

У складу са Законом о буџетском систему ("Службени гласник РС" 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, 49/2020, 118/2021, 138/2022 и 92/2023), и чланом 6. став 2. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору ("Службени гласник РС", бр. 89/2019) и члана 21. Статута Специјалне болнице за рехабилитацију "ТЕРМАЛ" Врдник (у даљем тексту: СБ "Термал" Врдник), доноси се

## СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА ФИНАНСИЈСКИМ И ДРУГИМ РИЗИЦИМА СПЕЦИЈАЛНЕ БОЛНИЦЕ ЗА РЕХАБИЛИТАЦИЈУ "ТЕРМАЛ" ВРДНИК

### I УВОД

#### I 1. Ризик (појам и управљање)

Одредбом члана 2. став 4. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору (Службени гласник РС, број 89/2019) (у даљем тексту: Правилник), "Ризик" представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао да има негативан утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. „

Ризик се такође може дефинисати и као претња успешном остваривању циљева, односно, све што представља претњу по остварење циљева, програма или пружања услуга грађанима сматра се ризиком.

Осим посматрања ризика у негативном смислу, потребно је размотрити прилике за искоришћавање позитивног учинка појаве одређеног ризика односно околности које нуде позитивне прилике. Дакле, изгубљене могућности (прилике) такође се сматрају ризиком. Овај тип ризика се односи на развој и модернизацију Болнице и њених активности, односно прилагођавање новим околностима и очекивањима.

#### I 2. Пословно-финансијски ризици и управљање њима

##### - Тржишни ризик СБ "Термал" Врдник

СБ "Термал" Врдник пружа и здравствене услуге које не падају на терет РФЗО, већ корисници исте плаћају. Истовремено поред здравствених услуга СБ "Термал" Врдник на тржишту учествује са широким лепезом туристичких и угоститељских делатности за које је регистрована у Привредном суду. Исте услуге пружају и друге здравствене установе и туристичко угоститељски центри и објекти који представљају конкуренцију што може довести до губитка значајног дела купаца услуга и финансијски се одразити на укупне приходе СБ "Термал" Врдник.

Овај ризик захтева стално праћење конкуренције и амнализе тржишта као и осматрање потреба и захтева купаца.

##### - Ризик од неиспуњења уговора

СБ "Термал" Врдник на почетку сваке пословне године закључује уговор са РФЗО и РФПАО чијом реализацијом се остварује значајан приход. Са осталим корисницима услуга (Синдикалне организације, Удружења, Фирме и сл.) уговори се закључују захваљујући активностима менаџмента СБ "Термал" Врдник и њиховом присуству на тржишту. Постоји ризик и од неиспуњавања уговорних обавеза добављача за уговорену робу, енергенте....

Ови ризици се смањују праћењем законских прописа из економско финансијског пословања, увођењем процедура и контролом спровођења како би се у правом моменту и на адекватан начин реаговало.

- **Ризик од губитка докумената- улазних фактура**

губитак улазних фактура има за последицу трошак за камате због непоштовања рокова и може произвести и нетачне финансијске извештаје који руководство могу навести на погрешне потезе.

Ризик се смањује увођењем плаћања по профактури на основу писаних захтева за одређеним услугама.

- **Ризик од немогућности наплате потраживања**

Продајом услуга СБ " Термал" Врдник има горе наведени ризик

Ризик се смањује увођењем плаћања по профактури на основу писаних захтева за одређеним услугама., поседовањем веродостојне исправе за сваког корисника како би се могло приступити, ако затреба, наплати потраживања путем извршног поступка.

- **Ризик од обијања објекта и крађе опреме, новца**

Овај ризик који егзистира као реална претња свима па и СБ " Термал" Врдник, смањује се увођењем и постављањем видео надзора и других савремених система, ангажовањем запослених на радно место обезбеђења или чувара и осигурањем имовине.

- **Ризик у области информационо-комуникационих технологија ( хардверски и софтверски ризици)**

У савременом пословању које захтева коришћење нових технологија и начина рада и комуникације СБ " Термал" Врдник препознаје наведени ризик. Смањује се постављањем УПС уређаја, инсталацијама снтивирис програма, дефинисањем права приступа и забране приступа неовлашћеним лицима, постављањем шифри за приступ информационим системима.У случају хакерског напада исти се одмах пријављује полицији-одељењу за високотехнолошки криминал.

**Ризици с којима се суочава Болница су бројни, а могу се односити и на:**

- неправилно и незаконито пословање, али и неекономично, неефикасно или неделотворно управљање јавним средствима; Превенција је поштовање Закона и подзаконских аката.

- неспособност реаговања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује неповољне ефекте на пружање јавних услуга. Превенција је стална едукација и усавршавање

- све оно што може наштетити угледу Болнице и смањити поверење јавности и свих корисника услуга Болнице.Превенција је стално праћење и надгледање потенцијалних ризика.

**I 3.Управљање ризицима** је законска обавеза и неизоставан елемент доброг управљања. Одговарајуће управљање ризицима од изузетне је важности за све организационе јединице Специјалне болнице за рехабилитацију "ТЕРМАЛ" Врдник на које се ова Стратегија односи и за способност обављања додељених послова и надлежности. Стратегија оцртава циљеве и користи од управљања ризицима, одговорности за управљање ризицима те даје преглед оквира који ће се успоставити како би се успешно управљало ризицима. Стратегија, такође, представља свеобухватни оквир за подршку особама одговорнима за спровођење стратешких планова.

Према одредби члана 6. Правилника, управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати супротан ефекат на остварење циљева корисника јавних средстава, тј СБ " Термал" Врдник, са задатком да пружи разумно уверавање да ће ти циљеви бити остварени.

## **II СВРХА И ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Стратегија СБ " Термал" Врдник. подржава мисију и кључне циљеве, стварањем таквог окружења у којем ће расправа о ризицима бити део текућег пословања;

Сврха ове стратегије је побољшати способност остваривања стратешких циљева СБ " Термал" Врдник. кроз управљање претњама и приликама, те стварање окружења које доприноси већем

квалитету, делотворности и резултатима у свим активностима и на свим нивоима.

**Циљ система управљања ризицима у СБ " Термал" Врдник је:**  
стварање вредности и смањење последица ризика.

**Ова стратегија има за циљ:**

- осигурати радно окружење које ће давати подршку успостављању процеса управљања ризицима;
- Заштита имовине и других ресурса од губитака који су узрок лошег управљања, неоправданог трошења, као и од неправилности и превара
- Јачање одговорности за успешно остваривање постављених циљева
- Правовремено финансијско извештавање и праћење резултата пословања
- пословање на правилан, етичан, ефикасан и ефективан начин
- побољшати ефикасност управљања ризицима на нивоу Болнице;
- омогућити да се стекну и побољшају вештине управљања ризицима;
- интегрисати управљање ризицима у културу и етику Болнице;
- осигурати да управљање ризицима обухвата сва подручја ризика;
- успоставити ефикасне комуникације о ризицима и активности које се у ту сврху предузимају;
- осигурати да управљање ризицима буде у складу са Законом о буџетском систему ("Службени гласник РС", бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13- исправка, 108/13, 142/2014 и 68/2015 - др. закон 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 49/2020, 118/2021, 138/2022 и 92/2023)), Правилником о организацији рачуноводства и рачуноводственим политикама СБ " Термал" Врдник и другим интерним актима.
- Упућивање административног кадра на едукације, обуке и усавршавање како би се постигла подела дужности и на тај начин допринело економичности, ефикасности и ефикасности

### **III ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА**

Финансијско управљање и контрола је систем политика, процедура и активности које успоставља, одржава и редовно ажурира руководилац организације, а којим се управљајући ризицима обезбеђује уверавање у разумној мери да ће се циљеви организације остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин; кроз:

- пословање у складу са прописима, унутрашњим актима и уговорима;
- потпуност, реалност и интегритет финансијских и пословних извештаја;
- добро финансијско управљање- економично, ефикасно и ефективно коришћење средстава
- заштиту средстава и података (информација).

Члан 81. став 3. Закона о буџетском систему ("Службени гласник РС", бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13- исправка, 108/13, 142/2014 и 68/2015 - др. закон 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 49/2020, 118/2021, 138/2022 и 92/2023)), прописује да се Финансијско управљање и контрола успостављају и спроводе политикама, процедурама и активностима са задатком да се обезбеди разумно уверавање да ће своје циљеве остварити кроз:

- 1) пословање у складу са прописима, унутрашњим актима и уговорима;
- 2) реалност и интегритет финансијских и пословних извештаја;
- 3) економично, ефикасно и ефективно коришћење средстава;
- 4) заштиту средстава и података (информација).

Финансијско управљање и контрола организује се као систем процедура и одговорности свих лица у организацији.

Систем Финансијског управљања и контроле обухвата целокупно пословање и у позадини је сваке одлуке и свих активности и представља свеобухватан систем унутрашњих контрола, које унутар себе инкорпорирају и организациону структуру, методе и процедуре које не покривају само области финансијске природе, него се односе и на све оперативне и стратешке циљеве, стварајући предуслове да се остваре дефинисани циљевеви у складу са законима, стандардима и правилима уз већу економичност, ефикасност и ефективност у пословању.

У Стратегији управљања ризицима (даље: Стратегија), као минимум, потребно је обухватити следеће теме: ● циљеви: сврха и значај Стратегије; ● улоге: надлежности и одговорности у процесу управљања ризицима; ● апетит за ризиком (спремност за преузимање ризика); ● матрица ризика; ● процес управљања ризицима; ● модел регистра ризика.

Финансијско управљање и контрола обухвата следеће елементе:

- 1) контролно окружење;
- 2) управљање ризицима;
- 3) контролне активности;
- 4) информисање и комуникације;
- 5) праћење и процену система.

**Контролно окружење** представља став према интерној контроли и свест о контроли, коју утврђују и одржавају руководство и запослени у организацији. Представља производ управљања руководства, односно, филозофију, стил и став подршке, као и стручност, етичке вредности, интегритет и морал запослених у организацији. На контролно окружење утиче и организациона структура и начин успостављања одговорност. Контролно окружење утиче на одлуке и активности организације и пружа основу за цео систем интерне контроле.

**Руководство** подстиче етичке вредности кроз: посвећеност поштењу и правичности; признавање и поштовање закона и политика; поштовање организације; давање примера кроз своје понашање; Контролно окружење демонстрира посвећеност интегритету и етичким вредностима, остварује се одговорност за надзор, успоставља се структура, надлежност и одговорност. Демонстрира се посвећеност стручности, примењује се одговорност, посвећеност што бољим резултатима; поштовање овлашћења; поштовање права запослених; поштовање професионалних стандарда.

**Запослени** у организацији поступају са личним и професионалним интегритетом кад се придржавају етичких вредности. Док руководство има одговорност за успостављање и предочавање етичких вредности организације, одговорност свих запослених је да покажу интегритет. Руководство подстиче интегритет кроз: доношење и објављивање кодекса понашања; поштовање етичких вредности и кодекса понашања организације; награђивање посвећености запослених етичким вредностима организације; успостављање метода за извештавање о етичким прекршајима; и конзистентно спровођење дисциплинских мера за све етичке прекршаје.

**Управни одбор** демонстрира независност од руководства и врши надзор над развојем и учинком интерне контроле. Управљање, поступање и тон који утврђује и спроводи управни одбор/руководилац могу имати снажан утицај на начин на који запослени у организацији обављају своје дужности, што опет утиче на остваривање мисије организације.

Руководство успоставља, уз надзор одбора, структуре, линије извештавања, као и одговарајуће надлежности и одговорности у остваривању циљева. Мисија представља разлог постојања организације. Мисија треба да појасни основну сврху организације и шта она пружа као резултат свога рада Пружа осећај усмерености и сврхе свим запосленим у организацији, без обзира на њихов положај, и пружа смерницу за доношење важних одлука. Током промена, обезбеђује кохезију у организацији и помаже јој у одржавању свог правог курса. Без јасно дефинисане и објављене мисије, организација може да се доведе у ситуацију да бесциљно лута и оствари мало. Мисија организације треба да буде „изјава“ коју одобрава извршно руководство и/или управни одбор организације. Изјава о мисији је кратка изјава (пар реченица) која дефинише разлог постојања организације. Руководство запосленима треба да предочи мисију организације и објасни како њихове активности доприносе њеном остваривању. Ова изјава биће

најнефективнија уколико сви запослени увиде да имају лични удео у њој. Временом и интерне и екстерне промене могу да утичу на мисију организације. Према томе, руководство треба периодично да ревидира мисију и да је по потреби ажурира у смислу адекватности и релевантности.

Будући да интерна контрола пружа уверавање да се остварује мисија организације, став руководства треба да буде такав да подржава интерну контролу која прожима организацију. Извршно руководство треба да утврди „тон“ кроз који се наглашава важност интерне контроле. Овакав тон карактерише: минимално кршење контрола и праћење; подршка само-оцењивању и интерној и екстерној ревизији, реаговање на питања која се појављају као резултат оцена и ревизија; стална едукација која обезбеђује да сви разумеју систем интерне контроле и своју улогу у том систему.

### **Управљање ризицима**

#### **Циљеви управљања ризиком:**

- ◆ идентификовати ризике, извршити њихову процену, а затим их елиминисати или смањити на прихватљив ниво
- ◆ успоставити системе и процедуре које ће се бавити идентификованим ризицима и то на проактиван начин
- ◆ смањити директни утицај или последице и трошкове инцидента који се и даље дешавају, тако што ће се успоставити ефикасне процедуре решавања инцидента
- ◆ заштитити просторије болнице и њихово особље

На управљање ризиком не би требало гледати као на негативни концепт. Он не би требао резултирати «дефанзивном медицином» и не ради се о ограничавању клиничке слободе и суда. Управљање ризиком би требало користити да се осветле недостаци у управљању и клиничким системима које можда треба побољшати.

Ефикасно Финансијско управљање и контрола може се постићи само ако су системи и процедуре спроведени и прегледани од стране запослених који имају одговарајуће вештине. Наиме, у свему напред наведеном неопходно је да су сви запослени упознати са свим процедурама и да су им те процедуре доступне.

## **IV КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Користи од имплементације и спровођења процеса управљања ризицима су следеће:

- боље одлучивање - све одлуке са собом носе одређени степен неизвесности, независно од тога да ли се односе на уобичајене задатке или на нове идеје и могућности. Управљање ризицима помаже руководиоцу СБ "Термал" Врдник и руководиоцима унутрашњих организационих јединица да ускладе њихове одлуке с реалном проценом планираних и неплаанираних коначних резултата;
- повећање ефикасности - прихватањем приступа који се темељи на ризицима, Болница може боље одлучивати о начину унапређења система, распоређивању средстава и постизању боље равнотеже између прихватљивог нивоа ризика и трошка контроле;
- боље предвиђање и оптимизација расположивих средстава - омогућава утврђивање кључних ризика с којима се СБ "Термал" Врдник суочава;
- јачање поверења у управљачки систем - управљање ризицима нужан је део управљачког процеса у СБ "Термал" Врдник. Њиме се унапређује процес планирања тиме што се истичу кључни циљеви и процеси, а уједно се осигурава континуитет пружања услуга;
- развој позитивне организационе културе - развој организационе културе која неће стварати негативан став према ризицима.

### **Контролне активности**

Контролне активности су политике и процедуре које обезбеђују спровођење директива

руководства. Оне обезбеђују предузимање неопходних радњи за решавање ризика и остваривање циљева ентитета. Контролне активности се предузимају на свим нивоима организације, током различитих фаза пословних процеса и унутар технолошког окружења. Укључују низ различитих активности као што су одобравања, овлашћења, оверавања, усклађивања, прегледи оперативне успешности (перформанси), безбедност средстава и поделу дужности.

Контролне активности се успостављају са циљем да се спрече или умање ризици од нежељених догађаја. Уколико су ове активности неуспешне, организација постаје изложена ризику. Контролне активности могу бити неуспешне уколико се не поштују контроле, или уколико постоји удруживање са циљем проневере. Према томе, руководство треба да успостави процедуре за праћење функционисања контролних активности и могућности кршења контрола. Руководство такође треба да буде спремно на знакове удруживања. Ефективно праћење руководству даје прилику да исправи евентуалне проблеме везане за контролне активности и да контролише ризик пре него што се деси нежељени догађај.

- **Превентивне контроле** – осмишљене тако да спречавају појаву пропуста, неефикасности, грешака и слабости. Превентивне контроле обезбеђују да се нежељени догађај, односно исход неће остварити. Примери укључују: поделу дужности, овлашћења и одобравања.
- **Детекционе контроле** – осмишљене су тако да детектују и коригују пропусте, неефикасности, грешке и слабости. Функционишу након што се десио одређени догађај, односно остварио одређени исход, и треба да умање ризик од нежељених последица будући да омогућавају предузимање корективних радњи. Детекционе контроле су најнеефективније када представљају део круга повратних информација, у којем се резултати прате и користе за побољшање процедура, односно превентивних контрола. Примери укључују: инспекцију/проверу примљене робе, провере након плаћања, верификацију залиха и усаглашавање са изводима из банке.
- **Директивне контроле** – осмишљене су тако да узрокују, односно подстичу догађаје који су неопходни за остваривање циљева. Примери укључују: јасно дефинисање политика, утврђивање циљева и адекватна обука запослених као и адекватан кадар.
- **Корективне контроле** – осмишљене су тако да коригују нежељене исходе који су се остварили. Пружају начин за одређени повраћај у случају губитака или штете. Пример овакве контроле представљају услови уговора утврђени тако да омогућавају повраћај у случају да је извршено прекомерно плаћање. Осигурање се такође може сматрати видом корективне контроле будући да омогућава финансијски повраћај у случају реализовања ризика. Планови за непредвиђене ситуације такође су важан елемент корективних контрола јер представљају средство кроз које СБ " Термал" Врдник планира континуитет посла / повраћај након догађаја који се нису могли контролисати.
- Најчешће врсте контролних активности: Подела дужности, организација ,овлашћења и одобравања,надзор, запослени, Математичке и рачуноводствене, Управљачке....
- Постоје две врсте контрола у информационим системима: опште и апликативне системске контроле. Ове контроле односе се на све системе – главна системска датотека, миникомпјутерска датотека и окружење крајњег компјутерског корисника. Опште контроле примењују се на све системе и активности: Руководство успоставља опште контроле које се односе на опште послове везане за центре података, набавку и подршку за софтвер, приступне контроле, развој и подршку апликацијама. Одговарајућа подела дужности обезбеђује се узимајући у обзир специфичности информационог окружења. Ове контроле између осталог укључују утврђивање и распоред послова, активности оператера, процедуре за чување и повраћај податка, као и планирање за случај непредвиђених ситуација или катастрофа. Апликативне контроле примењује се на специфичне системе. Контроле су осмишљене тако да обезбеде комплетност и тачност обраде, одобравања и валидности трансакција, и могу бити на три нивоа: контроле инпута; контроле обраде; контроле аутпута.

## V СТАВОВИ БОЛНИЦЕ ПРЕМА РИЗИЦИМА

Ставови СБ " Термал" Врдник. према ризицима могу се сажети у неколико тачака:

- све активности које спроводи СБ " Термал" Врдник. морају бити у складу са циљевима СБ " Термал" Врдник., а не у супротности са њима;
- све активности које спроводи СБ " Термал" Врдник. у сваком тренутку ће бити у складу са захтевима законодавног оквира;
- све активности које спроводи СБ " Термал" Врдник. а које носе ризике са значајним штетним последицама или друге штете за углед СБ " Термал" Врдник. ће се избећи;
- све активности које спроводи СБ " Термал" Врдник. морају резултирати користима које представљају новчану вредност;
- сви програми, пројекти и активности које спроводи СБ " Термал" Врдник. и с њима повезани расходи и издаци морају бити обухваћени финансијским планом СБ " Термал" Врдник.

## VI ИЗЈАВА О ПОЛИТИЦИ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

СБ " Термал" Врдник. се залаже за ефикасно управљање ризицима који прете обављању њених функција, послова и надлежности. Реализација циљева, СБ " Термал" Врдник. запослени, расположива финансијска средства и способност за пружање услуга стално су под утицајем таквих ризика. СБ " Термал" Врдник. препознаје ризике којима треба управљати, тако да се претње избегну а прилике не пропусте.

## VII ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Циклус управљања ризицима који успоставља СБ " Термал" Врдник., састоји се од пет корака:  
постављање циљева;  
утврђивање ризика;  
процена ризика;  
поступање по ризицима;  
праћење и извештавање о ризицима.

### Први корак – постављање циљева

Основни предуслов за управљање ризицима је постојање циљева. Циљ је резултат који СБ " Термал" Врдник. жели остварити, односно жељено будуће стање чије се остварење очекује у одређеном периоду. Стога ефикасно управљање ризиком треба бити усмерено према стратешким и оперативним циљевима. Утврђивање ризика и управљање ризицима у процесима који доприносе остварењу стратешких и оперативних циљева, помоћи ће успешном остварењу циљева СБ " Термал" Врдник.

### Други корак – утврђивање ризика

СБ " Термал" Врдник. ће приликом утврђивања ризика користити поделу на пет главних група ризика:

Екстерно окружење;

Планирање, процеси и системи;

Запослени и организација;

Законитост и исправност;

Комуникације и информације.

1. Ризици који се односе на екстерно окружење /изван СБ " Термал" Врдник.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризици макро окружења (геополитички, економски, природне катастрофе и слично),</li> <li>- политичке одлуке и приоритети изван Болнице (Народна Скупштина, Влада РС, Влада АПВ, ЕУ, Општина Ириг и слично),</li> <li>- екстерни партнери (Републички фонд за здравствено осигурање, пацијенти, други екстерни корисници услуга, удружења, медији и слично).</li> </ul>
2. Ризици који се односе на планирање, процесе и системе	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегија, планирање и политике, укључујући интерне одлуке</li> <li>- оперативни процеси (дизајн и опис процеса)</li> <li>- финансијски процеси и додела средстава,</li> <li>- ИТ и остали системи подршке.</li> </ul>
3. Ризици који се односе на запослене и организацију посла	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запослени, компетентност,</li> <li>- етика и понашање у организацији посла („тон с врха“; превара, сукоб интереса и слично),</li> <li>- интерна организација посла (управљање, улоге и одговорности, делегирање итд.),</li> <li>- сигурност запослених, објеката и опреме.</li> </ul>
4. Ризици с аспекта законитости и исправности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- јасноћа, прикладност и јединственост постојећих закона, прописа и правила</li> <li>- остали могући исходи који се односе на законитост и правилност</li> </ul>
5. Ризици који се односе на комуникацију и информисање	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методе и канали комуницирања,</li> <li>- квалитет и правовременост информација.</li> </ul>

Утврђивање ризика укључује идентификацију потенцијалних ризика за стратешке и оперативне циљеве СБ " Термал" Врдник. и узрок ризика, као и потенцијалне последице ризика. Ризици се утврђују у Обрасцу за утврђивање и процену ризика и евидентирају се у Регистру ризика који се успоставља на нивоу СБ " Термал" Врдник..

### **Трећи корак – процена ризик**

Оцена вероватноће и утицаја ризика представља основу за рангирање ризика и могућности СБ " Термал" Врдник.

Вероватноћа ризика представља могућност остварења ризичног догађаја, док је утицај ризика последица настанка ризичног догађаја на циљеве предузећа.

### **ВЕРОВАТНОЋА x УТИЦАЈ = ОЦЕНА РИЗИКА**

Процена ризика се врши на основу две врсте улазних информација - о процени утицаја ризика и процени вероватноће појаве ризика. Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за утицај с бодовима за вероватноћу (тако се ризик с највећим утицајем и највећом вероватношћу, које бодујемо оценом три, може проценити с највише девет бодова). Укупна изложеност ризику може бити ниска, средња и висока. Матрица ризика која је приказана на следећој табели користиће се у СБ " Термал" Врдник. за мерење ризика.



ГРАНИЦЕ ПРИХВАТЉИВОСТИ РИЗИКА				
У Т И Ц А Ј	Велики (3)	Ризици за даље надгледање и управљање		Неприхватљиви ризаци, потребне додатне радње, одговори на ризик
	Умерен (2)			
	Мали (1)	Прихватљиви ризаци, нису потребне додатне радње (ризаци под контролом)		
<b>ВЕРОВАТНОЋА</b>		Мала (1)	Средња (2)	Велика (3)
<b>УКУПНА ИЗЛОЖЕНОСТ РИЗИКУ (СТЕПЕН РИЗИКА)</b>		Низак	Средњи	Висок

Код утврђивања границе прихватљивости ризика за ризике који се налазе у светло сивим пољима не захтева се даље деловање, ризике који се налазе у белим пољима потребно је надгледати и управљати њима све до светло сивих поља ако је могуће, а за ризике који се налазе у тамно сивим пољима потребне су додатне радње.

**Болница ризик сматра критичним ако је укупна изложеност ризику оцењена као висока у следећим ситуацијама:**

- ако представља извесну претњу успешном завршетку пројекта, програма и активности;
- ако ће узроковати знатну штету интересним групама (пацијентима упућеним на продужену рехабилитацију од стране РФЗО, другим пацијентима и корисницима услуга СБ " Термал" Врдник.итд.);
- ако је последица ризика повреда закона и прописа;
- ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
- ако се доводи у питање сигурност запослених;
- у било којем случају озбиљног утицаја на углед Болнице.

#### **Четврти корак – поступање по ризицима**

Вероватноћа и утицај ризика смањује се избором прикладног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика те о толеранцији и ставу према ризику. Циљ управљања ризицима је смањити вероватноћу наступања потенцијалног догађаја и његов негативан утицај.

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

- избегавање ризика – на начин да се одређене активности изводе другачије;
- преношење ризика – путем конвенционалног осигурања или пренос 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/ублажававање ризика – предузети мере да се смањи вероватноћа или утицај ризика.

Подаци о поступању по ризицима и одговори на ризике (акциони план) биће садржани у обрасцу за утврђивање и процену ризика и у регистру ризика у којем је дефинисан рок за извршење планираних радњи и одговорна особа за спровођење потребних радњи.

Регистар ризика пружа информације о ризицима и лицима одговорним за управљање ризицима. Контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње. Оне укључују следеће активности: - Праћење повезаности између остваривања плана рада и уговора о пружању и финансирању здравствене заштите из обавезног здравственог осигурања, - Анализа фактурисане реализације, - Процедуре за ауторизацију и одобравање, - Поделу дужности како би се онемогућило једном лицу да у исто време буде одговорно за ауторизацију, извршење, књижење и контролу, - Систем дуплог потписа у коме ни једна обавеза не може бити преузета или плаћена без потписа руководиоца СБ " Термал" Врдник и руководиоца финансијске службе или другог овлашћеног лица, - Правила за приступ средствима и информацијама, - Претходну контролу активности коју спроводи финансијски контролор ( ликвидатор улазне и излазне документације ) или друге особе које одреди руководиоца, - Процедуре потпуног, исправног, тачног и благовременог књижења свих трансакција, - Извештавање и преглед активности – процену ефикасности и ефикасности трансакција, - Надгледање процедура, - Процедура управљање људским ресурсима, - Правила документовања свих трансакција и послова. У случајевима неуравнотежених дешавања на тржишту, у случајевима економске кризе и у другим кризним ситуацијама које могу да поремете снабдевање лековима, санитарским материјалом, храном, енергентима, средствима за одржавање хигијене и другим производима који су од кључног значаја за рад СБ " Термал" Врдник, сви руководиоци организационих јединица дужни су да спроводе мере штедње свих артикала са којима раде. Оптималне залихе лекова и санитарског материјала су за 10-14 дана. За енергенте СБ " Термал" Врдник се обраћа надлежним органима (локална самоуправа, АПВ, РС). У кризним ситуацијама уводи се обавезно дежурство и укидање елективног програма рада како би се залихе чувале за хитне случајеве. Уводи се ред плаћања обавеза према приоритетима

#### **Пети корак – праћење и извештавање о ризицима**

Управљање ризицима је континуирани процес па пети корак укључује праћење и извештавање о ризицима. Због наведеног, ризике треба редовно прегледати и разматрати како би одговори на ризике били ефикасни. Извештавање о ризицима спроводиће се једном годишње, кроз годишње извештаје о систему унутарашње, интерне финансијске контроле.

**Праћење** представља преглед активности и трансакција СБ " Термал" Врдник са циљем да се процени квалитет пословања током одређеног времена, те да се утврди да ли су контроле ефикасне. Руководство треба да се концентрише на праћење интерне контроле и остваривање мисије организације. Да би праћење било ефикасно, сви запослени треба да разумеју мисију и

циљеве организације, степен толеранције ризика и сопствене дужности. Сви у СБ " Термал" Врдник су у одређеној мери одговорни за праћење. Нагласак и степен ове одговорности зависи од положаја које лице има у СБ " Термал" Врдник.

## **VIII КОМУНИКАЦИЈА И УЧЕЊЕ О УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА**

### **Информисање и комуникација**

Руководиоци треба периодично да верификују да сви запослени у њиховој надлежности добијају и размењују информације на адекватан начин, и да су те информације благовремене, довољне и релевантне за кориснике. Руководство треба да се побрине да постоје отворене линије за комуникацију које подстичу извештавање и о позитивним и о негативним резултатима.

Ризици и прилике – Руководиоци треба да прате и интерно и екстерно окружење организације како би идентификовали евентуалне промене везане за ризике и прилике за побољшање. Уколико се идентификују промене, руководиоци треба да предузму одговарајуће радње како би решили нове или измењене ризике и прилике. Руководство треба да прихвати да свако кашњење у извештавању о ризицима може довести до штете за организацију, као и да изгубљена прилика може резултирати губитком нових прихода или штедње.

Систем за комуникацију укључује методе и евиденцију који се успостављају да би се идентификовале, евидентирале и размениле важне информације. Информације су корисне кад су благовремене, довољно детаљне и релевантне за корисника. Информације се могу преносити усменим путем, у писаној и електронској форми. Док усмена комуникација може бити довољна за свакодневне активности, важне информације је најбоље документовати. Тиме се обезбеђује трајнија евиденција и руководиоцима и осталим лицима омогућава се анализа информација.

**Интерна комуникација** представља средство помоћу којег се информације преносе кроз организацију, вертикално и хоризонтално. На основу овога, запослени добијају јасну поруку од вишег руководства да се одговорностима у погледу контроле мора приступити са озбиљношћу.

Интерна комуникација о питањима ризика важна је с обзиром да је потребно:

осигурати да свако разуме, на начин који одговара њиховој улози, шта је стратегија, циљеви, приоритетни ризици, те како се њихове одговорности уклапају у тај оквир рада. Ако се то не постигне, прикладно и доследно интегрисање управљања ризицима у организациону структуру СБ " Термал" Врдник неће се постићи, а приоритетни ризици неће се доследно решавати;

осигурати да се искуство из управљања једним ризиком може пренети и саопштити и осталима који се могу срести с тим ризиком;

осигурати да сви нивои управљања траже и примају одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог распона контроле које ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чији степен није прихватљив, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом.

**Екстерна комуникација** је двострана: на основу ње се обезбеђује интерна комуникација о релевантним екстерним информацијама и пружају се информације екстерним странама, као одговор на захтеве и очекивања.<sup>29</sup>

Екстерна комуникација са другим организацијама о питањима ризика такође је важна јер омогућава учење о ризицима из туђих искустава.

## IX УЛОГЕ И ОДГОВОРНОСТИ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

За успостављање, одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле, одговоран је руководилац корисника јавних средстава. Руководилац корисника јавних средстава може пренети надлежност за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле на лице које он овласти.

Руководилац из става 4. овог члана до 31. марта текуће године за претходну годину на прописани начин извештава министра о адекватности и функционисању система финансијског управљања и контроле.

С тим у вези одговорност за успостављање адекватног и ефикасног система Финансијског управљања и контроле почива на руководству СБ "Термал" Врдник.

Руководство СБ "Термал" Врдник. одговорно је за одређивање и остваривање циљева, као и за успостављање делотворног система управљања ризицима који ће помоћи у остварењу постављених циљева.

Руководиоци организационих јединица СБ "Термал" Врдник у складу са овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима. Управљање ризицима средишњи је део стратешког планирања, а сврха је смањити круг неизвесности које би могле бити претња пословној успешности, предвидети измењене околности и правовремено реаговати на њих.

Више руководство у СБ "Термал" Врдник. је одговорно за начин управљања и како то виде њихови запослени и друге заинтересоване стране. Сви руководиоци морају да преузму одговорност за своје запослене и обим контрола, као подршку општим политикама буџетског корисника.

Руководилац корисника јавних средстава је „прва и задња карика у ланцу одговорности“, међутим „ланац одговорности“ чине сви руководиоци унутар организационе структуре.

Управљање ризицима требало би да буде једно од кључних одговорности руководиоца свих орг. јединица СБ "Термал" Врдник. Сагласно наведеном Руководилац СБ "Термал" Врдник. је одговоран за одређивање и остваривање циљева, управљање ризицима и увођење одговарајућих механизма за њихово смањење на прихватљив ниво. Такође, руководиоци орг. јединица СБ "Термал" Врдник. сагласно својим овлашћењима и одговорностима одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима.

Сви у организацији у СБ "Термал" Врдник имају одговорност за успостављање и развој финансијског управљања и контроле.

- Руководилац организације у СБ "Термал" Врдник има крајњу одговорност и „власништво“ над системом финансијског управљања и контроле. Лице које има ову улогу успоставља „тон“ на врху, који утиче на интегритет и етику, као и друге факторе који чине позитивно контролно окружење неопходно за успешан систем интерне контроле. Осим утврђивања тона на врху, већи део свакодневних послова везаних за систем финансијског управљања и контроле делегира се вишим руководиоцима у организацији.
- Виши руководиоци додељују одговорност за успостављање конкретнијих политика и процедура финансијског управљања и контроле запосленима који су одговорни за одређене функције у организационим јединицама којима руководе. Утицај руководиоца је обично директнији. У сваком случају, у ланцу одговорности руководилац је заправо главни извршилац/одговорно лице у својој сфери надлежности. Нарочито су важни финансијски службеници, чије контролне активности се преплићу, на горе и на доле, као и оперативна и друга одељења у организацији у јавном сектору. Виши руководиоци задужени за одређене организационе јединице треба да буду у обавези да изврше интерно само-оцењивање. Циљ иницијалне оцене биће да се тачно утврди постојећи ниво развијености система финансијског управљања и контроле, односно, што је још

важније, оно што недостаје и што треба спровести како би се унапредила интерна контрола.

- . Запослени су такође одговорни у погледу система финансијског управљања и контроле, што подразумева њихове појединачне одговорности, и што треба да буде експлицитно или имплицитно наведено у свим описима послова. Практично, сви запослени припремају одређене информације које се користе у систему финансијског управљања и контроле, односно предузимају радње које су потребне за спровођење интерне контроле. Поред тога, сви запослени дужни су да надређене обавесте о свим проблемима, неуспесима, грешкама, слабостима у активностима и операцијама, непоштовању правила и процедура, односно другим кршењима политика или незаконитим радњама.

Управљачка одговорност је обавеза руководиоца орг. јединица СБ " Термал" Врдник. да све послове обављају законито, поштујући принципе економичности, ефикасности и јавности, као и да за своје одлуке, поступке и резултате одговарају Руководиоцу СБ " Термал" Врдник. , помоћницима и заменицима Руководиоца СБ " Термал" Врдник , Интерном контролору и другим лицима у складу са Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији радних места СБ " Термал" Врдник..

Руководство СБ " Термал" Врдник. за своје одлуке, поступке и резултате одговара Оснивачу СБ " Термал" Врдник, Покрајинској влади.

За спровођење процеса управљања ризицима одговарајућу улогу и задужења треба поверити руководиоцима орг. јединица СБ " Термал" Врдник., устројавању регистра ризика и одређивању координатора, односно особе одговорне за утврђивање и процену ризика, праћење и извештавање о ризицима и поступање по ризицима који су неприхватљиви на нивоу СБ " Термал" Врдник. .

Улога унутрашње, интерне ревизије у процесу управљања ризицима је независна и објективна. Интерна ревизија давањем препорука за побољшање пословања и подршке у процесу управљања ризицима не искључује одговорност Руководства СБ " Термал" Врдник. и руководиоца орг. јединица СБ " Термал" Врдник. за управљање ризицима.

## **X КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉ УСПЕШНОСТИ**

Кључни показатељи успешности исказују се кроз изразу и годишње ажурирање регистра ризика СБ " Термал" Врдник. и кроз проценат спровођења додатних мера за ублажавање ризика. Успешност спровођења процеса управљања ризицима огледа се и кроз смањење броја препорука интерне и екстерне ревизије.

## **XI АЖУРИРАЊЕ И СТУПАЊЕ НА СНАГУ**

Ова Стратегија се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени.

Контроле које служе за свођење ризика на прихватљив ниво морају бити анализирани и ажурирани најмање једном годишње.

Ова Стратегија ступа на снагу осмог дана од дана доношења.

## **ДОДАЦИ УЗ СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

**Прилог ове Стратегије представљају:**

- ❖ Образац за утврђивање и процену ризика,
- ❖ Регистар ризика

Председник Управног одбора  
СБ „Термал“ Врдник



Стеван Дебељачки