

БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА
БРЧКО ДИСТРИКТ
БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ
ВЛАДА БРЧКО ДИСТРИКТА
ОДЈЕЉЕЊЕ - ОДЈЕЛ ЗА ЗДРАВСТВО
И ОСТАЛЕ УСЛУГЕ



BOSNA I HERCEGOVINA
BRČKO DISTRIKT
BOSNE I HERCEGOVINE
VLADA BRČKO DISTRIKTA
ODJELJENJE - ODJEL ZA ZDRAVSTVO
I OSTALE USLUGE

БУЛЕВАР МИРА 1. 76100 БРЧКО ДИСТРИКТ БИХ
ТЕЛЕФОН: 049 240 821. ФАКС: 049 240 670.

www.bdcentral.net
zdravstvo@bdcentral.net

БУЛЕВАР МИРА 1. 76100 БРЧКО ДИСТРИКТ БИХ
ТЕЛЕФОН: 049 240 821. ФАКС: 049 240 670.

Broj predmeta: 13-002257/23
Broj akta: 05-1535AM-0004/23
Datum, 6.10.2023. godine
Mjesto, Brčko

STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA U ODJELJENJU ZA ZDRAVSTVO I OSTALE USLUGE

Septembar, 2023. godine

SADRŽAJ

| | |
|--|----------|
| I. UVOD | 3 |
| II. SVRHA I CILJEVI | 3 |
| III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA..... | 4 |
| IV. PROCES U UPRAVLJANJU RIZICIMA | 4 |
| 1. Utvrđivanje/identifikacija | 4 |
| 2. Procjena rizika | 4 |
| 3. Odgovori/mjere na rizik/postupanje po rizicima | 5 |
| 4. Praćenje i izvještavanje o rizicima | 6 |
| V. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI | 6 |
| VI. PRILOZI UZ STRATEGIJU | 7 |
| 1. Prilog 1 – Utvrđivanje rizika | |
| 2. Prilog 2 – Procjena rizika | |
| 3. Prilog 3 – Odgovori/mjere na rizik/postupanje po rizicima | |
| 4. Prilog 4 – Praćenje i izvještavanje po rizicima | |

I. UVOD

Interna kontrola je sveobuhvatan sistem unutrašnjih kontrola koji se uspostavlja i za koji su odgovorni šef Odjeljenja za zdravstvo i ostale usluge, šef Službe za administraciju i statistiku odjeljenja, šef Pododjeljenja za javno zdravstvo, šef Pododjeljenja za socijalnu zaštitu, šef Službe za boračko-invalidsku zaštitu i civilne žrtve rata i svi zaposleni u Odjeljenju za zdravstvo i ostale usluge.

Sistemom interne kontrole upravlja se rizicima i osigurava razumna sigurnost da će se u ostvarivanju ciljeva budžetska i druga sredstva koristiti pravilno, etično, ekonomično, djelotvorno i učinkovito, a što je predviđeno i zakonskim i podzakonskim propisima Brčko distrikta BiH.

Odjeljenje za zdravstvo i ostale usluge se u svom poslovanju suočava s brojnim rizicima koji mogu uticati na ostvarivanje ciljeva. Strategijom upravljanja rizicima postavlja se okvir za uvođenje prakse upravljanja rizicima, kao neizostavnog elementa dobrog upravljanja.

U ovoj strategiji polazi se od sljedećih definicija:

Rizik je „vjerovatnost da će se desiti neki događaj koji može da utiče na ostvarivanje ciljeva Odjeljenja za zdravstvo i ostale usluge.“

Upravljanje rizicima je cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve Odjeljenja za zdravstvo i ostale usluge, te poduzimanja potrebnih radnji u svrhu smanjenja rizika kroz primjenu sistema interne kontrole.

II. SVRHA I CILJEVI

Ova strategija ima za cilj:

- poboljšati učinkovitost upravljanja rizicima na nivou Odjeljenja za zdravstvo i ostale usluge;
- integrisati upravljanje rizicima kod svakodnevnog poslovanja;
- ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenje odluka kao standard;
- uspostaviti koordinaciju upravljanja rizicima u pododjeljenjima i službama Odjeljenja za zdravstvo i ostale usluge;
- osigurati da upravljanje rizicima obuhvata sva područja rizika;
- osigurati da je upravljanje rizicima u skladu s Odlukom o uspostavljanju i provođenju sistema interne kontrole u javnom sektoru Brčko distrikta BiH i Priručnikom za uspostavljanje i razvoj sistema interne kontrole u javnom sektoru Brčko distrikta BiH.

Provođenjem uspješne implementacije procesa upravljanja rizicima postižu se sljedeće koristi:

- bolje odlučivanje – upravljanje rizicima pomaže rukovodiocima da svoje odluke usklade s realnom procjenom planiranih i neplaniranih konačnih rezultata;
- povećanje efikasnosti – prihvatanjem modela koji se temelji na upravljanju rizicima Odjeljenja za zdravstvo i ostale usluge da može bolje odlučivati o načinu unapređenja sistema, raspoređivanju sredstava i postizanju ravnoteže između prihvatljivog nivoa rizika i troškova kontrole;
- bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava – utvrđivanjem ključnih rizika prema prioritetu kojim se određuju projekti i raspoređuju sredstva za prikladno postupanje po utvrđenim rizicima;
- jačanje povjerenja u upravljački sistem – upravljanje rizicima važan je dio upravljačkog procesa u Odjeljenju za zdravstvo i ostale usluge kojim se unapređuje proces planiranja time što se ističu ključni procesi, uz osiguranje kontinuiteta poslovanja;
- razvijanje svijesti rukovodećih službenika i svih zaposlenih o potrebi upravljanja rizicima.

Efektivno upravljanje rizicima pruža šefu Odjeljenja razumno uvjerenje da će se ciljevi Odjeljenja za zdravstvo i ostale usluge ostvariti.

III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Polazna tačka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje o tome šta Odjeljenje želi postići. Stoga djelotvorno upravljanje rizicima Odjeljenja za zdravstvo i ostale usluge bit će usmjereno na sljedeće:

- Strateški ciljevi (izvode se iz misije Odjeljenja za zdravstvo i ostale usluge te se postavljaju tokom procesa srednjoročnog planiranja – trogodišnji plan rada i utvrđivanja strateških prioriteta);
- Pravni ciljevi (odnose se na usklađenost poslovanja sa zakonima i podzakonskim aktima, dosljednost u propisima, preciznost i jasnoća propisa i usklađenost zakonodavstva s prihvaćenim međunarodnim normama);
- Operativni ciljevi (kratkoročni ciljevi sadržani u okviru programa, projekata, operativnih planova rada i u okviru poslovnih procesa);
- Finansijski ciljevi (kvaliteta upravljanja prihodima i rashodima).

IV. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Opći model upravljanja rizicima u Odjeljenju za zdravstvo i ostale usluge, sastoji se od 4 koraka koji čine registar rizika:

1. Utvrđivanja/identifikacija rizika;
2. Procjena rizika;
3. Odgovori/ mjere na rizik/postupanje po rizicima;
4. Praćenje i izvještavanje o rizicima.

1. Utvrđivanje/identifikacija rizika

Za utvrđivanje/identifikaciju rizika koriste se dva pristupa:

Prvi je pristup *odozgo prema dolje*, gdje se na najvišem hijerarhijskom nivou razmatraju rizici vezani za strateške ciljeve (uključujući pravne i finansijske), koji se onda spuštaju na rizike na nivou operativnih ciljeva.

Drugi je pristup *odozdo prema gore*, koji uključuje sve organizacione jedinice i zaposlenike koji vrše procjenu rizika vezane za njihove godišnje aktivnosti i poslovne procese.

Koordinatori za razvoj sistema interne kontrole u saradnji s nosiocima aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sistema interne kontrole i procesa upravljanja rizicima sačinjavaju popis poslovnih procesa i mapu ključnih poslovnih procesa u svrhu utvrđivanja potencijalnih rizika.

2. Procjena rizika

Na osnovu izrađenih dokumenata identifikuju se rizici koji mogu uticati na ciljeve iz strateških i operativnih planova, popunjavanjem obrasca za utvrđivanje i procjenu rizika.

Imamo dvije vrste rizika:

- **Inherentni rizik** je rizik s kojim bi se suočio korisnik javnih sredstava da uopće nema uspostavljenih kontrola. Procjena inherentnog rizika služi da se pokaže ozbiljnost rizika u slučaju da nema kontrola i kritičnost postojećih kontrola.
- **Rezidualni rizik** je rizik koji preostaje nakon primjene postojećih kontrola. Nivo izloženosti rezidualnom riziku zavisi o adekvatnosti i funkcionalnosti postojećih kontrola, što su one bolje, to će nivo izloženosti rezidualnom riziku biti manji, i obrnuto.

Nakon što se utvrde rizici potrebno je procijeniti kako bi se rangirali, utvrdili prioriteta i pružile informacije za donošenje odluka o rizicima na koje se treba usmjeriti. Rizici se procjenjuju na temelju uticaja i vjerovatnoće.

Procjena rizika temeljit će se na matrici za mjerenje rizika 5 x 5, koja ima dvije vrste ulaznih informacija – procjene uticaja rizika i procjene vjerovatnoće pojave rizika.

U Odjeljenju će se voditi jedinstven registar rizika koji se ažurira najmanje jednom godišnje i pratit će ga nosioci aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sistema interne kontrole i procesa upravljanja rizicima. Rezultati procjene s minimalno srednjom ocjenom izloženosti rizika bit će evidentirani u registar rizika. U registar rizika se unose i preporuke interne i eksterne revizije.

Ukupna izloženost riziku dobije se množenjem procijenjenog nivoa uticaja rizika i procijenjenog nivoa vjerovatnoće nastanka rizika, odnosno predstavlja rezultat množenja ocjena dodijeljenih procijenjenim nivoima uticaja i vjerovatnoće nastanka rizika.

Procjena ukupne izloženosti riziku prikazuje se u obliku **matrice 5 x 5**, kako je prikazano u nastavku.

Matrica rangiranja rizika

| | | | | | | |
|--------------|---|--|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Vjerovatnoća | 5 | | Nizak prioritet | Srednji prioritet | Visok prioritet | Visok prioritet |
| | 4 | | Nizak prioritet | Srednji prioritet | Srednji prioritet | Visok prioritet |
| | 3 | | Nizak prioritet | Nizak prioritet | Srednji prioritet | Srednji prioritet |
| | 2 | | | Nizak prioritet | Nizak prioritet | Nizak prioritet |
| | 1 | | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Uticaj | | | | | | |

Vjerovatnoća i uticaj ne moraju obavezno imati istu važnost u matrici vjerovatnoća/uticaj rizika. Pri korištenju ovog alata vjerovatnoća se može ocijeniti manje važnom od uticaja (ili posljedice) da bi tako korisnik javnih sredstava izrazio svoju zabrinutost zbog rizika koji imaju veliki uticaj. U procjeni rizika veći naglasak treba biti posvećen uticaju.

Za uspješnu kvalifikaciju rizika moraju se osigurati detaljniji i pouzdaniji podaci, procijeniti ukupna izloženost riziku i odrediti prioriteta s obzirom na uticaj rizika:

- Izvori podataka trebaju biti dovoljno validni da bi se ti podaci mogli uključiti u procjenu rizika. Detaljniji i pouzdaniji podaci povećavaju šanse da će kvalifikacija rizika biti validna.
- Kad se kvalificiraju rizici i kad više rizika ima jednak stepen uticaja, među njima se moraju odrediti prioriteta uzimajući u obzir rizike koji su najveća neposredna prijetnja i rizike koji će imati uticaj duži period.

Glavno pravilo: Procijenite uticaj i odredite prioriteta za djelovanje počevši od najvišeg rizika.

3. *Odgovori/mjere na rizik/postupanje po rizicima*

Vjerovatnoća i uticaj rizika smanjuju se izborom prikladnog odgovora na rizik. Odluka zavisi od važnosti rizika te o stavu Odjeljenja za zdravstvo i ostale usluge prema riziku.

Za svaki rizik treba odabrati jedan od sljedećih odgovora na rizik:

- smanjivanje/ublažavanje rizika – preduzimaju se aktivnosti i donose odluke kako bi se smanjila vjerovatnoća nastanka i/ili uticaj rizika. Aktivnosti koje Odjeljenje za zdravstvo i ostale usluge preduzima radi smanjivanja odnosno ublažavanja rizika su kontrolne aktivnosti;
- prenošenje rizika – putem konvencionalnog osiguranja ili prijenos na treću stranu (slučaj kada unutar Odjeljenja nema potrebnih sredstava, vještine i stručnosti za upravljanjem određenim rizikom);
- izbjegavanje rizika – na način da se određene aktivnosti izvode drugačije;
- prihvatanje rizika – kada su mogućnosti za preduzimanje određenih mjera ograničene ili su troškovi preduzimanja nesrazmjerni u odnosu na moguće koristi, s tim da rizik treba pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivom nivou.

Obrasci za utvrđivanje i procjenu rizika (Prilog 1 i Prilog 2) dostavljaju se nosiocima aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sistema interne kontrole i procesa upravljanja rizicima koji o utvrđenim rizicima izvještavaju šefove pododjeljenja i službi. Kolegij Odjeljenja za zdravstvo i ostale usluge će utvrđene rizike raspraviti, ponovo procijeniti, te će donijeti završnu procjenu otkrivenih rizika i predložiti dodatne mjere za ublažavanje rizika.

Mjere za ublažavanje odnosno smanjivanje rizika su kontrolne aktivnosti. Kontrolne aktivnosti zasnivaju se na pisanim pravilima i principima, postupcima i drugim mjerama koje se uspostavljaju radi ostvarivanja ciljeva smanjenjem rizika na prihvatljiv nivo.

Kontrolne aktivnosti postupanja po utvrđenim rizicima trebaju sadržavati opis rizika, ciljeve koji se žele postići, radnje koje treba preduzeti, zadužene osobe i rokove za provođenje.

4. Praćenje i izvještavanje o rizicima

Praćenje i izvještavanje o rizicima uključuje praćenje provođenja mjera za smanjenje rizika i praćenje izloženosti riziku. Izloženost riziku može biti smanjena, povećana ili nepromijenjena, zavisno od toga da li su mjere adekvatne, da li su provedene i koliko cjelovito, te da li su nastale nove okolnosti koje utiču na rizike i traže nove preglede rizika i nove procjene.

Izvještavanje o rizicima uključuje izvještaj o provedenim mjerama i statusu izloženosti riziku koji se priprema za rukovodstvo. Izvještaj o rizicima treba biti sastavni dio redovnih kolegija rukovodstva. Određivanje prihvatljivog nivoa rizika predstavlja određivanje prihvatljivih vrijednosti i/ili raspona odstupanja od postavljenih ili ciljanih vrijednosti pokazatelja učinka.

S ciljem praćenja utvrđenih rizika i planiranih aktivnosti u cilju ublažavanja/smanjivanja rizika uspostavlja se odgovarajući sistem praćenja i izvještavanja o rizicima:

- komunikacija između koordinatora za uspostavljanje i razvoj sistema internih kontrola i šefova svih organizacionih jedinica kad god se, prema prosudbi, nađe na izuzetno značajan rizik, rade se odluke o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku, o rokovima i osobama koje će biti odgovorne za izvršenje potrebnih radnji;
- izrađeni popisi poslovnih procesa organizacionih jedinica, registar rizika i godišnji izvještaj o funkcionisanju sistema kontrole raspravljaju se na sjednici Kolegija (šef odjeljenja, šefovi pododjeljenja i službi) radi pregleda i rasprave u kojoj su mjeri preduzete radnje djelotvorne, razmatranje procjene učinka i donošenja odluka o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku.

5. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Djelotvornost procesa upravljanja rizicima pratiti će šef Odjeljenja za zdravstvo i ostale usluge i šefovi pododjeljenja i službi:

- na osnovu neposredno dostavljenih izvještaja od strane nosioca aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sistema internih kontrola i procesa upravljanja rizicima;
- ključnih pokazatelja uspješnosti.

Kako bi se proces upravljanja rizicima mogao djelotvorno pratiti, istaknut će se pokazatelji uspješnosti, kako slijedi:

- registar rizika je na godišnjem nivou pregledan i ažuriran;
- mjere iz plana provode se u okviru utvrđenih rokova i sve nove mjere ažurirane su u registru rizika;
- sjednice Kolegija Odjeljenja za zdravstvo i ostale usluge se obavezno održavaju u postupcima odlučivanja o ključnim rizicima u poslovanju.

6. PRILOZI UZ STRATEGIJU

Prilog 1 – Utvrđivanje rizika

Prilog 2 – Procjena rizika

Prilog 3 – Odgovori/mjere na rizik/postupanje po rizicima

Prilog 4 – Praćenje i izvještavanje po rizicima

Prilog 1 – Utvrđivanje rizika

| NAZIV INSTITUCIJE | | | | | | |
|------------------------------|------------------|------------------------|-------|-------------------|--------------|-------------------|
| NAZIV ORGANIZACIONE JEDINICE | | | | | | |
| Red. br. | POSLOVNI PROCESI | CILJ POSLOVNOG PROCESA | RIZIK | KATEGORIJA RIZIKA | UZROK RIZIKA | UTICAJ/POSljedICA |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Mjesto i datum: _____

Rukovodilac organizacione jedinice: _____

| NAZIV INSTITUCIJE | | NAZIV ORGANIZACIONE JEDINICE | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|-------|--|-----------------|--------|------------------|---|--|---|-----------------|--------|------------------|--|--|--|--|
| Red. br. | RIZIK | OCJENA INHERENTNOG RIZIKA (Rizik ocijenjen u odsustvu bilo kakvih kontrola) | | | | | | OCJENA REZIDUALNOG RIZIKA (Uzimajući u obzir provedene interne kontrole / mjere za ublažavanje) | | | | | | | |
| | | VJEROVATNOĆA (1-5) | UTICAJ (1-5) | UKUPNO | OCJENA RIZIKA | POSTOJEĆE MJERE ZA UBLAŽAVANJE /KONTROLE | ADEKVATNOST POSTOJEĆIH MJERA ZA UBLAŽAVANJE / KONTROLE | VJEROVATNOĆA (1-5) | UTICAJ (1-5) | UKUPNO | OCJENA RIZIKA | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |

Mjesto i datum:

Rukovodilac organizacione jedinice:

Prilog 3 – Odgovori/mjere na rizik/postupanje po rizicima

| NAZIV INSTITUCIJE | | NAZIV ORGANIZACIONE JEDINICE | | | | | | | |
|-------------------|-------|------------------------------|------------------------------|----------------|------------------|---------------|-----|---|-----------|
| Red. br. | RIZIK | VRSTA ODGOVORA NA RIZIK | DODATNE MJERE ZA UBLAŽAVANJE | REZULTAT MJERE | POTREBNI RESURSI | NOSILAC MJERE | ROK | VEZA S DRUGIM ORGANIZACIONIM JEDINICAMA | PRIORITET |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Mjesto i datum:

Rukovodilac organizacione jedinice:

| NAZIV INSTITUCIJE | | NAZIV ORGANIZACIONE JEDINICE | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------|---------------------------------------|--------------|----------------------|----------------------|---------------------------|---|--------------|--------|---------------|--------------------------|
| | | | | | | | | | | | |
| IZVJEŠTAVANJE, PRAĆENJE KONTROLE | | | | | | | | | | | |
| Red. br. | RIZIK | PREDUZETE MJERE ZA UBLAŽAVANJE RIZIKA | NAPREDAK (%) | KOMENTARI I PROBLEMI | PREOSTALE AKTIVNOSTI | OČEKIVANI DATUM ZAVRŠETKA | PROCJENA REZIDUALNOG RIZIKA NAKON PROVOĐENJA MJERA ZA UBLAŽAVANJE | | | | |
| | | | | | | | VJEROVATNOĆA | UTICAJ (1-5) | UKUPNO | OCJENA RIZIKA | PRIHVATLJIVI NIVO RIZIKA |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Mjesto i datum: _____ Rukovodilac organizacione jedinice: _____

