



Специјална болница за психијатријске болести
„Др Славољуб Бакаловић“ Вршац

Република Србија
Аутономна Покрајина Војводина
Специјална болница за психијатријске болести
„Др Славољуб Бакаловић“ Вршац

Дел. бр. 0154-2/2

Датум 31. 12. 2024 год.
В р ш а ц

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ЗА
ВРЕМЕНСКИ ПЕРИОД 2025. – 2027. ГОДИНЕ**
*Специјална болница за психијатријске болести
„Др Славољуб Бакаловић“ Вршац*

Вршац, 2024. године

Република Србија, Аутономна покрајина Војводина
Специјална болница за психијатријске болести „Др Славољуб Бакаловић“ Вршац

www.spbvrnac.org.rs



САДРЖАЈ

УВОДНА РАЗМАТРАЊА.....	2
1. ЦИЉЕВИ И СВРХА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА И КРЕИРАЊА СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У СБПБ.....	6
2. ОСНОВНИ ПОЈМОВИ ВЕЗАНИ ЗА РИЗИКЕ И УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА.....	7
3. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	9
4. УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У СБПБ.....	15
5. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА У ОКВИРУ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ У СБПБ.....	17
6. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕХА.....	17
7. ПРАЋЕЊЕ И ПРОВЕРА ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....	18
8. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ.....	18
9. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ.....	18
ПРИЛОГ 1 Образац за утврђивање и процену ризика.....	19
ПРИЛОГ 2 Регистар ризика.....	20
ПРИЛОГ 3 Образац за праћење статуса ризика.....	21



УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Развој система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК) у јавном сектору у Републици Србији (у даљем тексту: РС), покренуо је и развој система управљања ризицима, наглашавајући његову важност. У складу са одредбама Закона о буџетском систему („Сл. гласник РС”, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 - др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021 - др. закон, 92/2023 и 94/2024) и Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Сл. гласник РС”, бр. 89/2019), систем ФУК представља свеобухватни систем унутрашњих контрола који успоставља, и за који је одговоран руководиоца корисника јавних средстава, а којим се, управљајући ризицима, осигурава увереност да ће се у остваривању циљева буџета и друга средства користити правилно, економично и ефикасно.

С тим у вези, Стратегија управљања ризицима Специјалне болнице за психијатријске болести „др Славољуб Бакаловић“ Вршац (у даљем тексту: Стратегија) представља стратешки документ који употпуњује даљи развој ФУК - а и има циљ да се у Специјалној болници за психијатријске болести „др Славољуб Бакаловић“ Вршац (у даљем тексту: Установа), уведе пракса управљања ризицима и успостави ефикасно функционисање Установе.

Успешним управљањем ризицима у Установи и јачањем постојеће структуре управљања у процесу планирања и доношења одлука, успоставиће се управљање ризицима као стандард и општеприхваћен концепт, и као саставни део управљања, који ће помоћи у оптималнијем коришћењу средстава.

Циљ управљања ризицима је предвидети неповољне догађаје који би могли спречити остваривање циљева, и смањити ниво неизвесности који би могао представљати претњу пословном успеху Установе.

Како би се то постигло, свакодневни рад свих запослених у Установе, у свим пословним процесима, мора бити интегрисан с активностима које помажу јачању редовног праћења препознатих ризика и примени одговарајућих мера за ублажавање ризика. Овом Стратегијом одредиће се ток поступања при утврђивању ризика, процени ризика и предузимању активности потребних за ублажавање ризика. Стратегија ће се редовно ажурирати у складу са спровођењем и развојем процеса управљања ризицима. Исто тако, препорука је да сви запослени у Установи, када током обављања својих активности уочи могућност побољшавања у одређеним деловима процеса и своје предлоге достави директору Установе.



Стратегијом ће се ближе одредити процес:

- ✓ идентификовања ризика;
- ✓ процене идентификованих ризика;
- ✓ рангирања;
- ✓ активности које треба предузети како би укупна изложеност ризику ублажила и
- ✓ линија одговорности запослених у процесу управљања ризицима.

Развој интерне финансијске контроле у јавном сектору, иницирао је и развој утврђивања (идентификовања) и управљања ризицима. Законом о буџетском систему, у члану 81. став 2, дефинисани су елементи ФУК - а, и то:

- 1) Контролно окружење;
- 2) Управљање ризицима;
- 3) Контролне активности;
- 4) Информисање и комуникација и
- 5) Праћење и процена система.

Управљање ризицима успоставља се и развија на темељима „COSO” оквира, који је интегрисани оквир интерне контроле, који је дефинисала Комисија спонзорских организација („The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission”), као једна од компоненти ФУК - а. 1992. године, комитет спонзорских организација („COSO”) Националне комисије за финансијско извештавање о криминалним радњама (проневерама), познатијим као „Тредвејска комисија”, објавио је документ под називом „Интерна контрола - интегрисани оквир”. Овај документ је интерну контролу дефинисао као „процес који спроводе управни одбор, руководство и остали запослени, осмишљен тако да пружи разумно уверавање у остваривање циљева”, у смислу 4 категорије:

- ✓ Ефективност и ефикасност операција (пословања);
- ✓ Поузданост финансијског извештавања;
- ✓ Поштовање важећих законских прописа и
- ✓ Заштита имовине.

Кључни концепти овог оквира су:

- ✓ **Интерна контрола је процес.** Представља средство за остваривање одређеног циља, а не циљ сам за себе.
- ✓ **Интерну контролу спроводе људи.** Она не представља само приручнике везане за одређене политике и обрасце, већ запослене на свим нивоима организације.
- ✓ **Од интерне контроле се може очекивати да пружи уверавања у разумној мери,** а не апсолутно уверавање (потврду) руководству организације и
- ✓ **Интерна контрола је усмерена на остваривање циљева у једној или више одвојених категорија,** које се ипак преклапају.



Сви „COSO” оквири и концепти, иако припремљени за приватни сектор, једнако су прихваћени и примењиви и на јавни сектор.

Сврха ове Стратегије је да се пружи смернице у погледу управљања ризицима, да би се подржало остваривање циљева деловања Установе, обезбедила заштита запослених и пословне имовине и обезбедила финансијска одрживост пословања Установе.

Приоритет је да се размотре они ризици који имају утицај на стратешке циљеве Установе, као и да се размотре и сви остали ризици који могу настати на нивоу деловања Установе. Стратегија се примењује на све пословне активности Установе и саставни је део оквира управљања у Установи и примењује се на сва запослена лица у Установи.

Циљ Стратегије је да се кроз адекватну методологију Установе, олакша процес утврђивања (идентификовања) и процене утврђених ризика, како би се донела исправна одлука - који је најбољи начин поступања са ризицима? То се постиже увођењем унутрашњих контрола, ради минимизирања појављивања ризика, или минимизирања ефекта деловања ризика у будућем периоду, и то путем:

- ✓ **креирање Регистра ризика**, у којима ће сви ризици са којима се суочава Установа бити идентификовани и процењени, а који утичу на остваривање стратешких и оперативних циљева и мисије Установе;
- ✓ **рангирање свих ризика** у погледу могућег појављивања (вероватноћа јављања ризика) и очекиваног утицаја на циљеве и пословне процесе;
- ✓ **расподеле јасних улога, одговорности и дужности** за поступање са ризиком;
- ✓ **прегледа усклађености са законима и регулативом**, укључујући редовно извештавање о ефективности система унутрашњих контрола ради ублажавања ефекта ризика;
- ✓ **подизања нивоа свести о принципима и користима укључености** у процес управљања ризицима и посвећености запослених везано за контролу ризика и путем извештавања о ризицима.

Директор Установе је дужан да упозна и остале запослене са процесом управљања ризицима, и да обезбеде да запослени постану свесни комплексности процеса успостављања и развоја система ФУК - а, као и одговорности које се односе на активности пословања и управљања ризицима сходно својим надлежностима и овлашћењима.

Целовито сагледавање сложеног система ФУК - а са једне стране, и недовољна свест о развоју истог са друге стране, узроковало је креирање једног оваквог документа, који ће на систематичан и целовит начин дати правац који треба следити, за даљи развој и унапређење система ФУК - а. Сврха Стратегије је да унапреди и олакша остваривање стратешких циљева и мисије Установе кроз управљање претњама и коришћењем шанси, односно кроз стварање окружења које доприноси већем квалитету и резултатима свих активности, на свим нивоима управљања.



Идентификација и управљање ризиком представља изузетно значајан сегмент успешног деловања сваке установе, па тако и Специјалне болнице за психијатријске болести „Др Славољуб Бакаловић“ Вршац. Јасно је да се сви идентификовани ризици не могу отклонити, али је битно напоменути да се њиховом идентификацијом барем може деловати у правцу њиховог ублажавања.

Ризик представља било који догађај или проблем који би могао да се догоди и неповољно утиче на постизање стратешких и оперативних циљева Установе. Свака пропуштена прилика представља ризик.

Узроци ризика су различити, најчешће услед изузетно брзих и честих промена због којих долази до појаве несигурности при доношењу одлука.

Када посматрамо процес управљања ризицима можемо идентификовати две врсте ризика.

Први је **инхерентни ризик** који се дефинише као могући ризик од неостварења мисије, општих и специфичних циљева Установе; 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 заштићен од ризика, а ни процесом имплементације мера за управљање ризиком и контрола, ризик се не може у потпуности отклонити.

У оквиру Установе одговорно лице које је задужено за уочавање и идентификовање ризика јесте Руководилац за финансијско управљање и контролу. Руководилац утврђује потенцијални утицај ризика на деловање Установе у будућности и за ефикасно управљање. Ризици и његови облици са којима се Установе сусреће у свом пословању могу се умањити, избећи и преносити, како би се повећала безбедност пословања. Такође, већи ризик се може свесно прихватити са циљем стварања могућност остварења бољих пословних преформанси.

Карактеристични ризици са којима се суочава Установа идентификују се кроз:

- ✱ Све што представља претњу постизању циљева Установе, програма или реализације здравствене делатности из области психијатрије односно неуропсихијатрије за пунолетна лица;
- ✱ Све што може нарушити углед Установе;
- ✱ Недостатак стручних кадрова кроз њихов одлив или незаинтересованост за радно ангажовање у Установи;
- ✱ Пропуст у смислу заштите од неприкладног или незаконитог пословања;



- ✦ Непридржавање прописима, као што су прописи о заштити и безбедности на раду, сигурности и заштити животне околине, угрожавање живота и здравља запослених и
- ✦ Неспособност реаговања на промењене околности или немогућност њиховог управљања на начин који спречава или умањује неповољне ефекте на пружање услуга Установе.

Основни начин реаговања на идентификоване ризике јесте процес управљања ризицима. Управљањем ризицима се управља опасностима које би могле да угрозе дефинисани циљ пословања Установе.

Уколико није усвојен систем управљања ризицима то се може рефлектовати кроз неиспуњење задатог циља, а што се рефлектује кроз угрожавање успешног пословања Установе.

1. ЦИЉЕВИ И СВРХА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА И КРЕИРАЊА СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У СПЕЦИЈАЛНОЈ БОЛНИЦИ ЗА ПСИХИЈАТРИЈСКЕ БОЛЕСТИ „ДР СЛАВОЉУБ БАКАЛОВИЋ“ ВРШАЦ

Основна сврха доношења стратегије управљања ризицима јесте помоћ у остваривању мисије, визије и циљева Установе. Активности Установе су пре свега усмерене на здравствену делатност из области психијатрије односно неуропсихијатрије за пунолетна лица као и сарадњу са надлежним министарством, привредом, научним установама и социјалним партнерима.

Установа се суочава се са бројним ризицима који се могу односити на:

- ✦ нарушавање угледа Установе;
- ✦ неправилно и незаконито деловање Установе;
- ✦ неекономично, неефикасно управљање одобреним буџетским средствима Установе од стране Оснивача и јединице локалне самоуправе;
- ✦ непоуздано извештавање о деловању Установе;
- ✦ недовољно едуковани или недовољно оспособљени запослени радници;
- ✦ немогућност правовременог усвајања савремених информатичких решења у деловању Установе;
- ✦ пропусти у обављању здравствене делатности;
- ✦ неспособност реаговања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује неповољне ефекте на деловање Установе.

Предности спровођења стратегије управљања ризицима виде се кроз:

- ✦ јачање поверења у деловање Установе;
- ✦ боље и ефикасније одлучивање у Установе;



- ✦ повећање ефикасности деловања Установе у погледу обављања своје делатности;
- ✦ рационалније управљање финансијским средствима Установе;
- ✦ успешна реализација визије, мисије и научних истраживања Установе.

Активности везане за развој управљања ризицима као саставног дела процеса управљања обухватају следеће активности:

- ✦ утврђивање ризика у односу на циљеве из стратешких и оперативних планова, програма, пројеката и активности као и научних процеса Установе;
- ✦ процењивање вероватноће настанка ризика и његових ефеката на деловање Установе;
- ✦ утврђивање начина поступања по ризицима који су неприхватљиви за деловање Установе;
- ✦ документовање података о ризицима у регистар ризика;
- ✦ извештавање о најзначајнијим ризицима и активностима у управљању ризицима и
- ✦ доношење стратегије управљања ризицима Установе.

Дефинисани и усвојени регистар ризика је преглед утврђених ризика, процене ризика на основу ефекта и вероватноће, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице ризика, особа задужених за спровођење одређених активности, као и рокова за њихово извршење. Регистар ризика је интерни документ Специјалне болнице за психијатријске болести „Др Славољуб Бакаловић“ Вршац.

Стратегија представља системски оквир и структурирани приступ утврђивању и управљању ризицима на нивоу Установе. Циљ увођења стратегије управљања ризицима је описати како Установа намерава да имплементира управљање ризицима на један систематичан начин, дефинишући улоге и одговорности, методологију процеса управљања ризицима и начин управљања ризицима.

2. ОСНОВНИ ПОЈМОВИ ВЕЗАНИ ЗА РИЗИКЕ И УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Када анализирамо ризике важно је указати да сваки ризик потенцијално представља претњу по деловање Установе и уколико желимо да Установа оствари извесне циљеве пословања неопходно је да успостави ефикасно управљање ризицима у правцу адекватног одговора у правцу елиминисања или барем ублажавања негативних ефеката уочених ризика.

Ризик представља било који догађај или проблем који би могао да се догоди и неповољно утиче на постизање политичких, стратешких и оперативних циљева Установе. Пропуштене прилике у пословању представљају ризик.



Ризици представљају изазов са којим се свакодневно суочава директор Установе и који се директно одражава на њено деловање. Ризици могу бити узроковани различитим факторима, а често су директан ефекат брзих и честих промена у деловању Установе, директно се одражавајући на појаву изазова приликом доношења одлука у Установи изазивајући већи степен несигурности при процесу одлучивања.

Управљање ризицима је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Установе и предузимање потребних радњи, нарочито применом система ФУК - а, а у сврху смањења ризика и повећања успешности деловања Установе у целини.

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

Опис ризика представља процес јасног описивања утврђених ризика и почетак процена процене ризика. Пре процене ризика потребно је јасно описати утврђени ризик, узимајући у обзир главни узрок ризика (шта је основни проблем) и потенцијалне последице ризика, тј. утицај на циљеве и активности.

Процена ризика је поступак којим се на систематски начин обавља процена утицаја које ризик има на остваривање циљева, и одређује вероватноћа настанка ризика.

Утицај је квантитативна мера последице настанка догађаја. Обично се исказује као велики, средњи или мали утицај.

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 смањивања вероватноће настанка ризика, ублажавања негативних последица које је ризик изазвао, 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.

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, као и рокова за њихово извршење. То је интерни документ Специјалне болнице за психијатријске болести „Др Славољуб Бакаловић“ Вршац.



3. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Кроз стратегију управљања ризицима утврђена је методологија која подразумева документовање ризика, 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:

- ✦ Утврђивање ризика;
- ✦ Процене ризика (мерање вероватноће и ефекта ризика и њихово рангирање);
- ✦ Одређивање активности за поступање по ризицима и
- ✦ Успостављање система за праћење и извештавање о најзначајнијим ризицима.

Руководилац финансијског управљања и контроле је задужен за њихову идентификацију, уписивање у регистар и њихово праћење, односно ажурирање регистра ризика, као и 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 Специјалној болници за психијатријске болести „Др Славољуб Бакаловић“ Вршац.

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

$$P = B * C$$

В - Вероватноћа настанка ризика

С - Озбиљност могућих последица – ефекат

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

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



У наредној табели се дефинише квантитативни 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.

Табела у наставку приказује вероватноћу ризика, начин бодовања и опис:

Табела број 1 Вероватноћа, начин бодовања и опис ризика

<i>Вероватноћа</i>	<i>Бодовни праг</i>	<i>Опис</i>
Врло висока	5	У већини случајева очекује се настанак догађаја.
Висока	4	Догађај ће настати у већини случајева, али уз мања одступања од очекиваних околности.
Средња	3	Понекад се појављује догађај.
Ниже средња	2	Догађај се појављује у мањем броју случајева.
Ниска	1	Настанак догађаја није вероватан.

Ефекат догађаја се вреднује оценама од један (1) до пет (5), где оцена један (1) значи процену да ће тај догађај имати мали ефекат, док највиша оцена (5) 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.



Табела број 2 Ефекат догађаја и начин бодовања

Ефекат догађаја	Бодовни праг	Опис
Изузетно велики	5	Долази до прекида свих активности Установе, долази до значајних губитака имовине, стратегија управљања ризицима није усвојена, одлуке се доносе мимо дефинисаних законских прописа, јавне набавке нису у складу са законом и сл.
Велики	4	Долази до прекида или обустављања већег дела активности, долази до недостатка ресурса, долази до нарушавања квалитета активности у Установи.
Умерен	3	Долази до прекида остваривања делатности Установе који се огледају у неажурности или непотпуности документације Установе, подаци се недовољно прикупљају и сл.
Мање умерен	2	Мањи део делатности Установе се прекида, а што се рефлектује у недостатку образованих кадрова, долази до пропуста у тексту конкурса за запошљавање и сл.
Мали	1	У делу мање значајних програма или услуга долази до кашењења.

Укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 0 - 5), средња (оцена 6 - 16) и висока (оцена 20 - 25).

Код утврђивања границе прихватљивости ризика Установе полази 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 следећим ситуацијама:



- ✦ последица ризика доводи до повреде закона или других прописа;
- ✦ прекида реализације здравствене делатности Установе;
- ✦ ризик представља директну претњу успешном завршетку пројекта/активности;
- ✦ долази до значајних финансијских губитака;
- ✦ долази до већих штета у пословању Установе и
- ✦ угрожава се безбедност запослених.

Табела број 3 Матрица ризика

Ефекат	Изузетно велики	5	10	15	20	25
	Велики	4	8	12	16	20
	Умерен	3	6	9	12	15
	Мање умерен	2	4	6	8	10
	Мали	1 прихватљиви ризичи	2	3	4	5
		Ниска	Ниже средња	Средња	Висока	Врло висока
		Вероватноћа				

Потребно је указати да су приликом рангирања ризика одређени квантитативни параметри, те је потребно вршити рангирање ризика према постављеним квантитативним критеријумима, односно поставити бодовни праг којим ће се одредити на које ће ризике бити потребно реаговати одређеним мерама. Рангирање се врши множењем наведених параметара, односно ефекта и вероватноће.



За овакав распон вредности смо се определили, јер се детаљније могу проценити одређене вредности инхерентних ризика и мере које је у том правцу потребно предузети.

Табела број 4 Мере деловања на дефинисане ризике

Бодови (В * С)	Опис ризика	Мере
0 - 5	Готово у потпуности занемарљив	Ризик је дефинисан и процењен као ризик, те се потребно одредити да ли је неопходно спровођење безбедносних мера или се ризик може прихватити.
6 - 16	Захтева се праћење ризика	Када се ризик процени на средњем нивоу у дефинисаном бодовном распону захтева се предузимање мера за смањење ризика, а то у суштини захтева сачињавање плана за спровођење мера у правцу смањења ризика.
20 - 25	Предузимање мера у правцу умањења ризика	Сваки ризик који је утврђен као велики захтева хитно предузимање мера будући да се може угрозити несметано функционисање Установе у правцу његовог смањења, ублажавања или потпуног елиминисања.

Установа може предвидети следеће одговоре на ризик:

- ✦ **Избегавање ризика** - одређене активности се изводе другачије у односу на постојећи начин извођења;
- ✦ **Преношење ризика** - путем закључивања полисе осигурања са осигуравајућом кућом или преносом на трећу страну;
- ✦ **Прихватање ризика** - када су могућности за предузимање одређених мера за одговоре на ризик ограничене или су трошкови предузимања несразмерни у односу на бенефите, с тим да је ризик потребно пратити како би се обезбедило да остане на прихватљивом нивоу по деловање Установе и
- ✦ **Смањивање/ублажавање ризика** - потребно је предузети мере да се смањи вероватноћа или ефекат ризика.

Свака мера или активност 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 неопходне радње или мере у унапред одређеном временском периоду у оквиру Установе. Власник ризика одређује се у Регистру ризика Специјалне болнице за психијатријске болести „Др Славољуб Бакаловић“ Вршац.



С обзиром на то да процес управљања ризицима треба постати саставни део стратешког и оперативног планирања, односно део управљања пословним процесима везано за постављене циљеве у планским документима и у пословним процесима, потребно је обухватити све ризике који би се могли догодити због унутрашњих или спољашњих фактора, а који утичу на успешно остварење циљева Установе.

Стратешки циљеви

Као циљеви Установе могу се одредити одржавање и унапређење квалитета здравствене делатности из области психијатрије односно неуропсихијатрије за пунолетна лица. Из овога произилази да Установа:

- ✦ све своје мере и активности у вези поменутих циљева, спроводи тако да буду усклађене са циљевима и стратегијама и плановима рада Установе и у складу са важећим законским оквиром;
- ✦ утврди ризике на свим нивоима, како стратешким, тако и оперативним и у свим планским документима;
- ✦ доношењем Регистра ризика;
- ✦ настојати да управљање ризицима постане саставни део процеса планирања и доношења одлука и тако постане управљачки документ за остваривање постављених циљева;
- ✦ обезбедити да све активности и са њима повезани финансијски издаци буду обухваћени финансијским планом Установе, у складу са програмским буџетом Установе;
- ✦ избегавати активности које носе ризик од штетног публицитета или друге штете које могу утицати на углед Установе, као и да се управљањем ризицима омогући предвиђање неповољних околности које би могле спречити остварење циљева Установе;
- ✦ настојати да створи организациону структуру која, као таква, неће стварати одбојност према ризицима, али и да омогући да директор и запослени који доносе одлуке или учествују у њиховој припреми, буду свесни одговорности и имају јасна сазнања да ће активности око управљања ризицима, резултирати у корист Установе кроз остварење постављених циљева.

Оперативни циљеви

Оперативни циљеви су у погледу временског рока, краткорочни и уједно и специфични, али изведени из стратешких циљева. Садржани су у годишњим плановима активности Установе. Њих утврђује директор Установе. За њих је потребно идентификовати одговарајуће ризике и одредити адекватне мере за ублажавање или отклањање ризика, како би се се ублажила или елиминисала могућност да оперативни ризици постану ризици стратешког карактера.

Да би се олакшало препознавање ризика, као и да би се осигурала покривеност свих подручја ризика, може се користити подела на пет главних група ризика, (коју између осталог користи Европска комисија) и то:



✿ **Екстерно – спољно окружење** као на пример:

- ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и слично);
- политичке одлуке и приоритети изван Установе (Влада, Министарство здравља и слично);
- спољни партнери (други корисници буџетских средстава, консултанти, медији и слично)

✿ **Планирање, процеси и систем:**

- политике (укључујући и интерне политике и одлуке), стратегије (нпр. стратегија развоја Установе), планови (нпр. финансијски планови);
- оперативни процеси (начин организовања пословног процеса, опис процеса);
- финансијски процеси и додела финансијских средстава;
- ИТ и остали системи подршке.

✿ **Запослени и организација**

- структура запослених и њихова компетентност;
- етика и понашање установе („тон с врха“, могућност преваре и проневере финансијских средстава, сукоб интереса и слично);
- интерна организација (начин управљања, подела улога и одговорности, делегирање итд.);
- безбедност запослених, објеката и опреме.

✿ **Законитост и исправност** - јасна дефинисаност закона, јединственост постојећих закона, прописа и правила и поштовања истих.

✿ **Комуникација и информације** (методе и канали комуникације, тачна, јасна и двосмерна линија комуницирања и преноса података - квалитетна и правовремена информисаност).

4. УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У У СПЕЦИЈАЛНОЈ БОЛНИЦИ ЗА ПСИХИЈАТРИЈСКЕ БОЛЕСТИ „ДР СЛАВОЉУБ БАКАЛОВИЋ“ ВРШАЦ

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 је могуће нижи ниво.

У циљу обезбеђења успешног спровођење процеса управљања ризицима, одређена су овлашћења и одговорности у Установи:



Табела број 5 Одговорности и овлашћења у процесу управљања ризицима

Надлежности запослених	Опис активности
Директор	✦ одређује стратешки смер и створи услове за несметано спровођење свих активности везаних за управљање ризицима; ✦ обезбеђује највиши ниво посвећености и подршке за управљање ризицима; ✦ доноси предлог Стратегије управљања ризицима; ✦ обезбеђује успостављање и редовно праћење Регистра ризика; ✦ именује председника радне групе за ФУК - обезбеђује ефикасно управљање ризицима у Установи; ✦ обезбеђује оцењивање Стратегије најмање једном годишње како би се обезбедило да остане прикладна и актуелна; ✦ ствара услове за ефикасну комуникацију о ризицима са запосленима и свим учесницима, у оквиру и ван Установе; ✦ донеси завршну процену откривених ризика на нивоу установе.
Руководилац система финансијског управљања и контроле	✦ координира имплементацијом процеса управљања ризицима у установи; ✦ обезбеђује упознавање директора и свих запослених у установи са потребом увођења управљања ризицима и са њиховим смерницама; ✦ подстиче културу управљања ризицима и даје подршку директору у целисходном управљању ризицима и јачањем свести о потреби системског управљања ризицима; ✦ обезбеђује адекватну едукацију - обезбеђује израду и ажурирање Стратегије и одговарајућих планова у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима; ✦ припрема за Министарство финансија годишње извештаје о предузетим активностима на успостављању процеса управљања ризицима; ✦ припрема за директора установе годишње извештаје о показатељима успешности спровођења Стратегије.
Запослени	✦ ефикасно користе знања из области управљања ризицима; ✦ идентификују ризике који би могли довести до неостваривања кључних циљева или задатака; ✦ пријављују сваки нови ризик или неодговарајуће постојеће мере контроле; ✦ предлажу и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола.



5. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА У ОКВИРУ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ У СПЕЦИЈАЛНОЈ БОЛНИЦИ ЗА ПСИХИЈАТРИЈСКЕ БОЛЕСТИ „ДР СЛАВОЉУБ БАКАЛОВИЋ“ ВРШАЦ

Комуникација унутар Установе о питањима ризика је важна будући да је:

- ✦ потребно обезбедити да свако разуме, на начин који одговара њиховој улози, шта је Стратегија управљања ризицима, шта су приоритетни ризици и како се њихове одговорности уклапају у оквиру рада;
- ✦ потребно обезбедити да се научене лекције и искуство могу пренети и саопштити запосленима који могу имати користи од њих;
- ✦ потребно обезбедити да директор Установе прима одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог распона контроле који ће му омогућити да планира радње у односу на ризике чији ниво није прихватљив, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом;
- ✦ упознавање са Стратегијом управљања ризицима свих запослених, затим реаговање у смеру сталног јачања свести и образовања запослених о важности управљања ризицима и њиховог отклањања;
- ✦ организовање радионица у вези са утврђивањем ризика приликом израде стратешких докумената;
- ✦ учествовање одговорног лица за управљање ризицима на обукама које организује Централна јединица за хармонизацију при Министарству финансија РС.

6. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕХА

Како би процес управљања ризицима могао ефикасно да се прати, потребно је истаћи кључне показатеље 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 и
- ✦ Управљање ризицима је редовна тачка којом се бави директор Установе како би се омогућило разматрање изложености ризику и поново постављање приоритета.

7. ПРАЋЕЊЕ И ПРОВЕРА ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Ефикасно управљање ризицима захтева континуирано праћење и проверу како би се обезбедило 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 и проценити како би се утврдиле могућности за побољшање.



Сваки поступак 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 ФУК - а који координира процесом управљања ризицима обезбедиће ревизију процеса управљања ризицима на годишњем нивоу и према потреби ажурираће Стратегију управљања ризицима и дати одговарајуће смернице.

8. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године. На састанцима Радне групе финансијског управљања и контроле у Специјалној болници за психијатријске болести „Др Славољуб Бакаловић“ Вршац ће се анализирати потребе за ажурирањем Стратегије, или се ажурирање може извршити по налогу директора Установе или руководиоца Радне групе финансијског управљања и контроле Установе.

9. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија управљања ризицима у Специјалној болници за психијатријске болести „Др Славољуб Бакаловић“ Вршац ступа на снагу осмог дана од дана доношења.

Специјална болница за психијатријске болести „Др Славољуб Бакаловић“ Вршац





Специјална болница за психијатријске болести
"Др Славољуб Бакаловић" Вршац

ПРИЛОГ 3 Образац за праћење статуса ризика

Образац број 1/4

Праћење статуса ризика за период од _____ до _____

Ризик (опис)	Претходна процена (укупна изложеност)	Мере за ублажавањ е ризика	Статус спровођењ а мера	Образложе ње за неспроведен е или деломично спроведене мере	Нова процена укупне изложеност и ризику	Статус изложеност и ризику	Нове мере за ублажавањ е ризика	Рок за извршењ е	Одговорно лице/Одговор на лица

Припремио:

Сагласан:



Специјална болница за психијатријске болести
"Др Славољуб Бакаловић" Вршац

ПРИЛОГ 2 Регистар ризика

Образац број 1/3

Шифра	Активност	Власник ризика	Вероватноћа	Утицај	Индекс	Мере отклањања	Особа задужена за отклањање	Датум мерења ризика	Следеће мерење ризика

Припремио:

Сагласан:



Специјална болница за психијатријске болести
"Др Славољуб Бакаловић" Вршац

ПРИЛОГ 1 Образац за утврђивање и процену ризика

Образац број 1/2

Организациона јединица					Датум			
Стратегија/Програм /Пројекат								
Стратешки циљ								
Опис ризика (узрок и потенцијалне последице)	Преглед постојећих контролних механизмама уз утврђени ризик	Процена ризика			Потре бне радње/ одгово р на ризик	Рок за извршење планиранх активности	Одговорно лице	
		Утицај	Вероватноћа	Рангирање				

Припремио:

Сагласан: