



Crna Gora
Ministarstvo zdravlja



Crna Gora
MINISTARSTVO ZDRAVLJA
PODGORICA

Broj 15-100/25-2852/1

Podgorica, 24.06. 2025 god.

Adresa: Rimski trg br.46
81000 Podgorica, Crna Gora
tel: +382 20 482 133
www.mzdravlja.gov.me

Na osnovu člana 36 Zakona o državnoj upravi ("Službeni list CG", br.78/18, 70/21 i 55/22) i člana 7 stav 1 tačka 6 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru ("Sl. list CG", br. 75/18), Ministar zdravlja donosi

INTERNO PRAVILO O PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA

I Cilj i predmet Internog pravila o procesu upravljanja rizicima

Član 1

Ovim pravilom uređuje se proces upravljanja rizicima u Ministarstvu zdravlja (u daljem tekstu: Ministarstvo) i određuje redosled koraka, odgovornosti i ovlašćenja zaposlenih u sprovođenju ovog procesa.

Član 2

Rizik predstavlja mogućnost nastanka događaja koji može nepovoljno uticati na ostvarenje postavljenih ciljeva Ministarstva i njegovih organizacionih jedinica.

Među ključne rizike Ministarstva spadaju strateški rizici i najznačajniji operativni rizici koji imaju uticaj na strateške rizike ili su povezani sa njima na način da mogu negativno uticati na realizaciju ciljeva i efikasno obavljanje funkcija koje su u nadležnosti Ministarstva.

II Odgovornosti u procesu upravljanja rizicima

Član 3

Odgovorno lice za identifikaciju, procjenu i upravljanje rizicima u Ministarstvu je Ministar. Svoju nadležnost on može prenijeti na lice iz visoko rukovodnog kadra: državnog sekretara/ku ili sekretara/ku Ministarstva.

Rukovodioci organizacionih jedinica su odgovorni za identifikaciju, procjenu, upravljanje i izvještavanje o rizicima u organizacionim jedinicama kojima rukovode.

Član 4

Ministar određuje lice zaduženo za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju preocesa upravljanja rizicima na nivou Ministarstva.

Lice zaduženo za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima obavezno je da:

- upozna rukovodioce o potrebi uspostavljanja procesa upravljanja rizicima u Ministarstvu;
- podstiče kulturu efektivnog upravljanja rizicima, daje podršku i jača svijest zaposlenih o potrebi sistemskog pristupa upravljanju rizicima;

- prisustvuje obukama iz oblasti upravljanja rizicima;
- ostvaruje komunikaciju sa Direktoratom za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola u Ministarstvu finansija;
- u saradnji sa rukovodiocima organizacionih jedinica započne aktivnosti na uvođenju procesa upravljanja rizicima;
- organizuje sastanke sa licima zaduženim za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju precesa upravljanja rizicima na nivou organizacionih jedinica radi definisanja koraka, aktivnosti i rokova u procesu upravljanja rizicima;
- prikuplja registre rizika organizacionih jedinica i objedinjava u Registar rizika Ministarstva;
- u saradnji sa licima za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima na nivou organizacionih jedinica priprema i ažurira po potrebi registar rizika sa ključnim (strateškim i operativnim) rizicima i dostavlja ga odgovornom licu na odobravanje, a potom na usvajanje;
- priprema izvještaj o statusu rizika i dostavlja odgovornom licu na uvid.

Rukovodioci organizacionih jedinica u obavezi su da odrede lice zaduženo za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju precesa upravljanja rizicima na nivou organizacione jedinice. Ovo lice je u obavezi da:

- u saradnji sa rukovodiocem organizacione jedinice i zaposlenima u istoj prikuplja podatke i dokumentuje ih u registar rizika organizacione jedinice i dostavlja ih licu zaduženom za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju precesa upravljanja rizicima na nivou Ministarstva;
- pohađa obuke iz oblasti upravljanja rizicima.

III Proces upravljanja rizicima

Član 5

Upravljanje rizicima podrazumijeva sledeće faze:

1. Identifikacija rizika;
2. Analiza i procjena rizika;
3. Reagovanje na rizik i
4. Praćenje i izvještavanje o rizicima.

Identifikacija rizika

Član 6

Za identifikaciju rizika najčešće se koriste dva pristupa:

- **odozdo prema dolje**, koji se koristi za identifikaciju rizika vezanih za realizaciju strateških ciljeva, prioriteta u poslovanju, ključnih programa, kapitalnih investicionih projekata i slično, i
- **odozdo prema gore**, koji se koristi za identifikaciju operativnih rizika, odnosno rizika vezanih za poslovne procese, funkcije, projekte, aktivnosti.

Identifikovane rizike potrebno je opisati na način da se iz njegovog opisa vidi o kojem se događaju radi, koji je njegov uzrok i šta bi mogla biti posljedica u odnosu na cilj.

Rizici se kategorišu na strateške i operativne rizike.

Procjena rizika

Član 7

Rizici se procjenjuju uzimajući u obzir **uticaj** neželjenog događaja na cilj i **vjerovatnoću** nastanka neželjenog događaja.

Uticaj je procjena posljedica u slučaju nastanka određenog neželjenog događaja. To može biti i neka vrsta štete ili propuštene prilike.

OCJENA	UTICAJ	OPIS
5	Veoma značajan	U slučaju pojave rizika skoro je nevjerovatno da će se ciljevi ostvariti (postoji 1- 29% šanse da će se ciljevi ostvariti)
4	Velik	U slučaju pojave rizika, aktivnosti su značajno narušene, a malo je vjerovatno da će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 30-49%)
3	Srednji	U slučaju rizika otežano je obavljanje aktivnosti subjekta, a ciljevi se samo donekle mogu ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 50-69%)
2	Mali	U slučaju pojave rizika aktivnosti se obavljaju sa malim smetnjama/kašnjenjem, ali vjerovatno će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 70-89%)
1	Zanemarljiv	U slučaju pojave rizika aktivnosti se obavljaju sa malim smetnjama/kašnjenjem, ali vjerovatno će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 90-100%)

Vjerovatnoća je procjena mogućnosti nastanka određenog događaja, uključujući i učestalost sa kojom do tog ishoda može da dođe.

OCJENA	VJEROVATNOĆA	OPIS
5	Gotovo sigurno	Šanse da će se rizik dogoditi su 90-100%
4	Vjerovatno	Šanse da će se rizik dogoditi su 70-89%
3	Umjereno	Šanse da će se rizik dogoditi su 50-69%

2	Rijetko	Šanse da će se rizik dogoditi su 30-49%
1	Sasvim rijetko	Šanse da će se rizik pojaviti su 1 - 29%

Rangiranje rizika je potrebno kako bi se utvrdili prioriteti, odnosno najznačajniji rizici kojima treba upravljati.

Rangiranje rizika je rezultat množenja ocjena uticaja i vjerovatnoće nastanka identifikovanog rizika. Međutim, treba biti oprezan u kombinovanju uticaja i vjerovatnoće kao proste matematičke operacije.

Npr. rizik koji ima veliki uticaj, a malu vjerovatnoću matematički je jednak riziku koji ima mali uticaj, a veliku vjerovatnoću - što može dovesti do pogrešnog zaključka, jer se ovi rizici rješavaju na različite načine.

Rangiranje rizika najčešće se prikazuje pomoću matrice u kojoj se unose uticaj i vjerovatnoća:

U T I C A J	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
VJEROVATNOĆA						

Rezultati iz matrice rizika ukazuju na oblasti koje se smatraju visokim, srednjim ili malim rizikom. Rangiranje rizika je osnova za određivanje prioriteta i prikazuje izloženost Ministarstva rizicima.

Rizici se rangiraju na sledeći način:

INDEKS RIZIKA	RANG RIZIKA	OPIS RIZIKA (PRIMJERI)
15-25	Visok	- Prekid svih osnovnih programa/usluga - Gubitak imovine velike vrijednosti - Ozbiljne štete za živote građana - Značajan gubitak povjerenja javnosti - Pritisak javnosti za smjenu rukovodstva

6-12	Srednji	- Prekid nekih osnovnih programa/usluga - Gubitak imovine - Štetne posljedice na zdravlje građana - Djelimičan gubitak povjerenja javnosti - Negativan stav javnosti u medijima
1-5	Nizak	- Kašnjenja u manjim projektima/uslugama - Gubitak imovine (manje vrijednosti) - Privremene štetne posljedice na zdravlje građana - Smanjenje nivoa povjerenja javnosti - Djelimično negativan stav javnosti u medijima

Reagovanje na rizik

Član 8

Mjere koje će se preduzeti u vezi postupanja po rizicima prvenstveno zavise od vrste i utvrđenih uzroka rizika:

Interval	Rang rizika	Prioritet rješavanja
15-25	Visok rizik	Hitna priprema i primjena korektivnih mjera
6-12	Srednji rizik	Poboljšanje nekih postojećih kontrola
1-5	Nizak rizik	Potvrđivanje i optimizacija kontrole, kao i praćenje

Odluku o reagovanju na rizik donose rukovodioci.

Vjerovatnoća i uticaj smanjiće se izborom odgovarajućeg načina postupanja po rizicima.

Postoji nekoliko načina reagovanja na rizik:

- prihvatanje ili tolerisanje rizika;
- smanjivanje ili ublažavanje rizika;
- prenošenje rizika;
- izbjegavanje rizika.

IV Registar rizika

Član 9

Registar rizika služi za dokumentovanje rezultata upravljanja rizicima i praćenje predloženih mjera. Svrha registra rizika je da pruži sve ključne informacije o rizicima u subjektu.

Registar rizika je interni dokument u koji se unose osnovni podaci o identifikovanim rizicima: opis rizika, procjena uticaja i vjerovatnoće, kao i rang rizika, pregled postojećih kontrola, reagovanje na rizike, odgovorna lica, rokove za sprovođenje mjera.

Organizaciona jedinica _____									
Red. br.	Opis rizika	Vrsta rizika	Pregled postojećih kontrola	Procjena i nivo rizika			Reagovanje na rizik	Odgovorna osoba za rizik	Rok za sprovođenje
				Uticaj	Vjerovatnoća	Ukupno			

Formira se na nivou organizacionih jedinica i na nivou Ministarstva. Registre rizika na nivou organizacionih jedinica popunjavaju lica za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima na nivou organizacionih jedinica.

Registar rizika se ažurira po potrebi, a najmanje jednom godišnje.

Praćenje i izvještavanje o rizicima

Član 10

Izvještaj o upravljanju rizicima priprema se najmanje jednom godišnje. On treba da sadrži najvažnije informacije o statusu rizika, njegovim promjenama i svim drugim potrebnim informacijama i upućuje na generalne mjere koje treba preduzeti.

Izvještaj treba da bude sažet, a u tome može pomoći grupisanje rizika po vrstama.

Po potrebi, u svrhu izvještavanja, promjene u statusu pojedinih (ključnih) rizika mogu se predstaviti u poljima tabele kako slijedi:

Organizaciona jedinica _____									
Opis rizika	Nivo rizika	Predložene mjere reagovanja na rizik	Status sprovedenih mjera	Razlog za nesprovođenje/djelimično sprovođenje mjera	Nova procjena/novi status rizika	Razlog za promjenu statusa rizika	Novo reagovanje na rizik/mjera	Rok za sprovođenje	Odgovorno lice
Opis rizika kao što je prikazan u registru rizika	Nivo rizika koji je prikazan u registru rizika	Mjere koje su predložene za umanj enje	Status mjere-sprovede na, sprovede nje je u toku, nije početo sa	Razlog ukoliko mjera nije sprovedena, kasni se sa sprovođenjem ili se samo djelimično ili	Novi nivo rizika (npr. 12-srednji nivo rizika, nepromije njen nivo	Ukoliko dođe do pogoršanja ili nema promjena kod statusa rizika to znači da	Popunjava se samo ako je prethodno predložena mjera neefikasna ili postoji drugi	Navodi se rok za sprovođenje je mjera	Popunjav a se samo ako se prethodn o predlože no lice mijenja

<i>ru rizika</i>	<i>(npr. visok rizik (16))</i>	<i>rizika ukolo ni reago vanje na rizik</i>	<i>spроводе njem i sl.</i>	<i>neadekvatno sprovodi</i>	<i>rizika ili povećan nivo rizika)</i>	<i>mjera nije efikasna, ili je nedosledno primijenjen a ili se kasni sa njenom primjenom, ili su neki drugi faktori u okruženju doprinijeli povećanom ili nepromijen jenom nivou rizičnosti</i>	<i>problem u njenom sprovođenju i/ili se predlaže nova ili izmijenjena mjera</i>		
----------------------	--	---	--------------------------------	---------------------------------	--	---	--	--	--

Revidiranje i odobrenje procedure upravljanja rizicima
Član 10

Ministarstvo može ažurirati postupak upravljanja rizicima ukoliko dođe do promjene u poslovnim procesima, strateškim ciljevima ili organizacionoj strukturi, te odrediti novi pristup upravljanju rizicima.

Zaposleni takođe mogu dati sugestije za izmjenu procedure licu za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima na nivou Ministarstva.

Revidirana procedura dostavlja se Ministru na odobrenje i usvajanje.

Nakon usvajanja procedura se dostavlja Rukovodiocima organizacionih jedinica koji su u obavezi da upoznaju zaposlene sa istom.

IV Stupanje na snagu
Član 11

Ovo Interno pravilo o procesu upravljanja rizicima stupa na snagu danom potpisivanja.

Broj:
Podgorica, 24.06.2025.godine

MINISTAR ZDRAVLJA
Dr Vojislav Šimun

Vojislav Šimun
