

ЗАВОД ЗА ЗДРАВСТВЕНУ ЗАШТИТУ СТУДЕНАТА (СА СТАЦИОНАРОМ)

Ул. Крунска бр. 57, 11000 Београд

ЗАВОД ЗА ЗДРАВСТВЕНУ ЗАШТИТУ СТУДЕНАТА
(са стационаром)

Бр. 2542/2

22.07. 2026 год.

БЕОГРАД, Крунска 57

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У ЗАВОДУ ЗА ЗДРАВСТВЕНУ ЗАШТИТУ СТУДЕНАТА (СА СТАЦИОНАРОМ)



Београд, јул 2026. године

САДРЖАЈ:

1. УВОД	1
1.1. Дефиниције основних појмова	1
1.2. Правни основ	3
2. СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	4
3. СТРУКТУРА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	4
3.1. Запослена лица	6
3.2. Руководиоци	6
3.3. Лице задужено за управљање ризицима.....	7
3.4. Управа Завода	7
4. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	8
4.1. Постављање циљева	8
4.2. Утврђивање ризика	8
а) Типологија ризика	8
б) Методе утврђивања ризика.....	9
в) Поступак утврђивања ризика	9
г) Приступи утврђивању ризика	9
д) Опис ризика	10
4.3. Процена ризика	10
а) Процена утицаја ризика	11
б) Процена вероватноће појаве ризика	12
в) Процена укупне изложености ризику	12
г) Прихватање ризика	14
4.4. Поступање по ризицима	15
а) Избор одговора на ризик	15
б) Спровођење одговора на ризик	17
4.5. Праћење и извештавање о ризицима	17
а) Праћење	18
б) Извештавање.....	17
4.6. Финансирање управљања ризицима	19
5. СЛУЧАЈЕВИ РИЗИКА	19
6. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ	21
7. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ	21
8. ПРИЛОЗИ	21

1. УВОД

Циљ Стратегије управљања ризицима је увођење у Заводу за здравствену заштиту студената (са стационаром) (у даљем тексту: Завод) праксе управљања ризицима и успостављање оквира у којем ће се развијати управљање ризицима, прилагођено специфичностима Завода. Успешним управљањем ризицима жели се ојачати постојећа структура управљања и у процесу планирања и доношења одлука уградити управљање ризицима као стандард, општеприхваћен концепт и саставни део управљања који ће помоћи у оптималном коришћењу јавних ресурса.

Циљ управљања ризицима је предвидети неповољне догађаје који би могли спречити, умањити, отежати или успорити остваривање циљева и смањити ниво неизвесности који би могао представљати претњу успешном раду Завода. Како би се то постигло, свакодневно рад свих организационих јединица у саставу Завода, у свим радним процесима, мора бити интегрисан с активностима које помажу јачању редовног праћења препознатих ризика и примени одговарајућих мера за елиминисање или ублажавање ризика и њихових последица.

Овом стратегијом одређује се ток поступања при утврђивању ризика, процени ризика и предузимању активности потребних за елиминисање или ублажавање ризика. Такође, одређује се управљање документацијом произашлом из управљања ризицима и начин извештавања о евидентираним ризицима и њиховом статусу.

Стратегија управљања ризицима ће се редовно ажурирати у складу са спровођењем и развојем процеса управљања ризицима.

Свако запослено лице у Заводу, ако током обављања својих активности уочи могућност побољшања у одређеним деловима процеса, своје предлоге треба да достави руководиоцу своје организационе јединице.

1.1. Дефиниције основних појмова

Ризик је било који догађај или проблем, који би се могао догодити и неповољно утицати на постизање стратешких и оперативних циљева Завода и организационих јединица у његовом саставу. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком. Ризици са којима се суочавају запослени су бројни, а могу се односити:

- на све оно што може штетити угледу и репутацији Завода и смањити поверење пацијената и шире јавности;
- на неправилно и незаконито пословање, али и неекономично, неефикасно и неефективно управљање јавним ресурсима;
- на непоуздано извештавање;
- на неспособност реаговања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује резултате рада и пословања.

Управљање ризицима је целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, узимајући у обзир циљеве Завода и предузимање потребних радњи, нарочито применом система финансијског управљања и контроле, а у сврху смањења ризика и повећања успешности рада установе у целини и њених унутрашњих организационих јединица.

Утврђивање ризика је процес идентификације догађаја и одређивање кључних ризика који могу угрозити остварење циљева Завода.

Опис ризика је закључак процеса утврђивања ризика и почетак процеса процене ризика. При процени ризика потребно је јасно формулисати, односно описати утврђени ризик узимајући у обзир главни узрок ризика (шта је основни проблем) и потенцијалне последице ризика (утицај на циљеве/активности).

Процена ризика је поступак којим се на систематски начин обавља процена и одређује вероватноћа настанка и последица неповољних услова и/или догађаја на остваривање циља.

Утицај је квантитативна мера последице настанка догађаја. Обично се исказује као велики, средњи или мали утицај.

Вероватноћа је квантитативна мера за могућност настанка догађаја. Обично се исказује као ниска, средња или висока вероватноћа.

Ублажавање/третирање ризика подразумева активности које се предузимају у циљу смањивања вероватноће, негативне последице повезане са ризиком, или обоје.

Третирање ризика подразумева успостављање одговарајућих контролних активности (процедура).

Праћење ризика је део фазе управљања ризицима у којој се проверава да ли функционишу у пракси предложене контролне активности (процедуре) и да ли исте спречавају, односно ублажавају одређени ризик.

Инхерентни ризик је ниво ризика у случају непостојања контрола и фактора који ублажавају ризик.

Резидуални ризик је ризик који остаје након што руководство предузме радње за смањење последица и вероватноће неповољног догађаја, укључујући контролне активности у смислу реаговања на ризик.

Прихватљиви ризик је ризик који доносиоци одлука могу да прихвате на основу документованих информација, нивоа вероватноће и утицаја ризика.

Портфељ ризика је евиденција скупа ризика који се појављују или се могу појавити у Заводу, током пословања. Груписањем ризика добија се портфељ ризика који ће се доделити одговарајућим руководиоцима, који ће пратити свој портфељ, надгледати развој и постојање одговарајућег контролног окружења и извештавати о томе.

Регистар ризика је преглед утврђених ризика, процене ризика на бази утицаја и вероватноће, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице ризика, особа задужених за спровођење конкретних активности, као и рокова за њихово извршење. То је интерни документ сваке организационе јединице у саставу Завода.

1.2. Правни основ

Влада Републике Србије донела је Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за период 2017-2020. године („Службени гласник РС“, бр. 51/17) (у даљем тексту: Стратегија). Стратегија је усмерена на стварање потребних претпоставки за успостављање и развој система финансијског управљања и контрола код буџетских корисника. Развој интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији, иницирао је развој управљања ризицима.

Закон о буџетском систему („Сл. гласник РС“ бр. 54/09...92/23 и 94/24) у члану 81. прописује обавезу успостављања система финансијског управљања и контроле (ФУК) у јавном сектору, чији је саставни део управљање ризицима.

Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Сл. гласник РС“ бр. 89/19), као подзаконски акт, у члану 7. прописује да управљање ризицима 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, а ради вршења ових активности руководиоца корисника јавних средстава усваја стратегију управљања ризиком, која се ажурира сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени.

У Приручнику за ФУК, мај 2020. године, и нарочито у Смерницама за управљање ризицима, описани су важни делови процеса управљања ризицима, уз приложене примере. Сваки корисник јавних средстава треба да процес управљања ризицима прилагоди својој структури и свом начину рада и пословања, било у оквиру Стратегије управљања ризицима, или кроз посебан документ.

Решењем в.д. директора Завода, образована је Радна група за увођење и развој система финансијског управљања и контроле у Заводу дел. бр. 2256 од 30.06.2026. године. Наведеним решењем одређени су руководиоца и чланови Радне групе, из процеса рада Завода. Задатак радне групе је да организационо успостави систем финансијског управљања и контроле, као свеобухватан систем интерних контрола који се спроводи политикама, процедурама и активностима, а које ће обезбедити разумно уверавање да ће се циљеви Завода остварити кроз:

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

Истовремено, Решењем в.д. директора дел. бр. 2256/2 од 30.06.2026. године, именован је координатор за финансијско управљање и контролу, са задатком да помогне руководиоцу Радне групе у успостављању, развоју и редовном ажурирању система интерних контрола, а са циљем да осигура законито, економично и ефикасно трошење буџетских средстава и управљање ризицима.

2. СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Поступак утврђивања и процене ризика обухвата разраду Стратегије управљања ризицима. Стратегија управљања ризицима описује процес који Завод, односно његове организационе јединице успостављају ради управљања ризицима.

Према одредбама Закона о буџетском систему и Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, руководиоца корисника јавних средстава одговоран је за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система финансијског управљања и контроле, што подразумева и одговорност за успостављање ефективног система управљања ризицима који ће помоћи у остваривању постављених циљева.

Руководиоци на различитим нивоима управљања, сходно додељеним овлашћењима и одговорностима, одговорни су за испуњавање циљева у оквиру својих надлежности, а тиме и за управљање ризицима. Руководиоци су дужни упознати запослене са процесом управљања ризицима и обезбедити да су запослени свесни захтева које Завод у том смислу поставља.

3. СТРУКТУРА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима треба успоставити на нивоу: 1) организационих јединица у саставу Завода; и 2) пројеката и програма.

Запослена лица сходно својим задужењима и делокругом одговорности дужна су да обезбеде да се на нивоу Завода успостави системско управљање ризицима на начин:

- 1) да се утврде ризици везани за циљеве из радних процеса који су у надлежности Завода;
- 2) да се процени вероватноћа настанка ризика и њихови утицаји;
- 3) да се утврди начин поступања у вези са ризицима који су неприхватљиви;
- 4) да се документују подаци о ризицима у регистру ризика Завода (препоруча је да такви регистри садрже до највише 10 најзначајнијих ризика сваке организационе јединице у саставу Завода); и
- 5) да се осигура извештавање о ризицима.

За потребе увођења система управљања ризицима, Завод ће предузети следеће активности:

- донети одлуку о именовању лица задуженог за управљање ризицима на нивоу Завода и њихово утврђивање и евидентирање у Регистар ризика (Прилог 2); и
- донети одлуку о успостављању Регистра ризика за сваку организациону јединицу у саставу Завода.

Везано за управљање ризицима потребно је нагласити и важност интерне ревизије која је у функцији независне и објективне процене о адекватности и ефикасности процеса управљања ризицима и постављених контрола као одговора на ризике. Интерна ревизија приликом обављања ревизија процењује ефикасност и адекватност процеса управљања ризицима, нарочито ефикасност контролних активности (процедура). Процењујући адекватност и ефикасност контролних активности у односу на спречавање и умањивање ризика, интерна ревизија у својим ревизорским извештајима у оквиру налаза 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 јачања постојећих контролних механизма или увођења нових контрола. С обзиром на то да су за спровођење препорука задужени руководиоци, њиховом реализацијом руководиоци осигуравају предузимање радњи потребних за смањење ризика. Интерна ревизија на тај начин пружа помоћ руководиоцу у процесу управљања ризицима, али руководиоци су ти који су одговорни за управљање ризицима. Интерна ревизија ради вршења ревизије треба да има право приступа регистрима ризика како би могла проценити функционисање целокупног система интерне контроле.

Структура управљања ризицима укључује:

- запослене;
- руководиоце;
- лице задужено за управљање ризицима; и

- управу.

Како би се спроводиле активности управљања ризицима захтева се учествовање свих запослених у Заводу.

Када запослено лице наиђе на ризичну ситуацију, треба да испуни образац за утврђивање и процену ризика (Прилог 1), детаљно наводећи ризик (догађај/ситуацију) на који је наишло и достави га непосредном руководиоцу. Испуњавање Обрасца за утврђивање и процену ризика редовна је текућа активност која се чини у вези са свакодневним догађајима те на нивоу одговорности одговарајућој за сваког појединог запосленог (запосленом ће на ту обавезу повремено указивати непосредни руководилац). Непосредни руководилац сакупља податке у Регистар ризика за конкретну организациону јединицу Завода (Прилог 2), те један до два пута месечно или када год се, према слободној процени, наиђе на изузетно значајан ризик, прегледа Регистар ризика са руководиоцем организационе јединице Завода, ради оцене ризика на нивоу конкретне организационе јединице и утврђивања мера за ублажавање ризика. Сакупљене податке о ризику треба проследити Управи Завода у временском интервалу од максимално од 4 месеца или према потреби кад год се наиђе на изузетно значајан ризик. Треба напоменути како у случају неслагања између запослених и руководиоца у вези с тим на које ризичне елементе треба обратити пажњу, сваки од њих може у регистар ризика унети своје мишљење и на тај начин дати важан допринос испуњавању постављених циљева. Овај поступак оснажује у одређеној мери запослене који најбоље знају ризике укључене у њихов делокруг рада. Управа Завода је дужна да поново оцени информације о ризику коју су евидентирале организационе јединице и да донесе завршну процену идентификованих ризика, с тим у вези, да предложи додатне мере за ублажавање ризика и накнадно прати ублажавање ризика. Управа Завода као резултат расправе о ризицима доноси Акциони план (Прилог 3) и доставља га организационој јединици ради усаглашавања с њим и ради његовог спровођења у оквиру рокова утврђених за извршење. Након што прими Акциони план, организациона јединица обавезна је да реализује одлуке Управе Завода и ажурира свој регистар ризика одговорностима и активностима које ће се предузети (уколико постоје) за сваки ризик утврђен и наведен у Акционом плану, а Акциони план доставити на извршење особама одговорним за третирање ризика.

3.1. Запослена лица

Задаци запослених лица јесу:

- утврдити ризик или ризични догађај/ситуацију;
- описати ризик/последнице ризика;
- оценити утицај ризика;
- оценити вероватноћу ризика;
- проценити ефикасност постојећих контрола;
- предложити потребне додатне радње/превентивне мере.

Попуњен образац за утврђивање и процену ризика доставља се руководиоцу организационе јединице Завода.

3.2. Руководиоци

Руководилац организационе јединице у Заводу одговоран је за третирање ризика у његовом подручју одговорности.

У том смислу, његови задаци су:

- обезбедити да се управљање ризицима у његовом подручју одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима;
- обезбедити да су запослени свесни кључних циљева, приоритета и главних ризика с којима се суочава њихов део организације и Завод у целини;
- отворати питања у вези с ризицима и подстицати запослене на препознавање и решавање ризика који прете њиховим активностима и искоришћавање прилика којима ће се боље остварити циљеви и побољшати резултати;
- утврђивати нове методе рада;
- сакупљати обрасце за утврђивање и процену ризика;
- евидентирати прикупљене податке о утврђеним ризицима у Регистар ризика за конкретну организациону јединицу у саставу Завода и расправити са руководиоцем организационе јединице укупну процену изложености ризику;
- да сакупљене податке о ризику проследи у временским интервалу свака 4 месеца или према потреби кад наиђе на изузетно значајан ризик;
- најмање једном у 4 месеца да укаже запосленима на обавезу утврђивања и процене ризика тако што ће им доставити Образац за утврђивање и процену ризика;
- квартално праћење спровођења мера из Акционог плана на нивоу конкретне организационе јединице;
- припрема годишњег извештаја о управљању ризицима на нивоу конкретне организационе јединице;
- на основу резултатног нивоа ризика и предлога одговора на ризик који је изнео запослени (у обрасцу за утврђивање и процену ризика) да одлучује јесу ли потребне додатне мере за смањивање изложености ризику, те да одреди рокове извршења планираних додатних радњи и особе које ће бити одговорне за њихово извршење;
- да створе услове за несметано спровођење свих активности везано за ризике утврђене и наведене у Акционом плану;
- да квартално прегледају Регистар ризика за конкретну организациону јединицу; и
- да о мерама предузетим у оквиру своје надлежности подноси годишњи извештај одговорном лицу Завода.

3.3. Лице задужено за управљање ризицима

Лице задужено за управљање ризицима у Заводу одговорно је за третирање ризика на нивоу Завода, израду годишњег извештаја о управљању ризиком, помоћ руководиоцима око утврђивања ризика и мера за њихово контролисање, ублажавање или отклањање.

У том смислу његови задаци су:

- сакупљање образаца за утврђивање и процену ризика;
- евидентирање прикупљених података о утврђеним ризицима у Регистар ризика и утврђивање укупне процене изложености ризику;

- да сакупљене податке о ризику проследи (електронским путем) Управи свака 4 месеца или према потреби кад наиђе на изузетно значајан ризик;
- квартално праћење спровођења мера из Акционог плана на нивоу конкретне унутрашње организационе јединице; и
- припрема годишњег извештаја о управљању ризицима на нивоу Завода.

3.4. Управа Завода

Задаци Управе Завода су:

- расправити и поновно проценити ризике конкретних организационих јединица, оценити мере контроле које се већ користе за ублажавање ризика и осмислити/предложити нове мере за ублажавање ризика;
- пратити напредак ублажавања ризика; и
- расправити Годишњи извештај о управљању ризицима Завода.

Везано за управљање ризицима, Управа се састаје онолико често колико је потребно, али најмање 3 пута годишње. Приликом одлучивања о ризику, Управа Завода прво треба да размотри да ли је и до које мере дат ризик већ покривен постојећим мерама контроле. Управа Завода би требало да узме у обзир активности које су руководиоци већ предузели и препоруке интерне ревизије.

4. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Општи модел управљања ризицима обухвата:

- 1) постављање циљева;
- 2) утврђивање ризика;
- 3) процену ризика;
- 4) поступање по ризицима;
- 5) праћење и извештавање о ризицима; и
- 6) финансирање управљања ризиком.

4.1. Постављање циљева

Свака организациона јединица има специфичну улогу и циљеве које треба испунити, како би се обезбедило потпуно функционисање Завода.

На основу утврђених циљева разматрају се догађаји који могу угрозити њихово остварење, те предузимају одређене радње за управљање ризицима. Стога је важно да циљеви буду јасни.

Циљеви се могу поделити на разне начине:

- стратешки циљеви (општи и посебни циљеви); и
- оперативни циљеви везани уз планове рада и радне процесе.

Стратешки циљеви изводе се из мисије Завода и постављају се током процеса стратешког планирања. Ови циљеви постављају се на временски период од 3 године. Општи циљеви одређују јасан смер кретања и деловања како би Завод или његова организациона јединица остварили визију и мисију. Посебни циљеви су очекивани резултати који су

последица низа специфичних активности усмерених ка постизању општег циља. Посебни циљеви произилазе из општег циља.

Оперативни циљеви су краткорочни (обично на годину дана, након чега се обнављају) и специфични. Садржани су у годишњим плановима активности организационих јединица, а утврђују их руководиоци организационих јединица (помоћници директора, начелници служби, шефови одељења, одсека и сл.).

4.2. Утврђивање ризика

а) Типологија ризика

Успешном остваривању циљева ризик може да прети због унутрашњих и спољних фактора. Како би се олакшало препознавање ризика и обезбедило да буду покривена сва подручја ризика, користиће се подела на 5 главних група ризика:

- спољно окружење;
- планирање, процеси и системи;
- запослена лица и организација;
- законитост и исправност; и
- комуникације и информације.

б) Методе утврђивања ризика

Ризике је потребно утврдити применом следећих метода:

- разматрањем постојећих препорука интерног ревизора и других извештаја у којима се објашњавају разлози одступања од планова или неизвршавања планова;
- откривањем неправилности, грешака и слабости у систему;
- заједничким тражењем идеја на различитим нивоима унутар организационих јединица Завода; и
- системском, озбиљном и свеобухватном проценом ризика коју спроводи интерна ревизија.

в) Поступак утврђивања ризика

Утврђују се ризици који угрожавају испуњавање циљева организационих јединица. Ризике евидентирају запослени путем образаца за утврђивање и процену ризика. При утврђивању ризика, треба узети у обзир то да утврђивање ризика не би требало бити сувише уопштено (тако да се не могу осмислити специфичне мере ублажавања ризика) или сувише детаљно (навођење свакодневних ситних ризичних ситуација и мера ублажавања ризика што би трајало предуго и не би се фокусирао на најважније циљеве).

Утврђене ризике треба да потврде руководиоци организационих јединица. Коначно ниво вероватноће треба да потврди Управа Завода. У овом поступку, ризике који нису прихватљиви Управи Завода треба и склонити из регистра ризика (попис уклоњених ризика обавезно сачувати у посебној евиденцији).

г) Приступи утврђивању ризика

За утврђивање ризика користе се два приступа:

- 1) Први је приступ „одозго према доле“, где се на нивоу управе разматрају ризици везани за стратешке циљеве.

Процена ризика по правилу се састоји од три различите фазе:

- избор високоризичног циља;
- избор организационе јединице Завода, која ће се процењивати с обзиром на програм изабран у првој фази; и
- избор пројекта/активности који ће се процењивати унутар организационе јединице изабране у другој фази.

У дијаграму 1 приказан је поступак процене ризика приликом којег се изабере циљ, организациона јединица А и пројекат 3.

Дијаграм 1. Фазе процене ризика

Фаза 1. Избор циљева	
Циљ 1	Програм 1
	Циљ II
	Циљ I
Фаза 2. Избор организационе јединице	
Јединица А	Јединица Б
	Јединица А
Фаза 3. Избор	
Пројекат 1	Пројекат 2
	Пројекат 3

- 2) Други приступ је „одоздо према горе“, где се на нивоу организационих јединица Завода разматрају ризици везани уз оперативне циљеве.

Поглавље „Случајеви ризика“ ових смерница садржи попис могућих случајева ризика. Попис није коначан, па и друге случајеве треба разматрати.

д) Опис ризика

Пре процене ризика треба јасно формулисати, односно описати утврђени ризик узимајући у обзир главни узрок ризика (*Шта је основни проблем?*) и потенцијалне последице ризика (*Утицај на циљеве/активности*).

Након што запослено лице утврди догађај или проблем који може довести до ризика, исти је потребно кратко описати на начин да се утврди квантификована процена потенцијалног утицаја на циљ и да се идентификује шта је основни проблем, односно узрок ризика.

4.3. Процена ризика

Поступак процене ризика је утврђивање и процењивање догађаја или проблема који утичу на активности Завода и његових организационих јединица и на постављене утврђене циљеве.

У овој фази лице које попуњава Образац за утврђивање и процену ризика (Прилог 1) треба да да привремену процену ризика на основу два показатеља:

- утицаја ризика; и
- вероватноће појаве ризика.

Поред сопствене процене утицаја и вероватноће пријављених ризика, лице које попуњава Образац за утврђивање и процену ризика требало би, само ако је то могуће, предложити и радње које би се могле предузети како би се вероватноћа појаве ризика и/или његове последице свеле на најмању меру, као и радње у случају непредвиђених околности које је потребно предузети уколико се ризик заиста појави. Могуће је укључити и предлагање одговарајућих рокова. Поступак процене ризика је мишљење које се заснива на стручности и искуству проценитеља ризика и количини доступних података у време посматрања.

а) Процена утицаја ризика

Утицај догађаја који доводи до ризика може се дефинисати као перцепција осетљивости Завода на последице посматраног догађаја (процена значајности последице ако се ризик оствари). Процена утицаја не узима у обзир вероватноћу, него само одговара на питање: „Шта ће се догодити ако се одређени догађај оствари?“ Утицај се бодује оценама од 1 до 3, где оцена 1 представља процену да ће тај догађај имати мали утицај, 2 упућује на средњи утицај и 3 значи да ће догађај имати велики утицај на одређену активност Завода, односно његових организационих јединица. Важно је напоменути како се у овој фази процењује инхерентни ризик, не узимајући у обзир постојање било каквог облика контрола.

У табели 1 приказан је предлог за процену утицаја (последице) давањем оцена.

Табела 1. Предлог за процену утицаја (последице) давањем оцена

Оцена	Утицај-последица	Тумачење
1	Мали	У случају појаве ризика, започети послови и активности нису поремећени или су минимално поремећени, а нема потребе за додатним мерама (нпр. мања кашњења у роковима или губитак имовине мале вредности или мала материјална штета и сл.)
2	Средњи	У случају појаве ризика, активности су значајно поремећене и можда ће бити потребна додатна средства како би се остварио циљ (нпр. већи губитак имовине,

		привремени прекид програма, већа материјална штета и сл.)
3	Велики	У случају појаве ризика, активности су значајно поремећене и за остварење циљева потребна су знатна додатна средства (нпр. прекид програма, губитак значајне имовине, смене на највишем управљачком нивоу и сл.)

б) Процена вероватноће појаве ризика

Након процене утицаја, процењује се колика је вероватноћа да се неки ризик који је по правилу штетни догађај оствари.

У табели 2 дат је предлог оцена у вези са вероватноћом ризика.

Табела 2. Предлог оцена у вези са вероватноћом ризика

Оцена	Вероватноћа	Тумачење
1	Ниска	Појава ризика је готово немогућа, или се ризик заиста појавио у неколико случајева (вероватноћа догађаја мања је од 2%).
2	Средња	Вероватноћу појаве ризика потврђују претходни докази или сазнање о томе да се ризик већ појавио (вероватноћа догађаја мања је од 25%).
3	Висока	Вероватноћу појаве ризика потврђују јасни и учестали докази или сазнање о томе да се ризик већ појавио (вероватноћа догађаја је већа од 25%).

в) Процена укупне изложености ризику

Поступак за утврђивање ризика и процена ризика (који се заснивају на двама врстама улазних информација - о процени утицаја ризика и процени вероватноће појаве ризика) треба да произведу резултат везано за појаву ризика (Матрица 1).

Из процене утицаја и вероватноће произлази процена укупне изложености ризику, која је потребна како би се утврдили приоритети, односно најзначајнији ризици којима треба управљати. Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за утицај са бодовима за вероватноћу (ако се ризик са највећим утицајем и највећом вероватноћом, које бодујемо оценом три, може проценити са највише девет бодова). Укупна изложеност ризику може

бити ниска (оцена 1, 2), средња (оцена 3, 4) и висока (оцена 6, 9). Будући да један ризик може утицати на неколико подручја унутар организације, разматрање фактора ризика запослени посебно процењује за различита подручја и бодује према утицају ризика и вероватноћи појаве ризика за свако опажено подручје ризика.

Матрица 1. Поступак за утврђивање ризика и процену ризика

ВЕРОВАТНОЋА	Висока	3	6	9
	Средња	2	4	6
	Ниска	1	2	3
		Мали	Средњи	Велики
УТИЦАЈ				

Потребно је нагласити да се у већини случајева ризици не могу у потпуности уклонити и да свака активност садржи у себи могући ризик.

Разликују се два нивоа ризика:

1. **Инхерентни ниво ризика** је ниво ризика у случају непостојања контрола и фактора који ублажавају ризике (не узимајући у обзир успостављене контроле којима ће се третирали ризик); и
2. **Резидуални ниво ризика** је ниво ризика када се узму у обзир постојеће контроле и фактори ублажавања ризика. Дакле, након предузимања одређених радњи, ризик и даље постоји. То је резидуални ризик, а у суштини представља чињеницу да се ризик не може потпуно уклонити.

Након што се процене инхерентни ризици (што је обавеза запослених) и добије листа најзначајнијих ризика, потребно је одредити резидуални ниво ризика (обавеза руководиоца) узимајући у обзир адекватност и ефикасност постојећих контрола, које су оценила запослена лица (у обрасцу за утврђивање и процену ризика). Притом се може утврдити да нема одговарајућих контрола, да контроле нису ефикасне у пракси или су у потпуности ефикасне.

За одређивање резидуалног нивоа ризика користи се матрица 2.

Руководилац на основу тренутног резидуалног нивоа ризика и предлога одговора на ризик који је изнео запослени (у обрасцу за утврђивање и процену ризика), одлучује јесу ли потребне додатне мере за даље смањивање изложености ризику те одређује рокове извршења планираних додатних радњи и особе које ће бити одговорне за њихово извршење, сваки у делокругу својих надлежности.

Матрица 2. Одеђивање резидуалног нивоа ризика

ИНХЕРЕНТНИ РИЗИК	Висока	3	6	9
	Средња	2	4	6
	Ниска	1	2	3
		Мали	Средњи	Велики
ЕФИКАСНОСТ КОНТРОЛА				

г) Прихватање ризика

Прихватање ризика односи се на праг који поставља руководиоца организационе јединице Завода као границу прихватљивости ризика на основу документованих информација према којима се може разумно поступити (додатно ублажавање генерисало би претеране трошкове).

Инхерентни ризици – контроле/мере = резидуални ризици
→ Резидуални ризици — прихватање ризика?

Међутим, потребно је нагласити како се приступом за процену ризика заснованом на утицају и вероватноћи треба користити на једноставан и прагматичан начин. С обзиром да се процена углавном заснива на субјективној процени, овај приступ треба схватити више као начин покретања расправе о ризицима, а мање као средство за успостављање прецизног нивоа ризика. Важно је да се разумеју разлози који се крију иза оцењеног ризика и да се на основу ове информације утврди јесу ли и које мере потребне за даље смањивање изложености ризику.

Како би се постигло ефикасно управљање ризицима, те документацију и извештаје о ризицима свели на разумну меру, важно је оријентисати се на критичне ризике. Завод ризик сматра критичним ако је оцењен највишом оценом ризика (6 или 9) у следећим ситуацијама:

- ако представља директну претњу успешној реализацији пројекта/активности;
- ако ће проузроковати знатну штету интересним странама са којима Завод сарађује (пацијенти, пословни партнери, Министарство здравља Републике Србије, Републички фонд за здравствено осигурање, медији итд.);
- ако је последица ризика повреда закона и других прописа;
- ако ће доћи до значајних финансијских губитака; и
- у било којем случају озбиљног утицаја на углед и репутацију Завода.

Наравно, не треба занемарити ни ризике оцењене нижим оценама, јер перцепција важности ризика је субјективна процена.

4.4. Поступање по ризицима

а) Избор одговора на ризик

Вероватноћа и утицај смањује се избором адекватног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика, толеранцији и ставу према ризику (одређени ризици се могу прихватити, други не могу или могу само до одређене границе).

У начелу, постоје 4 главне стратегије које се предлажу као одговор на ризик:

- 1) Избегавање ризика - неки се ризици могу делимично или у потпуности избећи модификовањем процеса/поступака или активности;
- 2) Преношење/дељење ризика - најбољи одговор на неке ризике може бити њихово преношење трећој страни или дељење ризика са трећом страном. Ова је опција посебно добра за ублажавање финансијских ризика или ризика по имовину;

- 3) Прихватање ризика - један од одговора на ризике може бити прихватање ризика без предузимања додатних радњи. Чак и ако се ризик не може прихватити, може се догодити да могућности за предузимање одређених мера у вези са неким ризицима могу бити ограничене или трошкови предузимања мера могу бити у несразмери у односу на могуће користи. Реакција у таквим случајевима може бити прихватање постојећег нивоа ризика. Завод, односно његова организациона јединица припрема планове поступања ради реаговања утицаја који би се појавили у случају остварења ризика. У случају да је ризик прихваћен (у целости или делимично) у регистру ризика треба објаснити зашто је прихваћен и до које мере.
- 4) Смањивање/ублажавање ризика - поступци смањивања/ублажавања ризика најуобичајенији су одговор на ризике, што значи да се предузимају радње и доносе одлуке како би се смањила вероватноћа настанка или утицај ризика, или обоје. Радње које Завод предузима с циљем смањивања, односно ублажавања ризика, заправо су контролне активности. Сврха ублажавања ризика подразумева наставак обављања активности у којој се јавља ризик уз истовремено предузимање радњи (контрола) ради задржавања ризика на прихватљивом нивоу.

Контролне активности

Контролне активности заснивају се на писаним правилима и начелима, поступцима и другим мерама које се успостављају ради остварења циљева корисника буџетских средстава, смањења ризика на прихватљив ниво. Сврха контрола је спречити могућност настанка ризика, односно ублажити утицаје кад дође до ризика. При обликовању контроле важно је да успостављена контрола буде сразмерна ризику и да трошкови контроле не смеју премашити добијену корист.

У контексту управљања ризицима разликују се:

- 1) *Директивне контроле* - које усмеравају одређени процес у жељеном смеру, односно осигуравају остваривање циља који се жели постићи (закони и други прописи, планови, процедуре и поступци, ресурси потребни за остваривање циљева);
- 2) *Превентивне контроле* - контроле обликоване на начин да ограничавају могућност настанка штетног/непожељног догађаја. Примери превентивних контрола укључују разграничење дужности или ограничавање радњи овлашћених особа (као што је случај када само стручне и овлашћене особе имају дозволу комуницирати са медијима, чиме се спречава давање неприкладних коментара медијима);
- 3) *Детективне контроле* – контроле обликоване ради утврђивања прилика у којима су се непожељни догађаји јавили. Примери детективних контрола укључују проверу залиха или имовине (чиме се открива јесу ли залихе или имовина уклоњене без овлашћења), усклађивања (чиме се могу открити неовлашћене трансакције); и
- 4) *Корективне контроле* - контроле обликоване тако да исправљају непожељне догађаје (који су се догодили).

Након што се утврде ризици по којима је потребно поступати, потребно је донети планове за смањивање, односно ублажавање ризика како би се осигурало адекватно

поступање у вези с ризицима. У сврху доношења адекватних акционих планова, у потпуности треба анализирати и разумети узрок ризика (*Шта је основни проблем?*).

Документовање ризика

Документовање је кључни елемент у ефикасном управљању ризицима и треба да садржи: а) обрасце за утврђивање ризика и процену ризика; б) регистре ризика; и в) акционе планове.

Образац за утврђивање и процену ризика садржи детаљне податке о свим ризицима које уочи одређени запослени (опис ризика, подручје утицаја, процену инхерентног нивоа ризика, процену резултата постојећих контрола, предлог одговора на ризик) и налази се у прилогу 1 ове стратегије.

Регистар ризика садржи попис свих ризика за које је резидуални ниво ризика процењен као неприхватљив (могу бити побројани и остали значајни ризици који захтевају праћење и могу помоћи при извештавању), попис додатних контролних механизма ако постоје контроле нису довољно ефикасне за поступање у вези са таквим ризицима. Подаци из регистра ризика користе се за израду извештаја о управљању ризицима. Регистар ризика је интерни документ Завода и садржи следеће елементе:

- циљ, програм, пројекат;
- датум када је ризик утврђен;
- опис ризика;
- подручје утицаја;
- процену резидуалног нивоа ризика;
- садржај избора одговора на ризик;
- особе задужене за спровођење потребних радњи;
- рокове за њихово извршење;
- статус извршења; и
- датум извршења потребних радњи.

Регистар ризика је документ који се разматра и ажурира по потреби. Усклађује се и на састанцима Управе Завода, како би се проверило јесу ли планиране мере за ублажавање ризика предузете и јесу ли оствариле очекиване резултате. Образац регистра ризика наведен је у прилогу 2 ове стратегије.

Акциони план садржи коначну одлуку о ризику за који је резидуални ниво ризика процењен као неприхватљив, предлаже се одговор на ризик, утврђују рокови и особе одговорне за спровођење одговора на ризик. Акциони план дат је у прилогу 3 ове стратегије.

б) Спровођење одговора на ризик

Спровођење одговора на ризик подразумева усвајање одговарајућих мера у смислу ублажавања утицаја и вероватноће ризичног догађаја. У одређеним случајевима, у којима се с ризиком може поступати одмах или у кратком року, није потребан разрађен план поступања. Међутим, управљање неким ризицима може захтевати значајне напоре и приличан временски период (на пример измене законодавства, нови ИТ систем, промену управљачке структуре итд.). Координатор за ризике задужен је за праћење спровођења разрађених планова поступања у вези са ризиком.

4.5. Праћење и извештавање о ризицима

Како би се осигурало да планови поступања у вези са ризицима буду релевантни и ефикасни на свим нивоима управљачке структуре, треба спроводити редовно праћење и извештавање. Будући да већ утврђени ризици могу расти, а могу се појавити и нови ризици, такође је потребно праћење како би се осигурало да евиденција ризика увек буде ажурирана.

а) Праћење

Изложеност ризику мења се током времена. Одговори на ризике који су некада били адекватни могу постати ирелевантни; активности праћења могу постати мање ефикасни или се више не спроводити. Стога ће организационе јединице Завода на кварталном временском периоду процењивати адекватност предузетих радњи, заједно са руководиоцима организационих јединица и одговорним особама за потребне радње, а све у циљу ублажавања ризика и праћења напретка спровођења плана поступања.

Евиденција ризика у регистру ризика треба бити ограничена на најзначајније ризике о којима је расправљано. Регистар ризика треба ажурирати када год дође до значајне промене изложености ризику или нове одлуке о поступању по ризику.

Евиденције ризика треба да садрже и ризике који су решени. У случају да рок прође, а ризик није ублажен, конкретан ризик се мора поново укључити у регистар ризика са јасном напоменом да питање одређеног ризика није решено.

б) Извештавање

Руководиоци организационих јединица Завода дужни су да једном годишње, информишу директора Завода и Управу Завода о управљању ризицима. Лице задужено за управљање ризицима које је именовао директор Завода припремиће годишњи извештај о управљању ризицима. У предметном извештају се даје преглед значајних ризика, њихов утицај на остварење циљева, даје се информација о предузетим активностима за спречавање, односно ублажавање ризика и о ризицима на које није било могуће деловати на планирани начин. Копија истог извештаја се доставља интерном ревизору, који на основу поменутог извештаја може сачинити план активности интерне ревизије.

У случају потребе директор Завода одређује потребне мере за решавање високоризичних подручја у организационим јединицама у саставу Завода.

Образац за израду Годишњег извештаја о управљању ризицима налази се у прилогу 5 ове стратегије.

Запослено лице задужено за управљање ризицима припремиће почетком текуће за претходну годину за Управу Завода: 1) извештај о предузетим активностима на успостављању процеса управљања ризицима; и 2) извештај о показатељима успешности спровођења стратегије управљања ризицима.

Извештај о показатељима успешности спровођења стратегије управљања ризицима налази се у прилогу 6 ове стратегије.

У табели 3 приказан је преглед главних група ризика и подручја које треба узети у обзир приликом утврђивања потенцијалних ризика.

Табела 3. Преглед главних група ризика и подручја ризика које треба узети у обзир приликом утврђивања потенцијалних ризика

Главна група ризика	Подручја која треба узети у обзир када се утврђују потенцијални ризици
1. Ризици који се односе на спољно окружење/изван Завода	- макроокружење (политичка питања, природне катастрофе и сл.) - политичке одлуке и приоритети ван Завода (Министарство здравља, Републички фонд за здравствено осигурање, државни и локални органи власти итд.) - други спољни фактори (грађани, медији и сл.)
2. Ризици који се односе на планирање, процесе и системе	- стратегија, планирање - оперативни процеси (опис процеса) - финансијски процеси и додела средстава - ИТ системи подршке
3. Ризици који се односе на запослене и организацију	- запослени (компетентност) - етика и понашање Завода (превара, сукоб интереса итд.) - интерна организација (управљање, одговорност)
4. Ризици који се односе на законитост и исправност	- који су главни прописи и правила која се односе на циљеве/активности? - могу ли идентификовати специфичне проблеме или могући ризици повезани с њима (нејасна правила и прописи, претерано сложени прописи и сл.)
5. Ризици који се односе на комуникацију и информације	- лоша комуникација са спољним партнерима (Министарство здравља, Републички фонд за здравствено осигурање, пословни партнери, медији и сл.) - лоша комуникација са организационим јединицама Завода приликом израде планова - непоуздане и непотпуне информације или информације се добијају са закашњењем

4.6. Финансирање управљања ризицима

Неопходно је финансијским планом одредити финансијска средства за финансирање активности везаних за управљање ризиком.

5. СЛУЧАЈЕВИ РИЗИКА

Попис могућих случајева ризика је приказан у табели 5.

Табела 5. Попис могућих случајева ризика

Могући случајеви ризика	Активности организационих јединица на које се утиче	Очекиване последице
- Трансакције нису регулисане уговором	Обезбедити уредност и законитост трансакција	- Проблеми везани уз опште активности
- Представник није именован - Нејасна улога и одговорност запосленог - Лоша подела дужности	Именовање представника за обављање одређених задатака и потписивање писмених налога у одређеним пословним процесима	- Проблеми везани уз опште активности Установе. Застоји у спровођењу одређеног поступка
- Извештаји о издацима нису потврђени - Предуго задржавање информација	Састављање и предаја потврђених извештаја о издацима и захтева за плаћањем	- Проблеми везани уз опште активности Завода - Проблеми везани уз неправилности
- Незадовољавајућа комуникација о неправилностима	Препознавање било које неправилности	Проблеми везани за уочавање неправилности
- Неефикасан систем извештавања - Пројекти, активности, процеси нису довољно подржани ИТ системом - Пад информатичког система (губитак података)	Одржавање одрживог система техничког и финансијског извештавања	
- Неуспешан пренос средстава	Пренос средстава	- Закашњење у плаћањима - Закаснило спровођење пројеката
- Секторски подаци нису доступни	Припремање података/извештаја од сектора	- Неправилности - Проблеми везани за спровођење пројеката
- Неефикасан систем управљања документацијом	Чување свих докумената, како би ревизорски траг био довољно детаљан	- Проблеми везани за уочавање неправилности - Проблеми везани за ревизорску контролу
- Конкурсна документација није потпуна	Припремање и провера конкурсне документације	- Пројекат је прекинут - Утицај на поступак јавне набавке
- Поступак јавне набавке непрописно спроведен - Прихватање неодговарајућих понуда због нејасних правила и прописа - Непоштовање процедуре за избор понуде	Организовање поступака јавних набавки и поступака за доделу уговора	- Пројекат је прекинут или одгођен
- Не изводе се провере у	Изводи се провера, како би се утврдило јесу ли услуге или производи плаћени с	

складу са правилима	одговарајуће позиције у складу са финансијским планом, јесу ли захтеви за плаћање исправни, је ли добијена услуга/производ	Утиче се на контролу и праћење
---------------------	--	--------------------------------

6. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија се ажурира по потреби, а најмање једном у три године.

7. ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Ова Стратегија ступа на снагу даном истицања на огласној табли Завода.

Даном ступања на снагу ове Стратегије престаје да важи Стратегија управљања ризиком у Заводу за здравствену заштиту студената, Београд дел. бр. 2501 од 07.06.2016. године.

8. ПРИЛОЗИ

Прилог 1 - Образац за утврђивање и процену ризика

Прилог 2 - Регистар ризика за организациону јединицу

Прилог 3 - Акциони план

Прилог 4 - Стратешки циљеви

Прилог 5 - Годишњи извештај о управљању ризицима

Прилог 6 - Годишњи извештај о управљању ризицима



ПРЕДСЕДНИК УПРАВНОГ ОДБОРА

Тина Нинчић, дипл. менаџер

[Handwritten signature of Tina Ninčić]

Правилник је објављен на огласној табли Завода дана 22.07.2026. године.



В.Д. ДИРЕКТОРА ЗАВОДА

Доц. др Владан Ђорђевић

[Handwritten signature of Dr. Vladan Đorđević]

ПРИЛОГ 1.

ОБРАЗАЦ ЗА УТВРЂИВАЊЕ И ПРОЦЕНУ РИЗИКА

Назив организационе јединице: _____

Р.бр.	Посебан циљ	Програм	Оперативни циљ	Пројекат	Опис ризика	Процена инхерентног нивоа ризика			Процена ефикасност и постојећих контрола (висока, средња или ниска)	Предлог одговора на ризик
						Утицај	Вероватноћа	Укупна изложеност		
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										

Посебни циљеви утврђени су Стратешким планом, док су **оперативни циљеви** дефинисани Годишњим планом.

Подручија ризика су следећа: 1) спољно окружење; 2) планирање и процеси; 3) запослени и организација; 4) законитост и исправност; и 5) комуникација и информација.

ПРИЛОГ 2.

РЕГИСТАР РИЗИКА ЗА ОРГАНИЗАЦИОНУ ЈЕДИНИЦУ

Назив организационе јединице: _____

Последњи датум ажурирања: _____

Р. бр.	Посебан циљ	Програм	Оперативни циљ	Пројекат	Датум утврђивања ризика и опис ризика	Подручје ризика	Процена резидуалног нивоа ризика			Предлог одговора на ризик	Одговорна особа- статус и датум извршења додатних радњи
							Утицај	Вероватн оћа	Укупна изложеност		
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											

ПРИЛОГ 3.

АКЦИОНИ ПЛАН

УПРАВА ЗАВОДА ЗДРАВСТВЕНУ ЗАШТИТУ СТУДЕНАТА (СА СТАЦИОНАРОМ)

Р. бр.	Посебан циљ	Програм	Организацио на јединица	Оперативни циљ	Пројекат	Опис ризика	Процена резидуалног нивоа ризика			Предлог одговора на ризик	Рок за извршење додатних радњи и одговорна особа
							Утицај	Вероватноћа	Укупна изложеност		
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											

Одобрио:	Потпис:	Датум:
----------	---------	--------

ПРИЛОГ 4.

СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ

ОПШТИ ЦИЉЕВИ		ПОСЕБНИ ЦИЉЕВИ	
Редни број општег циља	Дефинисање општег циља	Редни број посебног циља	Дефинисање посебног циља
ОПШТИ ЦИЉ 1		Посебан циљ 1.1.	
		Посебан циљ 1.2.	
		Посебан циљ 1.3.	
ОПШТИ ЦИЉ 2		Посебан циљ 2.1.	
		Посебан циљ 2.2.	
		Посебан циљ 2.3.	
ОПШТИ ЦИЉ 3		Посебан циљ 3.1.	
		Посебан циљ 3.2.	
		Посебан циљ 3.3.	
ОПШТИ ЦИЉ 4		Посебан циљ 4.1.	
		Посебан циљ 4.2.	
		Посебан циљ 4.3.	
ОПШТИ ЦИЉ 5		Посебан циљ 5.1.	
		Посебан циљ 5.2.	
		Посебан циљ 5.3.	

Напомена:

Оперативни циљеви садржани су Годишњим планом активности Завода (по организационим јединицама).

ПРИЛОГ 5.

ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА

1) Ризици који се третирају дужи временски период:

Програм	Подручје ризика	Опис ризика	Опис контрола
		Ниска изложеност	
		1.	
		2.	
		Средња изложеност	
		1.	
		2.	
		Висока изложеност	
		1.	
		2.	

2) Нови ризици који су се појавили:

Програм	Подручје ризика	Опис ризика	Опис контрола
		Ниска изложеност	
		1.	
		2.	
		Средња изложеност	
		1.	
		2.	
		Висока изложеност	
		1.	
		2.	

3) Прихваћени ризици:

Програм	Подручје ризика	Опис ризика	Образложење зашто је ризик прихваћен и до које мере

4) Ризици на које се није могло деловати на планирани начин:

Програм	Подручје ризика	Опис ризика	Образложење зашто је ризик прихваћен и до које мере

ПРИЛОГ 6.

ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О УПРАВЉАЊУ РИЗИЦИМА

Датум израде:	
Временски период:	за _____ . годину

ОКВИР ЗА ОЦЕНУ				
1. Регистар ризика	2. Акциони план	3. Обука о управљању ризицима	4. Извршење мере из акционог плана	5. Извештавање и размена информација о ризику
Регистар ризика је прегледан	Мере из акционог плана се спроведе у утврђење рокова	Обука спроведена	На годишњем нивоу извршено је више од 50% мера из акционог плана	Одржавани су редовни састанци и разматран ниво изложености ризицима и постављени приоритети
Регистар ризика није употпуности прегледан	Акциони план је у току али не иде све по плану	На годишњем нивоу идентификоване су потребе за обуку управљање ризицима али обуку није у потпуности спроведена	На годишњем нивоу извршено је 50% мера из акционог плана	Постоји комуникација између секретара и координатора за ризике
Ризици се не евидентирају	Нема напретка	Нису идентификоване потребе за обуком	Нема напретка	Нема комуникације о питању ризика