

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.

Број предмета: 13-002257/23  
Број акта: 05-1535АМ-0004/23  
Датум: 6. 10. 2023. године  
Мјесто: Брчко

## СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У ОДЈЕЉЕЊУ ЗА ЗДРАВСТВО И ОСТАЛЕ УСЛУГЕ

Септембар, 2023. године

## САДРЖАЈ

<b>I. УВОД .....</b>	<b>3</b>
<b>II. СВРХА И ЦИЉЕВИ .....</b>	<b>3</b>
<b>III. ЦИЉЕВИ КАО ПОЛАЗНА ОСНОВА ЗА ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА.....</b>	<b>4</b>
<b>IV. ПРОЦЕС У УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА .....</b>	<b>4</b>
1. Утврђивање/идентификација .....	4
2. Процјена ризика .....	4
3. Одговори/мјере на ризик/поступање по ризицима .....	5
4. Праћење и извјештавање о ризицима .....	6
<b>V. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЈЕШНОСТИ .....</b>	<b>6</b>
<b>VI. ПРИЛОЗИ УЗ СТРАТЕГИЈУ .....</b>	<b>7</b>
1. Прилог 1 – Утврђивање ризика	
2. Прилог 2 – Процјена ризика	
3. Прилог 3 – Одговори/мјере на ризик/поступање по ризицима	
4. Прилог 4 – Праћење и извјештавање по ризицима	

## I. УВОД

Интерна контрола је свеобухватан систем унутрашњих контрола који се успоставља и за који су одговорни шеф Одјелења за здравство и остале услуге, шеф Службе за администрацију и статистику одјелења, шеф Пододјелења за јавно здравство, шеф Пододјелења за социјалну заштиту, шеф Службе за борачко-инвалидску заштиту и цивилне жртве рата и сви запослени у Одјелењу за здравство и остале услуге.

Системом интерне контроле управља се ризицима и обезбјеђује разумна сигурност да ће се у остваривању циљева буџетска и друга средства користити правилно, етично, економично, дјелотворно и учинковито, а што је предвиђено и законским и подзаконским прописима Брчко дистрикта БиХ.

Одјелење за здравство и остале услуге се у свом пословању суочава са бројним ризицима који могу утицати на остваривање циљева. Стратегијом управљања ризицима поставља се оквир за увођење праксе управљања ризицима, као неизоставног елемента доброг управљања.

У овој стратегији полази се од следећих дефиниција:

**Ризик** је „вјероватност да ће се десити неки догађај који може да утиче на остваривање циљева Одјелења за здравство и остале услуге.“

**Управљање ризицима** је цјелокупан процес утврђивања, процјењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Одјелења за здравство и остале услуге, те подузимања потребних радњи у сврху смањења ризика кроз примјену система интерне контроле.

## II. СВРХА И ЦИЉЕВИ

Ова стратегија има за циљ:

- побољшати учинковитост управљања ризицима на нивоу Одјелења за здравство и остале услуге;
- интегрисати управљање ризицима код свакодневног пословања;
- уградити управљање ризицима у процесе планирања и доношење одлука као стандард;
- успоставити координацију управљања ризицима у пододјелењима и службама Одјелења за здравство и остале услуге;
- обезбиједити да управљање ризицима обухвата сва подручја ризика;
- обезбиједити да је управљање ризицима у складу са Одлуком о успостављању и спровођењу система интерне контроле у јавном сектору Брчко дистрикта БиХ и Приручником за успостављање и развој система интерне контроле у јавном сектору Брчко дистрикта БиХ.

Спровођењем успјешне имплементације процеса управљања ризицима постижу се следеће користи:

- боље одлучивање – управљање ризицима помаже руководиоцима да своје одлуке ускладе с реалном процјеном планираних и непланираних коначних резултата;
- повећање ефикасности – прихватањем модела који се заснива на управљању ризицима Одјелења за здравство и остале услуге да може боље одлучивати о начину унапређења система, распоређивању средстава и постизању равнотеже између прихватљивог нивоа ризика и трошкова контроле;
- боље предвиђање и оптимизирање расположивих средстава – утврђивањем кључних ризика према приоритету којим се одређују пројекти и распоређују средства за прикладно поступање по утврђеним ризицима;

- јачање повјерења у управљачки систем – управљање ризицима важан је дио управљачког процеса у Одјељењу за здравство и остале услуге којим се унапређује процес планирања тиме што се истичу кључни процеси, уз осигурање континуитета пословања;
- развијање свијести руководећих службеника и свих запослених о потреби управљања ризицима.

Ефективно управљање ризицима пружа шефу Одјељења разумно увјерење да ће се циљеви Одјељења за здравство и остале услуге остварити.

### III. ЦИЉЕВИ КАО ПОЛАЗНА ОСНОВА ЗА ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Полазна тачка за управљање ризицима је јасно разумијевање о томе шта Одјељење жели постићи. Стога дјелотворно управљање ризицима Одјељења за здравство и остале услуге бит ће усмјерено на следеће:

- Стратешки циљеви (изводе се из мисије Одјељења за здравство и остале услуге, те се постављају током процеса средњорочног планирања – трогодишњи план рада и утврђивања стратешких приоритета);
- Правни циљеви (односе се на усклађеност пословања са законима и подзаконским актима, досљедност у прописима, прецизност и јасноћа прописа и усклађеност законодавства с прихваћеним међународним нормама);
- Оперативни циљеви (краткорочни циљеви садржани у оквиру програма, пројеката, оперативних планова рада и у оквиру пословних процеса);
- Финансијски циљеви (квалитета управљања приходима и расходима).

### IV. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Општи модел управљања ризицима у Одјељењу за здравство и остале услуге, састоји се од 4 корака који чине регистар ризика:

1. Утврђивања/идентификација ризика;
2. Процјена ризика;
3. Одговори/мјере на ризик/поступање по ризицима;
4. Праћење и извјештавање о ризицима.

#### 1. Утврђивање/идентификација ризика

За утврђивање/идентификацију ризика користе се два приступа:

Први је приступ *одозго према доле*, гдје се на највишем хијерархијском нивоу разматрају ризици везани за стратешке циљеве (укључујући правне и финансијске), који се онда спуштају на ризике на нивоу оперативних циљева.

Други је приступ *одоздо према горе*, који укључује све организационе јединице и запосленике који врше процјену ризика везане за њихове годишње активности и пословне процесе.

Координатори за развој система интерне контроле у сарадњи са носиоцима активности који су задужени за успостављање и развој система интерне контроле и процеса управљања ризицима сачињавају попис пословних процеса и мапу кључних пословних процеса у сврху утврђивања потенцијалних ризика.

#### 2. Процјена ризика

На основу израђених докумената идентификују се ризици који могу утицати на циљеве из стратешких и оперативних планова, попуњавањем обрасца за утврђивање и процјену ризика.

Имамо двије врсте ризика:

- **Инхерентни ризик** је ризик с којим би се суочио корисник јавних средстава да уопште нема успостављених контрола. Процјена инхерентног ризика служи да се покаже озбиљност ризика у случају да нема контрола и критичност постојећих контрола.
- **Резидуални ризик** је ризик који преостаје након примјене постојећих контрола. Ниво изложености резидуалном ризику зависи о адекватности и функционалности постојећих контрола, што су оне боље, то ће ниво изложености резидуалном ризику бити мањи, и обрнуто.

Након што се утврде ризици потребно је процијенити како би се рангирани, утврдили приоритети и пружиле информације за доношење одлука о ризицима на које се треба усмјерити. Ризици се процјењују на основу утицаја и вјероватноће.

Процјена ризика засниваће се на матрици за мјерење ризика 5x5, која има двије врсте улазних информација – процјене утицаја ризика и процјене вјероватноће појаве ризика.

У Одјељењу водиће се јединствен регистар ризика који се ажурира најмање једном годишње и пратиће га носиоци активности који су задужени за успостављање и развој система интерне контроле и процеса управљања ризицима. Резултати процјене са минимално средњом оцјеном изложености ризика биће евидентирани у регистар ризика. У регистар ризика се уносе и препоруке интерне и екстерне ревизије.

Укупна изложеност ризику добије се множењем процијењеног нивоа утицаја ризика и процијењеног нивоа вјероватноће настанка ризика, односно представља резултат множења оцјена додијелених процијењеним нивоима утицаја и вјероватноће настанка ризика.

Процјена укупне изложености ризику приказује се у облику **матрице 5 x 5**, како је приказано у наставку.

**Матрица рангирања ризика**

Вјероватноћа	5		Низак приоритет	Средњи приоритет	Висок приоритет	Висок приоритет
	4		Низак приоритет	Средњи приоритет	Средњи приоритет	Висок приоритет
	3		Низак приоритет	Низак приоритет	Средњи приоритет	Средњи приоритет
	2			Низак приоритет	Низак приоритет	Низак приоритет
	1					
			1	2	3	4
Утицај						

Вјероватноћа и утицај не морају обавезно имати исту важност у матрици вјероватноћа/утицај ризика. При коришћењу овог алата вјероватноћа се може оцијенити мање важном од утицаја (или последице) да би тако корисник јавних средстава изразио своју забринутост због ризика који имају велики утицај. У процјени ризика већи нагласак треба бити посвећен утицају.

За успјешну квалификацију ризика морају се обезбиједити детаљнији и поузданији подаци, процијенити укупна изложеност ризику и одредити приоритети с обзиром на утицај ризика:

- Извори података треба да буду довољно валидни, да би се ти подаци могли укључити у процјену

- ризика. Детаљнији и поузданији подаци повећавају шансе да ће квалификација ризика бити валидна.
- Кад се квалификују ризици и кад више ризика има једнак степен утицаја, међу њима се морају одредити приоритети узимајући у обзир ризике који су највећа непосредна пријетња и ризике који ће имати утицај дужи период.

**Главно правило: Процијените утицај и одредите приоритете за дјеловање почевши од највишег ризика.**

### **3. Одговори/мјере на ризик/поступање по ризицима**

Вјероватноћа и утицај ризика смањују се избором прикладног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика те од става Одјељења за здравство и остале услуге према ризику.

За сваки ризик треба одабрати један од сљедећих одговора на ризик:

- смањивање/ублажавање ризика – предузимају се активности и доносе одлуке како би се смањила вјероватноћа настанка и/или утицај ризика. Активности које Одјељење за здравство и остале услуге предузима ради смањивања односно ублажавања ризика су контролне активности;
- преношење ризика – путем конвенционалног осигурања или пренос на трећу страну (случај када унутар Одјељења нема потребних средстава, вјештине и стручности за управљањем одређеним ризиком);
- избјегавање ризика – на начин да се одређене активности изводе другачије;
- прихватање ризика – када су могућности за предузимање одређених мјера ограничене или су трошкови предузимања несразмјерни у односу на могуће користи, с тим да ризик треба пратити како би се обезбиједило да остане на прихватљивом нивоу.

Обрасци за утврђивање и процјену ризика (Прилог 1 и Прилог 2) достављају се носиоцима активности који су задужени за успостављање и развој система интерне контроле и процеса управљања ризицима који о утврђеним ризицима извјештавају шефове пододјељења и служби. Колегијум Одјељења за здравство и остале услуге ће утврђене ризике расправити, поново процијенити, те ће донијети завршну процјену откривених ризика и предложити додатне мјере за ублажавање ризика.

Мјере за ублажавање односно смањивање ризика су контролне активности. Контролне активности заснивају се на писаним правилима и принципима, поступцима и другим мјерама које се успостављају ради остваривања циљева смањењем ризика на прихватљив ниво.

Контролне активности поступања по утврђеним ризицима требају садржавати опис ризика, циљеве који се желе постићи, радње које треба предузети, задужена лица и рокове за спровођење.

### **4. Праћење и извјештавање о ризицима**

Праћење и извјештавање о ризицима укључује праћење спровођења мјера за смањење ризика и праћење изложености ризику. Изложеност ризику може бити смањена, повећана или непромијењена, зависно од тога да ли су мјере адекватне, да ли су спроведене и колико цјеловито, те да ли су настале нове околности које утичу на ризике и траже нове прегледе ризика и нове процјене.

Извјештавање о ризицима укључује извјештај о спроведеним мјерама и статусу изложености ризику који се припрема за руководство. Извјештај о ризицима треба бити саставни дио редовних колегијума руководства. Одређивање прихватљивог нивоа ризика представља одређивање прихватљивих вриједности и/или распона одступања од постављених или циљаних вриједности показатеља учинка.

С циљем праћења утврђених ризика и планираних активности с циљем ублажавања/смањивања ризика успоставља се одговарајући систем праћења и извјештавања о ризицима:

- комуникација између координатора за успостављање и развој система интерних контрола и шефова свих организационих јединица кад год се, према процјени, наиђе на изузетно значајан ризик, раде се одлуке о мјерама за смањивање изложености ризику, о роковима и лицима која ће бити одговорна за извршење потребних радњи;
- израђени пописи пословних процеса организационих јединица, регистар ризика и годишњи извјештај о функционисању система контроле расправљају се на сједници Колегијума (шеф одјељења, шефови пододјељења и служби) ради прегледа и расправе у којој су мјери предузете радње дјелотворне, разматрање процјене учинка и доношења одлука о мјерама за смањивање изложености ризику.

## **5. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЈЕШНОСТИ**

Дјелотворност процеса управљања ризицима пратиће шеф Одјељења за здравство и остале услуге и шефови пододјељења и служби:

- на основу непосредно достављених извјештаја од стране носиоца активности који су задужени за успостављање и развој система интерних контрола и процеса управљања ризицима;
- кључних показатеља успјешности.

Како би се процес управљања ризицима могао дјелотворно пратити, истакнуће се показатељи успјешности, како слиједи:

- регистар ризика је на годишњем нивоу прегледан и ажуриран;
- мјере из плана спроводе се у оквиру утврђених рокова и све нове мјере ажуриране су у регистру ризика;
- сједнице Колегијума Одјељења за здравство и остале услуге се обавезно одржавају у поступцима одлучивања о кључним ризицима у пословању.

## **6. ПРИЛОЗИ УЗ СТРАТЕГИЈУ**

Прилог 1 – Утврђивање ризика

Прилог 2 – Процјена ризика

Прилог 3 – Одговори/мјере на ризик/поступање по ризицима

Прилог 4 – Праћење и извјештавање по ризицима











