

ЗАВОД ЗА ЗДРАВСТВЕНУ ЗАШТИТУ  
СТУДЕНАТА НИШ  
УПРАВНИ ОДБОР  
БРОЈ: 1641-У  
ДАТУМ: 25.06.2025.

На основу члана 26. Статута Завода за здравствену заштиту студената Ниш, на седници Управног одбора Завода за здравствену заштиту студената Ниш, одржаној дана 25.06.2025. године, једногласно-већином гласова је донета следећа:

**ОДЛУКА**  
**О УСВАЈАЊУ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**  
**У ЗАВОДУ ЗА ЗДРАВСТВЕНУ ЗАШТИТУ СТУДЕНАТА НИШ**  
**ЗА ПЕРИОД ОД 2025.-2028. ГОДИНЕ**

1. Усваја се Стратегија управљања ризицима у Заводу за здравствену заштиту студената Ниш за период од 2025. до 2028. године.
2. Стратегија из тачке 1. ове Одлуке је саставни део исте.
3. Ова одлука ступа на снагу даном доношења.

Завод за здравствену заштиту  
студената Ниш  
Управни одбор  
Заменик Председника



др Слађана Богдановић

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА  
ЗАВОДА ЗА ЗДРАВСТВЕНУ ЗАШТИТУ СТУДЕНАТА НИШ  
ЗА ПЕРИОД 2025-2028. ГОДИНЕ**



ЈУН 2025

На основу члана 119. Закона о здравственој заштити („ Службени гласник РС“ број 25/2019,92/2023-аутентично тумачење и 29/2025-одлука УС) и члана 26.Статута Завода за здравствену заштиту студената Ниш, на предлог Тима за финансијско управљање и контролу Управни одбор Завода за здравствену заштиту студената Ниш на седници одржаној дана 25.06.2025. године доноси

## **СТРАТЕГИЈУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ЗАВОДА ЗА ЗДРАВСТВЕНУ ЗАШТИТУ СТУДЕНАТА НИШ за период 2025.-2028. године**

### **УВОД**

Завод за здравствену заштиту студената Ниш (у даљем тексту Завод) је установа примарне здравствене заштите која својим корисницима пружа медицинске услуге. Професионалне активности запослених у Заводу се обављају кроз тимски и мултидисциплинарни рад. Професионалне активности су усмерене ка пружању квалитетне и безбедне здравствене заштите у циљу побољшања здравственог стања појединца и студентске популације у целини.

Једна од основних вредности коју Завод промовише јесте безбедност како за пацијента, тако и за посетиоце и запослене.

Медицинска услуга је дефинисана као активност у процесу здравствене заштите која се може обављати самостално или у пакету са другим услугама, једнократно или више пута у току пружања здравствене заштите, али се увек спроводи на исти начин и представља целину по себи. Сигурност услуге је значајна димензија квалитетне здравствене заштите. Да би услуга била сигурна Завод би требало да обезбеди сигурне објекте и опрему, адекватно управљање клиничким и неклиничким ризицима, стручно особље и очување њивихог како здравља тако и безбедности.

### **2. ПРАВНИ ОКВИР**

На основу члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору (Службени гласник Републике Србије број 89/2019).

### 3. СВРХА И ОБЛАСТ ПРИМЕНЕ

Стратегија управљања ризиком је документ који пружа оквир у коме целокупни процес управљања ризиком функционише.

Стратегија за управљање ризиком је процес активности усмерен на превентивне активности и повећање мера опреза ради очувања ресурса и спречавања губитака.

Управљање ризиком у Заводу обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу утицати на остварење циљева корисника јавних средстава обезбеђујући разумно уверавање да ће ти циљеви бити остварени.

### 4. ДЕФИНИЦИЈЕ

**Ризик** је могућност одређеног догађаја који ће имати негативан утицај на остваривање циљева организације.

**Циљ** је лична или организациона жељена крајња тачка Завода, који би требало да се оствари на дефинисан начин и у дефинисаном временском року.

**Контролне активности** представљају политике и процедуре које обезбеђују спровођење радњи, које су идентификоване као неопходне за управљање ризицима на адекватан и благовремен начин.

**Управљачка одговорност** је обавеза руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава да све послове обављају законито, поштујући принцип економичности, ефективности, ефикасности и јавности, као и да за своје одлуке, поступке и резултате одговарају оном ко их је именовао или им пренео одговорност.

**Општа сврха интерне контроле** јесте да организацији помогне у остваривању своје мисије (циљева).

### 5. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА УЛОГЕ, НАДЛЕЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ

Управљање ризицима је део опште улоге руководства Завода.

Ризик представља неизвесност исхода, а добро управљање ризицима у Заводу омогућава да се донесе одлука о коришћењу прилика на основу оговарајућих информација што утиче на

повећање могућности позитивног исхода у остваривању жељених резултата, и ефективно свођење претње на прихватљив ниво. Крајња сврха управљања ризицима није да се елиминишу сви ризици већ да се ризици сведу на прихватљив ниво.

Управљање ризицима је део опште улоге руководства будући да представља кључни елемент структуре управљања.

## **6. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Процес управљања ризицима у Заводу подразумева:-идентификовање ризика, анализу ризика, процену ризика, решавање ризика, контролу ризика, документовање ризика, праћење ризика, извештавање о ризицима и финансирање управљања ризицима.

## **7. ЦИЉЕВИ КАО ПРЕДУСЛОВ ЗА УТВРЂИВАЊЕ РИЗИКА**

Циљеви управљања ризицима би требало да буду паметни: конкретни, мерљиви, постижни, реални и временски одређени.

## **8. ОБЛАСТИ КОЈЕ СУ ОБУХВАЋЕНЕ СТРАТЕГИЈОМ:**

### **А. Активности усмерене ка очувању безбедности запослених и корисника услуга у Заводу:**

#### **А.1. Против пожарна заштита**

А.1.1. Спровођење периодичних прегледа система, уређаја и опреме

А.1.2. Перманентно праћење понашања запослених у складу са правилником ЗОП

А.1.3. Обуке радника у складу са правилником

А.1.4. Превенција

#### **А.2. Безбедност и здравље на раду**

А.2.1. Спровођење мера у случају повреде на раду

А.2.2. Имплементација процедуре поступања са инфективним медицинским отпадом

А.2.3. Ревизија Акта о процени ризика

А.2.4. Набавка заштитне опреме

А.2.5. Спровођење претходних и периодичних прегледа

А.2.6. Безбедно поступање са медицинском опремом

А.2.7. Редовно сервисирање медицинске опреме и израда Процедуре о пријему и руковању опремом

**Б. Превентивне активности на спречавању и сузбијању болничких инфекција са циљевима:**

Б.1. Доношење Програма и Плана рада Комисије за заштиту од болничких инфекција

Б.2. Имплементација Правилника о пријави заразних болести

Б.3. Сачињавање Стручно Методолошког упитства од старане Комисије за БИ

Б.4. Имплементација Процедуре о хигијени руку и новодонетих процедура

Б.5. Контрола спровођења имунизације запослених

Б.6. Конституисање организационе јединице за надзор над болничким инфекцијама

**В. Управљање нежељеним догађајима**

В.1. Идентификација, информисање и писани пристанак пацијента на предложеној медицинској интервенцији

В.2. Анализа учесталости врсте и места настанка неочекиваног - нежељеног догађаја

В.3. Предузимање корективних мера ради смањења нежељених догађаја

В.4. Спровођење унутрашње провере квалитета рада по предмету нежељеног догађаја

**Г. Ризици у управљању: материјалним, финансијским и људским ресурсима са циљевима:**

- Г.1. Евиденција уговора закључених у области јавних јабавки
- Г.2. Праћење ефикасности рада кроз оцену усклађености Плана рада и финансијског плана
- Г.3. Попис имовине Завода у складу са Законом о буџетском рачуноводству
- Г.4. Исплата зарада, накнада за рад дужи од пуног радног времена, накнаде осталих трошкова
- Г.5. Праћење структуре људских ресурса, одлива, прилива и занављање запослених
- Г.6. Праћење и едукације запослених (специјализације, континуиране медицинске едукације, присуство семинарима и обукама)
- Г.7. Примењивање, усклађивање и доношење аката и процедура потребних у раду Завода
- Г.8. Заштита података у електронским информационим системима

**Д. Обавештавање пацијената и јавности о раду Завода:**

- Д.1. Информисање пацијената о врсти здравствених услуга које се пружају из средстава обавезног здравственог осигурања
- Д.2. Пружање информација о раду Завода путем сајта
- Д.3. Израда Информатора о раду
- Д.4. упућивање пацијента на могућност подношења приговора на рад Завода
- Д.5. Истицање списка и распореда рада лекара у амбулантама

**Ђ. Квалитет**

- Ђ.1. Анализа ућешћа Завода у извештавању и показатељима квалитета здравствене заштите
- Ђ.2. Истицање анализе анкета о спроведеном истраживању задовољства корисника здравствених услуга и запослених у Заводу
- Ђ.3. Анализа и праћење показатеља квалитета здравствене заштите и безбедности пацијената

**Е. Етички кодекс и план интегритета**

- Е.1. Едукација из области комуникације како пословне тако и са пацијентима
- Е.2. Поштовање хијерархије у пословним односима
- Е.3. Понашање Запослених у складу са пословним кодексом
- Е.4. Изглед особља у складу са кодексом
- Е.5. Понашање запослених у складу са планом интегритета

## 9. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РИЗИКА

Идентификовање ризика је први корак у изградњи профила ризика у Заводу.

Ризик је све што представља претњу за испуњење циљева , програма или неиспуњења услуге пацијентима Завода, неиспуњење своје законске обавезе, све што може да угрози репутацију и углед Завода, неуспешна одбрана од злоупотреба, штете, губитка јавне имовине, непоштовање прописа везаних за безбедност и здравље на раду.

У Заводу се спроводи перманентно идентификовање ризика, како ради уочавања нових ризика, тако и регистрација промена у постојећим ризицима .

Анализом кључних интерних и екстерних процеса, уочавају се предности и слабости, могућности и претње, као и фактори за које је вероватно да могу имати значајан утицај на остваривање циљева.

Идентификовање ризика је полазна основа у процесу управљања ризицима за препознавање свих ризика који постоје на одређеном радном месту или приликом обављања радних задатака. Приликом идентификовања ризика од свих запослених у Заводу се очекује да одговоре на следећа питања: шта би могло кренути како не треба, како би могло доћи до тога, какве су последице? У свакодневном раду, континуирано вршити контролу актуелне праксе у односу на постојеће политике и процедуре. Саставни део ове Стратегије је и Образац број 1. којим се уврђују ризици.

## 10. КАТЕГОРИЈЕ/ГРУПЕ РИЗИКА

У односу **на последице** у Заводу се могу издвојити три основне групе ризика:

- финансијски (догађаји који имају директан финансијски утицај и могу водити

- повећању трошкова),
- оперативни (догађаји који би могли прекинути пружање услуга) и
- репутациони (догађаји који могу угрозити углед Завода).

У односу на узрок постоје:

- екстерни,
- оперативни и
- ризици везани за промене.
- 

## 11. КОРИШЋЕЊЕ ИНДИКАТОРА (ПОКАЗАТЕЉА) РИЗИКА

Након што се идентификују, ризици се морају проценити у односу на утицај и вероватноћу.

**Утицај** је ефекат који би неповољни догађај имао на Завод уколико би се остварио.

**Вероватноћа** дешавања јесте вероватноћа да се деси неповољан догађај уколико нема контролних активности који ће спречити или умањити ризик.

## 12 .МЕТОДЕ ЗА ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РИЗИКА

У Заводу се за идентификовање ризика у односу на постављене циљеве користи *brainstorming* метода – метода набацивања идеја са свих нивоа Завода. Ову методу спроводи Тим за финансијско управљање и контролу (у даљем тексту:ФУК) под руководством Руководиоца Тима за ФУК.

Поред ове методе, након истека периода од три године, могу се користити методе контролне листе и претходно искуство.

## 13. ОПИС РИЗИКА

Када се ризици идентификују неопходно је вршити анализу ризика и одговорити на следећа питања:

- колико често се могу десити,

- колико могу коштати,
- колико озбиљне последице могу бити.

Опис ризика је крај процеса идентификовања и почетак процеса процене ризика на основу прикупљених информација о ризику.

## 14. ПРОЦЕНА РИЗИКА

Након што се идентификују ризици треба да се анализирају и групишу у односу на врсту претње по остваривање циљева организације. Да би донели одлуку колики је ризик код које опасности користи се табела процене ризика.

**Последице** ризика се посматрају у смислу вероватноће, будућег догађаја, да ће се ризик појавити и утицаја који ће он имати на остварење циља.

Процена ризика се врши кроз Образац број 1. који представља саставни део ове Стратегије.

## 15. ПРОЦЕНА УТИЦАЈА РИЗИКА

Последице ризика, будућег нежељеног догађаја, се анализира у **четири** нивоа:

- екстреман,
- висок,
- средњи и
- низак

са описима утицаја на Завод:

- уколико је ризик директна претња успешном завршетку активности,
- уколико ће ризик проузроковати знатну штету корисницима медицинских услуга, запосленима, грађанима, оснивачу...
- уколико ће због ризика доћи до кршења закона и прописа
- уколико ће доћи до значајних финансијских губитака
- уколико ће ризик довести до озбиљног нарушавања угледа Завод

## 16. ПРОЦЕНА ВЕРОВАТНОЋЕ ДЕШАВАЊА РИЗИКА

Вероватноћа наступања ризика, нежељеног догађаја, се рангира у **четити** категорије:

- готово сигурно,
- вероватно,
- могуће и
- мало вероватно

са описима вероватноће догађања у Заводу.

## 17. ПРОЦЕНА УКУПНЕ ИЗЛОЖЕНОСТИ РИЗИКУ (РАНГИРАЊЕ РИЗИКА)

Начин за представљање изложености ризику јесте матрица која повезује утицај и вероватноћу. Користи се као систем светла на **семафору** где се ставке високог ризика обележавају црвеном бојом.

## 18. МАТРИЦА РИЗИКА

Процена ризика се врши повезивањем утицаја и вероватноће кроз матрицу

| Вероватноћа    |   | Утицај (тежина последица) |                |                |                |
|----------------|---|---------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                |   | Низак 1                   | Средњи 2       | Висок 3        | Екстреман4     |
| Мало вероватно | 1 | Низак ризик 1             | Низак ризик 2  | Низак ризик 3  | Средњи ризик 4 |
| Могуће         | 2 | Низак ризик 2             | Средњи ризик 4 | Средњи ризик 6 | Висок ризик 8  |
| Вероватно      | 3 | Низак ризик 3             | Средњи ризик 6 | Висок ризик 9  | Висок ризик 12 |
| Готово сигурно | 4 | Средњи ризик 4            | Висок ризик 8  | Висок ризик 8  | Висок ризик 16 |

У Заводу се ризик оцењен оценом већом од осам (8) сматра критичним ризиком.

## 19. РЕГИСТАР РИЗИКА

Како би се омогућило управљање ризицима потребно их је формално евидентирати путем **регистра ризика**.

Сврха регистра ризика је да пружи кључне информације о групи ризика у одређеној области, кључним ризицима и лицима одговорним за управљање ризицима.

Регистар ризика је посебан документ у оквиру ове Стратегије и приказан је кроз попуњени Образац број 1 за сваки ризик засебно.

## 20. ПОСТУПАЊЕ ПО РИЗИЦИМА-ОДГОВОРИ НА РИЗИКЕ

Пре него што се приступи решавању ризика дефинишемо га као **инхерентни ризик**.

Решавање ризика се може спровести на следеће начине:

- толерисањем ризика-без предузимања мера,
- решавање-третирање уз предузимање радњи(контроле) за ограничавање на прихватљив ниво,
- трансферисање ризика поверавањем одређених активности трећим лицима,
- искоришћавање прилике коју даје ризик и
- укидањем ризика.

Све радње које се предузимају са циљем да реше (умање) ризик могу се сматрати **контролама**, оне могу бити: детекционе, превентивне, корективне, и директивне.

Када се ризици идентификују и анализирају, неопходно је размотрити како се могу контролисати: како се могу елиминисати, избећи - на начин да се одређене активности изводе другачије. Како се може смањити учесталост јављања? Како се могу смањити њихови трошкови? Размотрити могућности преношења ризика путем конвенционалног осигурања.

## 21. СПРЕМНОСТ ЗА ПРЕУЗИМАЊЕ РИЗИКА

**Резидуални ризик** је ниво ризика који остаје након узимања у обзир контролних активности, које су уведене у циљу смањења последица ризика.

Циљ управљања ризиком је смањење вероватноће и утицаја ризика на прихватљив ниво. Поступак решавања ризика предвиђен је кроз Образац број 1.

## 22. ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА МЕРА ЗА СМАЊЕЊЕ РИЗИКА И СТАТУСА ИЗЛОЖЕНОСТИ РИЗИКУ

Комуникација, учење у области ризика и извештавање у оквиру Завода је важно, да би запослени требали да схвате ризике са којима се сусрећу и контроле да те ризике умање. Финансијски план Завода би требало да има опредељена средства за активности које се

предузимају у циљу елиминисања и смањења ризика, као и средства која ће се искористити за покривање трошкова преосталих ризика.

У Заводу је успостављен процес управљања и функционисања ризиком.

Сваки ризик мора имати **носиоца** ризика. Носилац ризика је лице одговорно за управљање и праћење ризика, које је дужно пратити индикаторе ризика за случај потребе предузимања активности како би се умањио ризик и то путем јаче интерне контроле.

Саставни део праћење ризика дефинисан је у Обрасцу број 1.

## **23. ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА**

Документовање, праћење и извештавање о ризицима би требало да се спроводи тако да руководиоци на свим нивоима могу пратити да ли се профил ризика мења, да ли је управљање ризицима дало резултате и да могу одредити даље акције уколико је потребно.

Праћење представља процес активности и трансакција организације са циљем да се процени квалитет пословања (перформанси) током одређеног времена, те да се утврди да ли су контроле ефективне. Спроводи се кроз стално праћење и посебне оцене (само-оцењивање и интерну ревизију).

## **24. УЛОГА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА**

Интерна ревизија има важну улогу у оцени адекватности и ефективности система финансијског управљања и контроле.

Интерна ревизију представља независну и објективну оцењивачку и консултантску активност, осмишљену тако да „увећа вредност“ и пословање организације.

## **25. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ**

Ова Стратегија се израђује на период од три (3) године од 2025. године до 2028. године. Иста се може ажурирати и у краћем року у случају да се контролно окружење значајно измени.

## **26. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ**

Предлог ове Стратегије израдио је Тим за финансијско управљање и контролу Завода, а усвојио је директор Завода за здравствену заштиту студената Ниш .

## 25. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Ова Стратегија се израђује на период од три (3) године од 2025. године до 2028. године. Иста се може ажурирати и у краћем року у случају да се контролно окружење значајно измени.

## 26. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Предлог ове Стратегије израдио је Тим за финансијско управљање и контролу Завода, а усвојио је директор Завода за здравствену заштиту студената Ниш .

Измене и допуне Стратегије доносе се истим поступком и начином као и Стратегија.

Тумачење одредби ове Стратегије врши Тим за финансијско управљање и контролу Завода.

Ова Стратегија усвојена је на седници радне групе за израду Стратегије управљања ризиком која је одржана дана 20.06.2025.године.

Иста ступа на снагу 8. дана од дана објављивања на огласној табли.

Директор

Завода за здравствену заштиту студената Ниш



Др Радомир Пешић