**PROCES: PR – 6.1 – 1**

**UPRAVLJANJE RIZICIMA I PRILIKAMA**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Naziv*** | **OSNOVNI AKT** | **IZMJENA 1** | **IZMJENA 2** | **IZMJENA 3** | **IZMJENA 4** |
| ***Verzija.*** | 1.0 | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 |
| ***Izradio:*** | Povjerenstvo za kvalitetu |  |  |  |  |
| ***Potpis:*** |  |  |  |  |  |
| ***Datum*** |  |  |  |  |  |
| ***Pregledao:*** | Stručno vijeće |  |  |  |  |
| ***Potpis:*** |  |  |  |  |  |
| ***Datum:*** |  |  |  |  |  |
| ***Odobrio:*** | Katarina F. Šola |  |  |  |  |
| ***Potpis:*** |  |  |  |  |  |
| ***Datum:*** |  |  |  |  |  |
| ***Vrijedi od:*** |  |  |  |  |  |
| ***Vrijedi do:*** |  |  |  |  |  |

**POPIS REVIZIJA DOKUMENTA**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Revizija | Revidirane stranice (točke) dokumenta | Datum | Revidirao (ime i potpis) |
| 2.1 |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**NAPOMENA:**

Sadržaj

[1. SVRHA 2](#_Toc207297178)

[2. PRIMJENA 2](#_Toc207297179)

[3. ODGOVORNOSTI I OVLAŠTENJA 3](#_Toc207297180)

[4. OPĆENITO O RIZICIMA I PRILIKAMA 3](#_Toc207297181)

[5. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA 7](#_Toc207297182)

[6. CIKLUS UPRAVLJANJA PRILIKAMA 18](#_Toc207297183)

[7. EVIDENCIJSKE LISTE: 24](#_Toc207297184)

[8. REFERENTNI DOKUMENTI 28](#_Toc207297185)

# 1. SVRHA

Svrha ove **Procedure** je osigurati sustavan pristup upravljanju rizicima i prilikama u **Zdravstvenoj ustanovi Ljekarne Bjelovar** (u daljnjem tekstu: **Ljekarna**) s ciljem povećanja sigurnosti i kvalitete rada, usklađenosti s propisima te održivosti poslovanja.

# 2. PRIMJENA

Ova Procedura primjenjuje se na sve procese i aktivnosti u **Ljekarni**, uključujući:

* **strateške procese** (npr. postavljanje ciljeva, planiranje poslovanja),
* **operativne procese** (npr. rad **Ljekarne**, rad u laboratoriju, onboarding novih zaposlenika, uvođenje novog asortimana, nabava, financijsko poslovanje, rad s korisnicima usluga, upravljanje otpadom),
* **procese upravljanja resursima** (npr. ljudski resursi, kompetencije, informacijski sustavi, infrastruktura).

# 3. ODGOVORNOSTI I OVLAŠTENJA

Upravljanje rizicima je timska aktivnost koja zahtijeva suradnju svih razina unutar ustanove. Svaka funkcija ima jasno definiranu ulogu i doprinosi sigurnosti, kvaliteti i zakonitosti poslovanja.

Za provedbu i nadzor upravljanja rizicima odgovorni su:

* **Upravno vijeće** – donosi strateške odluke vezane uz politiku upravljanja rizicima i odlučuje o značajnim strateškim rizicima.
* **Ravnatelj** – odgovoran za uspostavu i cjelokupno funkcioniranje sustava upravljanja rizicima, donošenje odluka o provedbi mjera te osiguravanje potrebnih resursa.
* **Povjerenstvo za kvalitetu** – organizira radionice, savjetovanja i edukacije o rizicima; na prijedlog (ravnatelja, povjerenstva **Ljekarne** ili voditelja ustrojstvenih jedinica) predlaže izmjene i dopune ove Procedure te, prema potrebi, izrađuje prateće dokumente (npr. obrasce, smjernice).
* **Stručno vijeće** – sudjeluje u prepoznavanju stručnih i regulatornih rizika u području ljekarništva i zdravstvene djelatnosti, daje prijedloge i mišljenja.
* **Voditelji ustrojstvenih jedinica**– odgovorni su za pravodobnu identifikaciju i dokumentiranje operativnih rizika u svojim područjima, pokretanje i provedbu korektivnih i preventivnih mjera, vođenje pripadajućih evidencija, praćenje učinkovitosti poduzetih mjera te redovito izvještavanje ravnatelja.
* **Svi zaposlenici** – obvezni su prijavljivati uočene rizike i nepravilnosti, poštovati definirane mjere i aktivno sudjelovati u provedbi sustava upravljanja rizicima.

**Napomena:** Ovisno o prirodi i značaju utvrđenog rizika, odluke se mogu donijeti i na drugoj odgovarajućoj razini upravljanja od one uobičajeno propisane, u skladu s važećim aktima i nadležnostima unutar **Ljekarne**.

# 4. OPĆENITO O RIZICIMA I PRILIKAMA

**Rizik** predstavlja mogući događaj ili okolnost koja može negativno utjecati na ostvarenje ciljeva **Ljekarne**.

**Prilika** je okolnost koja može pozitivno utjecati na ostvarenje ciljeva i doprinijeti unapređenju poslovanja.

Rizici i prilike razmatraju se u dvije osnovne dimenzije:

* **unutarnji i vanjski** – ovisno potječu li iz same ustanove (procesi, resursi, zaposlenici) ili iz okruženja (zakonske izmjene, tržište, partneri),
* **strateški i operativni** – ovisno imaju li dugoročni utjecaj na poslovanje i strateške ciljeve ili se odnose na svakodnevno funkcioniranje i pojedine procese.

Unutarnji i vanjski rizici te prilike međusobno su povezani, a operativni mogu utjecati na strateške i obrnuto. Stoga se svi rizici i prilike promatraju kroz jedinstveni sustav upravljanja.

4.1. Vanjski rizici i prilike:

Vanjski čimbenici proizlaze iz okruženja na koje **Ljekarna** nema izravnu kontrolu, ali koji mogu nepovoljno ili povoljno utjecati na njezino poslovanje.

* **Geopolitički čimbenici** – političke i međunarodne okolnosti mogu ugroziti stabilnost opskrbnih lanaca, ali i otvoriti prilike kroz regionalne projekte suradnje.
* **Ekonomski čimbenici** – inflacija, kamatne stope i gospodarska kretanja mogu smanjiti financijsku održivost, ali i stvoriti prilike za racionalizaciju troškova i povoljnija financiranja.
* **Zakonodavni i regulatorni čimbenici** – izmjene propisa mogu povećati troškove i administrativno opterećenje, ali i omogućiti nove usluge i standardizaciju rada.
* **Dobavljači i partneri** – prekidi isporuka mogu ugroziti rad, dok stabilna suradnja i novi dobavljači mogu povećati sigurnost opskrbe i kvalitetu usluga.
* **Korisnici i zajednica** – promjene u očekivanjima korisnika mogu povećati reputacijski rizik, ali i otvoriti prostor za razvoj novih usluga i jačanje povjerenja zajednice.
* **Prirodno i društveno okruženje** – nepogode i krizne situacije mogu ugroziti rad, ali istodobno otvaraju prilike za jačanje otpornosti i proaktivno djelovanje u zajednici.

Uz navedene, mogu postojati i drugi vanjski rizici i prilike ovisno o okolnostima i specifičnim promjenama u okruženju.

4.2. Unutarnji rizici i prilike:

Unutarnji čimbenici proizlaze iz aktivnosti i odluka unutar **Ljekarne** te mogu negativno ili pozitivno utjecati na učinkovitost i kvalitetu poslovanja.

* **Planiranje i financije** – loše planiranje može ugroziti stabilnost, dok dobro planiranje otvara priliku za optimalno korištenje resursa i održivi razvoj.
* **Operativni procesi** – nepravilnosti u radu mogu izazvati prekide i pogreške, ali optimizacija procesa povećava učinkovitost i kvalitetu usluga.
* **Zaposlenici** – nedostatak stručnog kadra predstavlja rizik, dok ulaganje u kompetencije i motivaciju stvara prilike za rast i razvoj.
* **Infrastruktura i oprema** – kvarovi mogu zaustaviti rad, ali ulaganje u modernizaciju i digitalizaciju stvara prilike za veću produktivnost.
* **Organizacijska kultura i komunikacija** – slaba komunikacija stvara nesporazume, dok dobra suradnja povećava inovativnost i angažiranost zaposlenika.

Mogu se pojaviti i drugi unutarnji rizici i prilike povezani s učinkovitošću, zakonitošću i sigurnošću poslova.

4.3. Strateški rizici i prilike:

Strateški rizici i prilike odnose se na čimbenike koji mogu dugoročno ili srednjoročno utjecati na poslovanje **Ljekarne** i ostvarenje njezinih strateških ciljeva. Oni obuhvaćaju šire okolnosti i odluke koje oblikuju stabilnost, održivost i razvoj **Ljekarne**.

Za razliku od operativnih čimbenika koji djeluju na dnevnoj razini, strateški čimbenici imaju dugotrajniji učinak te se razmatraju u sklopu strateškog planiranja, donošenja ključnih odluka i pregleda sustava kvalitete.

Strateški čimbenici mogu biti:

* **vanjski**, povezani s okruženjem u kojem **Ljekarna** djeluje (npr. političke odluke, regulatorne promjene, demografski i društveni trendovi, tehnološki napredak, klimatske promjene), ili
* **unutarnji**, koji proizlaze iz samih odluka i resursa **Ljekarne** (npr. dugoročno planiranje, investicije, kadrovski razvoj, financijska stabilnost).

Vanjski i unutarnji strateški čimbenici mogu predstavljati i rizike (prijetnje ostvarenju ciljeva) i prilike (mogućnosti za razvoj i napredak).

4.4. Operativni rizici i prilike:

Operativni rizici i prilike odnose se na svakodnevne procese i funkcioniranje organizacijskih jedinica **Ljekarne**. Za razliku od strateških čimbenika koji djeluju na dugoročnoj razini, operativni čimbenici izravno utječu na redoviti rad, kvalitetu usluge i zakonitost poslovanja.

Operativni čimbenici mogu biti:

* **unutarnji**, povezani s radom zaposlenika, financijama, internim procesima, infrastrukturom, opremom i informatičkim sustavima, ili
* **vanjski**, koji proizlaze iz okruženja i izravno remete svakodnevni rad (npr. problemi s dobavljačima, inspekcijski nadzori, kvarovi u javnoj infrastrukturi, prirodne nepogode).

Unutarnji i vanjski čimbenici mogu se očitovati kao **rizici** (npr. pogreške u izdavanju lijekova, kašnjenja u isporuci, zastoji sustava) ili kao **prilike** (npr. optimizacija procesa, digitalizacija, nova partnerstva, bolja suradnja s dobavljačima).

Pravodobna identifikacija i upravljanje operativnim rizicima i prilikama ključno je za održavanje kontinuiteta poslovanja i kvalitetu usluga **Ljekarne.**

4.5. Povezanost strateških i operativnih rizika i prilika:

Strateški i operativni čimbenici u **Ljekarni** obuhvaćaju i rizike i prilike te su međusobno usko povezani. Operativni problemi mogu prerasti u strateške prijetnje, dok strateške odluke mogu stvoriti uvjete za nove operativne rizike. Na isti način, operativne prilike (npr. optimizacija procesa, digitalizacija, nova suradnja s dobavljačima) mogu doprinijeti ostvarenju strateških ciljeva, dok strateške prilike (npr. dostupnost fondova, novi regulatorni okviri, suradnja s institucijama) stvaraju uvjete za daljnje unapređenje operativnog rada.

Zbog ove uzročno-posljedične povezanosti, rizici i prilike se sagledavaju zajedno, a njihovo praćenje i upravljanje provodi se koordinirano na svim razinama – od voditelja ustrojstvenih jedinica do ravnatelja i **Upravnog vijeća**.

# 5. CIKLUS UPRAVLJANJA RIZICIMA

5.1. Opće odrednice:

Upravljanje rizicima u **Ljekarni** provodi se kao sustavan, kontinuiran i dokumentiran proces, usmjeren na pravovremeno prepoznavanje događaja koji mogu utjecati na zakonitost, kvalitetu, sigurnost i učinkovitost rada.

Ciklus upravljanja rizicima integriran je u sustav upravljanja kvalitetom te osigurava donošenje informiranih odluka, usmjeravanje resursa i povećanje otpornosti **Ljekarne** na neželjene događaje.

5.2. Faze ciklusa upravljanja rizicima:

Ciklus upravljanja rizicima sastoji se od četiri osnovne faze koje se primjenjuju na strateške i operativne rizike:

1. **Identifikacija (utvrđivanje) rizika** – prepoznavanje i opisivanje svih rizika koji mogu imati utjecaj na rad **Ljekarne**, bez obzira na njihovu vjerojatnost ili težinu posljedica.
2. **Analiza i procjena rizika** – procjenjivanje vjerojatnosti pojave rizika i razine njegovih posljedica na poslovanje, korisnike i zaposlenike.
3. **Planiranje i provedba mjera** – određivanje, odabir i provedba odgovarajućih mjera s ciljem uklanjanja rizika, smanjenja njegove vjerojatnosti ili posljedica, odnosno odlučivanje o prihvaćanju rizika.
4. **Praćenje i izvještavanje** – stalno praćenje identificiranih rizika, procjena učinkovitosti poduzetih mjera te izvještavanje odgovornih osoba i tijela, uz mogućnost revidiranja postojećih ili definiranja novih mjera.

5.3. Faza utvrđivanje rizika:

Faza utvrđivanja rizika provodi se kao sustavan proces prepoznavanja događaja, pojava i okolnosti koje mogu negativno utjecati na zakonitost, kvalitetu, sigurnost i učinkovitost rada **Ljekarne**. Koriste se dva osnovna pristupa:

* „**odozgo prema dolje**“, usmjeren na strateške rizike povezane s ostvarivanjem dugoročnih ciljeva, prioritetima poslovanja, provedbom razvojnih programa i investicijskih projekata,
* „**odozdo prema gore**“, usmjeren na operativne rizike koji proizlaze iz svakodnevnog rada ustrojstvenih jedinica i podržavaju redovito i učinkovito poslovanje.

Pristupi se nadopunjuju i zajednički osiguravaju cjelovit pregled rizika. Potrebno je održavati ravnotežu: operativni rizici ne smiju zasjeniti strateške, ali njihovi kumulativni učinci mogu utjecati na ostvarenje strateških ciljeva. **Upravno vijeće** i ravnatelj moraju biti informirani o svim operativnim rizicima koji mogu prerasti u strateške, dok rukovoditelji ustrojstvenih jedinica trebaju poznavati strateške rizike kako bi mogli prepoznati njihovu povezanost s operativnim rizicima u svojoj nadležnosti.

5.3.1. Strateški rizici:

Strateški rizici obuhvaćaju dugoročne ciljeve i razvojne planove **Ljekarne** te uključuju unutarnje i vanjske čimbenike koji mogu utjecati na financijsku stabilnost, regulatorno usklađenje, kadrovski razvoj, ulaganja u opremu i infrastrukturu te reputaciju.

**Prepoznaju se kroz:**

* strateški plan i plan rada **Ljekarne**,
* financijske planove te periodična i godišnja financijska izvješća,
* izvješća o poslovanju, izvješća povjerenstava i upravnih tijela, SWOT – analize,
* pritužbi korisnika i incidenti,
* analize regulatornih i zakonskih promjena,
* izvješća vanjske revizije i nadzornih tijela,
* upitnici (usmjereni rukovoditeljima, zaposlenicima, korisnicima usluga, partnerskim institucijama…),
* benchmarking s drugim zdravstvenim ustanovama,
* druga odgovarajuća izvješća

**Za praćenje strateških rizika koriste se dva alata/evidencije:**

1. ***Evidencija strateških rizika*** – u nju se bilježe svi strateški rizici koji su identificirani,
2. ***Registar rizika*** – u njega se bilježe samo oni strateški rizici koji su ocijenjeni kao srednji ili visoki rizici.

Svaki novoutvrđeni strateški rizik ravnatelj je dužan bez odgode upisati u ***Evidenciju strateških rizika*** teo istome izvijestiti **Upravno vijeće** na prvoj sljedećoj sjednici**. Upravno vijeće** pritom procjenjuje razinu rizika i odlučuje o njegovu eventualnom prijenosu u ***Registar rizika*.** Sjednica se saziva u najkraćem mogućem roku.

Nakon inicijalnog unosa i razmatranja, svi evidentirani strateški rizici podliježu redovitom praćenju**.** Rizici u ***Evidenciji strateških rizika*** pregledavaju se najmanje jednom tromjesečno od strane ravnatelja te najmanje jednom godišnje, u sklopu pregleda sustava kvalitete od strane **Upravnog vijeća**, koje odlučuje o potrebnim mjerama. **Upravnom vijeću** se izvanredno iznose samo oni slučajevi kada dođe do povećanja ukupne ocjene rizika (PUR×VNR), kada su prisutni kumulativni učinci ili kada nastupe značajne promjene u poslovnom ili regulatornom okruženju koje upućuju na potrebu strateškog razmatranja.

5.3.2. Operativni rizici:

Operativni rizici odnose se na svakodnevne procese i funkcioniranje ljekarničkih jedinica, uključujući rukovanje i skladištenje lijekova, izdavanje i evidentiranje, održavanje opreme i infrastrukture, opskrbu, sigurnost zaposlenika i pacijenata te funkcioniranje informatičkih sustava.

**Operativni rizici prepoznaju se kroz:**

* prijave zaposlenika,
* interne i vanjske revizije,
* pritužbe korisnika,
* izvješća rukovoditelja jedinica.

**Za praćenje operativnih rizika koriste se dva alata/evidencije:**

* ***Evidencija operativnih rizika*** – u nju se bilježe svi operativni rizici koji su identificirani.
* ***Registar rizika*** – u njega se bilježe samo srednji ili visoki operativni rizici**.**

Svaki novi operativni rizik rukovoditelj jedinice dužan je odmah upisati u ***Evidenciju operativnih rizika*** te prijaviti ravnatelju, koji procjenjuje njegovu razinu i odlučuje o eventualnom prijenosu u ***Registar rizika****.*

Nakon inicijalnog unosa i razmatranja, operativni rizici podliježu redovitom praćenju**.** Rizici evidentirani u ***Evidenciji operativnih rizika*** pregledavaju se najmanje jednom tromjesečno od strane voditelja ustrojstvenih jedinica te najmanje jednom godišnje od strane ravnatelja, koji pritom odlučuje o potrebnim mjerama. **Upravnom vijeću** se izvanredno iznose samo oni slučajevi kada dođe do povećanja ukupne ocjene rizika (PUR×VNR), kada su prisutni kumulativni učinci ili ponavljani incidenti, ili kada nastupe značajne promjene u poslovnom ili regulatornom okruženju koje upućuju na potrebu strateškog razmatranja.

Operativni rizici upisani u ***Registar rizika*** (srednji i visoki) ravnatelj preispituje najmanje tromjesečno, uz donošenje ili prilagodbu mjera prema potrebi. **Upravnom vijeću** se o stanju registra izvještava najmanje jednom godišnje u sklopu pregleda sustava kvalitete, a izvanredno prema istim kriterijima (povećanje ocjene, kumulativni učinci, značajne promjene).

5.3.3. Opis rizika:

Utvrđene rizike potrebno je opisati tako da opis rizika obavezno sadrži informacije o uzrocima rizika posljedicama rizika. Opis rizika predstavlja završetak faze utvrđivanja rizika i početak faze procjene rizika. Detaljnije informacije o uzrocima i posljedicama rizika omogućit će kvalitetniju i objektivniju procjenu rizika, kao i utvrđivanje mjera za ublažavanje rizika.

5.4. Faza analize i procjena rizika:

Faza analize i procjene rizika uključuje procjenu učinka i vjerojatnosti nastanka rizika. Cilj procjene je omogućiti rangiranje rizika, utvrđivanje prioritetnih rizika te pružanje informacija potrebnih za donošenje odluka o postupanju s rizicima.

Procjena se u **Ljekarni** provodi na temelju utvrđenih kriterija putem evidencijske liste ***Evidencija procjene rizika***, čime se osigurava ujednačen i provjerljiv postupak.

5.4.1. Ključni elementi analize:

* **Utvrđivanje faktora rizičnosti** – prepoznavanje događaja, okolnosti i trendova koji povećavaju vjerojatnost i/ili učinak rizika.
* **Identifikacija ranjivih točaka u poslovnim procesima** – detektiranje dijelova procesa, kontrola ili resursa gdje je izloženost povišena (npr. kadrovske uske grla, osjetljivi IT-koraci, opskrbni lanci).
* **Analiza povijesnih podataka i trendova** – korištenje podataka iz prethodnih razdoblja (npr. pritužbe, nenaplate, kvarovi, zastoje) radi uočavanja obrazaca i smjera kretanja rizika.
* **Procjena učinka** – vrednovanje mogućih posljedica rizika kroz unaprijed definirana područja učinka (kriterije) i njihovo bodovanje.

5.4.2. Korištenje faktora i pokazatelja rizika u procjeni:

Procjena rizika temelji se na aktivnom prikupljanju i razmatranju informacija iz različitih izvora: statistički pokazatelji i financijska izvješća, baze podataka (računovodstvo, kadrovi, imovina), zapažanja o radu, informacije drugih institucija i partnera, pritužbe korisnika te informacije iz medija.

Faktore rizičnosti treba promatrati u međusobnoj povezanosti, jer istodobno djelovanje više faktora može povećati i učinak i vjerojatnost. Za složenije rizike mogu se koristiti i **scenarijske analize** (modeliranje mogućih okolnosti i njihovih učinaka).

5.4.3 Procjena učinka rizika (PUR):

Učinak rizika procjenjuje se kroz trostupanjsku razinu:

* **mali učinak = 1 bod**
* **umjereni učinak = 2 boda**
* **veliki učinak = 3 boda**

**Pravilo procjene:**

Ako je ijedan od kriterija ocijenjen najvećom ocjenom (3), ukupna ocjena učinka rizika (PUR) automatski iznosi 3. U ostalim slučajevima PUR se određuje kao aritmetička sredina dodijeljenih ocjena, uz mogućnost korekcije na temelju dodatnih čimbenika.

Napomena:

Za kriterije koji se odnose na sigurnost korisnika i zaposlenika, usklađenost s propisima te ozbiljnu reputacijsku štetu, ukupna ocjena PUR ne može biti niža od srednje, neovisno o prosjeku dodijeljenih ocjena.

5.4.4 Procjena vjerojatnosti rizika (VNR):

Vjerojatnost nastanka rizika procjenjuje se kroz trostupanjsku razinu:

* **niska** (1 bod) – događaj je malo vjerojatan, javlja se rijetko (npr. jednom u 5 godina ili rjeđe),
* **srednja** (2 boda) događaj se može javiti povremeno (npr. 1x u 1–3 godine),
* **visoka** (3 boda) – događaj se javlja često ili se očekuje da će se dogoditi (npr. barem jednom godišnje).

Vjerojatnost se može izražavati opisno ili kroz procijenjene postotke.

5.4.5 Ukupna izloženost riziku:

Ukupna izloženost riziku predstavlja umnožak procijenjenog učinka i vjerojatnosti **(PUR × VNR)**.

Za matricu 3×3 raspon je od 1 do 9, a razine su:

* **niska** (1–2),
* **srednja** (3–4),
* **visoka** (6–9).

**Tablica. Matrica ukupne izloženosti riziku (VNR × PUR)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Učinak ↓ / Vjerojatnost →** | **1. Niska** | **2. Srednja** | **3. Visoka** |
| **3. Velik** | 3 (srednji rizik) | 6 (visoki rizik) | 9 (visoki rizik) |
| **2. Umjeren** | 2 (niski rizik) | 4 (srednji rizik) | 6 (visoki rizik) |
| **1. Mali** | 1 (niski rizik) | 2 (niski rizik) | 3 (srednji rizik) |

5.4.6. Evidentiranje rezultata i rangiranje:

Rezultati procjene (ocjene po kriterijima, PUR, VNR, ukupna ocjena i obrazloženje) evidentiraju se u evidencijsku listu – ***Evidencija procjene rizika***.

* Rizici ocijenjeni kao niski (1–2) ostaju u odgovarajućoj ***Evidenciji rizika*** (strateškoj ili operativnoj). Ova razina smatra se unutar apetita za rizik (*risk appetite*) te u pravilu ne zahtijeva posebne mjere osim redovitog praćenja.
* Rizici ocijenjeni kao srednji (3–4) upisuju se u ***Registar rizika*** i zahtijevaju plan mjera te redovit nadzor. Ova razina približava se gornjoj granici tolerancije (*risk tolerance*) i predstavlja upozorenje da rizik može prerasti u neprihvatljiv ako se ne poduzmu odgovarajuće mjere.
* Rizici ocijenjeni kao visoki (6–9) u pravilu prelaze prag tolerancije na rizik (*risk tolerance*) te zahtijevaju hitne korektivne radnje i/ili eskalaciju prema Upravnom vijeću.

Ukupna ocjena određuje se na temelju dodijeljenih vrijednosti prema kriterijima, pri čemu se uzimaju u obzir i dodatni čimbenici koji mogu utjecati na učinak ili vjerojatnost. Posebno se vodi računa o kriterijima poput financijskih gubitaka, sigurnosti korisnika i zaposlenika, reputacije, kontinuiteta poslovanja i usklađenosti s propisima – jer za njih **Ljekarna** ima vrlo nizak prag tolerancije (nulta tolerancija).

Prioritet imaju rizici s većom ukupnom izloženošću te operativni rizici koji mogu aktivirati ili pogoršati strateške rizike. Nadležnosti za razmatranje i odlučivanje provode se sukladno poglavlju 5.3.

5.4.7 „Crvene zastavice“ (Escalation / eskalacija):

Ova točka definira situacije u kojima sama numerička ocjena rizika (PUR × VNR) nije dovoljna za procjenu ozbiljnosti, već je zbog svoje prirode rizik potrebno odmah iznijeti na višu razinu odlučivanja (ravnatelj i/ili **Upravno vijeće**).

Neovisno o numeričkoj ocjeni, rizici se smatraju „crvenim zastavicama“ i zahtijevaju eskalaciju u sljedećim okolnostima:

* ponavljanje istog incidenta unutar kraćeg razdoblja,
* istodobna pojava više rizika koji pojedinačno imaju nisku ili srednju ocjenu, ali kumulativno ugrožavaju poslovanje,
* rizici povezani sa sigurnošću korisnika, zdravljem zaposlenika ili ozbiljnim povredama regulatornih zahtjeva,
* rizici s mogućnošću značajne reputacijske štete, neovisno o numeričkoj ocjeni.

Takvi rizici ne čekaju redovite rokove pregleda, već se izvanredno iznose na razmatranje i odlučivanje.

**Napomena:**

Rizici koji se klasificiraju kao „crvene zastavice“ moraju u ***Evidenciji operativnih rizika*** ili ***Evidenciji strateških rizika*** biti jasno označeni (npr. posebnom oznakom, statusom ili tagom „**CRVENA ZASTAVICA**“), kako bi se osigurala sljedivost i omogućilo praćenje njihovog daljnjeg postupanja.

5.4.8. Ponovna procjena učinka rizika (re-evaluacija):

Re-evaluacija rizika je formalno, dokumentirano ponovno ocjenjivanje već utvrđenog rizika primjenom iste metodologije kao pri početnoj procjeni. Vodi se u istom zapisu „**Evaluacija rizika**”.

Re-evaluacija se za rizike upisane u ***Registar rizika*** provodi najmanje jednom godišnje, preporučeno u sklopu pregleda sustava kvalitete. Za rizike koji nisu u **R*egistru*** provodi se po potrebi, primjerice nakon pregleda, značajnih promjena u poslovnom, IT ili regulatornom okruženju, kod ponavljanih incidenata ili kumulativnih učinaka, negativnih nalaza nadzora/revizije ili nakon završetka važnih mjera koje mogu utjecati na ocjenu. Re-evaluaciju provodi i odobrava ravnatelj, dok voditelji ustrojstvenih jedinica iniciraju postupak dostavom novih činjenica i podataka te osiguravaju ažurnost početnih zapisa.

Posljedice re-evaluacije prate definiranu logiku kretanja između evidencija. Ako nova ukupna ocjena (PUR×VNR) prijeđe na srednju ili visoku razinu, rizik se upisuje u ***Registar* rizika** ili se postojeći zapis ažurira; ako padne na nisku razinu, ostaje u ***Evidenciji operativnih/strateških rizika***, a postojeći registracijski zapis zatvara se uz zadržavanje traga.

5.5. Faza postupanja po rizicima:

Postupanje s rizicima predstavlja fazu upravljanja rizicima u kojoj se, na temelju prethodno provedene procjene, odlučuje na koji način će se pojedinim rizicima upravljati. Cilj ove faze je osigurati da rizici ne ugroze ostvarenje ciljeva **Ljekarne** te da se pravodobno poduzmu mjere koje će smanjiti njihovu vjerojatnost i/ili učinke.

U praksi se koriste četiri osnovna pristupa:

* **smanjivanje/ublažavanje rizika** – provedba mjera kojima se rizik stavlja pod kontrolu (npr. jačanje internih kontrola, izmjena procedura, dodatne provjere),
* **prenošenje rizika** – dijeljenje ili prijenos rizika na treću stranu (npr. osiguranje imovine, ugovor s vanjskim partnerom),
* **prihvaćanje rizika** – kada su mogućnosti izbjegavanja ili smanjenja ograničene, uz planiranje načina postupanja u slučaju ostvarenja,
* **izbjegavanje rizika** – odustajanje ili izmjena aktivnosti koje stvaraju neprihvatljiv rizik.

Postupanje s rizicima ne odnosi se samo na sprječavanje negativnih posljedica, već i na iskorištavanje pozitivnih učinaka i prilika (npr. mogućnosti financiranja, uvođenje novih usluga, partnerstva).

Odabir mjera ovisi o prirodi i razini rizika, raspoloživim resursima te strateškim i operativnim prioritetima **Ljekarne**. U praksi se često kombinira više pristupa kako bi se osiguralo djelotvorno i uravnoteženo upravljanje rizicima.

5.5.1. Plan postupanja po rizicima:

Za svaki rizik evidentiran u ***Registru rizika*** (srednji i visoki; strateški i operativni) donosi se odluka/plan postupanja po riziku. Odluka/plan služi kao operativni okvir za sustavno upravljanje rizikom i ažurira se tijekom provedbe.

Sve aktivnosti, rokovi, statusi i rezultati postupanja vode se isključivo u evidenciji ***Mjere po riziku***, uz poveznicu na pripadajući zapis u ***Registru rizika***.

Za rizike evidentirane u ***Evidenciji strateških/operativnih rizika*** (niski rizici) ne donosi se posebna odluka/plan; po potrebi se u evidenciji upisuju smjernice za postupanje.

5.6. Faza praćenja i izvještavanja po rizicima:

Praćenje i izvještavanje po rizicima predstavlja završnu fazu ciklusa upravljanja rizicima u **Ljekarni** i osigurava povratnu informaciju o učinkovitosti poduzetih mjera te stvarnoj izloženosti rizicima.

**Praćenje rizika** obuhvaća:

* praćenje provedbe mjera za ublažavanje ili otklanjanje rizika,
* praćenje statusa rizika i promjena u njegovoj izloženosti,
* procjenu je li izloženost smanjena, povećana ili nepromijenjena, ovisno o provedbi mjera i novim okolnostima u poslovanju.

Izvještavanje po rizicima provodi se za sve rizike (mali, srednji, visoki). Za tu svrhu koristi se posebna evidencijska lista ***Izvještaji po rizicima***.

**Izrada i dostava izvješća:**

* Voditelj ustrojstvene jedinice izrađuje izvješće o postupanjima za operativne rizike koji nisu u ***Registru rizika*** (niski rizici) jednom godišnje; izvješće se može izraditi u sklopu pregleda sustava kvalitete.
* Ravnatelj izrađuje izvješća za sve rizike upisane u ***Registar rizika*** (srednji i visoki; strateški i operativni).
* Izvješća se dostavljaju **Upravnom vijeću** u sljedećoj učestalosti: za rizike u ***Registru rizika*** – po završetku svake značajne mjere ili najmanje tromjesečno; za rizike koji nisu u ***Registru***– jednom godišnje (po mogućnosti u sklopu pregleda sustava kvalitete).

***Izvještaji po rizicima*** omogućuju kontinuirano praćenje provedbe mjera i daju podlogu za odlučivanje o daljnjem postupanju, a njihovi rezultati koriste se i kao ulaz u godišnji plan rada **Ljekarne**, plan nabave i financijsko planiranje.

**Napomena:**

Sažetak upravljanja rizicima uključuje se i u godišnje izvješće o radu ustanove koje se dostavlja **Osnivaču**.

5.6.1. Pokazatelji učinkovitosti (KPI) u praćenju rizika:

Pokazatelji učinkovitosti (KPI) u praćenju rizika su mjerljive metrike koje objektivno pokazuju smanjuje li se ili raste izloženost riziku te imaju li poduzete mjere očekivani učinak.

KPI ne zamjenjuju VNR/PUR matricu, nego je dopunjuju i služe kao podloga za odluku o ponovnoj procjeni rizika ili promjeni njegovog statusa.

**Ulazni podaci i pokazatelji:**

**Ulazni podaci (izvori):**

* operativni i financijski sustavi (računovodstvo, nabava, skladište, izdavanje)
* kadrovske evidencije (bolovanja, fluktuacija, manjak ključnih kompetencija)
* evidencije kvalitete i sigurnosti (pritužbe, incidenti, nenamjerni događaji)
* IT sustavi (zastoji, dostupnost)
* vanjski izvori (revizijska izvješća, regulatorne objave, dobavljači, mediji)

**Ključni pokazatelji (KPI):**

* broj prijavljenih rizika po ustrojstvenoj jedinici i tromjesečju
* postotak realiziranih mjera iz Plana postupanja po riziku
* broj provedenih internih revizija koje uključuju procjenu rizika
* prosječno vrijeme odziva na uočeni rizik (u danima) – od prijave do odluke o mjerama
* broj educiranih zaposlenika o upravljanju rizicima u kalendarskoj godini

Podaci o KPI upisuju se u evidencijsku listu ***Izvještaji po rizicima***.

Učestalost prikupljanja i razmatranja KPI usklađena je s pravilima praćenja iz poglavlja 5.6. KPI se koriste kao ulaz u redovito izvještavanje, za procjenu trenda izloženosti (smanjena / nepromijenjena / povećana) te kao temelj za pokretanje izmjena mjera i/ili ponovne procjene rizika.

**Napomena:**

KPI pokazatelji prate se kumulativno i uspoređuju s prethodnim razdobljima, radi uočavanja trenda kretanja rizika i učinkovitosti poduzetih mjera**.**

**Korištenje izvještaja u praksi:**

* izvještavanje o mjerama za smanjenje strateških rizika može biti dio izvještaja o realizaciji strateških ciljeva, odluka i kapitalnih projekata uz koje su ti rizici vezani,
* izvještavanje o mjerama za smanjenje operativnih rizika može biti dio izvještaja o realizaciji operativnih planskih dokumenata (godišnji plan rada, plan investicijskog održavanja, plan nabave i dr.),
* praćenje i izvještavanje o strateškim rizicima može se provoditi i u okviru sjednica Upravnog vijeća i redovitih kolegija ravnatelja,
* praćenje i izvještavanje o operativnim rizicima može se provoditi u okviru redovitih sastanaka rukovoditelja ustrojstvenih jedinica,
* na sastancima rukovodstva može se raspravljati o adekvatnosti poduzetih mjera, predlagati nove mjere, donositi odluke o rokovima i odgovornim osobama,
* prikupljene informacije koriste se za ažuriranje podataka u Registru rizika (nove mjere, rokovi, odgovorne osobe).

Ovisno o značaju i okolnostima, mogu se pripremati i posebna izvješća o rizicima koja služe rukovodstvu i **Upravnom vijeću** za donošenje odluka.

# 6. CIKLUS UPRAVLJANJA PRILIKAMA

Upravljanje prilikama u **Ljekarni** provodi se kao sustavan, kontinuiran i dokumentiran proces, usmjeren na pravovremeno prepoznavanje događaja i okolnosti koje mogu imati pozitivan učinak na poslovanje, kvalitetu i sigurnost usluga te zadovoljstvo korisnika.

Koncept upravljanja prilikama u osnovi je jednak konceptu upravljanja rizicima – koristi se isti ciklus, iste vrste evidencija i istovjetan način dokumentiranja. Razlika je u naglasku: dok se kod rizika nastoji spriječiti ili ublažiti negativan učinak, kod prilika se nastoji iskoristiti i povećati pozitivne učinke.

Ciklus upravljanja prilikama sastoji se od četiri osnovne faze: **utvrđivanje, procjena, planiranje i provedba mjera te praćenje i izvještavanje.**

6.1. Faza utvrđivanja prilika:

Prilike se utvrđuju jednako kao i rizici – kroz sustavno prepoznavanje događaja, pojava i okolnosti. Razlikujemo:

* **Strateške prilike** – vezane uz dugoročne ciljeve i razvojne planove (npr. novi izvori financiranja, regulatorne promjene, tehnološke inovacije, partnerstva).
* **Operativne prilike** – vezane uz svakodnevne procese (npr. digitalizacija, optimizacija postupaka, edukacija zaposlenika, bolja suradnja s dobavljačima).

Za potrebe upravljanja vode se tri evidencije:

* ***Evidencija strateških prilika*** – ista vrsta evidencije kao ***Evidencija strateških rizika***, ali za strateške prilike.
* ***Evidencija operativnih prilika*** – ista vrsta evidencije kao ***Evidencija operativnih rizika***, ali za operativne prilike.
* ***Registar prilika*** – ista vrsta evidencije kao ***Registar rizika***, ali za prilike procijenjene kao značajne ili strateški važne.

Na ovaj način osigurava se da se rizici i prilike vode kroz potpuno paralelne evidencije, s istom strukturom i načinom praćenja.

6.3. Faza procjene prilika:

Procjena prilika provodi se po istom principu kao i analiza i procjena rizika – kroz definirane kriterije, kategorizaciju i evidentiranje.

**Isto kao kod rizika:** sustavna procjena, kategorizacija na niske, srednje i visoke, upis u evidencije i ***Registar***.

Različitood rizika**:** umjesto procjene vjerojatnosti i posljedica, kod prilika se procjenjuje izvedivost i očekivane koristi.

6.3.1. Izvedivost (IVP):

Izvedivost predstavlja procjenu u kojoj je mjeri priliku moguće ostvariti s obzirom na resurse, organizaciju i okolnosti.

* 1 bod – prilika je teško izvediva, zahtijeva značajne resurse ili postoje ozbiljne prepreke za realizaciju.
* 2 boda – prilika je djelomično izvediva, uz umjerene resurse i određene prepreke koje je moguće prevladati.
* 3 boda – prilika je u potpunosti izvediva uz postojeće resurse, bez značajnih prepreka.

6.3.2. Očekivane koristi (OKP):

Očekivane koristi predstavljaju procjenu potencijalnog pozitivnog učinka prilike na poslovanje, kvalitetu usluga ili korisnike.

* 1 bod – koristi su minimalne i imaju ograničen učinak na poslovanje.
* 2 boda – koristi su mjerljive, ali srednjeg intenziteta i uglavnom ograničene na pojedine procese ili jedinice.
* 3 boda – koristi su značajne i strateškog značaja, s pozitivnim učinkom na cijelu ustanovu i/ili zajednicu.

**Pravilo izračuna OKP-a:**

Ako je ijedan od kriterija ocijenjen najvećom ocjenom (3), ukupna ocjena očekivanih koristi (OKP) automatski iznosi 3. U ostalim slučajevima OKP se određuje kao aritmetička sredina dodijeljenih ocjena.

**Napomena:**

Za kriterije koji se odnose na ostvarenje strateških ciljeva, inovacije i digitalizaciju te razvoj zaposlenika primjenjuje se načelo strateškog prioriteta. To znači da ukupna ocjena OKP ne može biti niža od srednje, neovisno o prosjeku dodijeljenih ocjena.

6.3.3. Ukupna ocjena prilike (UOP):

Ukupna ocjena prilike dobiva se množenjem ocjene izvedivosti (IVP) i ocjene očekivanih koristi (OKP):**UOP = IVP × OKP**

Rezultat se tumači prema sljedećoj skali:

* 1–2 boda → niska prilika (ograničen učinak, u pravilu se evidentira i prati bez većeg ulaganja resursa),
* 3–4 boda → srednja prilika (mjerljiv učinak, zahtijeva planiranje aktivnosti i nadzor provedbe),
* 6–9 bodova → visoka prilika (značajan ili strateški učinak, prioritetna provedba).

Rezultati procjene (ocjene po kriterijima, OKP, IVP, ukupna ocjena i obrazloženje) evidentiraju se u evidencijsku listu – ***Evidencija procjene prilika***.

* Prilike ocijenjene kao niske (1–2) evidentiraju se i prate na razini evidencija.
* Prilike ocijenjene kao srednje ili visoke (3–9) upisuju se u Registar prilika te postaju predmet planiranja aktivnosti.

Ukupna ocjena određuje se na temelju dodijeljenih vrijednosti prema kriterijima, uzimajući u obzir i dodatne čimbenike koji mogu utjecati na koristi ili izvedivost. Posebno se vodi računa o kriterijima koji predstavljaju **strateški prioritet** za **Ljekarnu** – ostvarenje strateških ciljeva, inovacije i digitalizacija te razvoj zaposlenika – jer oni, čak i pri nižim ocjenama, zahtijevaju dodatno razmatranje i mogu utjecati na konačnu odluku o uvrštavanju u ***Registar prilika*.**

6.3.4 „Crvene zastavice“ za prilike (Escalation / eskalacija prilika):

Ova točka definira situacije u kojima numerička ocjena prilike (OKP × IVP) nije dovoljna za procjenu njezine važnosti, već je zbog svoje prirode priliku potrebno odmah iznijeti na višu razinu odlučivanja (ravnatelj i/ili **Upravno vijeće**).

Neovisno o numeričkoj ocjeni, prilike se smatraju „crvenim zastavicama“ i zahtijevaju eskalaciju u sljedećim okolnostima:

* prilike koje izravno doprinose ostvarivanju strateških ciljeva **Ljekarne,**
* prilike koje uključuju značajne inovacije, digitalizaciju ili nove usluge,
* prilike koje osiguravaju razvoj zaposlenika i jačanje kompetencija,
* prilike koje uključuju vanjske izvore financiranja (npr. EU fondovi, nacionalni poticaji) ili partnerstva od strateškog značaja,
* prilike čije propuštanje može uzrokovati gubitak konkurentske prednosti ili dugoročne koristi.

Takve prilike iznose se na razmatranje izvan redovitih rokova pregleda te se o njima odlučuje prioritetno, neovisno o brojčanoj procjeni.

**Napomena:**

Prilike koje se klasificiraju kao „crvene zastavice“ moraju u ***Evidenciji operativnih prilika*** ili ***Evidenciji strateških prilika*** biti jasno označene (npr. posebnom oznakom, statusom ili tagom „**CRVENA ZASTAVICA**“), kako bi se osigurala sljedivost i omogućilo praćenje njihovog daljnjeg postupanja

6.3.5. Ponovna procjena prilika (re-evaluacija):

Re-evaluacija prilika predstavlja i vodi se prema istoj shemi kao i za rizike.

Razlika je u kriterijima i svrsi ocjene: umjesto PUR×VNR koristi se OKP×IVP, s fokusom na očekivane koristi i izvedivost, dakle na pozitivan učinak umjesto na izloženost.

Rokovi su jednaki kao kod rizika: za prilike upisane u ***Registar prilika*** re-evaluacija se provodi najmanje jednom godišnje, po mogućnosti u sklopu pregleda sustava kvalitete; za prilike koje nisu u ***Registru*** provodi se po potrebi, primjerice nakon pregleda, novih poziva ili partnerstava, rezultata pilota te promjena tehnoloških ili financijskih uvjeta koje mogu promijeniti koristi ili izvedivost. Re-evaluaciju provodi i odobrava ravnatelj, dok voditelji ustrojstvenih jedinica iniciraju postupak dostavom novih činjenica i podataka te osiguravaju ažurnost početnih zapisa

Ishod re-evaluacije određuje kretanje zapisa između evidencija. Ako nova ukupna ocjena (OKP×IVP) dosegne srednju ili visoku razinu, prilika se upisuje u ***Registar prilika*** (ili se postojeći zapis ažurira), ako padne na nisku, zapis ostaje u ***Evidenciji operativnih/strateških prilika***, a eventualni registracijski zapis zatvara se uz očuvanje sljedivosti.

6.4. Faza planiranja i provedbe mjera:

Planiranje i provedba mjera za prilike vodi se istim postupkom kao i kod rizika – izrađuje se odluka/plan postupanja po prilici. Sve aktivnosti sukladno odluci/planu upisuju se u evidenciju ***Mjere po prilici***.

**Različito od rizika:** cilj je maksimizirati koristi i proširiti pozitivne učinke, a ne kontrolirati ili sprječavati negativne posljedice.

**KPI pokazatelji:**

* postotak planiranih prilika za koje je izrađen Plan postupanja,
* broj prilika u provedbi u odnosu na ukupno planirane,
* omjer realiziranih aktivnosti u odnosu na planirane aktivnosti.

6.5. Faza praćenja i izvještavanja o prilikama:

Praćenje i izvještavanje prilika provodi se paralelno s rizicima, kroz redoviti pregled ***Evidencija*** i ***Registara***, izradu izvještaja te razmatranje rezultata.

Različito od rizika: fokus je na stupnju realizacije i ostvarivanju koristi (financijskih, organizacijskih, reputacijskih, stručnih), a ne na učinkovitosti mjera kontrole.

**KPI pokazatelji:**

* broj realiziranih prilika u odnosu na ukupno identificirane,
* ostvarene koristi izražene kroz financijske i druge mjerljive pokazatelje (npr. nove usluge, zadovoljstvo korisnika, uštede),
* prosječno trajanje realizacije prilike od identifikacije do završetka.

Izvještaji po prilikama omogućuju kontinuirano praćenje provedbe aktivnosti i daju podlogu za odlučivanje o daljnjem postupanju, a njihovi rezultati koriste se i kao ulaz u godišnji plan rada **Ljekarne**, plan nabave i financijsko planiranje.

# 7. EVIDENCIJSKE LISTE:

U svrhu sustavnog upravljanja rizicima i prilikama u **Zdravstvenoj ustanovi Ljekarna Bjelovar** vode se sljedeće evidencijske liste.

**Napomena (kategorizacija po području):** Radi praktičnosti te lakšeg analiziranja i kategoriziranja, rizici i prilike – osim što se dijele na strateške i operativne – dodatno se razvrstavaju prema mjestu nastanka i odgovornosti za upravljanje, i to na:

* Uprava i menadžment
* Računovodstvo i financije
* Ljekarnička usluga i rad u laboratoriju
* Informacijska tehnologija (IT)
* Kupci, dobavljači i logistika
* Ostalo

**Napomena (Microsoft 365):** Sve evidencije vode se elektronički putem **Microsoft 365**. Po potrebi se mogu dodavati ili ukidati pojedine kolone, osim onih koje su u ovoj **Proceduri** navedene kao minimalne i koje se moraju voditi u svakom slučaju.

**Napomena (papirnati obrasci):** Papirnati oblik izrađen je isključivo za:

* Upitnik o ocjenjivanju rizika (Prilog: 1) i
* Upitnik o ocjenjivanju prilika (Prilog: 2),

jer sadrže cjelovite kriterije i opise za bodovanje te služe kao pomoć pri razumijevanju načina procjene i kao privremena zamjena u slučaju nedostupnosti sustava.

Svi ostali obrasci (evidencije, registri, izvještaji) ne izrađuju se u papirnatom obliku dok se koristi **Microsoft 365**. Izradit će se samo u slučaju prestanka korištenja **Microsoft 365** sukladno odjeljku “**Prestanak korištenja Microsoft 365 i prijenos na drugi sustav**”.

U slučaju promjene ili prestanka korištenja **Microsoft 365** obvezno je izraditi i provesti dokumentirani plan prijenosa podataka na novi način vođenja evidencija (elektronički ili papirnati). Plan mora najmanje sadržavati: popis evidencija/registre i formate izvoza (CSV/XLSX), mapiranje polja *stari → novi*, način očuvanja integriteta i sljedivosti zapisa (kontrolni zbrojevi/verzije), rokove i odgovorne osobe, postupak provjere potpunosti (zapisnik) te kratke upute korisnicima.

7.1. Evidencija strateških rizika i Evidencija strateških prilika:

Ove evidencije vode se paralelno, u istom formatu.

**Minimalna polja:**

* Vrsta (strateški rizik / strateška prilika),
* Područje (uprava, financije, usluga, IT, kupci/dobavljači, ostalo),
* Naziv i opis,
* Posljedica / očekivane koristi,
* Datum unosa,
* Napomena / status.

7.2. Evidencija operativnih rizika i Evidencija operativnih prilika:

Ove evidencije vode se paralelno, u istom formatu.

**Minimalna polja:**

* Vrsta (operativni rizik / operativna prilika),
* Područje (uprava, financije, usluga, IT, kupci/dobavljači, ostalo),
* Naziv i opis,
* Posljedica / očekivane koristi,
* Datum unosa,
* Napomena / status.

7.3. Registar rizika i Registar prilika:

***Registri*** sadrže samo one rizike i prilike koji su ocijenjeni kao značajni (srednji ili visoki rizici; srednje ili visoke prilike).

**Minimalna polja:**

* Vrsta (rizik / prilika),
* Područje,
* Naziv i opis,
* Ocjena (PUR × VNR / IVP × OKP),
* Odluka/plan postupanja (broj i datum akta),
* Status provedbe,
* Postignute posljedice / koristi,
* KPI pokazatelji.

7.4. Evidencija procjene rizika i Evidencija procjene prilika:

Koristi se za detaljnu procjenu, u paralelnom formatu.

**Minimalna polja:**

* Povezani rizik / prilika,
* Kriteriji i bodovi (učinak + vjerojatnost kod rizika / izvedivost + očekivane koristi kod prilika),
* Ukupna ocjena (PUR × VNR / IVP × OKP),
* **Datum posljednje re-evaluacije,**
* **Promjena statusa (da/ne),**
* Napomene.

7.5. Izvještaji po rizicima i Izvještaji o prilikama:

Vode se samo za rizike i prilike u ***Registrima***.

**Minimalna polja:**

* Povezani rizik / prilika,
* Datum izvještaja,
* Sažetak mjera / aktivnosti,
* Status (smanjena, povećana ili nepromijenjena izloženost / u provedbi, realizirana, odbačena prilika),
* Nove okolnosti i koristi,
* KPI pokazatelji.
* Izradio (ime/funkcija)
* Zaprimio/odobrio (ime/funkcija)

7.6. Mjere po riziku i Mjere po prilici:

Evidencija služi za vođenje svih aktivnosti proizašlih iz odluke/plana postupanja po riziku za zapise u ***Registru rizika*** (srednji i visoki rizici). Plan se ne vodi kao zasebna evidencija; aktivnosti se evidentiraju isključivo ovdje uz referencu na odgovarajući zapis u ***Registru***.

Minimalna polja:

* ID rizika (iz Registra)
* Broj i datum odluke/Plana postupanja
* Aktivnost / mjera (korektivna ili preventivna)
* Odgovorna osoba
* Rok provedbe i datum izvršenja (po završetku)
* Status (otvoreno / u provedbi / izvršeno / obustavljeno)
* KPI / učinak (mjerljivi pokazatelji)
* Dokaz/provedba (poveznica na dokument/e)

7.7. Odgovornosti i razine pristupa u Microsoft 365:

***Evidencije*** i ***Registri*** vode se elektronički putem **Microsoft 365**. Razine pristupa definiraju se kako bi se osigurala točnost podataka, spriječile neovlaštene izmjene i očuvala sljedivost zapisa:

* **Voditelji ustrojstvenih jedinica** – imaju pravo unosa i ažuriranja podataka u *Evidenciju operativnih rizika* i *Evidenciju operativnih prilika* za područje svoje jedinice.
* **Ravnatelj** – ima pravo unosa i izmjene podataka u *Evidenciju strateških rizika* i *Evidenciju strateških prilika* te pravo prijenosa zapisa u *Registar rizika* i *Registar prilika*.
* **Povjerenstvo za kvalitetu** – ima pravo pregleda svih evidencija i registara, predlaže izmjene i nadzire usklađenost vođenja s ovom Procedurom.
* **Upravno vijeće** – ima pravo pregleda svih zapisa u *Registar rizika* i *Registar prilika* te donošenja odluka na temelju izvještaja.
* **Svi zaposlenici** – mogu prijavljivati uočene rizike i prilike, ali bez mogućnosti izravnog uređivanja evidencija.

Prava unosa, izmjene i pregleda zapisa u **Microsoft 365** sustavu dodjeljuju se u skladu s navedenim odgovornostima. Administrativno održavanje pristupa provodi ovlaštena osoba za IT u suradnji s ravnateljem.

# 8. REFERENTNI DOKUMENTI

1. **ISO 9001:2015**
2. **Poslovnik kvalitete**
3. **Ministarstvo financija - Smjernice za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora**

***Ravnateljica Zdravstvene ustanove Ljekarne Bjelovar:***

***doc.dr.sc. Katarina Fehir Šola, univ.spec.mag.pharm.***