризицима и постављених контрола као одговора на ризике. Интерна ревизија приликом обављања ревизија процењује ефикасност и адекватност процеса управљања ризицима, нарочито ефикасност контролних активности (процедура). Процењујучи адекватност и ефикасност контролних активности у односу на спречавање и умањивање ризика, интерна ревизија у својим ревизорским извештајима у оквиру налаза указује на ризике, на нежељене догађаје који се могу покренути као последица неадекватних или неефикасних контролних механизма и даје препоруке које иду у смеру јачања постојећих контролних механизма или увођења нових контрола. С обзиром на то да су за спровођење препорука задужени руководиоци, њиховом реализацијом руководиоци осигуравају предузимање радњи потребних за смањење ризика. Интерна ревизија ради вршења ревизије треба да има право приступа регистрима ризика како би могла проценити функционисање целокупног система интерне контроле.

Структура управљања ризицима укључује :

- запослене;
- руководиоце;
- лице задужено за управљање ризицима;
- менаџмент.

Како би се спроводиле активности управљања ризицима захтева се учествовање свих запослених у Установи.

Када запослено лице наиђе на ризичну ситуацију, треба да испуни образац за утврђивање и процену ризика (прилог бр.1) детаљно наводећи ризик (догађај/ситуацију) на који је наишло и достави га непосредном руководиоцу. Испуњавање обрасца за утврђивање и процену ризика редовна је текућа активност која се чини у вези са свакодневним догађајима те на нивоу одговорности одговарајућој за сваког појединог запосленог (запосленима ће на ту обавезу повремено указивати непосредни руководиоцац). Непосредни руководиоцац сакупља податке у регистар ризика за конкретну организациону јединицу (прилог бр.2) те један до два пута месечно или када га год се, према слободној процени, наиђе на изузетно значајан ризик, прегледа Регистар ризика са руководиоцем организационе јединице Установе, ради оцене ризика на нивоу конкретне организационе јединице и утврђивања мера за ублажавање ризика. Сакупљене податке о ризику треба проследити Менаџменту Установе у временском периоду максимално од 4 месеца или према потреби кад год се наиђе на изузетно значајан ризик. Треба напоменути како у случају неслагања између запослених и руководиоца у вези са тим на које ризичне елементе треба обратити пажњу, сваки од њих може у регистар ризика унети своје мишљење и на тај начин дати допринос



испуњавању постављених циљева. Овај поступак оснажује у одређеној мери запослене који најбоље знају ризике укључене у њихов делокруг рада. Менаџмент тим је дужан да поново оцени информације о ризику коју су евидентирале организационе јединице и да донесе завршну процену идентификованих ризика и с тим у вези, да предложи додатне мере за ублажавање ризика и накнадно прати ублажавање ризика. Менаџмент тим као резултат расправе о ризицима доноси акциони план (прилог бр.3) и доставља га организационој јединици ради усклађивања с њим и ради његовог спровођења у оквиру рокова утврђених за извршење. Након што прими Акциони план, организациона јединица обавезна је да реализује одлуке Менаџмента и ажурира свој регистар ризика одговорностима и активностима које ће се предузети (уколико постоје) за сваки ризик утврђен и наведен у акционом плану, а Акциони план доставити на извршење особама одговорним за третирање ризика.

### 3.1. ЗАПОСЛЕНА ЛИЦА (ОПШТЕ)

Задаци запослених лица јесу :

- утврдити ризик или ризични догађај/ситуацију;
- описати ризик/последике ризика;
- оценити утицај ризика;
- оценити вероватноћу ризика;
- проценити ефикасност постојећих контрола;
- предложити потребне додатне радње/ превентивне мере.

Испуњени образац за утврђивање и процену ризика доставља се непосредном руководиоцу.

### 3.2. РУКОВОДИОЦИ

Руководилац унутрашње организационе јединице у Установи одговоран је за третирање ризика у његовом подручју одговорности.

У том смислу његови задаци су :

- обезбедити да се управљање ризицима у његовом подручју одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима;
- обезбедити да су запослени свесни кључних циљева, приоритета и главних ризика с којима се суочава њихов део организације и установа у целини;
- отворати питања у вези с ризицима и подстицати запослене на препознавање и решавање ризика који прете њиховим активностима и искоришћавање прилика којима ће се боље остваривати циљеви и побољшати резултати;

- утврђивати нове методе рада;
- сакупљање образаца за утврђивање и процену ризика;
- евидентирање прикупљених података о утврђеним ризицима у Регистар ризика за конкретну организациону јединицу у саставу Установе и расправити са руководиоцем организационе јединице укупну процену изложености ризику;
- да сакупљене податке о ризику проследи у временском интервалу свака 4 месеца или према потреби кад наиђе на изузетно значајан ризик;
- најмање једном у 4 месеца да укаже запосленима на обавезу утврђивања и процене ризика тако што ће им доставити образац за утврђивање и процену ризика;
- квартално праћење спровођења мера из Акционог плана на нивоу конкретне унутрашње организационе јединице;
- припрема годишњег извештаја о управљању ризицима на нивоу конкретне организационе јединице;
- на основу резидуалног нивоа ризика и предлога одговора на ризик који је изнео запослени (у обрасцу за утврђивање и процену ризика) да одлуче јесу ли потребне додатне мере за смањивање изложености ризику, та да одреде рокове извршења планираних додатних радњи и особе које ће бити одговорне за њихово извршење;
- да створе услове за несметано спровођење свих активности везаноза ризике утврђене и наведене у Акционом плану;
- да квартално прегледају Регистар ризика за конкретну организациону јединицу;
- да о мерама предузетим у оквиру своје надлежности подноси годишњи извештај одговорном лицу Установе.

### **3.3. ЛИЦЕ ЗАДУЖЕНО ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА**

Лице задужено за управљање ризицима у Установи одговорно је за третирање ризика на нивоу Установе, израду годишњег извештаја о управљању ризиком, помоћ руководиоцима око утврђивања ризика и мера за њихово контролисање, ублажавање или отклањање.

У том смислу његови задаци су:

- сакупљање образаца за утврђивање и процену ризика;
- евидентирање прикупљених података о утврђеним ризицима у Регистар ризика и утврђивање укупне процене изложености ризику;
- да сакупљене податке о ризику проследи (електронским путем) Управи свака 4 месеца или према потреби кад наиђе на изузетно значајан ризик;
- квартално праћење спровођења мера из Акционог плана на нивоу конкретне унутрашње организационе јединице;



- припрема годишњег извештаја о управљању ризицима на нивоу Установе.

### 3.4. МЕНАџМЕНТ

Задаци менаџмента су:

- расправити и поновно проценити ризике конкретних унутрашњих организационих јединица, оценити мере контроле које се већ користе за ублажавање ризика и осмислити/предложити нове мере за ублажавање ризика;
- пратити напредак ублажавања ризика;
- расправити Годишњи извештај о управљању ризицима.
- Везано за управљање ризицима менаџмент тим се састаје онолико често колико је потребно, али најмање 3 пута годишње. Приликом одлучивања о ризику, менаџмент прво треба да размотри да ли је и до које мере тај ризик већ покривен постојећим мерама контроле. Менаџмент тим би требало да узме у обзир активности које су руководиоци већ предузели и препоруке интерне ревизије.

### 4. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Општи модел управљања ризицима обухвата:

- постављање циљева;
- утврђивање ризика;
- процену ризика;
- поступање по ризицима;
- праћење и извештавање о ризицима;
- финансирање управљања ризиком.

#### 4.1. ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА

Свака организациона јединица има специфичну улогу и циљеве које треба испунити како би се обезбедило потпуно функционисање Установе.

На основу утврђених циљева разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење те предузимају одређене радње за управљање ризицима. Стога је важно да циљеви буду јасни.

Циљеви се могу поделити на разне начине:

- стратешки циљеви (општи и посебни циљеви );
- оперативни циљеви везани уз планове рада и радне процесе.

**А) Стратешки циљеви** – изводе се из мисије Установе и постављају се током процеса стратешког планирања. Ови циљеви постављају се на временски период од 4 године.

- општи циљеви – одређују јасан смер кретања и деловања како би Установа или њена организациона јединица остварила визију и мисију

- посебни циљеви – су очекивани резултати који су последица низа специфичних активности усмерених ка постизању општег циља. Посебни циљеви произилазе из општег циља.

**Б) Оперативни циљеви** – краткорочни су (обично на годину дана, након чега се обнављају) и специфични. Садржани су у годишњим плановима активности организационих јединица а утврђују их руководиоци( помоћник директора, начелници служби и одељења , руководиоци одсека).

## 4.2. УТВРЂИВАЊЕ РИЗИКА

### А) Типологија ризика

Успешном остваривању циљева ризик може да прети због унутрашњих и спољних фактора. Како би се олакшало препознавање ризика и обезбедило да буду покривена сва подручја ризика, користиће се подела на 5 (пет) главних група ризика:

- спољно окружење;
- планирање, процеси и системи;
- запослена лица и организација;
- законитост и исправност;
- комуникације и информације.

### Б) Методе утврђивања ризика

Ризике је потребно утврдити применом следећих метода:

- разматрањем постојећих препорука интерног ревизора и других извештаја у којима се објашњавају разлози одступања од планова или неизвршавања планова;
- откривањем неправилности, грешака и слабости у систему;
- заједничким тражењем идеја на различитим нивоима унутар организационих јединица Установе;
- системском, озбиљном и свеобухватном проценом ризика коју спроводи интерна ревизија.

### В) Поступак утврђивања ризика

Утврђују се ризици који угрожавају испуњавање циљева организационих јединица. Ризике евидентирају запослени путем образаца за утврђивање и процену ризика. При утврђивању ризика треба узети у обзир то да оно не би требало бити сувише уопштено (тако да се не могу осмислити специфичне мере ублажавања ризика) или сувише детаљно (навођење свих могућих ризичних ситуација и мера ублажавања ризика што би трајало предуго и не фокусира се на најважније циљеве).

Утврђене ризике треба да потврде руководиоци организационих јединица. Коначно њихову вероватноћу треба да потврди већина чланова Стручног Колегијума . У овом поступку ризике који нису прихватљиви већини чланова Стручног Колегијума треба уклонити из регистра ризика (попис уклоњених ризика обавезно сачувати у посебној евиденцији).



### Г) Приступ утврђивању ризика

За утврђивање ризика користе се два приступа:

Први је приступ „одозго према доле“, где се на нивоу управе разматрају ризици везани за стратешке циљеве.

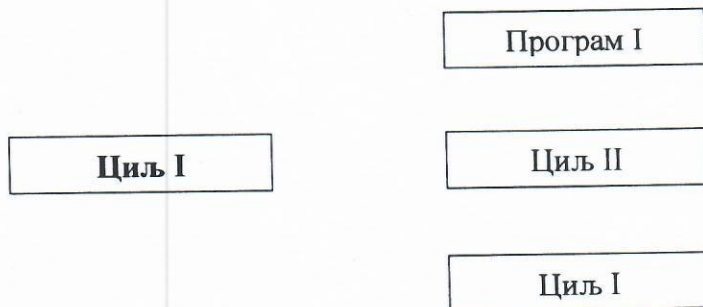
Процена ризика по правилу се састоји од три различите фазе:

1. избор високоризичног циља;
2. избор организационе јединице Установе, која ће се процењивати с обзиром на програм изабран у првој фази;
3. избор пројекта/активности који ће се процењивати унутар организационе јединице изабране у другој фази..

У дијаграму који следи приказан је поступак процене ризика приликом којег се изаберу циљ, организациона јединица А и пројекат 3.

Дијаграм: фазе процене ризика

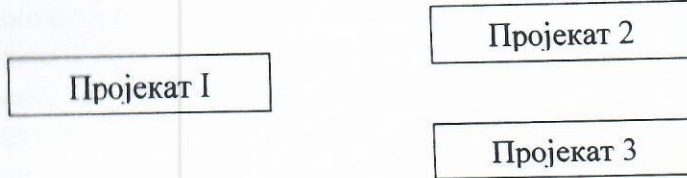
1. фаза – избор циља



2. фаза – избор организационе јединице



3. фаза - избор



Други приступ је „одоздо према горе“, где се на нивоу организационих јединица Установе разматрају ризици везани уз оперативне циљеве.

Глава 5. Ових смерница садржи попис могућих случајева ризика. Попис није коначан па и друге случајеве треба разматрати.

#### Д) Опис ризика

Пре процене ризика треба јасно формулисати / описати утврђени ризик узимајући у обзир главни узрок ризика (Шта је основни проблем?) и потенцијалне последице ризика (Утицај на циљеве/ активности ).

Након што запослено лице утврди догађај или проблем који може довести до ризика, исти је потребно кратко описати на начин да се утврди квантификована процена потенцијалног утицаја на циљ и да се идентификује шта је основни проблем, узрок ризика.

#### 4.3. ПРОЦЕНА РИЗИКА

Поступак процене ризика је утврђивање и процењивање догађаја или проблема који утичу на активности Установе и њених организационих јединица и на постизање утврђених циљева.

У овој фази лице које попуњава образац за утврђивање и процену ризика (прилог 1) треба да да привремену процену ризика на основу два показатеља:

- утицаја ризика;
- вероватноће појаве ризика.

Поред сопствене процене утицаја и вероватноће пријављених ризика, лице које попуњава образац за утврђивање и процену ризика требала би, ако је то могуће, предложити и радње које би се могле предузети како би се вероватноћа појаве ризика и/или његове последице свеле на најмању меру, као и радње у случају непредвиђених околности које је потребно предузети уколико се ризик заиста појави. Могуће је укључити и предлоге одговарајућих рокова. Поступак процене ризика је мишљење које се заснива на стручности и искуству проценитеља ризика и количини доступних података у време посматрања.

#### А) ПРОЦЕНА УТИЦАЈА РИЗИКА

Утицај догађаја који доводи до ризика може се дефинисати као перцепција осетљивости Установе на последице посматраног догађаја (процена значајности последице ако се ризик



ствари). Процена утицаја не узима у обзир вероватноћу него само одговара на питање „Шта ће се догодити ако се одређени догађај оствари?“. Утицај се бодује оценама од један (1) до три (3), где оцена 1 представља процену да ће тај догађај имати мали утицај, 2 упућује на средњи утицај и 3 значи да ће догађај имати велики утицај на одређену активност Установе, односно њених организационих делова. Важно је напоменути како се у овој фази процењује инхерентни ризик, не узимајући у обзир постојање било каквог облика контрола.

У доњој табели је приказан предлог за процену утицаја (последнице) давањем бодова ( и припадајући опис).

Оцена	Утицај-последница	Тумачење
1	Мали	У случају појаве ризика започети послови и активности нису поремећени или су минимално поремећени да нема потребе за додатним мерама. <b>Пример:</b> мања кашњења у роковима ,губитак имовине мање вредности, мала материјална штета и сл.
2	Средњи	У случају појаве ризика активности су значајно поремећене и можда ће бити потребна додатна средства како би се остварио циљ. <b>Пример:</b> већи губитак имовине, привремени прелкид програма, већа материјална штета и сл.
3	Велики	У случају појаве ризика активности су значајно поремећене и за остварење циља потребна су знатна додатна средства. <b>Пример:</b> прекид програма, губитак значајне имовине, смене на највишем управљачком нивоу и сл.

## Б) ПРОЦЕНА ВЕРОВАТНОЋЕ ПОЈАВЕ РИЗИКА

Након процене утицаја, процењује се колика је вероватноћа да се неки ризик који је по правилу штетни догађај оствари.

У ниже наведеној табели у наставку дат је предлог оцене везане за вероватноћу ризика.

Оцена	Вероватноћа	Тумачење
1	Ниска	Појава ризика је готово немогућа или се ризик заиста појавио у неколико случајева (вероватноћа догађаја је мања од 2% ).
2	Средња	Вероватноћу појаве ризика потврђују претходни докази или знање о томе да се ризик већ појавио (вероватноћа догађаја мања је од 25%).
3	Висока	Вероватноћу појаве ризика потврђују јасни и учестали докази или знање о томе да се ризик већ појавио (вероватноћа догађаја је већа од 25%) .

## В) ПРОЦЕНА УКУПНЕ ИЗЛОЖЕНОСТИ РИЗИКУ

Поступак за утврђивање ризика и процена ризика (који се заснивају на двама врстама улазних информација – о процени утицаја ризика и процени вероватноће појаве ризика) треба да произведу резултат везано за појаву ризика, како је приказано у матрици која следи:

Вероватноћа	Висока	3	6	9
	Средња	2	4	6
	Ниска	1	2	3
		Мали	Средњи	Велики
		Утицај		

Из процене утицаја и вероватноће произилази процена укупне изложености ризику која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати. **Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за утицај са бодовима за вероватноћу (ако се ризик са највећим утицајем и највећом вероватноћом, које бодујемо са оценом три, може проценити са највише девет бодова).** Укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 1,2), средња (оцена 3,4) и висока (оцена 6, 9). Будући да један ризик може утицати на неколико подручја унутар организације, разматрани фактор ризика запослени посебно процењује за различита подручја и бодује према утицају ризика и вероватноћи појаве ризика за свако опажено подручје ризика.

Потребно је нагласити да се у већини случајева ризици не могу у потпуности уклонити и да свака активност садржи у себи могућ ризик.

Разликујемо два нивоа ризика:

- Инхерентни ниво ризика је ниво ризика у случају непостојања контрола и фактора који ублажавају ризике (не узимајући у обзир успостављене контроле којима ће се третирати ризик).
- Резидуални ниво ризика је ниво ризика када се узму у обзир постојеће контроле и фактори ублажавања ризика. Дакле након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји. То зовемо резидуалним ризиком а у суштини представља чињеницу да ризик не можемо потпуно уклонити.



Након што се процене инхерентни ризици (што је обавеза запослених) и добије листа најзначајнијих ризика, потребно је одредити резидуалну величину ризика (обавеза руководиоца) узимајући у обзир адекватност и ефикасност постојећих контрола које су оценила запослена лица (у обрасцу за утврђивање и процену ризика). Притом се може утврдити да нема одговарајуће контроле да нису ефикасне у пракси или су у потпуности ефикасне.

За одређивање резидуалног нивоа ризика користи се матрица која следи:

<b>Инхерентни ризик</b>	Висока	3	6	9
	Средња	2	4	6
	Ниска	1	2	3
		Мали	Средњи	Велики
<b>Ефикасност контрола</b>				

Руководилац на основу тренутног резидуалног нивоа ризика и предлога одговора на ризик који је изнео запослени (у обрасцу за утврђивање и процену ризика), одлучује јесу ли потребне додатне мере за даље смањивање изложености ризику те одредили рокове извршења планираних додатних радњи и особе које ће бити одговорне за њихово извршење, сваки у делокругу својих надлежности.

### Г) ПРИХВАТАЊЕ РИЗИКА

Прихватање ризика односи се на праг који поставља руководиоца организационе јединице установе као границу прихватљивости ризика на основу документованих информација према коме се може разумно поступити (додатно ублажавање генерисало би претеране трошкова

Инхерентни ризици – контроле/мере = резидуални ризици

Резидуални ризици- Прихватање ризика ?

Међутим потребно је нагласити како се приступом за процену ризика заснованом на утицају и вероватноћи треба користити на једноставан и прагматичан начин. С обзиром да се процена углавном заснива на субјективној процени, овај приступ треба схватити више као начин покретања расправе о ризицима а мање као средство за успостављање прецизног нивоа ризика. Важно је да се разумеју разлози који се крију иза оцењеног ризика и да се на основу ове информације утврди јесу ли и које мере потребне за даље смањивање изложености ризику.

Како би се постигло ефикасно управљање ризицима, те документацију и извештаје о ризицима свели на разумну меру, **важно је оријентисати се на критичне ризике.** Установа ризик сматра критичним ако је оцењен највишом оценом ризика (6 или 9) у следећим ситуацијама:

- ако представља директну претњу успешној реализацији пројекта/активности;
- ако ће проузроковати знатну штету инересним странама са којима Установа сарађује (пацијенти, пословни партнери, Министарство здравља РС, РФЗО, медији... );
- ако је последица ризика повреда закона и других прописа;
- ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
- у било којем случају озбиљног утицаја на углед и репутацију Установе.

Наравно не треба занемарити ни ризике оцењене нижим оценама, јер перцепција важности ризика је субјективна процена.

#### **4.4. ПОСТУПАЊЕ ПО РИЗИЦИМА**

##### **А) Избор одговора на ризик**

Вероватноћа и утицај смањује се избором адекватног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика, толеранцији и ставу према ризику (одређени ризици се могу прихватити, други не могу или могу до одређене границе).

У начелу постоје 4 (четири) главне стратегије које се предлажу као одговор на ризик:

##### **1. Избегавање ризика**



Неки се ризици могу делимично или у потпуности избећи модификовањем процеса/поступака или активности.

## **2. Преношење/дељење ризика**

Најбољи одговор на неке ризике може бити њихово преношење трећој страни или дељење ризика са трећом страном. Ова је опција посебно добра за ублажавање финансијских ризика или ризика по имовину.

## **3. Прихватање ризика**

Један од одговора на ризике може бити прихватање ризика без предузимања додатних радњи. Чак и ако се ризик и не може прихватити, може се догодити да могућности за предузимање одређених мера у вези са неким ризицима могу бити ограничене или трошкови предузимања радњи несразмерни у односу на могућу корист. Реакције у таквим случајевима може бити прихватање постојећег нивоа ризика, а установа тј. Њена организациона јединица припрема планове поступања ради решавања утицаја који ће се појавити у случају остварења ризика. У случају да је ризик прихваћен (у целости или делимично) у регистру ризика треба објаснити зашто је прихваћен и до које мере.

## **4. Смањивање /ублажавање ризика**

Поступци смањивања/ублажавања ризика најубичајенији су одговор на ризике, што значи да се предузимају радње и доносе одлуке како би се смањила вероватноћа настанка или утицај ризика или обоје. Радње које Установа предузима с циљем смањивања /ублажавања ризика заправо су контролне активности. Сврха ублажавања ризика подразумева наставак обављања активности у којој се јавља ризикуз истовремено предузимање радњи (контрола) ради задржавања ризика на прихватљивом нивоу.

### **4.1) Контролне активности**

Контролне активности заснивају се на писаним правилима и начелима, поступцима и другим мерама које се успостављају ради остварења циљева корисника буџетских средстава, смањењем ризика на прихватљиви ниво. Сврха контрола је спречити могућност настанка ризика, односно ублажити утицаје кад дође до ризика. При обликовању контроле важно је да успостављена контрола буде сразмерна ризику и да трошкови контроле не смеју премашити добијену корист.

У контексту управљања ризицима разликујемо:

- **Директивне контроле** – које усмеравају одређени процес у жељеном смеру, односно осигуравају остваривање циља који се жели постићи (закони и други прописи, планови, процедуре и поступци, ресурси потребни за остваривање циља).
- **Превентивне контроле** – контроле обликоване на начин да ограничавају могућност настанка штетног/непожељног догађаја. Примери превентивних контрола укључују разграничење дужности или ограничење радњи овлашћених особа (као што је случај када

само стручне и овлашћене особе имају дозволу комуницирати са медијима, чиме се спречава давање неприкладних коментара медијима).

- **Детективне контроле** – контроле обликоване ради утврђивања прилика у којима су се непожељни догађаји јавили. Примери ових контрола укључују проверу залиха или имовине (чиме се открива јесу ли залихе или имовина уклоњене без овлашћења), усклађења (чиме се могу открити неовлашћене трансакције).
- **Корективне контроле** – контроле обликоване тако да исправљају непожељне догађаје (који су се догодили).

Након што се утврде ризици по којима је потребно поступити, потребно је донети планове за смањивање, односно ублажавање ризика како би се осигурало адекватно поступање у вези с ризицима. У сврху доношења адекватних акционих планова, у потпуности треба анализирати и разумети узрок ризика (ШТА ЈЕ ОСНОВНИ ПРОБЛЕМ?).

### Документовање ризика

Документовање је кључни елемент у ефикасном управљању ризицима и треба садржати:

- обрасце за утврђивање и процену ризика;
- регистре ризика;
- акционе планове.

1) Образац за утврђивање и процену ризика садржи детаљне податке о свим ризицима које учи запослени (опис ризика, подручје утицаја, процену инхерентног нивоа ризика, процену резултата постојећих контрола, предлог одговора на ризик) и налази се у прилогу 1 ове стратегије.

2) Регистар ризика садржи попис свих ризика за које је резидуални ниво ризика процењен као неприхватљив (могу бити побројани и остали значајни ризици који захтевају праћење и могу помоћи при извештавању), попис додатних контролних механизма ако постојеће контроле нису довољно ефикасне за поступање у вези са таквим ризицима. Подаци из регистра ризика користе се за израду извештаја о управљању ризицима.

Регистар ризика је интерни документ Установе и садржи следеће елементе:

- циљ, програм, пројект;
- датум када је ризик утврђен;
- опис ризика;
- подручје утицаја;
- процену резидуалног нивоа ризика;
- садржај избора одговора на ризик;
- особе задужене за спровођење потребних радњи;
- рокове за њихово извршење;
- статус извршења;



- датум извршења потребних радњи.

Регистар ризика је документ који се разматра и ажурира по потреби. Усклађује се и на савјетницима колегијума и менаџмента, како би се проверило јесу ли планиране мере за ублажавање ризика предузете и јесу ли оствариле очекиване резултате.

Образац регистра ризика наведен је у прилогу бр.2 ове стратегије.

3) Акциони план садржи коначну одлуку о ризику за који је резидуални ниво ризика процењен као неприхватљив, предлаже се одговор на ризик, утврђују рокови и особе одговорне за спровођење одговора на ризик.

Акциони план дат је у прилогу бр.3 ове стратегије.

#### Б) Спровођење одговора на ризик

Спровођење одговора на ризик подразумева усвајање одговарајућих мера у смислу ублажавања утицаја и вероватноће ризичног догађаја. У одређеним случајевима у којима се с ризиком може поступати одмах или у кратком року, није потребан разрађен план поступања. Међутим, управљање неким ризицима може захтевати значајне напоре и временски период (нпр. Измене законодавства, нови ИТ систем, промену управљачке структуре итд.). Координатор за ризике задужен је за праћење спровођења разрађених планова поступања у вези са ризиком.

### 4.5. ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА

Како би се осигурало да планови поступања у вези са ризицима буду релевантни и ефикасни на свим нивоима управљачке структуре, треба спроводити редовно праћење и извештавање. Будући да већ утврђени ризици могу расти а могу се појавити и нови ризици, такође је потребно праћење како би се осигурало да евиденција ризика увек буде ажурирана.

#### А) Праћење

Изложеност ризику мења се током времена. Одговори на ризике који су некада били адекватни могу постати ирелевантни; активности праћења могу постати мање ефикасни или се више не спроводити. Стога ће организационе јединице Установе на кварталном временском периоду процењивати адекватност предузетих радњи, заједно са руководиоцима организационих јединица и одговорним особама за потребне радње, а све у циљу ублажавања ризика и праћења напретка спровођења плана поступања.

Евиденција ризика у регистру ризика треба бити ограничена на најзначајније ризике о којима је расправљано. Регистар ризика треба ажурирати када год дође до значајне промене изложености ризику или нове одлуке о поступању по ризику.

Евиденције ризика треба да садрже и ризике који су решени. У сличају да рок прође, а ризик није ублажен, конкретан ризик се мора поново укључити у регистар ризика са јасном напоменом да питање одређеног ризика није решено.

## В) Извештавање

Руководиоци организационих јединица Установе дужни су да једном годишње, информишу директора и менаџмент о управљању ризицима. Лице задужено за управљање ризицима које је именовано директор установе припремиће годишњи извештај о управљању ризицима. У предметном извештају се даје преглед значајних ризика, њихов утицај на остварење циљева даје се информација о предузетим активностима за спречавање односно ублажавање ризика и о ризицима на које се није могло деловати на планирани начин. Копија истог извештаја се доставља интерном ревизору, који на основу поменутог извештаја може сачинити план активности интерне ревизије.

У случају потребе директор установе одређује потребне мере за решавање високоризичних подручја у организационим јединицама у саставу Установе.

Образац за израду Годишњег извештаја о управљању ризицима налази се у прилогу бр.5 ове стратегије.

Запослено лице задужено за управљање ризицима припремиће почетком текуће за претходну годину за управу установе (1) извештај о предузетим активностима на успостављању процеса управљања ризицима и (2) извештај о показатељима успешности спровођења стратегије управљања ризицима.

Извештај о показатељима успешности спровођења стратегије управљања ризицима налази се у прилогу бр.6 ове стратегије.

У наставку је преглед главних група ризика и подручја које треба узети у обзир приликом утврђивања потенцијалних ризика :

Главна група ризика	Подручја која треба узети у обзир када се утврђују потенцијални ризици
1. Ризици који се односе на спољно окружење/изван Установе	- макроокружење (политичка питања, природне катастрофе...) - политичке одлуке и приоритети ван Установе (Мин.здравља, РФЗО, државни и локални органи власти...) - други спољни фактори (грађани, медији...)
2. Ризици који се односе на планирање, процесе и системе	- стратегија, планирање - оперативни процеси (опис процеса) - финансијски процеси и додела средстава - ИТ системи подршке
3. Ризици који се односе на запослене и организацију	- запослени –компетентност - етика и понашање Установе (превара, сукоб



	интереса итд.) -интерна организација (управљање, одговорност)
4. Ризици који се односе на законитости и исправности	-који су главни прописи и правила која се односе на наше циљеве/активности -можемо ли идентификовати специфичне проблеме или могуће ризике повезане са њима (нејасна правила и прописи, претерано сложени прописи...)
5. Ризици који се односе на комуникацију и информације	-лоша комуникација са спољним партнерима (мин. Здравља, РФЗО, пословни партнери, медији...) -лоша комуникација са орг.јединицама приликом израде планова -непоуздане и непотпуне информације или информације се добијају са закашњењем

#### 4.6. ФИНАНСИРАЊЕ УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ

Неопходно је финансијским планом одредити финансијска средства за финансирање активности везаних за управљање ризиком .

#### 5. СЛУЧАЈЕВИ РИЗИКА

Попис могућих случајева ризика,

Могући случајеви ризика	Активности орг. Јединица на које се утиче	Очекиване последице
-Трансакције нису регулисане уговором	Обезбедити уредност и законитост трансакција	-Проблеми везани уз опште активности

Представник није именован Најважна улога и одговорност закљученог Добра подела дужности	Именовање представника за обављање одређених задатака и потписивање писмених налога у одређеним пословним процесима	-Проблеми везани уз опште активности Установе. Застоји у спровођењу одређеног поступка.
-Извештаји о издацима нису потврђени -Предуго задржавање информација -Непоуздане информације или кашњења у пријему или преносу потребних података	Састављање и предаја потврђених извештаја о издацима и захтева за плаћањем	-Проблеми везани уз опште активности Установе -Проблеми везани уз неправилности
-Незадовољавајућа комуникација неправилностима	Препознавање било које неправилности	-Проблеми везани за уочавање неправилности
-Неефикасан систем извештавања -Пројекти, активности, процеси нису довољно подржани ИТ системом -Пад информативног система- губитак података	Одржавање одрживог система техничког и финансијског извештавања	
-Неуспешан пренос средстава -Неуспешно управљање средствима	Пренос средстава добављачима на основу исостављених рачуна	-Закашњење у плаћањима -Закаснело спровођење пројеката

-Секторски подаци нису доступни	Припремање података/извештаја од сектора	-Неправилности -Проблеми везани за спровођење пројеката
-Неефикасан систем управљања документацијом	Чување свих докумената, како би ревизорски траг био довољно детаљан	-Проблеми везани за уочавање неправилности -Проблеми везани за ревизорску контролу



Конкурсна документација није потпуна	Припремање и провера конкурсне документације	-Пројекат је прекинут или одгођен -Утицај на поступак јавне набавке
-Поступак јавне набавке непрописно спроведен -Прихватање неодговарајућих понуда због нејасних правила и прописа -Непоштовање процедуре за избор понуде	Организовање поступака јавних набавки и поступака за доделу уговора	-Пројекат је прекинут или одгођен
-Не изводе се провере у складу са правилима	Изводи се провера, како би се утврдило јесу ли услуге или производи плаћени са одговарајуће позиције – у складу са финанс.планом , јесу ли захтеви за плаћање исправни, је ли добијена услуга/производ	-Утиче се на контролу и праћење

**ПРИЛОГ БР.1 Образац за утврђивање и процену ризика**

-Назив организационе јединице: \_\_\_\_\_

- Посебни циљеви утврђени су стратешким планом
- Оперативни циљеви дефинисани су годишњим плановима

Р б р.	Посебан циљ	Програм	Оперативни циљ	Пројекат	Опис ризика	Подручје ризика	Процена инхерентног нивоа ризика			Процена ефикасности постојећих контрола	Предлог одговора на ризик
							утицај	вероватноћа	укупна изложеност		
										-висока -средња -ниска	
1											
2											
3											

Подручје ризика:

- спољно окружење
- планирање, процеси
- запослени и организација
- законитост и исправност
- комуникација и информација

## ПРИЛОГ БР.2 Регистар ризика за организациону јединицу

Назив организационе јединице: \_\_\_\_\_



Последњи датум ажурирања: \_\_\_\_\_

б)	Посебан циљ	Програм	Оперативни циљ	Пројекат	Датум утврђивања ризика и опис ризика	Подручје ризика	Процена резидуалног нивоа ризика			Предлог одговора на ризик	Рок за извршење додатних радњи	Одговорна особа статус и датум извршења додатних радњи
							утицај	вероватноћа	укупна изложеност			
1												
2												
3												

**ПРИЛОГ БР.3 АКЦИОНИ ПЛАН**

**МЕНАџМЕНТ**

Подебанна	Програм	Организациона јединица	Оперативни циљ	Пројекат	Опис ризика	Процена резидуалног нивоа ризика			Предлог одговора на ризик	Рок за извршење додатних радњи	Одговорна особа
						утицај	вероватноћа	укупна изложеност			
1											
2											
3											

Одобрио:	Потпис:	Датум:
----------	---------	--------

**ПРИЛОГ БР.4 ЦИЉЕВИ**

**Стратешки циљеви**



Општи циљеви	Посебни циљеви
Општи циљ 1	Посебан циљ 1.1. Посебан циљ 1.2. Посебан циљ 1.3.
Општи циљ 2	Посебан циљ 2.1. Посебан циљ 2.2. Посебан циљ 2.3.
Општи циљ 3	Посебан циљ 3.1. Посебан циљ 3.2. Посебан циљ 3.3.

Оперативни циљеви садржани су у годишњим плановима активности Установе (по организационим јединицама).

### ПРИЛОГ БР.5 Годишњи извештај о управљању ризицима

1) Ризици који се третирају дужи временски период

Програм	Подручје ризика	Опис ризика	Опис контрола
---------	-----------------	-------------	---------------