

	Јавна здравствена установа Болница „Свети Врачеви“ Бијељина Српске војске 53			ПР-10-021
Управљање ризицима				
Страна 1 од 8	Издање:	Важи од:	Одобрио:	Копија број
	2	2023-02-10	др Немања Јанковић помоћник директора	Е

1. ПРЕДМЕТ И ПОДРУЧЈЕ ПРИМЈЕНЕ

1.1 Предмет процедуре

Овом процедуром дефинише се процес управљања ризиком и кораци у том процесу у ЈЗУ Болници „Свети Врачеви“ Бијељина (у даљем тексту: Болница), што обухвата

Мјере које се односе на ризике и прилике планирају се и спроводе да би се:

- обезбедило да систем менаџмента и систем квалитета остварује предвиђене резултате,
- побољшавали жељени ефекти или смањили нежељени ефекти,
- остваривала побољшавања.

1.2 Подручје примјене

Процедура се примјењује у свим организационим јединицама и процесима у Болници.

1.3 Надлежности за примјену

За доследну примјену процедуре одговоран је директор Болнице Бијељина.

Сви радници Болнице Бијељина који учествују у идентификацији, анализи, процјени и третирању ризика обавезни су да примјењују процедуру.

1.4 Искључења

Процедура се не односи на:

- оцјењивање ризика повезаних са заштитом на раду, методологија и мјере су регулисани Актом о процјени ризика,
- оцјењивање ризика за План интегритета, методологија и мјере су регулисани Планом интегритета,
- оцјењивање ризика у вези са интрахоспиталним инфекцијама је регулисано у програму мјера за спречавање и сузбијање инфекција повезаних са пружањем услуга здравствене заштите

2. ВЕЗА С ДРУГИМ ДОКУМЕНТИМА

2.1 Референтни документи

- Пословник система менаџмента и система квалитета

2.2 Остали документи

- ПР-10-004: Поступак преиспитивања система менаџмента,
- ПР-10-020: Поступак планирања и спровођења превентивних мјера.
- УП-10-084: Планирање и спровођење континуираног унапређења.

Примјењују се важећа издања наведених докумената

3. ТЕРМИНИ И СКРАЋЕНИЦЕ

3.1 Термини

Анализа ризика: Процес разумијевања природе ризика и утврђивања нивоа ризика.

Болница Бијељина	Страна 2 од 8	Издање:	Важи од:	ПР-10-021
		2	2023-02-10	

Утврђивање контекста: Дефинисање екстерних и интерних параметара које треба узети у обзир приликом управљања ризиком и постављања обима и критеријума ризика за политику управљања ризиком.

Идентификација ризика: Процес проналажења, препознавања и описивања ризика.

Процес управљања ризиком: Систематска примјена управљачких политика, процедура и пракси на активности комуникације, савјетовања, успостављања контекста, те идентификације, анализе, процјене, третирања, праћења и разматрања ризика.

Процјена ризика: Укупни процес идентификације ризика, анализе ризика и процјене ризика.

Ризик: Дејство несигурности на циљеве, одступање од очекиваног. Ризици се могу описати у односу на потенцијалне догађаје и посљедице, или комбинацију истих. Ризик се често изражава у смислу комбинације посљедица неког догађаја (укључујући и промјене у околностима) и вјероватноће да се они десе.

Третирање ризика: Процес за модификовање ризика.

Посљедица: исход догађаја који утиче на циљеве (ISO Guide 73)

Напомене: догађај може да доведе до низа посљедица. Посљедица може да буде извјесна или неизвјесна и може да има позитивне или негативне ефекте на циљеве. Посљедице могу бити изражене квалитативно или квантитативно. Почетне посљедице могу изазвати домино ефекте.

Вјероватноћа: мјера извјесности догађања изражена као број између 0 и 1, гдје 0 представља немогуће, а 1 потпуно сигурно. (ISO Guide 73);

Прилика: ситуација на основу које организација може да оствари корист (ISO 14097).

3.2 Скраћенице

П: Посљедица

В: Вјероватноћа

4. ОПИС ПОСТУПКА

4.1 Утврђивање контекста

Контекст у ком послује Болница Бијељина састоји се од фактора и догађаја, који постоје у интерном и/или екстерном окружењу и који утичу на рад установе, кроз стварање различитих ризика и могућности. Неки од таквих фактора и догађаја приказани су у следећој табели.

Екстерни, на организационом нивоу:	Интерни, на организационом нивоу:
- Структура и број клијената и корисника услуга. - Односи са партнерима, подуговарачима и добављачима. - Јачина конкуренције. - Културолошки трендови у друштву. - Промјене у прописима. - Технолошки развој друштва. - Политичка питања. - Економска/финансијска питања.	- Мисија и стратешки циљеви Болнице. - Расподјела одговорности. - Радници (број, способности). - Задовољство особља послом. - Организација рада. - Организациона култура.

Болница Бијељина	Страна 3 од 8	Издање:	Важи од:	ПР-10-021
		2	2023-02-10	

Екстерни, на нивоу процеса:	Интерни, на нивоу процеса:
- Редослијед и међусобне интеракције између процеса. - Правила и политике установе. - Доступност материјалних и људских ресурса.	- Редослијед извођења активности. - Расположивост докумената система менаџмента квалитетом. - Односи међу особљем. - Потреба за генерисањем записа.

На организационом нивоу, контекст се утврђује и анализира у склопу преиспитивања од стране руководства (у складу са ПР-10-004: *Поступак преиспитивања система менаџмента*), као и током припрема годишњег плана рада (у складу са ПР-10-005: *Поступак планирања*).

На нивоу процеса, контекст се анализира када се припремају или преиспитују документа система менаџмента квалитетом (у складу са ПР-10-003: *Управљање документима система менаџмента*). Контекстуалне могућности и ризици се узимају у обзир приликом дефинисања редослиједа активности у оквиру процеса и начина обављања појединих радних активности.

Предуслов за управљање ризицима је утврђивање општих и посебних циљева (у складу са ПР-10-005: *Поступак планирања*). На основу утврђених циљева разматрају се догађаји који могу угрозити остваривање циљева, те се предузимају потребне радње за управљање ризицима.

Анализа и процјењивање ризика и прилика спроводи се свеобухватно једном годишње, а према потреби у току године, када настану промјене у контексту које могу да утичу на систем менаџмента, резултате, квалитет и сигурност здравствене услуге.

За идентификовање, анализу, процјену ризика и прилика и за дефинисање мјера надлежни су:

- систем менаџмента и процеси – помоћник директора,
- континуитет пословања – менаџер континуитета пословања,
- сигурност информација – помоћник директора.

Регистар ризика и прилика (ОБ-10-290) води – руководилац организационе јединице

Регистар ризика и прилика намијењен је да се води и чува у електронском облику. Ако постоји потреба да се дијелови евиденција штампа, табела се формира на А4 формат – положено (L), тако што се колоне и редови који нису потребни за штампање „сакривају“

Назив *excel* документа се додјељује на следећи начин: година-мјесец-датум када се ажурира евиденција, *На примјер: 2022-05-31 Registar rizika i prilika*. Назив документа се мијења сваки пут када се врши ажурирање. Упутство за вођење евиденције и уношење текста у сваку рубрику дато је у обрасцу у дијелу „*упутство за попуњавање табеле, а матрица за процену је дата у делу „смјернице“*“.

4.1 Идентификовање и анализа ризика и прилика

Да би се утврдили ризици и прилике које могу да утичу на систем менаџмента, резултате, квалитет и сигурност здравствене услуге, разматра се и узима се у обзир следеће:

- интерна и екстерна питања која чине контекст,
 - релевантни захтјеви релевантних заинтересованих страна,
- који су утврђени током анализе контекста, као и
- ризици и прилике који су повезани са процесима система менаџмента.

Ризици се идентификују на основу утврђених:

Болница Бијељина	Страна 4 од 8	Издање:	Важи од:	ПР-10-021
		2	2023-02-10	

- интерних питања (слабости),
- екстерних питања (пријетње),
- релевантних захтјева релевантних заинтересованих страна који нису испуњени или су дјелимично испуњени,
- слабости у процесу које могу да изазову застоје, неусаглашености, кашњење, неиспуњење циљева/неефективност, слабе перформансе, незадовољство корисника, и слично.

Прилике се идентификују на основу утврђених:

- интерних питања (јаке стране),
- екстерних питања (прилике),
- релевантних потреба и очекивања заинтересованих страна које можемо да испунимо и које представљају могућност за нове услуге, повећање капацитета, партнерство, повећање ефикасности и ефикасности и друге потенцијалне повољне исходе,
- резултата анализе процеса који показују да може да се примијени побољшање ефикасности, побољшавање перформанси, боље коришћење ресурса, скраћење времена, рационализација, смањење потрошње и трошкова, и слично.

Улазне информације за идентификовање ризика и прилика су резултати анализе контекста, резултати праћења и мјерења, провјера, преиспитивања, као и резултати анализе процеса.

Идентификоване ризике руководиоци организационих јединица даље анализирају у односу на могуће изворе ризика, учеснике, доприносиоце факторе, посљедице које могу изазвати, вјероватноћу и учесталост јављања посљедица. Циљ овакве анализе је темељно разумијевање ризика, које је неопходно за прецизирање акција за ублажавање ризика. Уколико је потребно, у анализу ризика се, осим особља Болнице, укључују и друге заинтересоване стране.

4.2 Процјена ризика

Ризици и прилике одређују се као производ вјероватноће и посљедица (ВхП)

Табела 1 - Вјероватноћа:

Квалитативни о	Квантитативни о	Опис
Мала	1	- Настанак догађаја није вјероватан - Нема података о претходним догађајима, или су статистички безначајни
Средња	2	- Догађај би могао да се деси у неком тренутку, - Повремена појава - Постоје подаци о ранијим догађајима
Велика	3	- Настанак догађаја је вјероватан - Очекује се у већини случајева. Утицај на вјероватноћу је изван подручја којим Болница може да управља

Табела 2 - Посљедице:

Квалитативни вно	Квантитативни вно	Ризици	Прилике
Ниске	1	- занемарљиве негативне посљедице за остваривање циља - незнатан финансијски губитак - краткорочне штете и губици - посљедице се могу рјешавати рутинским мјерама - кашњење у роковима реализације мање значајних услуга	- краткорочне користи и уштеде - занемарљиво повећање прихода и обима посла - мале уштеда ресурса - незнатни допринос остварењу циљева - посљедице се могу рјешавати рутинским мјерама

Болница Бијељина	Страна 5 од 8	Издање:	Важи од:	ПР-10-021
		2	2023-02-10	

		- привремене штетне посљедице по околину - лакше повреде - проблеми у стицању повјерења заинтересованих страна - неповољна медијска пажња са минималним посљедицама	
Умјерене	2	- умјерена пријетња за остваривање циљева - средњерочне негативне посљедице за пословање - умјерени губици и штете - слабе перформансе - прекид реализације неких програма / услуга - губитак имовине - извјесне штетне посљедице по околину - тешке повреде - губитак повјерења заинтересованих страна са средњерочним утицајем - негативна медијска пажња са посљедицама које могу јасно да се дефинишу	- средњерочне користи за пословање - умјерено повећање прихода и обима посла - умерено повећање резултата и перформанси
Високе	3	- дугорочне негативне посљедице за пословање - директна пријетња остварењу циља - штета по установу, запослене, кориснике и друге заинтересоване стране - неиспуњење захтјева, неприхватљиве перформансе - прекид реализације основних програма/ услуга - значајан губитак имовине - озбиљне штете по околину - смрт - нарушавање угледа установе и губитак повјерења заинтересованих страна - притисак јавности за смјену руководиоца	- дуготрајни позитиван утицај на пословање - значајно повећање прихода, обима посла и перформанси - велике уштеде и побољшавања - ефикасно коришћење ресурса

Табела 3 - Матрица ризика и прилика:

Вјероватноћа	Посљедице		
	Високе (3)	Умјерене (2)	Ниске (1)
Велика (3)	9 (В)	6 (В)	3 (С)
Средња (2)	6 (В)	4(С)	2 (М)
Мала (1)	3 (С)	2 (М)	1 (М)

Болница Бијељина	Страна 6 од 8	Издање:	Важи од:	ПР-10-021
		2	2023-02-10	

4.2.1 Категорије ризика и прилика

Мали (плави) ризици и прилике: резултат 1 и 2 односи се на малу вјероватноћу и ниске посљедице, малу вјероватноћу и умјерене посљедице, или обрнуто. Ови ризици и прилике не захтијевају даље дјеловање. Они се прате. У случају да се догоде промјене у интерним и екстерним факторима и потребама и очекивањима заинтересованих страна, анализирају се и вреднују, да би се утврдиле потребе за мјерама.

Умјерени (жути) ризици и прилике: резултат 3 и 4, односи се

- велику вјероватноћу и ниске посљедице,
- средњу вјероватноћу и умјерене посљедице,
- високе посљедице и малу вјероватноћу.

Ове ризике и прилике треба надзирати и управљати њима све док резултат вредновања ризика / прилике не буде сведен на ниво малог (2 или 1). Ови ризици и прилике по правилу имају приоритет II, или III.

Велики ризици и прилике: су оцијењени највишом оцјеном (6 и 9), јављају се кад је вјероватноћа појаве велика, а посљедице високе или умјерене, односно када је вјероватноћа умјерена, а посљедице високе.

Ови ризици и прилике представљају највиши приоритет (приоритет I), јер могу да имају значајан утицај на систем менаџмента, квалитет услуге, процесе и резултате.

4.3 Дефинисање и спровођење мјера које се односе на ризике и прилике

Мјере које се односе на ризике и прилике су скуп активности којима се обезбјеђује отклањање или минимизирање ризика, односно остварење прилике. Мјере се одређују узимајући у обзир значај могућих последица за квалитет услуге, процесе, систем менаџмента и резултате.

Мјере које се односе на ризике могу да буду:

- избјегавање ризика (нпр. прекидање активности или одустајање од започињања активности),
- преузимање ризика да би се искористила прилика,
- елиминисање извора ризика,
- измјене вјероватноће или последица,
- дијелење ризика (договор о дистрибуцији ризика са другим заинтересованим странама),
- задржавање ризика одлуком заснованом на информацијама.

Мјере које се односе на прилике могу да буду:

- усвајања нове праксе,
- развој нових услуга,
- примјена нове технологије,
- рационализација,
- усвајање нових знања,
- развој партнерства, и слично.

4.4 Планирање мјера које се односе на ризике и прилике

Када је мјера јединствена, не захтијева сложени скуп активности, нити ресурсе који треба да се посебно одреде и обезбједе, дефинише се у *Регистру ризика и прилика* (ОБ-10-290). На основу мјере дефинисане за ризик, покреће се превентивна мјера у складу са процедуром ПР-10-020: *Поступак планирања и спровођења превентивних мјера*.

Болница Бијељина	Страна 7 од 8	Издање:	Важи од:	ПР-10-021
		2	2023-02-10	

За планирање мјера које захтијевају сложени скуп активности и посебно одређивање и обезбјеђивање ресурса, користи се образац ОБ-10-328: *План мјера за континуирано унапређење*, како је дефинисано упутством УП-10-084: *Планирање и спровођење континуираног унапређења*. План формира одговорна особа која је именована да прати и извјештава о конкретном ризику / прилици. План мјера одобрава помоћник директора.

У зависности од одабране стратегије за постизање жељених ефеката, може да буде прикладно да се један План мјера формира за више ризика и прилика, које утичу на остварење стратегије. У другим ситуацијама, може да буде прикладно да се за један ризик, или прилику формира више планова мјера.

План треба да обезбједи интегрисање мјера у систем менаџмента Болнице, а може да обухвата: обуке и учење, умрежавање, развој партнерства, усклађивање са захтјевима, примену технологија, унапређење ресурса, измјене процедура или формирање нових процедура, мјере рационализације и побољшавања ефикасности, и тако даље.

4.5 Праћење реализације и вредновање ефективности мјера које се односе на ризике и прилике

Одговорно лице, именовано да припреми, руководи реализацијом, и прати реализацију мјере, обезбјеђује да се мјере спроводе према спецификацији и у дефинисаном року. О реализацији мјера извјештава руководство у дефинисаним интервалима. У случају да се план не остварује према спецификацији, року, или жељеним резултатима, спроводи се анализа, преиспитивање и дефинишу мјере којима ће се остварити жељени ефекти.

Када се заврши реализација мјере, одговорно лице организује вредновање ефективности мјере врши се поновно вредновање преосталог ризика/прилике, анализира се да ли су се појавили нови ризици/прилике и ажурира се евиденција у *Регистру ризика и прилика*.

Ефективност предузетих мјера које се односе на ризике и прилике анализира се током преиспитивања од стране руководства, у складу са процедуром ПР-10-004: *Поступак преиспитивања система менаџмента*. *Извјештај о реализацији мјера које се односе на ризике и прилике*, као улазну информацију за преиспитивање, припрема помоћник директора.

5. ПРИЛОЗИ И ОБРАСЦИ

5.1 Прилози

- Нема.

5.2 Обрасци

- ОБ-10-290: Регистар ризика и прилика.

- ОБ-10-328: План мјера за континуирано унапређење, дефинисан је упутством УП-10-084: *Планирање и спровођење континуираног унапређења*

6. ЗАПИСИ

Табела: 1

Назив документа	Ознака обрасца	Документ формира	Број примјерака	Рок чувања	Мјесто чувања	Евидентирање
Регистар ризика и прилика	ОБ-10-290	Помоћник директора	1	Трајно, ажурно	Архива организационе јединице	Не.
Извјештај о реализацији мјера које се односе на ризике и прилике	-	Комисија за континуирано унапређење квалитета	1	Трајно, ажурно	Комисија за континуирано унапређење квалитета	Не.