

**ОПШТА БОЛНИЦА ЛЕСКОВАЦ**

**СТРАТЕГИЈА**  
**управљања ризицима**

новембар 2024. године

## САДРЖАЈ:

<b>1. УВОДНО О РИЗИЦИМА</b> .....	2
1.1 Процесни приступ успостављању система квалитета и управљању ризиком.....	2
1.2 Стандарди квалитета и систем управљања ризиком.....	3
<b>2. УПРАВЉАЊЕ РИЗИКОМ</b> .....	3
2.1 Принципи управљања ризиком.....	4
2.2 Врсте ризика .....	4
<b>3. ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ</b> .....	5
3.1 Општи циљ управљања ризиком.....	5
3.2 Специфични циљеви управљања ризиком.....	5
<b>4. МЕТОДОЛОГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ</b> .....	6
4.1 Постављање циљева.....	6
4.2 Утврђивање/идентификација ризика.....	6
4.3 Процена и рангирање ризика .....	8
4.4 Реаговање на ризик .....	10
4.5 Праћење и извештавање .....	11
<b>5. ОБИМ И ОДГОВОРНОСТИ УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ</b> .....	12
5.1 Посебне улоге и одговорности.....	13
<b>6. КОМУНИКАЦИЈА И УЧЕЊЕ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА</b> .....	14
<b>7. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ</b> .....	14
<b>8. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ</b> .....	15

## 1. УВОД

Здравствена установа је изузетно сложен организациони систем чије функционисање зависи од управљања структуром система, процесима и активностима које се реализују током и у вези процеса пружања здравствених услуга. На ову врсту система, више него на друге организационе системе, утичу поремећаји из окружења, као и поремећаји који се могу десити у самом систему. Сваки процес и активност који се реализују у здравственој установи су једнако важни, јер носе одређени ризик који може прекинути ланац квалитета.

Обавеза менаџмента Опште болнице Лесковац је да управља ризиком у свим сегментима организационог система. То је услов да се обезбеди пружање здравствених услуга на највишем нивоу, испуњавајући све димензије њиховог квалитета. Комплексност ове врсте услуга захтева мултидисциплинарни и интердисциплинарни приступ управљању здравственом установом. Стога је неопходно да руководиоци Опште болнице Лесковац поседују знање из области менаџмента и да та знања стално унапређују, како би правовремено и на одговарајући начин одговорили свим ризицима и омогућили стално побољшање квалитета услуга уз коришћење постојећих капацитета. Централно питање управљања установом мора бити управљање квалитетом услуге и могућим ризицима који могу утицати на квалитет.

### **1.1 Процесни приступ успостављању система квалитета и управљању ризиком**

Успостављање система квалитета је стална тенденција у раду и управљању. Успостављање система квалитета посебно омогућује:

- Планирање процеса рада и њихову међусобну интеракцију,
- Осигурање адекватних ресурса за реализацију процеса,
- Управљање ресурсима и процесима у циљу сталних побољшања перформанси организационог система.

Предвиђање ризика нам омогућава да утврдимо факторе који могу довести до непланираних одступања у реализацији процеса и функционисања система квалитета. Успостављањем превентивне контроле се правовремено минимизирају негативни ефекти ризика. Систем управљања квалитетом и управљање ризиком мора бити у складу са контекстом организационог система Опште болнице Лесковац, што ће обезбедити најбоље могуће исходе лечења, задовољство пацијената, запослених и свих других заинтересованих страна.

Приступ успостављања оваквог система заснива се и ослања на следеће принципе:

1. Окренутост корисницима здравствених услуга,
2. Укључивање запослених у сам процес,
3. Лидерство,
4. Процесни приступ,
5. Стално побољшање процеса рада и квалитета услуга,
6. Одлучивање на основу чињеница,
7. Управљање везама.

Специфичност, комплексност, мултидисциплинарност и висока персонализованост здравствене услуге захтева усредсређеност на све ове принципе квалитета и постављање пацијента у центар пажње. Праћење пута пацијента и праћење, мерење, анализирање и унапређивање перформанси процеса који директно утичу на задовољство корисника, али и оних који су у вези са њима, омогућавају стална побољшања квалитета здравствене услуге у свим њеним аспектима.

Како реализација сваког процеса и активности носи одређени ризик, може се констатовати да се у свим сегментима организационог система мора управљати ризиком. Свака здравствена услуга представља мрежу међусобно зависних и следљивих процеса. Да би се могло управљати сваким процесом, неопходно је здравствену услугу рашчланити и дизајнирати као мрежу процеса. На тај начин се омогућава јасан увид у неопходне ресурсе које треба обезбедити за реализацију сваког процеса понаособ и перформансе које треба пратити, мерити, анализирати и побољшавати како би се унапредио квалитет дате услуге.

### ***1.2 Стандарди квалитета и систем управљања ризиком***

Методологија система управљања ризиком темељи се на стандардима ИСО 9001, као и стандарду ЕН 15224:2016.

Ова стратегија утврђује захтеве за управљање ризиком где Општа болница Лесковац:

- Треба да покаже способност за доследно пружање здравствених услуга која испуњава потребе и захтеве пацијената и која је у складу са важећим законима и другим регулативама и професионалним стандардима;
- Има за циљ да побољша задовољство пацијената кроз ефикасну примену процедура, укључујући и стално побољшавање система управљања, процеса и осигурање усклађености са специфичним захтевима шест димензија квалитета здравствене услуге.

Размишљање на бази ризика је важан захтев свих поменутих стандарда.

## **2. УПРАВЉАЊЕ РИЗИКОМ**

Значај управљања ризиком у здравственој установи захтева озбиљан приступ, кроз стратешко планирање на свим нивоима, којем претходи дефинисање заједничке свеобухватне стратегије у приступу управљању ризиком. Политика управљања ризиком део је политике квалитета Опште болнице Лесковац, документована и усклађена са организационом структуром,, циљевима и стратегијом установе, стручним нормативима, законским и другим прописима.

Током креирања и имплементације планова управљања ризиком узео се у обзир променљиве потребе нашег организационог система, специфични циљеви, контекст, структура, процеси, услуге и конкретна практична примена. Сталне промене потреба и захтева пацијената, напредак науке и технологије, непредвидиви епидемиолошки утицаји, обавезују нас да се управљању ризиком приступи систематично, доследно и у континуитету.

Избегавање ризика у мери могућег, најважнији је посао менаџмента установе, а уколико се могући ризик не може избећи, мора се њиме управљати како би се последице истог максимално умањиле. У том смислу, неопходно је у датом организационом контексту извршити свеукупну идентификацију ризика, анализу и евалуацију ризика, како би се ризик и његови ефекти могли пратити.

Праћење и преиспитивање ризика омогућавају детектовање и свођење на прихватљиву меру постојећих и нових ризика који се јављају током пружања здравствених услуга. Документовање процеса управљања ризиком је од изузетног значаја како се већ уочени ризици не би поновили. Записи су основ за унапређење метода и алата менаџмента, као и целокупног процеса пружања услуга. Континуирана комуникација је интегрална и суштинска компонента управљања ризиком. Овај двосмерни процес омогућава праћење и процену ризика и доношење основаних одлука о нивоу ризика и потребу за његовом обрадом.

### **2.1 Принципи управљања ризиком**

Ризик је ефекат несигурности на остваривање задатих циљева. Управљање ризиком представља важну улогу у осигурању пружања квалитетне здравствене заштите и услуга које су сугурне за пацијента, особље и посетиоце.

У процес управљања ризиком у Општој болници Лесковац морају бити укључене све организационе јединице, медицинске или немедицинске. Управљање ризиком је мултидисциплинарни процес који обухвата:

- Обављање многобројних активности усмерених на управљање ризиком,
- Континуирану процену у циљу утврђивања шта може кренути у нежељеном правцу,
- Идентификацију ризика који постоје,
- Процену ризика са аспекта њихове могуће учесталости, вероватноће и озбиљности,
- Утврђивање ризика којима треба посветити посебну пажњу,
- Елиминацију ризика који се могу елиминисати,
- Смањивање ефеката оних ризика који се не могу елиминисати,
- Примена стратегије о поступању са тим ризицима,
- Успостављање финансијских механизма којима ће се апсорбовати финансијске последице оних ризика који преостају.

### **2.2 Врсте ризика**

1. Ризик од повреде, инфекције или компликације лечењем (пацијенти/особље);
2. Финансијски ризик;
3. Ризик од губитка угледа;
4. Ризик од тужби;
5. Ризик по квалитет услуга које се пружају;
6. Ризик по околину/животну средину.

### **3. ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ**

Кључни циљ управљања ризиком је смањење инциденције несрећних случајева, нежељених догађаја и грешака, чији ће резултат бити сигурнија пракса, сигурнији системи рада, сигурније просторије и већа свест запослених о опасности и одговорности. Кључни циљ сваког система управљања квалитетом јесте пружање услуга које испуњавају највише стандарде здравствене заштите. Резултат тога је смањење трошкова које ризик са собом носи. У том смислу управљање ризиком и управљање квалитетом имају исти циљ, али се на њих гледа из различитих углова.

#### ***3.1 Општи циљ управљања ризиком***

Циљ управљања ризиком у Општој болници Лесковац усмерен је на заштиту корисника услуга и запослених, тако што ће се локализовати и свести на минимум ризици који су у вези са достизањем циља, и то:

- Израдом процедура које се односе на избор запослених, запошљавање, обуку и развој, и јасним дефинисањем описа посла за све запослене,
- Предузимањем само оних активности за које постоје одговарајући ресурси,
- Спречавањем настанка пропуста,
- Осигуравањем да се, уколико се деси пропуст, предузму кораци на његовом решавању са минималним последицама,
- Процењом познатих околности које могу имати утицаја на успех било које активности, те се изаберу само оне активности код којих постоји велика вероватноћа успеха,
- Праћењем континуираних активности и ресурса који су на располагању у односу на околности које се мењају и које имају утицаја на те активности,
- Поделом искуства у ефикасном одговору на ризике између организационих јединица путем ефикасног система комуникације и применом успешног модела управљања ризицима.

#### ***3.2 Специфични циљеви управљања ризиком***

Специфични циљеви управљања ризиком су:

- Идентификовати ризике, извршити њихову процену, а затим их елиминисати или смањити на прихватљив ниво,
- Успоставити системе и процедуре које ће се бавити идентификацијом ризика и то на практичан начин,
- Смањити директни утицај или последице и трошкове инцидената који се и даље дешавају, тако што ће се успоставити ефикасне процедуре решавања инцидената,
- Заштити просторије установе од спољњег неповољног утицаја и успоставити контролу уласка трећих лица,
- Заштитити Општу болницу Лесковац од евентуалних тужби и запослених од кривичних гоњења за дела учињена на раду и у вези са радом.

## **4. МЕТОДОЛОГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ**

Циклус управљања ризиком заснован је на четири основна елемента, односно активности и то:

- Постављање циљева,
- Идентификација и анализа ризика,
- Поступање по ризику,
- Праћење и извештавање.

### **4.1 Постављање циљева**

Основни предуслов за управљање ризицима је постављање циљева, тј. жељеног будућег стања чије се остварење очекује у одређеном периоду. Управљање ризицима је управљање претњама које могу ометати остваривање циљева и максимизацију прилика да се исти остваре.

Стога ефикасно управљање ризицима треба да буде усмерено на стратешке (опште) и оперативне (посебне циљеве). Приликом одређивања стратешких циљева важно је утврдити кључне пословне процесе тј. кључне факторе успеха за сваку активност једног процеса и са њима повезане ризике. На нивоу организационих јединица разматрају се ризици који се односе на активности тог нивоа, где се одређени процес и одвија.

На основу дефинисаних циљева руководство разматра догађаје који могу угрозити њихово остварење, те предузимају одређене мере за управљање ризицима.

Компоненте управљања ризиком подразумевају:

- Опште управљање ризиком,
- Политике и процедуре управљања,
- Решавање жалби и захтева за обештећењем,
- Процене ризика,
- Планове за случај инцидента већег обима,
- Заштиту од пожара,
- Контролу инфекција,
- Обуку запослених,
- Правилно одлагање отпада,
- Стратегију и комуникацију,
- Све мере сигурности.

### **4.2 Утврђивање/идентификација ризика**

Након јасно утврђених циљева, како би се осигурало њихово постизање, идентификују се ризици, односно претње које могу успорити или онемогућити њихову реализацију.

Не постоји исцрпан списак ризика који могу утицати на постизање циљева установе. На основу дефиниције ризика, могу се дефинисати следеће категорије ризика:

- Све што представља претњу остваривању постављених циљева установе, програма рада или пружања услуга грађанима,
- Све што може да угрози углед установе и поверење јавности у њен рад,

- Недовољна заштита од недоличног понађања, злоупотребе, погрешне праксе или штете по пацијента или запосленог,
- Непоштовање прописа,
- Неспособност да се одреагује, односно да се управља измењеним околностима на начин који ће спречити или свести на минимум негативне ефекте промена на пружање јавних услуга.

У свим организационим јединицама Опште болнице Лесковац именују се координатори за ризике, који имају задатак да са својим тимовима на нивоу организационих јединица идентификују ризике, припреме и ажурирају регистре ризика (измена прописа, нова сазнања о деловању на ризике, нова систематизација и вероватноће о појави ризика).

Идентификација ризика укључује идентификацију потенцијалних ризика и узрока ризика, као и његове потенцијалне последице. Потребно је обухватити све ризике који би се евентуално могли догодити.

Процес управљања ризиком саставни је део средњерочног и дугорочног планирања у Општој болници Лесковац. Различити интерни и екстерни фактори (као и њихово удружено деловање) могу значајно утицати на остваривање постављених циљева. Да би се олакшало препознавање ризика и осигурала покривеност свих подручја ризика, стратегија ће утврдити пет главних типова ризика из следећих подручја:

Типологија ризика		
Главни типови ризика		
Екстерни	Ризици који се односе на екстерно окружење	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ризици макро окружења (економски, демографски, природне катастрофе)</li> <li>• Одлуке и приоритети изван институције</li> <li>• Спољни партнери</li> <li>• Распоживост ресурса, запошљавање</li> </ul>
Интерни	Поштовање рокова	Процеси јавних набавки, односи са добављачима
	Осигурање квалитета	Установа мора осигурати квалитет услуга својим корисницима и захтевати исто од својих добављача
	Информационе технологије	Поузданост функционисања и заштита информација има кључни значај за рад установе
	Општи	Усклађеност са прописима, заштита ресурса, економичност, ефективност, ефикасност, утицај на углед

Завршну фазу утврђивања ризика представља јасна формулација, тј. опис одређеног ризика, узимајући у обзир главни узрок ризика, као и његове потенцијалне последице.



Ризици се утврђују на обрасцу за утврђивање и процену ризика и евидентирају се у регистру ризика.

Акт о процени ризика је база података за све информације о ризицима, са циљем смањења обима неизвесности који би могао бити претња остварењу циљева дефинисаних планом, као и измењених околности и правовременог реаговања на њих.

#### **4.3 Процена и рангирање ризика**

Мерење ризика произилази из идентификације ризика. Ризик се разматра у погледу утицаја и вероватноће. Идентификовани ризици процењују се на начин да се оценом од 1 до 3 бодује вероватноћа да ће се исти догодити. Утицај којим се процењује којим интензитетом ће ризик деловати на посматрани процес оцењује се, такође, оценама од 1 до 3.

Интензитет ризика добија се множењем бодова за утицај, са бодовима за вероватноћу настанка.

##### Формула за израчунавање интензитета ризика

$$ИР = У \times В$$

ИР – интензитет ризика

У – бод за утицај

В – бод за вероватноћу

Проценом ризика идентификују се све опасности којима исход може бити неповољни догађај. Процена ризика врши се за одређену радну активност на такав начин да буде лако разумљива људима на које се односи. Потребно је водити локалну евиденцију о овим проценама на радном месту, као и повременим прегледима, како би се осигурало да свака та процена буде релевантна за радну активност на коју се односи. Све процене ризика би требало прегледати бар једном годишње.

Рангирање ризика врши се најмање једном месечно.

Сви инциденти о којима се извештава или потенцијалне и могуће опасности, градирају се према тренутном утицају на пацијента и потенцијалном будућем ризику за пацијенте и установу. Приликом градирања предузимају се следећи кораци:

- Оцена тренутног утицаја или очигледан резултат инцидентне ситуације по пацијента, запосленог или ширу заједницу
- Вероватноћа понављања сличног инцидента у установи. У пракси ово је врло субјективно и зависи од знања и искуства особе која врши процену. Уколико је то могуће, треба користити савете оних који имају потребна знања и искуство,
- Највероватнији исходи инцидентне ситуације, уколико би се десила поново.

На основу процењене категорије ризика, инцидентне ситуације се разврставају на следећи начин:

- Низак ризик,
- Ризик средњег интензитета,
- Висок ризик.

Уколико се инцидент већ десио, потребно је извршити моменталну процену озбиљности инцидента. За оцењивача није потребно да поседује све чињенице за време оцењивања

инцидента. Инциденте је, такође, могуће оцењивати након развоја стратегије, која има за циљ да одреди потенцијално смањење ризика. Због субјективизма у процесу оцењивања, важно је да су особе које су одређене да врше процену инцидентних ситуација прошле одговарајућу обуку, те да се њихове вештине периодично проверавају.

### 1. Матрица за процену нивоа ризика

		ПОСЛЕДИЦЕ		
		Умерене – несреће и болести не проузрокују последице	Средње – несреће и болести проузрокују средње, али не и дуготрајне последице	Велике – несреће и болести проузрокују тешке и сталe последице и/или смрт
<b>Вероватноћа</b>	<b>Невероватно</b> – не би требало да се деси током читаве професионалне каријере	Мали	Мали	Средњи
	<b>Вероватно</b> – може да се деси само неколико пута током читаве професионалне каријере	Мали	Средњи	Висок
	<b>Веома вероватно</b> – може се десити више пута током читаве професионалне каријере	Средњи	Висок	Висок

### 2. Оцењивање ризика

Вероватноћа		Озбиљност/ последице		Фактор ризика	
Висока	3	Критично	3	Велики	6 – 9
Средња	2	Веома озбиљно	2	Средњи	4
Мала/није вероватно	1	Мање озбиљно	1	Мали	1 - 3

### 3. Прихватљивост ризика

Прихватљивост ризика	Ниво ризика
Неприхватљив	4, 5, 6, 7, 8, 9
Прихватљив	1, 2, 3

Опште рангирање ризика врши се на основу закључака изведених током анализе општег контролног окружења, инхерентног ризика и мерења у погледу утицаја и вероватноће. Резултати процене ризика евидентирају се у регистар ризика.

Код утврђивања границе прихватљивости ризика, Општа болница Леесковац поступа на тај начин што не предузима активности када су у питању мали ризици који се крећу у граници од 1 – 3, надзире и управља средњим ризицима у граници од 4 – 5, све до довођења у категорију малих ризика, док ризици са највишом оценом од 6 – 9, високи ризици, захтевају тренутну акцију, чији су утицај и вероватноћа догађаја подједнако високи или средњег интензитета.

Ризик се сматра озбиљним ако је оцењен највишом оценом за интензитет (од 6 до 9), и то у следећим ситуацијама:

- Ако представља директну претњу успешном остварењу циља или завршетку активности (дијагностике, терапије или другог важног процеса)
- Ако ће проузроковати значајну штету организационим јединицама у саставу Опште болнице Лесковац
- Ако ће за последицу имати штету по живот и здравље пацијената
- Ако ће за последицу имати повреду закона и других прописа
- Ако ће за последицу имати значајне финансијске губитке
- Ако се доводи у питање сигурност запослених
- Ако озбиљно утиче на углед Опште болнице Лесковац

#### 4.4 Реаговање на ризик

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором одговарајућег одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика, толеранције и става руководства Опште болнице Лесковац.

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

- Избегавање ризика – на начин да се одређене активности изводе другачије,
- Преношење ризика – путем осигурања или преносом на трећу страну,
- Прихватање ризика – када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања мера несразмерни у односу на могуће користи, с тим да ризик треба пратити како би се осигурало да остане на прихватљивом нивоу,
- Смањивање/ублажавање ризика – предузимањем мера како би се смањила вероватноћа или утицај ризика.

Одговарајуће планове поступања утврђују руководиоци организационих јединица, како би се осигурало предузимање конкретних радњи за поступање у конкретним ризицима, без одлагања. Важно је осигурати да за сваку радњу (одговор на ризик) одговорност за извршење буде додељена појединцу, који је у регистру ризика наведен по имену и функцији, уз назнаку

рокова спровођења. У одређеним случајевима у којима се са ризиком може поступати одмах и без одлагања, или у кратком временском року, није потребан разрађени план поступања.

Ризици утврђени на нивоу организационе јединице прослеђују се од стране координатора за успостављање процеса управљања ризицима на поступање колегијуму организационе јединице ако је:

1. Ризик оцењен високим интензитетом (од 6 до 9) и припада критичним ризицима,
2. Ризик утврђен у подручјима које су од стратешког значаја за функционисање установе (нпр. ризик везан за људске ресурсе који захтев аразматрање на највишем нивоу управљања).

Колегијум организационе јединице може расправљати и поново проценити ризике организационих јединица у саставу, те на основу стратешких циљева донети завршну процену откривених ризика и предложити додатне мере за ублажавање ризика. Резултат може да буде доношење акционог плана, при чему је важно да планиране радње за смањивање/ублажавање ризика, у смислу трошкова, буду пропорционалне ризику.

У овој фази разликују се две врсте ризика:

1. Инхерентни ризик – ризик или низ ризика са којима се суочава субјекат, не узимајући у обзир успостављене контроле и факторе који ублажавају ризике. Ови се ризици генеришу због уобичајених околности, врсте активности које се спроводе, а могу бити екстерни и интерни.
2. Резидуални ризик – ризик након предузимања одређених активности на смањењу/ублажавању ризика, и он се не може у потпуности отклонити.

#### **4.5 Праћење и извештавање**

Пети корак процеса управљања ризиком укључује праћење и извештавање о ризицима, тако да руководиоци на свим организационим нивоима управљања могу пратити да ли се интензитет ризика мења, да ли је управљање ризицима ефикасно и да ли евентуално треба предузети даље акције у случају потребе. Ово ће обезбедити промене циљева, препознавање појаве нових ризика док други нестају или постају мање значајни у погледу приоритета.

Праћење ефикасности процеса управљања ризицима је од великог значаја, због чега установа мора да обезбеди:

- Постојање јасне одговорности за управљање посебним ризиком или подручјем ризика,
- Начин извештавања, који ће наласити промене у приоритетима ризика и све случајеве у којима се са ризиком управља ефикасно.
- Да су у току процедуре које ће обезбедити преглед ефикасности целокупног процеса ризика,
- Да су успостављене методе за процену учинка процеса управљања ризиком и уведени одговарајући стандарди учинка, на основу којих се овај процес може прегледати.

Како би праћење ризика и извештавање били ефикасни, регистри ризика и акциони планови редовно се ажурирају у погледу нових ризика, ризика који се третирају, ризика који су

прихваћени и ризика на које се није могло деловати на планирани начин, односно ревидираних процена ризика.

Процес треба успоставити да би се размотрило да ли ризици постоје, да ли су се појавили нови, да ли су се вероватноћа и утицај ризика променили и да би се извештавало о значајним променама којима се прилагођавају приоритети ризика и да би се осигурала ефективност контроле.

Преглед ризика и преглед процеса управљања ризиком су процеси који се међусобно разликују и један не може бити замена за други.

Преглед процеса треба да обезбеди:

- Да се сви аспекти процеса управљања ризиком прегледају најмање једном годишње,
- Да су сами ризици подложни прегледу са одговарајућом учесталости (преглед од стране руководства и независни ревизорски преглед),
- Упозорење руководству о новим ризицима или на промене код већ идентификованих ризика како би се на те промене могло правовремено реаговати.

Да би се побољшала ефикасност управљања ризицима, потребно је успоставити одговарајући систем праћења и извештавања о ризицима, на следећи начин:

- Након утврђивања, мерења ризика и доношења мера за исте, одређују се и носиоци истакнутих и описаних пословних процеса који ће се бринути за одвијање тих процеса на одређени начин. Носиоци пословних процеса задужени су за праћење остваривања циљева и управљање најважнијим ризицима који могу утицати на њихово остваривање. Циљ управљања је одржавање ризика на прихватљивом нивоу.
- Састанци на месечном нивоу високог руководног кадра и координатора за ризике, односно кад год се према процени наиђе на ризик од изузетног значаја, ради доношења хитних одлука и спровођења мера за смањење/ублажавање или отклањање ризика, роковима и одговорним лицима за извршавање тих задатака.
- Састанци колегијума служби, Стручног колегијума Опште болнице Лесковац, Стручног савета, органа управљања, ради прегледа и дискусије у којој мери су предузете радње биле ефикасне, разматрања процене утицаја и вероватноће након што су одређене радње у вези третирања ризика окончане.

## **5. ОБИМ И ОДГОВОРНОСТИ УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ**

За управљање ризиком у Општој болници Лесковац одговорни су сви запослени, а посебну одговорност има Комисија за управљање ризиком, именована од стране директора Опште болнице Лесковац, коју чине координатори за ризике из сваке организационе јединице, која доноси и коригује планове управљања ризиком, процедуре и протоколе за смањење ризика и иницира потребне активности за смањење ризика.

## **5.1 Посебне улоге и одговорности**

### Директор Опште болнице Лесковац:

- Одређује стратешки смер и ствара услове за несметано спровођење свих активности болнице везаних за управљање ризиком,
- Осигурава највиши степен преданости и подршке за спровођење стратегије и плана управљања ризиком,
- Доноси стратегију управљања ризиком и одговарајуће упутство за њено спровођење.

### Стручни колегијум:

- Осигурава ефикасно управљање ризицима на свим нивоима Опште болнице Лесковац,
- Осигурава да се Стратегија управљања ризиком оцењује најмање једном годишње, како би била усклађена са потребама и одговарала актуелној ситуацији,
- Ствара услове за ефикасну комуникацију о ризицима са запосленима,
- Доноси завршну процену откривених најзначајнијих ризика.

### Руководиоци организационих јединица:

- Старају се о свакодневном управљању ризицима,
- Старају се да се у њиховим организационим јединицама управљање ризиком спроводи у складу са Процедуром за управљање ризиком и овом стратегијом,
- Развијају свест код запослених о кључним циљевима, проиритетима и главним ризицима са којима се суочава њихова организациона јединица и Општа болница Лесковац у целини,
- Подстичу запослене и оспособљавају их за системско препознавање и решавање ризика који прете њиховим активностима и искоришћавање прилика којима ће се боље остваривати циљеви и побољшати резултати,
- Утврђују нове методе рада.

### Интерни ревизор:

- Врши ревизију кључних елемената процеса управљања ризицима,
- Процењује адекватност, ефективност и ефикасност контролних механизма у односу на ризике,
- Указује на ризике, односно на нежељене догађаје који се могу покренути као последица неадекватних или неефикасних контролних механизма и даје препоруке које иду у смеру њиховој јачања.

### Запослени:

- Развијају свест о политици која се спроводи у вези управљања ризицима у Општој болници Лесковац,
- Подржавају механизме и процесе управљања ризицима,

- Доследно спроводе процедуре и упутства за спровођење процеса управљања ризицима,
- Активно учествују у процесима идентификације ризика у својим организационим јединицама,
- У свом раду примењују контролне механизме за контролу и ублажавање ризика,
- Утврђују и развијају нове механизме и планове за даље побољшавање контроле ризика.

## **6. КОМУНИКАЦИЈА И УЧЕЊЕ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Комуникација унутар организације о питањима ризика представља изузетно важан сегмент у процесу управљања ризицима, будући да је:

- Потребно осигурати да сваки запослени разуме, на начин који одговара његовој улози, шта је стратегија, шта су приоритетни ризици, и како се њихова одговорност у установи уклапа у так оквир рада;
- Потребно осигурати да се искуство једне организационе јединице може пренети и саопштити осталима који се сусрећу са истим ризиком;
- Потребно осигурати да сваки ниво управљања у установи активно тражи и прима одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог делокруга контроле које ће им омогућити да планирају контролне активности уодносу на ризике чији ниво није прихватљив, као и уверење еа су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

Сва комуникација везана за управљање ризицима обавља се у писаној форми, користећи систем интерне доставе документата и записа. Обавештења и информације запосленима везане за управљање ризицима достављају се путем електронске поште.

Комуникација са другим организацијама о питањима ризика је изузетно важна: Министарство здравља Републике Србије, Републички фонд за здравствено осигурање, Републички фонд за пензијско и инвалидско осигурање запослених, Национална служба за запошљавање, Завод за јавно здравље, локална самоуправа и слично. Повезаност и добра комуникација на хоризонталном и вертикалном нивоу омогућава превенцију и брзо отклањање узрока и последица ризика, како у квалитету пружања здравствених услуга, тако и у финансијском пословању.

Када је у питању едукација запослених, спроводи се следеће:

- Упознавање свих запослених и новозапослених са Стратегијом управљања ризицима,
- Организовање радионица у вези са утврђивањем ризика приликом израде стратешких докумената,
- Организовање радионица у вези са утврђивањем ризика приликом израде годишњих планова/програма рада организационих јединица.

## **7. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ**

На годишњем нивоу врши се процена постојеће Стратегије управљања ризицима, како би се осигурало благовремено препознавање потреба за ревизијом стратегије, као и њена усклађеност са стандардима, а све у циљу утврђивања могућности за њено побољшање.

Сви учесници у управљању ризиком дужни су да трајно чувају документа везана за управљање ризиком која долазе у њихов посед.

Стратегија управљања ризиком, процедура и упутства везана за управљање ризиком доступни су сваком запосленом.

Стратегија управљања ризиком обавезно се ажурира на сваке три године од дана доношења.

## **8. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕШНОСТИ**

Ефикасност процеса управљања ризицима прати се на основу достављених тромесечних извештаја од стране организационих јединица Опште болнице Лесковац, на основу полугодишњих и годишњих извештаја о раду и пословању, те финансијских извештаја.

Како би се процес управљања ризицима могао пратити, дефинишу се следећи кључни показатељи успешности:

1. Извештаји од стране координатора за ризике се припремају и достављају два пута годишње директору, Стручном колегијуму и Стручном савету;
2. Мере из оперативног плана спроводе се у року утврђеном за извршење,
3. Идентификују се потребе за спровођење ванредне обуке о управљању ризицима,
4. Врше се редовне обуке о управљању ризицима,
5. Редовно се одржавају састанци на нивоу организационих јединица како би се на њима разматрало о изложености ризику и успостављању приоритета.

Преглед/ревидирање кључних показатеља успешности врши се два пута годишње.

Стратегију управљања ризиком за Општу болницу Лесковац усвојио је директор Опште болнице Лесковац дана 29.11.2024. године, на основу члана 7. став 2. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Сл. гласник РС“ број 89/2019).

**ДИРЕКТОР  
ОПШТЕ БОЛНИЦЕ ЛЕСКОВАЦ**

др Небојша Димитријевић

Стратегија управљања ризицима објављена је на огласним таблама Опште болнице Лесковац дана 29.11.2024. године.

**ДИРЕКТОР  
ОПШТЕ БОЛНИЦЕ ЛЕСКОВАЦ**

др Небојша Димитријевић