

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](http://www.bdcentral.net)  
[zdravstvo@bdcentral.net](mailto: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 ODJELU ZA ZDRAVSTVO I OSTALE USLUGE

rujan, 2023. godine

## SADRŽAJ

<b>I. UVOD</b> .....	3
<b>II. SVRHA I CILJEVI</b> .....	3
<b>III. CILJEVI KAO POLAZNA OSNOVA ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA</b> .....	4
<b>IV. PROCES U UPRAVLJANJU RIZICIMA</b> .....	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
<b>V. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI</b> .....	6
<b>VI. PRILOZI UZ STRATEGIJU</b> .....	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 sustav unutarnjih kontrola koji se uspostavlja i za koji su odgovorni predstojnik Odjela za zdravstvo i ostale usluge, voditelj Službe za administraciju i statistiku odjela, voditelj Pododjela za javno zdravstvo, predstojnik Pododjela za socijalnu zaštitu, voditelj Službe za braniteljsko-invalidsku zaštitu i civilne žrtve rata i svi uposleni u Odjelu za zdravstvo i ostale usluge.

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

Odjel za zdravstvo i ostale usluge se u svom poslovanju suočava sa brojnim rizicima koji mogu utjecati 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 „vjerojatnost da će se desiti neki događaj koji može da utiče na ostvarivanje ciljeva Odjela za zdravstvo i ostale usluge.“

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

## II. SVRHA I CILJEVI

Ova Strategija ima za cilj:

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

Provođenjem uspješne implementacije procesa upravljanja rizicima postižu se sljedeće koristi:

- bolje odlučivanje – upravljanje rizicima pomaže rukovoditeljima da svoje odluke usklade s realnom procjenom planiranih i neplaniranih konačnih rezultata;
- povećanje učinkovitosti – prihvaćanjem modela koji se temelji na upravljanju rizicima Odjela za zdravstvo i ostale usluge da može bolje odlučivati o načinu unapređenja sustava, raspoređivanju sredstava i postizanju ravnoteže između prihvatljive razine 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 sustav – upravljanje rizicima važan je dio upravljačkog procesa u Odjelu 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 predstojniku Odjela razumno uvjerenje da će se ciljevi Odjela za zdravstvo i ostale usluge ostvariti.

### III. CILJEVI KAO POLAZNI TEMELJ ZA PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Polazna točka za upravljanje rizicima je jasno razumijevanje o tome što Odjel želi postići. Stoga djelotvorno upravljanje rizicima Odjela za zdravstvo i ostale usluge bit će usmjereno na slijedeće:

- Strateški ciljevi (izvode se iz misije Odjela za zdravstvo i ostale usluge te se postavljaju tijekom 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);
- Financijski ciljevi (kvaliteta upravljanja приходima i rashodima).

### IV. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

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

1. Utvrđivanje/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 dole*, gdje se na najvišem hijerarhijskoj razini razmatraju rizici vezani za strateške ciljeve (uključujući pravne i financijske), koji se onda spuštaju na rizike na razini operativnih ciljeva.

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

Koordinatori za razvoj sustava interne kontrole u suradnji s nositeljima aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sustava interne kontrole i procesa upravljanja rizicima izrađuju popis poslovnih procesa i mapu ključnih poslovnih procesa u svrhu utvrđivanja potencijalnih rizika.

#### 2. Procjena rizika

Na temelju izrađenih dokumenata identificiraju se rizici koji mogu utjecati 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. Razina izloženosti rezidualnom riziku zavisi o adekvatnosti i funkcionalnosti postojećih kontrola, što su one bolje, to će razina 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 utjecaja i vjerojatnoće.

Procjena rizika temeljit će se na matrici za mjerenje rizika 5x5, koja ima dvije vrste ulaznih informacija – procjene utjecaja rizika i procjene vjerojatnoće pojave rizika.

U Odjelu vodit će se jedinstven registar rizika koji se ažurira najmanje jednom godišnje i pratit će ga nositelji aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sustava interne kontrole i procesa upravljanja rizicima. Rezultati procjene sa minimalno srednjom ocjenom izloženosti rizika biti će evidentirani u registar rizika. U registar rizika se unose i preporuke interne i eksterne revizije.

Ukupna izloženost riziku dobije se množenjem procijenjene razne utjecaja rizika i procijenjene razine vjerojatnoće nastanka rizika, odnosno predstavlja rezultat množenja ocjena dodijeljenih procijenjenim razinama utjecaja i vjerojatnoće nastanka rizika.

Procjena ukupne izloženosti riziku prikazuje se u obliku **matrice 5x5**, kako je prikazano u nastavku.

**Matrica rangiranja rizika**

Vjerojatnoća	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
Utjecaj						

Vjerojatnoća i utjecaj ne moraju obvezno imati istu važnost u matrici vjerojatnoća/utjecaj rizika. Pri korištenju ovog alata vjerojatnoća se može ocijeniti manje važnom od utjecaja (ili posljedice) tako da bi korisnik javnih sredstava izrazio svoju zabrinutost zbog rizika koji imaju veliki utjecaj. U procjeni rizika veći naglasak treba biti posvećen utjecaju.

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

- Izvori podataka trebaju biti dovoljno validni, kako bi se ti podatci mogli uključiti u procjenu rizika. Detaljniji i pouzdaniji podatci povećavaju mogućnosti da će kvalifikacija rizika biti validna.
- Kad se kvalificiraju rizici i kad više rizika ima jednak stupanj utjecaja, među njima se moraju odrediti prioriteta uzimajući u obzir rizike koji su najveća neposredna prijetnja i rizike koji će imati utjecaj dulje razdoblje.

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

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

Vjerojatnoća i utjecaj rizika smanjuju se izborom prikladnog odgovora na rizik. Odluka ovisi o važnosti rizika te o stavu Odjela za zdravstvo i ostale usluge prema riziku.

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

- smanjivanje/ublažavanje rizika – poduzimaju se aktivnosti i donose odluke kako bi se smanjila vjerojatnoća nastanka i/ili utjecaj rizika. Aktivnosti koje Odjel za zdravstvo i ostale usluge poduzima radi smanjivanja odnosno ublažavanja rizika su kontrolne aktivnosti;
- prenošenje rizika – putem konvencionalnog osiguranja ili prijenos na treću stranu (slučaj kada unutar Odjela nema potrebnih sredstava, vještine i stručnosti za upravljanjem određenim rizikom);
- izbjegavanje rizika – na način da se određene aktivnosti izvode drugačije;
- prihvaćanje rizika – kada su mogućnosti za poduzimanje određenih mjera ograničene ili su troškovi poduzimanja nerazmjerni u odnosu na moguće koristi, s tim da rizik treba pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivoj razini.

Obrasci za utvrđivanje i procjenu rizika (Prilog 1 i Prilog 2) dostavljaju se nositeljima aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sustava interne kontrole i procesa upravljanja rizicima koji o utvrđenim rizicima izvješćuju voditelje pododjela i službi. Kolegiji Odjela 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 prihvatljivu razinu.

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

#### **4. Praćenje i izvješćivanje o rizicima**

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

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

U cilju praćenja utvrđenih rizika i planiranih aktivnosti u cilju ublažavanja/smanjivanja rizika uspostavlja se odgovarajući sustav praćenja i izvješćivanja o rizicima:

- komunikacija između koordinatora za uspostavljanje i razvoj sustava internih kontrola i voditelja svih organizacijskih jedinica kad god se, prema prosudbi, naiđe 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 organizacijskih jedinica, registar rizika i godišnje izvješće o funkcioniranju sustava kontrole raspravljaju se na sjednici Kolegija (predstojnik odjela, voditelji pododjela i službi) radi pregleda i rasprave u kojoj su mjeri poduzete radnje djelotvorne, razmatranje procjene učinka i donošenja odluka o mjerama za smanjivanje izloženosti riziku.

#### **5. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI**

Djelotvornost procesa upravljanja rizicima pratiti će predstojnik Odjela za zdravstvo i ostale usluge i voditelji pododjela i službi:

- na temelju neposredno dostavljenih izvješća od strane nositelja aktivnosti koji su zaduženi za uspostavljanje i razvoj sustava 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 godišnjoj razini pregledan i ažuriran;
- mjere iz plana provode se u okviru utvrđenih rokova i sve nove mjere ažurirane su u registru rizika;
- sjednice Kolegija Odjela za zdravstvo i ostale usluge se obvezno 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 ORGANIZACIJSKE JEDINICE								
Rd/br.	POSLOVNI PROCESI	CILJ POSLOVNOG PROCESA	RIZIK	KATEGORIJA RIZIKA	UZROK RIZIKA	UTJECAJ/POSLEDJICA		

Mjesto i datum:

Rukovoditelj organizacijske jedinice:



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

Mjesto i datum: \_\_\_\_\_

Rukovoditelj organizacijske jedinice: \_\_\_\_\_

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

NAZIV INSTITUCIJE		NAZIV ORGANIZACIJSKE JEDINICE								
Rd/br.	RIZIK	VRSTA ODGOVORA NA RIZIK	DODATNE MJERE ZA UBLAŽAVANJE	REZULTAT MJERE	POTREBNI RESURSI	NOSITELJ MJERE	ROK	VEZA SA DRUGIM ORGANIZACIJSKIM JEDINICAMA	PRIORITET	

Mjesto i datum: \_\_\_\_\_

Rukovoditelj organizacijske jedinice: \_\_\_\_\_

Prilog 4 – Praćenje i izvještavanje po rizicima

NAZIV INSTITUCIJE:											
NAZIV ORGANIZACIJSKE JEDINICE:											
IZVJEŠĆIVANJE, PRAĆENJE KONTROLE											
Rd/br.	RIZIK	PREUZETE MJERE ZA UBLAŽAVANJE RIZIKA	NAPREDAK (%)	KOMENTARI I PROBLEMI	PREOSTALE AKTIVNOSTI	OČEKIVANI DATUM ZAVRŠETKA	PROCJENA REZIDUALNOG RIZIKA NAKON PROVOĐENJA MJERA ZA UBLAŽAVANJE	VJEROJATNOĆA (1-5)	UTJECAJ UKUPNO	OCJENA RIZIKA	PRIHVATLJIVA RAZINA RIZIKA

Mjesto i datum: \_\_\_\_\_  
 Rukovoditelj organizacijske jedinice: \_\_\_\_\_

