

Zdravstvena ustanova Apoteke Crne Gore
"MONTEFARM" sa p.o.

Broj

535

Podgorica, 29. 09. 2025 god.

2025



Registar rizika

ZDRAVSTVENA USTANOVA APOTEKE CRNE GORE
"MONTEFARM"



Broj:
Podgorica,

Registar rizika

Zdravstvena ustanova Apoteke Crne Gore
"Montefarm"

Podgorica, Janaur 2025. godine

Rezime:

Ovaj Registar rizika pruža sveobuhvatan pregled ključnih operativnih, finansijskih i IT rizika s kojima se suočava Zdravstvena ustanova Apoteke Crne Gore "Montefarm", kao i mjere preduzete u cilju smanjenja potencijalnih štetnih posljedica. Ustanova je posvećena izgradnji efikasnog sistema upravljanja rizicima kako bi osigurala stabilnost poslovanja, sigurnost podataka i poštovanje zakonskih propisa. Na osnovu identifikovanih rizika i preduzetih mjera, očekuje se dalji napredak u stabilizaciji i optimizaciji ključnih poslovnih procesa.

Posebna pažnja posvećena je unapređenju finansijskog upravljanja, zaštiti IT sistema, kontinuiranom obrazovanju zaposlenih i očuvanju sigurnosti imovine i podataka. Implementacijom ovih mjera i kontinuiranim praćenjem rizika, Apoteke Crne Gore "Montefarm" će osigurati dugoročnu održivost i uspješnost svog poslovanja.



Uvod

U skladu sa obavezama propisanim Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru (Službeni list Crne Gore, broj: 75/18, članovi 7 i 14), o načinu uspostavljanja i unapređenja upravljanja i kontrola u javnom sektoru (Službeni list Crne Gore, broj: 71/19), odnosno Smjernicama za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima u subjektima javnog sektora, Zdravstvena ustanova Apoteke Crne Gore "Montefarm" posvećena je stvaranju efikasnog sistema za identifikaciju, procjenu i upravljanje rizicima koji mogu ugroziti naše operacije, ciljeve i ugled.

Ovaj Registar rizika, koji je prvi takve vrste za našu ustanovu, usvojen je od strane Odbora direktora na sjednici održanoj _____ (datum sjednice). Ovaj dokument predstavlja temelj naših napora u osiguranju adekvatnog upravljanja rizicima, definišući rizik u skladu sa Zakonom (član 5 stav 1 tačka 3), kao mogućnost nastanka događaja koji bi negativno uticao na ostvarivanje naših ciljeva, ugleda ili integriteta, uključujući mogućnosti za gubitak ili oštećenje imovine, kao i ostale negativne posljedice po ustanovu.

Upravljanje rizicima je ključni proces koji uključuje sistematsku identifikaciju, analizu, praćenje i kontrolu potencijalnih događaja koji bi mogli negativno uticati na ostvarenje postavljenih poslovnih ciljeva naše ustanove. Naš cilj je minimiziranje neizvjesnosti koje mogu ugroziti poslovni uspjeh, čime se stvara stabilnije operativno okruženje.

U sklopu procesa upravljanja rizicima, koristimo prediktivne alate i metode za:

- Procjenu vjerojatnoće pojave nepovoljnih okolnosti ili događaja koji bi mogli ometati ostvarenje naših ciljeva,
- Usmeravanje unutrašnjih kontrola i ograničenih resursa ka ključnim rizicima identifikovanim u poslovnim procesima.

Efikasno upravljanje rizicima takođe podrazumijeva smanjenje vjerojatnoće pojavljivanja neželjenih događaja i, u slučaju njihove pojave, brzo i adekvatno reagovanje. To vodi ka jačanju odgovornosti na svim nivoima naše organizacije, poboljšava proces informisanja i osigurava da komunikacijski kanali budu efikasni i produktivni.

Kao rezultat ovih procesa, upravljanje rizicima postaje nezaobilazan dio našeg sistema odlučivanja, pružajući tačne, pravovremene i kompletne informacije koje su ključne za uspješno ostvarivanje ciljeva Zdravstvene ustanove Apoteke Crne Gore "Montefarm".

U skladu sa članom 7 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, rukovodilac naše ustanove odgovoran je za:

- 1) utvrđivanje poslovnih ciljeva subjekta kojim rukovodi, a koji doprinose ostvarivanju misije subjekta;
- 2) izradu i sprovođenje strateških i drugih planova, kao i programa za ostvarenje poslovnih ciljeva subjekta;
- 3) sprovođenje i razvoj sistema upravljanja i kontrola;
- 4) uspostavljanje unutrašnje organizacije u subjektu, sa jasno utvrđenim ovlaštenjima i odgovornostima svih rukovodilaca koji upravljaju sredstvima;
- 5) **identifikaciju, procjenu i upravljanje rizicima u subjektu.**

Ovi elementi formiraju okosnicu našeg pristupa upravljanju rizicima, što direktno

doprinosi ostvarivanju naših strateških ambicija i dugoročne održivosti.

Rješenjem broj: _____ od _____ godine, imenovano je lice zaduženo za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju i implementaciji procesa upravljanja rizicima na nivou naše ustanove. Ovo lice ima ključnu ulogu u promociji i integrisanju sistema upravljanja rizicima unutar organizacije, a njegove specifične dužnosti uključuju:

- Informisanje i edukaciju ostalih rukovodioca o značaju i potrebi uspostavljanja procesa upravljanja rizicima, te o njegovom uticaju na ostvarivanje organizacionih ciljeva.
- Razvijanje kulture efikasnog upravljanja rizicima kroz podršku, osnaživanje i podizanje svijesti zaposlenih o važnosti sistematičnog pristupa ovom procesu.
- Koordinacija s rukovodiocima organizacionih jedinica u cilju pokretanja i usklađivanja aktivnosti na implementaciji procesa upravljanja rizicima, te određivanje rokova i prioriteta za ključne aktivnosti.
- Pripremanje i predaja izvještaja o upravljanju rizicima, koji sadrži sve relevantne informacije o statusu i efikasnosti implementiranih mjera.

Važno je napomenuti da, iako lice zaduženo za koordinaciju ne nosi direktnu odgovornost za upravljanje rizicima, igra ključnu ulogu u olakšavanju i omogućavanju efikasnog upravljanja rizicima unutar organizacije.

Rukovodioci organizacionih jedinica imaju primarnu odgovornost za upravljanje rizicima u okviru svojih nadležnosti. Oni su odgovorni za:

- Identifikaciju rizika koji bi mogli uticati na ključne poslovne procese i aktivnosti, u skladu s ciljevima iz strateških i operativnih planova.
- Procjenu vjerovatnoće pojave i potencijalnog uticaja identifikovanih rizika.
- Određivanje adekvatnih odgovora na prepoznate rizike, uključujući preventivne i korektivne akcije.
- Dokumentovanje svih relevantnih informacija o rizicima u Registru rizika koji se ažurira i održava unutar njihovih organizacionih jedinica.
- Redovno izvještavanje o stanju i promjenama u profilu rizika, što omogućava kontinuirano praćenje i prilagođavanje strategija upravljanja rizicima.

Ove aktivnosti osiguravaju da se rizici efikasno upravljaju na svim nivoima organizacije, čime se direktno doprinosi stabilnosti i uspjehu naše ustanove.

Procjena rizika sprovodi se sistematski, fokusirajući se na potencijalne posljedice neželjenih događaja, kao i na vjerovatnoću njihovog nastanka. Ovaj proces uključuje detaljnu analizu dva ključna pitanja:

- Kakve su potencijalne posljedice ukoliko dođe do neželjenog događaja? Ovo uključuje razmatranje svih mogućih negativnih ishoda, od finansijske štete do gubitka ugleda ili operativnih kapaciteta.
- Koja je vjerovatnoća pojave neželjenog događaja i koliko često možemo očekivati njegovu pojavu? Ova procjena pomaže u razumijevanju učestalosti rizika i njegove izvjesnosti.

Uticaj neželjenog događaja definisan je kao potencijalne posljedice koje nastanak rizičnog događaja može imati na organizaciju. Ove posljedice mogu varirati od manje štete do značajnih gubitaka ili propuštenih prilika.

Uticaj se procjenjuje kroz definisane kategorije koje pomažu u razumijevanju i pripremi za potencijalne ishode:

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

Vjerovatnoća predstavlja ocjenu mogućnosti da dođe do određenog događaja, uzimajući u obzir koliko često se takvi događaji mogu desiti. Na primjer, iako je relativno mala vjerovatnoća da će doći do značajnog oštećenja neke zgrade, ukoliko se to ipak dogodi, posljedice bi mogle imati drastičan uticaj na kontinuitet poslovanja. S druge strane, česti padovi kompjuterskog sistema su mnogo vjerovatniji, ali obično ne utiču značajno na ukupno poslovanje.

Mjerenja vjerovatnoće rizika rangira se na sljedeći način:

OCJENA	VJEROVATNOĆA	OPIS
5	Gotovo sigurno	Šanse da će se rizik dogoditi su 90-100 %
4	Vjerovatno	Šanse da će se rizik dogoditi su 70-89 %
3	Umjereno	Šanse da će se rizik dogoditi su 50-69 %
2	Rijetko	Šanse da se rizik neće dogoditi su 30-49 %
1	Sasvim rijetko	Šanse da se rizik neće pojaviti su 1 – 29 %

Procjena ukupne izloženosti riziku, odnosno rangiranje rizika, potrebna je kako bi se utvrdili prioriteti, tj. Najznačajniji rizici kojima treba upravljati. Rezultat ukupne izloženosti riziku je rezultat množenja ocjena uticaja i vjerovatnoće nastanka pojedinog rizika. Izloženost riziku najčešće se prikazuje pomoću matrice u kojoj se povezuju uticaj i vjerovatnoća, kako slijedi:

VJEROVATNOĆA	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
UTICAJ						

Rezultati prikazani u matrici rizika omogućavaju detaljno uviđanje u oblasti koje se kategorizuju kao visoki, srednji ili niski rizici. Ovo rangiranje je ključno za utvrđivanje prioriteta u upravljanju rizicima i pokazuje nivo izloženosti rizicima unutar organizacije. Kroz ovaj proces jasno se identifikuju i stavljaju u centar pažnje rizici koji zahtijevaju posebnu pažnju i resurse, čime se efikasno upravlja potencijalnim negativnim uticajima na organizaciju.

U skladu sa zakonskim i regulatornim okvirom, uključujući član 7 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru ("Službeni list Crne Gore", broj: 75/18), član 9 Pravilnika o načinu i postupku uspostavljanja i sprovođenja finansijskog upravljanja i kontrola ("Službeni list Crne Gore", broj: 37/10), te Smjernicama za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima u subjektima javnog sektora (četvrto izdanje, decembar 2018),

Ovaj registar je kreiran na temelju podataka prikupljenih od rukovodilaca organizacionih jedinica i predstavlja osnovu za stalno praćenje i adekvatno reagovanje na rizike tokom 2024. godine.

Metodologija procjene rizika:

Za procjenu rizika korišćena je standardizovana metodologija koja uključuje analizu vjerovatnoće pojave rizika i njegovog potencijalnog uticaja na poslovanje. Na osnovu tih parametara, rizici su klasifikovani kao niski, srednji ili visoki, čime se omogućava pravilno postavljanje prioriteta u procesu upravljanja rizicima. Svaki rizik se ocjenjuje prema skali od 1 do 5, gdje viša ocjena označava veći rizik.

Ocjena rizika se sprovodi kroz kombinaciju subjektivnih procjena menadžmenta, interne kontrole, te procjene stepena uticaja i vjerovatnoće pojave. Rezultati procjene omogućavaju identifikaciju ključnih rizika kojima treba posvetiti posebnu pažnju, te određivanje mjera koje je potrebno preduzeti za njihovo ublažavanje.

Ciljevi upravljanja rizicima:

Ciljevi upravljanja rizicima u ZUACG "Montefarm" su minimiziranje neizvjesnosti u poslovnim procesima, osiguranje kontinuiteta poslovanja, zaštita povjerljivih podataka, te unapređenje efikasnosti u svakodnevnim operacijama. Upravljanje rizicima takođe podrazumijeva pravovremenu reakciju na promjene u zakonskoj regulativi i tehnološkim inovacijama, čime se smanjuje mogućnost štetnih posljedica za ustanovu.

Kroz efikasno upravljanje rizicima, Apoteke Crne Gore "Montefarm" nastoje unaprijediti internu kontrolu, smanjiti troškove neefikasnosti, zaštititi reputaciju ustanove i osigurati dugoročno održivu strategiju poslovanja.



Registar rizika – Zdravstvene ustanove Apoteke Crne Gore „Montefarm“

IDENTIFIKOVANI RIZICI											
Sektor											
Redni broj	Vrsta rizika	Specifični rizik	Rangiranje rizika				Pregled postojećih kontrola	Reagovanje na rizik / mjere	Odgovorna osoba za rizik	Rizik	Preduzete aktivnosti za ublažavanje rizika
			Uticaj	Vjerovatnoća	Interval	Rang					
1	Operativni	Nepostojanje internih procedura i knjige procedura	5	3	15	Visok	Zakon o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru ("Sl. list CG", br. 75/2018) Interni akti Ustanove	Donošenje knjige procedura i redovno ažuriranje	Rukovodioci Sektora Direktor	Kontinuirano	Aktivnosti preduzete od strane menadžmenta sa ciljem što skorijeg donošenja knjige procedura u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru i internim aktima Ustanove
2	Operativni	Nedovoljna edukacija IT kadra u cilju što boljeg osposobljavanja zaposlenih za sve izazove održavanja IT sistema Ustanove	5	3	15	Visok	Zakoni i podzakonski akti Interni akti Ustanove	Obezbjeđivanje kontinuirane edukacije za zaposlene u Odjelenju za informatiku	Odjeljenje za informatiku (Sektor za ekonomsko - pravno i opšte poslove)	Kontinuirano	Aktivnosti koje se odnose na obezbjeđivanje kontinuirane edukacije za zaposlene u Odjelenju za informatiku.



IDENTIFIKOVANI RIZICI											
Sektor											
Redni broj	Vrsta rizika	Specifični rizik	Rangiranje rizika				Pregled postojećih kontrola	Rangovanje na rizik / mjese	Odgovorna osoba za rizik	Rok	Preduzete aktivnosti za ublažavanje rizika
			Uboj	Vjerovatnoća	Interval	Rang					
3	Operativni	Obavljanje redovnih aktivnosti zaposlenih u Ustanovi pod dejstvom alkohola, psihoaktivnih supstanci i drugih opojnih sredstava	4	2	8	Srednji	Zakon o zaštiti i zdravlju na radu ("Sl. list CG", br. 34/2014 i 44/2018) Interni akti Ustanove	Organizovanje periodičnih kontrola na upotrebu alkohola, psihoaktivnih supstanci i drugih opojnih sredstava	Služba zaštite i zdravlja na radu	Kontinuirano	Donošenje Pravilnika o postupku provjere i testiranja zaposlenih na prisustvo alkohola, psihoaktivnih supstanci i drugih opojnih sredstava zavisnosti za vrijeme rada
4	Operativni	Odsustvo zaposlenih zbog bolovanja	4	2	8	Srednji	Zakon o obaveznom zdravstvenom osiguranju ("Službeni list Crne Gore", br. 145/2021 i 48/2024) Interni akti Ustanove	Ispitivanje dužih privremenih spriječenosti za rad posredstvom komisija MZ i Fonda za zdravstveno osiguranje Crne Gore	Direktor Rukovodioci sektora Služba za ekonomsko-finansijske poslove	6 mjeseci	Preuzimanje aktivnosti vezanih za ispitivanje dužih privremenih spriječenosti za rad



IDENTIFIKOVANI RIZICI										
Sektor										
Redni broj	Vrsta rizika	Specifični rizik	Rangiranje rizika				Pregled postojećih kontrola	Reagovanje na rizik / mjere	Odgovorna osoba za rizik	Rok
			Uticaj	Vjerovatnoća	Interval	Rang				
5	Operativni	Rizici vezani za transport lijekova (kvarovi na vozilima, kvarovi na rashladnim uređajima i sl.)	4	2	8	Srednji	Interni akti Ustanove (QMS 6 Procedura za održavanje opreme, QMS 27 - Postupanje u vanrednim situacijama i dr.)	Obezbijediti adekvatno održavanje vozila za transport i postupanje u skladu sa internim procedurama	Služba za distribuciju i transport	Kontinuirano
6	Operativni	Rizici vezani za nepoznavanje procedura transporta lijekova	5	2	10	Srednji	Interni akti Ustanove (QMS 27 - Postupanje u vanrednim situacijama i dr.)	Obezbijediti adekvatno postupanje zaposlenih u skladu sa procedurama za transport lijekova	Služba za distribuciju i transport	Kontinuirano



IDENTIFIKOVANI RIZICI										
Sektor										
Redni broj	Vrsta rizika	Specifični rizik	Rangiranje rizika				Pregled postojećih kontrola	Reagovanje na rizik / mjere	Odgovorna osoba za rizik	Rok
			Uticaj	Vjerovatnoća	Interval	Ranije				
7	Zakonski rizik	Česte promjene postojeće zakonske regulative	4	3	12	Srednje	Redovno praćenje zakonskih izmjena i usklađivanje poslovanja sa njima	Dostupnost zakonskih izmjena preko softvera za pristup legislativi, obezbjeđivanje dostupnosti raznih vidova edukacije za zaposlene	Služba za pravne i opšte poslove	Kontinuirano
										Aktivnosti sa ciljem da se zaposleni upoznaju sa promjenama postojeće zakonske regulative Mogućnost da se zaposleni kroz razne vidove edukacije upoznaju sa izmjenom u zakonskoj regulativi



IDENTIFIKOVANI RIZICI											
Sektor											
Redni broj	Vrsta rizika	Specifični rizik	Rangiranje rizika				Pregled postojećih kontrola	Reagovanje na rizik / mjere	Odgovorna osoba za rizik	Rok	Predviđene aktivnosti za ublažavanje rizika
			Utjecaj	Vjerovatnoća	Intenzitet	Rang					
8	Operativni	IT rizici (- postojanje mogućnosti neovlaštenog pristupa ličnim podacima zaposlenih, kao i drugim povjerljivim informacijama; - kompromitovanje podataka u aplikacijama koje podržavaju odvijanje poslovnih procesa, gubitak povjerljivosti podataka i njihovog integriteta.)	5	2	10	Srednji	Zakoni i podzakonski akti Interni akti Ustanove (QMS 14 - Back-up i restore kompjuterizovanog sistema i dr.)	Definisanje procedura zaštite podataka u dijelu koji se odnosi na mogućnosti neovlaštenog pristupa ličnim podacima zaposlenih, kao i drugim povjerljivim informacijama	Odjeljenje za Informatiku (Sektor za ekonomska – pravne i opšte poslove)	Kontinuirano	Aktivnosti sa ciljem mitigacije rizika koji se odnose na pristup, zaštitu i čuvanje podataka iz IT sistema Ustanove, planiranje i obezbjeđivanje savremene tehničke opreme za funkcionisanje sistema i adekvatne sistemsko podrške



IDENTIFIKOVANI RIZICI										
Sektor										
Redni broj	Vrsta rizika	Specifični rizik	Rangiranje rizika				Pregled postojećih kontrola	Reagovanje na rizik / mjere	Odgovorna osoba za rizik	Rok
			Uticaj	Vjerovatnoća	Interval	Rang				
9		IT rizici (- potencijalni kompjuterski napad na mrežu 013 nedozvoljen pristup podacima i sistemu Ustanove)	5	1	10	Srednji	Zakoni i podzakonski akti Interni akti Ustanove (QMS 14 - Back-up i restore kompjuterizovanog sistema i dr.)	Definisanje procedura zaštite sistema koje se odnose na sprječavanje kompjuterskih napada	Odjeljenje za informatiku (Sektor za ekonomsko - pravne i opšte poslove)	Kontinuirano
										Aktivnosti se ciljem mitigacije rizika koji se odnose na bezbjednost softvera i druge aktivnosti koje se odnose na informacione tehnologije u Ustanovi, planiranje i obezbjeđivanje savremene tehničke opreme



IDENTIFIKOVANI RIZICI											
Sektor											
Redni broj	Vrsta rizika	Specifični rizik	Rangiranje rizika				Pregled postojećih kontrola	Reagovanje na rizik / mjere	Odgovorna osoba za rizik	Rok	Preduzete aktivnosti za ublažavanje rizika
			Uticaj	Vjerovatnoća	Interval	Rang					
10	Finansijski	Rizik da nema dobra podjele poslova, posebno u finansijskom poslovanju, da nije osigurano da jedna osoba ne bude odgovorna za odobravanje, ovlaštenje, ovjeravanje, evidentiranje i kontrolu transakcionih aktivnosti. Rizik da nema sistema dvojnog potpisa u kome nijedna obaveza ne može biti preuzeta ili izvršeno plaćanje bez potpisa rukovodioca Ustanove i rukovodioca finansijske službe ili drugog ovlaštenog lica.	5	2	10	Srednji	Zakoni i podzakonski akti Interni akti Ustanove	Definisanje procedura raspodjele poslova, sa posebnim akcentom na kontrole transakcija u finansijskom poslovanju	Sektor za ekonomsko - pravne i opšte poslove Služba za ekonomsko-finansijske poslove	Kontinuirano	Aktivnosti na definisanju procedura raspodjele poslova, sa posebnim akcentom na kontrole transakcija u finansijskom poslovanju



IDENTIFIKOVANI RIZICI										
Sektor										
Redni broj	Vrsta rizika	Specifični rizik	Rangiranje rizika				Pregled postojećih kontrola	Reagovanje na rizik / mjere	Odgovorna osoba za rizik	Rok
			Uticaj	Vjerovatnoća	Interval	Rang				
11	Operativni	Kvarovi opreme koja se koristi u skladištu Ustanove a koji mogu dovesti do nemogućnosti prijema i izdavanja lijekova, medicinskih sredstava i ostalih medicinskih proizvoda (npr. električni vijuglar, agregat i dr.)	5	2	10	Srednji	Zakoni i podzakonski akti Interni akti Ustanove (QMS 27 - Postupanje u vanrednim situacijama i dr.)	Obezbijediti adekvatno održavanje opreme u skladištu	Služba skladišta Odeljenje za tehničko održavanje	Kontinuirano
12	Operativni	Čuvanje i bezbjednost opštih propisa, podataka i dokumenata	5	2	10	Srednji	Zakoni i podzakonski akti Interni akti Ustanove	Obezbijediti adekvatne procedure za čuvanje i bezbjednost opštih propisa, podataka i dokumenata	Služba za pravne i opšte poslove (Sektor za ekonomsko-pravne i opšte poslove)	Kontinuirano



IDENTIFIKOVANI RIZICI											
Sektor											
Redni broj	Vrsta rizika	Specifični rizik	Rangiranje rizika				Pregled postojećih kontrola	Reagovanje na rizik / mjere	Odgovorna osoba za rizik	Rok	Preduzete aktivnosti za ublažavanje rizika
			Uticaj	Vjerovatnoća	Intenzitet	Rang					
15	Operativni	Postojanje rizika da se sve promjene imovine blagovremeno ne evidentiraju (tokom i na kraju fiskalne godine).	4	2	8	Srednji	Zakoni i podzakonski akti Interni akti Ustanove	Definisanje procedura vezanih za evidentiranje svih promjena na imovini Ustanove	Služba za ekonomsko - finansijske poslove Služba pravne i opšte poslove (Sektor za ekonomsko-pravne i opšte poslove)	Kontinuirano	Aktivnosti na definisanju procedura za evidentiranje svih promjena na imovini Ustanove
16	Finansijski	Rizici koji se odnose na loše upravljanje gotovinom dovesti do nedostatka sredstava potrebnih za finansiranje operativnih procesa Ustanove	4	2	8	Srednji	Zakoni i podzakonski akti Interni akti Ustanove	Definisane procedure vezanih za upravljanje gotovinom	Služba za ekonomsko - finansijske poslove (Sektor za ekonomsko-pravne i opšte poslove)	Kontinuirano	Aktivnosti na definisanju procedura za upravljanje gotovinom



IDENTIFIKOVANI RIZICI											
Sektor											
Redni broj	Vrsta rizika	Specifični rizik	Rangiranje rizika				Pregled postojećih kontrola	Reagovanje na rizik / mjere	Odgovorna osoba za rizik	Rok	Preduzete aktivnosti za ublažavanje rizika
			Uticaj	Vjerovatnoća	Intenzitet	Rang					
17	Operativni	Ocjena i praćenje radnog učinka zaposlenih u Ustanovi	3	3	9	Srednji	Zakoni i podzakonski akti Interni akti Ustanove	Izmjena Pravilnika o sistematizaciji radnih mjesta Donošenje procedura o zapošljavanju i praćenju rada zaposlenih u Ustanovi	Direktor Rukovodioci organizacionih jedinica	Kontinuirano	Poštovanje primjene Zakonskih i podzakonskih akata, donošenje i ažuriranje procedura o praćenju rada zaposlenih u Ustanovi

1. Operativni rizik: Nepostojanje internih procedura i knjige procedura

Obrazloženje:

Nepostojanje definisanih internih procedura i knjige procedura predstavlja značajan operativni rizik za zdravstvenu ustanovu kao što je Apoteke Crne Gore "Montefarm". Bez jasno postavljenih smjernica i uputstava za rad, organizacija se suočava sa nizom izazova, uključujući neujednačeno sprovođenje zadataka, nejasnu odgovornost zaposlenih, te rizik od neusklađenosti sa zakonskim i regulatornim obavezama.

Ovaj rizik je rangiran kao visok, sa ocjenom 15, što znači da bi njegovo neblagovremeno rješavanje moglo značajno ugroziti operativnu efikasnost i pravnu sigurnost ustanove. Posljedice mogu uključivati kašnjenja u izvršavanju zadataka, povećane operativne troškove, kao i potencijalne sankcije od strane nadležnih organa.

Postojeće kontrole:

Trenutno, ustanova djeluje u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru ("Službeni list Crne Gore", br. 75/2018), kao i sa internim aktima ustanove. Ovi akti pružaju osnovne smjernice za upravljanje, ali ne nadomještaju potrebu za formalnom knjigom procedura koja bi obuhvatila sve aspekte poslovanja.

Reakcija na rizik / Mjere:

Menadžment je preduzeo aktivnosti usmjerene ka što skorijem donošenju knjige procedura, koja će obuhvatiti sve ključne procese ustanove i osigurati njihovu dosljednu primjenu. Redovno ažuriranje knjige procedura takođe će biti neophodno kako bi se osiguralo da sve promjene u zakonodavnom okviru ili unutrašnjim procesima budu adekvatno integrisane.

Odgovorne osobe:

Za sprovođenje ovih mjera odgovorni su rukovodioci sektora i direktor ustanove, koji će kontinuirano raditi na implementaciji i ažuriranju knjige procedura.

Rok:

Proces je kontinuiran, sa fokusom na usklađivanje sa Zakonom i internim aktima ustanove u najkraćem mogućem roku.

Preduzete aktivnosti:

Do sada su preduzete inicijative koje uključuju planiranje i pripremu za donošenje knjige procedura, kao i saradnju sa nadležnim organima kako bi se osiguralo da su procedure u skladu sa važećim zakonskim okvirima i potrebama ustanove.

2. Operativni rizik: Nedovoljna edukacija IT kadra u cilju što boljeg osposobljavanja zaposlenih za sve izazove održavanja IT sistema Ustanove

Obrazloženje:

Nedovoljna edukacija IT kadra predstavlja visok operativni rizik za Apoteke Crne Gore "Montefarm", jer bez adekvatno obučanih stručnjaka za održavanje IT sistema ustanova se suočava sa rizikom od zastoja u radu, gubitka podataka ili neefikasnog funkcionisanja ključnih informacionih sistema. IT sistem je osnovna infrastruktura za poslovne procese, te bilo kakav kvar ili loše održavanje može imati ozbiljne posljedice na rad ustanove.

Ovaj rizik je rangiran kao visok, sa ocjenom 15, što ukazuje na potrebu za hitnim mjerama. Posljedice neadekvatnog osposobljavanja kadra mogu uključivati povećane troškove popravke, kašnjenja u realizaciji projekata, kao i potencijalne sigurnosne propuste koji bi mogli dovesti do kompromitovanja podataka.

Postojeće kontrole:

Ustanova trenutno postupi u skladu sa zakonskim i podzakonskim aktima, kao i internim aktima ustanove koji definišu osnovne procedure za rad i održavanje IT sistema. Međutim, ove kontrole su ograničene ako kadar nije adekvatno obučan da ih primjenjuje.

Reakcija na rizik / Mjere:

Menadžment je preduzeo aktivnosti koje uključuju obezbjeđivanje kontinuirane edukacije za zaposlene u Odjeljenju za informatiku. Ovo će omogućiti zaposlenima da budu upoznati sa najnovijim tehnologijama i praksama u oblasti IT-a, čime će se osigurati stabilno i efikasno funkcionisanje informacionih sistema ustanove.

Odgovorne osobe:

Za sprovođenje ovih mjera odgovorno je Odjeljenje za informatiku u okviru Sektora za ekonomsko-pravne i opšte poslove. Njihov zadatak je da planiraju i organizuju kontinuiranu obuku i razvoj IT osoblja.

Rok:

Proces kontinuirane edukacije je stalan, sa ciljem da se kadrovi što bolje osposobe i pripreme za buduće izazove.

Preduzete aktivnosti:

Do sada su organizovane interne i eksterne obuke za zaposlene, a menadžment planira dodatna sredstva za buduće programe obuke i sertifikacije, kako bi IT sektor mogao adekvatno odgovoriti na sve zahtjeve.

3. Operativni rizik: Obavljanje redovnih aktivnosti zaposlenih u Ustanovi pod dejstvom alkohola, psihoaktivnih supstanci i drugih opojnih sredstava

Obrazloženje:

Rizik da zaposleni u Ustanovi obavljaju redovne aktivnosti pod dejstvom alkohola, psihoaktivnih supstanci i drugih opojnih sredstava predstavlja ozbiljan operativni i sigurnosni rizik za Apoteke Crne Gore "Montefarm". Ovakvo ponašanje može dovesti do smanjenja radne efikasnosti, povećanog rizika od grešaka i nesreća na radu, te negativno uticati na ugled ustanove.

Ovaj rizik je rangiran kao srednji, sa ocjenom 8. Iako rizik nije visok, posljedice mogu biti ozbiljne, uključujući moguće povrede na radu, smanjenu produktivnost i narušavanje radne discipline.

Postojeće kontrole:

Ustanova postupa u skladu sa Zakonom o zaštiti i zdravlju na radu ("Službeni list Crne Gore", br. 34/2014 i 44/2018) i internim aktima koji regulišu ponašanje zaposlenih na radnom mjestu. Ove kontrole uključuju osnovne smjernice za sprječavanje i reagovanje na ovakve situacije, ali su potrebni dodatni mehanizmi za sprovođenje kontrole u praksi.

Reakcija na rizik / Mjere:

Kako bi se ovaj rizik minimizovao, menadžment je pokrenuo aktivnosti koje uključuju periodične kontrole na upotrebu alkohola i psihoaktivnih supstanci među zaposlenima. Takođe je planirano donošenje Pravilnika o postupku provjere i testiranja zaposlenih na prisustvo ovih supstanci za vrijeme rada, čime će se dodatno ojačati preventivne mjere.

Odgovorne osobe:

Za sprovođenje ovih mjera odgovorna je Služba zaštite i zdravlja na radu, koja će organizovati redovne provjere i edukacije za zaposlene.

Rok:

Ove aktivnosti su kontinuirane, sa ciljem održavanja visokog nivoa sigurnosti i profesionalnosti na radnom mjestu.

Preduzete aktivnosti:

Menadžment je već počeo s provođenjem periodičnih provjera, a u toku je izrada Pravilnika koji će regulisati ove kontrole na sistemski način, osiguravajući da se ovakvi incidenti svedu na minimum.

4. Operativni rizik: Odsustvo zaposlenih zbog bolovanja

Obrazloženje:

Odsustvo zaposlenih zbog bolovanja predstavlja značajan operativni rizik za funkcionisanje Apoteka Crne Gore "Montefarm". Dugotrajno odsustvo zaposlenih može dovesti do smanjene efikasnosti rada, preopterećenja ostalih zaposlenih, te kašnjenja u realizaciji zadataka. Ovaj rizik je rangiran kao srednji, sa ocjenom 8, što ukazuje na potrebu za pažljivim upravljanjem bolovanjima kako bi se održala operativna stabilnost ustanove.

Posljedice uključuju povećane troškove zbog angažovanja zamjenskih kadrova, smanjenje kvaliteta usluga, kao i mogućnost kašnjenja u ispunjavanju ključnih zadataka.

Postojeće kontrole:

Zakon o obaveznom zdravstvenom osiguranju ("Službeni list Crne Gore", br. 145/2021 i 48/2024) i interni akti ustanove definišu osnovne mjere za praćenje i upravljanje odsustvima zbog bolovanja. Dodatno, uspostavljena je saradnja sa komisijama Ministarstva zdravlja i Fonda za zdravstveno osiguranje Crne Gore kako bi se ispitali slučajevi dugotrajne spriječenosti za rad.

Reakcija na rizik / Mjere:

U cilju minimizacije ovog rizika, menadžment preuzima aktivnosti vezane za ispitivanje dugotrajnih bolovanja i traži rješenja koja omogućavaju efikasnije upravljanje odsustvima zaposlenih. Aktivno se sprovode procedure ispitivanja uzroka bolovanja i pronalaženja načina za smanjenje njihovog uticaja na poslovanje.

Odgovorne osobe:

Za sprovođenje ovih mjera odgovorni su direktor, rukovodioci Sektora i služba za ekonomsko-finansijske poslove koji u saradnji sa relevantnim institucijama i službama prati i reaguje na duže privremene spriječenosti za rad.

Rok:

Rok za ispitivanje ovih bolovanja je šest mjeseci, nakon čega će se donijeti preporuke za unapređenje upravljanja bolovanjima.

Preduzete aktivnosti:

Menadžment je preduzeo korake u saradnji sa nadležnim komisijama i institucijama, te je u toku proces analize slučajeva dugotrajnog odsustva sa rada kako bi se identifikovali uzroci i predložile mjere za smanjenje njihovog negativnog uticaja.

5. Operativni rizik: Rizici vezani za transport lijekova (kvarovi na vozilima, rashladnim uređajima i sl.)

Obrazloženje:

Kvarovi na vozilima i rashladnim uređajima koji se koriste za transport lijekova predstavljaju značajan rizik za sigurnost i kontinuitet distribucije medicinskih sredstava. Ovi rizici mogu dovesti do kašnjenja u isporuci, neadekvatnog skladištenja ili oštećenja lijekova, što može imati ozbiljne posljedice na poslovanje i reputaciju Apoteke Crne Gore "Montefarm".

Ovaj rizik je rangiran kao srednji, sa ocjenom 8. Posljedice uključuju povećane troškove održavanja i popravke vozila, kao i potencijalne gubitke zbog oštećenja lijekova.

Postojeće kontrole:

Ustanova primjenjuje interne akte (QMS 6 - Procedura za održavanje opreme, QMS 27 - Postupanje u vanrednim situacijama), koji pružaju smjernice za adekvatno održavanje vozila i postupanju u vanrednim situacijama.

Reskcija na rizik / Mjere:

Menadžment je preduzeo aktivnosti koje uključuju redovno održavanje i nabavku novih vozila, kao i stalno unapređenje cjelokupnog voznog parka. Takođe, planira se dodatno unapređenje procedura za održavanje opreme kako bi se osigurala sigurna i pravovremena distribucija lijekova.

Odgovorne osobe:

Za sprovođenje ovih mjera zaduženi su Rukovodilac Odjeljenja za tehničko održavanje i rukovodilac Službe za distribuciju i transport, koji su odgovorni za redovno održavanje i ispravno funkcionisanje vozila i opreme.

Rok:

Aktivnosti su kontinuirane, sa ciljem održavanja visokog nivoa sigurnosti i pouzdanosti transporta.

Preduzete aktivnosti:

Menadžment je već pokrenuo niz aktivnosti, uključujući nabavku novih vozila i unapređenje održavanja rashladnih uređaja, kako bi se smanjili rizici vezani za kvarove i osigurao nesmetan transport lijekova.

6. Operativni rizik: Rizici vezani za nepoznavanje procedura transporta lijekova

Obrazloženje:

Nepoznavanje procedura transporta lijekova među zaposlenima predstavlja značajan operativni rizik. Ljekovi zahtijevaju specifične uslove transporta, te svako odstupanje od standardnih procedura može dovesti do njihovog oštećenja ili neispravnosti, što može imati ozbiljne posljedice po zdravlje pacijenata i reputaciju ustanove.

Ovaj rizik je rangiran kao srednji, sa ocjenom 10. Posljedice uključuju potencijalne gubitke zbog neispravnih lijekova, kao i moguće pravne posljedice usljed kršenja propisa.

Postojeće kontrole:

Ustanova postupa u skladu sa internim aktima (QMS 27 - Postupanje u vanrednim situacijama), koji definišu procedure za siguran transport lijekova.

Reakcija na rizik / Mjere:

Menadžment je preduzeo aktivnosti usmjerene ka edukaciji zaposlenih o procedurama transporta lijekova. Edukacija se posebno fokusira na postupanje u vanrednim situacijama, što će osigurati da svi zaposleni postupaju u skladu sa pravilima transporta.

Odgovorne osobe:

Za sprovođenje ovih mjera odgovorna je Služba za distribuciju i transport, koja će organizovati edukaciju i nadzor nad sprovođenjem procedura.

Rok:

Aktivnosti su kontinuirane, sa ciljem unapređenja znanja zaposlenih i poboljšanja procedura.

Preduzete aktivnosti:

Pokrenute su obuke za zaposlene u cilju boljeg poznavanja procedura transporta, a planiraju se dodatni treninzi u vezi sa postupanjem u vanrednim situacijama.

7. Zakonodavni rizik: Česte promjene postojeće zakonske regulative

Obrazloženje:

Česte promjene zakonske regulative predstavljaju rizik za usklađenost poslovanja Apoteka Crne Gore "Montefarm" sa važećim zakonima i propisima. Usljed čestih izmjena zakona, postoji opasnost da ustanova ne pravovremeno implementira nove propise, što može dovesti do pravnih sankcija i operativnih poteškoća.

Ovaj rizik je rangiran kao srednji, sa ocjenom 12. Posljedice uključuju pravne i finansijske gubitke zbog neusklađenosti poslovanja, kao i negativan uticaj na reputaciju ustanove.

Postojeće kontrole:

Ustanova već koristi softvere za praćenje zakonskih izmjena i obezbjeđuje dostupnost zakonodavne regulative zaposlenima. Pored toga, obezbjeđuju se različiti vidovi edukacije kako bi zaposleni bili upoznati sa promjenama.

Reakcija na rizik / Mjere:

Menadžment kontinuirano prati zakonske izmjene i usklađuje poslovanje sa njima. Takođe se organizuju edukacije za zaposlene kako bi bili informisani o najnovijim promjenama i njihovim implikacijama na poslovanje.

Odgovorne osobe:

Za sprovođenje ovih mjera odgovorna je Služba pravnih i opštih poslova, u saradnji sa odjeljenjima koja su zadužena za usklađivanje sa zakonskim propisima.

Rok:

Aktivnosti su kontinuirane, sa ciljem pravovremenog informisanja zaposlenih o promjenama i osiguranja usklađenosti poslovanja.

Preduzete aktivnosti:

Obezbiyeden je pristup softverima za praćenje zakonodavnih izmjena, a redovno se održavaju edukativni seminari kako bi se zaposlenima omogućilo bolje razumijevanje novih propisa.

8. IT rizik: Neovlašćeni pristup ličnim podacima i povjerljivim informacijama, kompromitovanje podataka

Obrazloženje:

IT rizik koji se odnosi na mogućnost neovlašćenog pristupa ličnim podacima zaposlenih i povjerljivim informacijama, kao i kompromitovanje podataka u aplikacijama koje podržavaju poslovne procese, predstavlja ozbiljnu prijetnju za Apoteke Crne Gore "Montefarm". Gubitak povjerljivosti ili integriteta podataka može dovesti do pravnih posljedica, finansijskih gubitaka i narušavanja ugleda ustanove.

Ovaj rizik je rangiran kao srednji, sa ocjenom 10. Posljedice mogu uključivati pravne tužbe, gubitak podataka i povjerljivih informacija, što može značajno uticati na poslovanje i povjerenje korisnika.

Postojeće kontrole:

Ustanova se pridržava zakona i podzakonskih akata, kao i internih procedura (QMS 14 - Back-up i restore kompjuterizovanog sistema), koji definišu osnovne mjere zaštite podataka i IT sistema.

Reakcija na rizik / Mjere:

Menadžment je preduzeo aktivnosti koje uključuju definisanje procedura za zaštitu podataka od neovlašćenog pristupa i gubitka integriteta, te kontinuirano unapređenje tehničke opreme i IT podrške.

Odgovorne osobe:

Za implementaciju ovih mjera odgovorno je Odjeljenje za informatiku u okviru Sektora za ekonomsko-pravne i opšte poslove.

Rok:

Aktivnosti su kontinuirane, uz planiranje i implementaciju savremenih IT rješenja za zaštitu podataka.

Preduzete aktivnosti:

Obezbijedene su mjere zaštite podataka i IT sistema, a planiraju se dalja ulaganja u unapređenje infrastrukture i bezbjednosnih procedura.

9. IT rizik: Potencijalni kompjuterski napadi i nedozvoljeni pristup podacima i sistemu

Obrazloženje:

Potencijalni kompjuterski napadi i nedozvoljeni pristup sistemima i podacima Apoteka Crne Gore "Montefarm" predstavljaju značajan IT rizik koji može ugroziti sigurnost poslovanja. Kompromitovanje IT sistema može dovesti do gubitka podataka, prekida poslovanja, kao i pravnih i finansijskih posljedica.

Ovaj rizik je rangiran kao srednji, sa ocjenom 10. Posljedice mogu uključivati gubitak povjerljivih podataka, ugrožavanje operativne sigurnosti i dodatne troškove za sanaciju posljedica napada.

Postojeće kontrole:

Ustanova primjenjuje QMS 14 - Back-up i restore kompjuterizovanog sistema, kao i druge interne akte koji regulišu bezbjednost IT sistema i zaštitu od napada.

Reakcija na rizik / Mjere:

Menadžment je preduzeo mjere koje uključuju definisanje procedura za sprječavanje kompjuterskih napada i unapređenje tehničke opreme za zaštitu sistema.

Odgovorne osobe:

Za sprovođenje ovih mjera zaduženo je Odjeljenje za informatiku u okviru Sektora za ekonomsko-pravne poslove.

Rok:

Aktivnosti su kontinuirane, uz fokus na unapređenje IT sigurnosti i bezbjednosti softverskih rješenja.

Preduzete aktivnosti:

U toku je implementacija naprednih sigurnosnih sistema i mjera koje osiguravaju zaštitu IT infrastrukture.

10. Finansijski rizik: Nedostatak dobre podjele poslova u finansijskom poslovanju

Obrazloženje:

Nedostatak dobre podjele poslova u finansijskom poslovanju predstavlja rizik za sigurnost i transparentnost poslovnih transakcija. Ako jedna osoba ima ovlaštenje za odobravanje, evidentiranje i kontrolu transakcija, može doći do grešaka ili zloupotreba.

Ovaj rizik je rangiran kao srednji, sa ocjenom 10. Posljedice uključuju nedostatak transparentnosti, potencijalne greške u poslovanju i pravne posljedice usljed neadekvatnih kontrola.

Postojeće kontrole:

Ustanova se pridržava zakonskih i podzakonskih akata, kao i internih akata koji regulišu osnovne procedure raspodjele poslova.

Reakcija na rizik / Mjere:

Menadžment je preduzeo aktivnosti koje uključuju definisanje jasnih procedura za raspodjelu poslova i uvođenje sistema dvojnog potpisa.

Odgovorne osobe:

Za sprovođenje ovih mjera odgovorna je Služba za ekonomsko-finansijske poslove u Sektoru za ekonomsko-pravne i opšte poslove.

Rok:

Aktivnosti su kontinuirane, uz fokus na što skorije uspostavljanje procedura.

Preduzete aktivnosti:

U toku je implementacija procedura za bolju raspodjelu poslova i kontrole transakcija.

11. Operativni rizik: Kvarovi opreme u skladištu

Obrazloženje:

Kvarovi na opremi u skladištu mogu ozbiljno ugroziti proces prijema i izdavanja lijekova i medicinskih proizvoda. Ovo može dovesti do kašnjenja u isporuci, oštećenja lijekova, pa čak i zdravstvenih rizika za pacijente.

Ovaj rizik je rangiran kao srednji, sa ocjenom 10. Posljedice uključuju povećane troškove održavanja i nabavke opreme, kao i mogućnost prekida u snabdijevanju lijekovima.

Postojeće kontrole:

Ustanova se pridržava QMS 27 - Postupanje u vanrednim situacijama, koji definiše postupke za održavanje opreme.

Reakcija na rizik / Mjere:

Menadžment je preduzeo aktivnosti za redovno održavanje opreme i nabavku novih uređaja, kako bi se osigurala stabilnost procesa.

Odgovorne osobe:

Za sprovođenje ovih mjera zadužena je Služba skladišta u saradnji sa Odeljenjem za tehničko održavanje.

Rok:

Aktivnosti su kontinuirane, uz stalno unapređenje procedura održavanja.

Preduzete aktivnosti:

U toku je nabavka novih uređaja i redovno održavanje postojeće opreme kako bi se minimizirali rizici.

12. Operativni rizik: Čuvanje i bezbjednost opštih propisa, podataka i dokumenata

Obrazloženje:

Čuvanje i bezbjednost opštih propisa, podataka i dokumenata je ključna za operativnu sigurnost Apoteka Crne Gore "Montefarm". Nepostojanje adekvatnih procedura za čuvanje i zaštitu ovih informacija može dovesti do gubitka povjerljivih podataka, pravnih problema i ugrožavanja poslovnih procesa.

Ovaj rizik je rangiran kao srednji, sa ocjenom 10. Posljedice mogu uključivati gubitak podataka, što bi narušilo efikasnost poslovanja, te izlaganje pravnim sankcijama.

Postojeće kontrole:

Ustanova postupa u skladu sa zakonskim i podzakonskim aktima, a interni akti regulišu osnovne procedure za čuvanje i zaštitu dokumenata.

Reakcija na rizik / Mjere:

Menadžment planira uspostaviti adekvatne procedure za bezbjednost podataka i dokumenata. Ove procedure će obuhvatiti čuvanje, arhiviranje i zaštitu podataka od neovlašćenog pristupa.

Odgovorne osobe:

Za sprovođenje ovih mjera odgovorni su Služba za pravne i opšte poslove u okviru Sektora za ekonomsko-pravne i opšte poslove.

Rok:

Aktivnosti su kontinuirane, sa ciljem obezbjeđenja stabilnog i sigurnog sistema za upravljanje dokumentima.

Preduzete aktivnosti:

Ustanova radi na donošenju internih procedura koje će omogućiti sigurnu pohranu i zaštitu podataka i dokumenata.

13. Operativno/Finansijski rizik: Nedovoljan broj i neadekvatno kvalifikovani kadrovi

Obrazloženje:

Nedostatak adekvatno kvalifikovanih kadrova predstavlja ozbiljan operativni i finansijski rizik za Apoteke Crne Gore "Montefarm". Bez dovoljno obučeni zaposlenih, ustanova može imati smanjenu produktivnost, a neodgovarajući kadar može dovesti do grešaka u obavljanju ključnih poslovnih aktivnosti.

Ovaj rizik je rangiran kao srednji, sa ocjenom 10. Posljedice uključuju smanjenu efikasnost, greške u poslovanju i povećane troškove zbog nedostatka stručnog kadra.

Postojeće kontrole:

Ustanova primjenjuje zakonske i podzakonske akte i interne akte koji regulišu zapošljavanje i edukaciju kadrova.

Reakcija na rizik / Mjere:

Menadžment je pokrenuo aktivnosti koje uključuju izmjenu Pravilnika o sistematizaciji radnih mjesta, kao i planiranje zapošljavanja dodatnog kadra i obezbjeđivanje edukacije za postojeće zaposlene.

Odgovorne osobe:

Za sprovođenje ovih mjera odgovorni su direktor i rukovodioci sektora.

Rok:

Aktivnosti su kontinuirane, uz fokus na pravovremeno zapošljavanje i edukaciju zaposlenih.

Preduzete aktivnosti:

Menadžment je započeo aktivnosti koje se odnose na zapošljavanje kvalifikovanog kadra i kontinuiranu edukaciju zaposlenih kako bi se osiguralo optimalno funkcionisanje ustanove.

14. Finansijski rizik: Kašnjenje u isplati zarada i naknada zarada

Obrazloženje:

Kašnjenje u isplati zarada i naknada zarada može dovesti do nezadovoljstva zaposlenih, smanjene produktivnosti i povrede zakonskih obaveza Apoteka Crne Gore "Montefarm". Ovaj rizik je rangiran kao srednji, sa ocjenom 8, što ukazuje na potrebu za pažljivim praćenjem procesa obračuna i isplate zarada.

Postojeće kontrole:

Ustanova postupa u skladu sa zakonskim i podzakonskim aktima i internim procedurama koje regulišu obračun i isplatu zarada.

Reakcija na rizik / Mjere:

Menadžment je preduzeo aktivnosti na definisanju procedura za obračun zarada i dostavljanje podataka na osnovu kojih se obračunavaju zarade. Ove procedure će osigurati pravovremenu isplatu zarada i smanjenje rizika od kašnjenja.

Odgovorne osobe:

Za sprovođenje ovih mjera zadužena je Služba za ekonomsko-finansijske poslove u okviru Sektora za ekonomsko-pravne i opšte poslove.

Rok:

Aktivnosti su kontinuirane, uz fokus na unapređenje sistema obračuna zarada.

Preduzete aktivnosti:

Ustanova je već počela sa implementacijom novih procedura za obračun i isplatu zarada, što bi trebalo da smanji mogućnost kašnjenja.

15. Operativni rizik: Rizik da se promjene imovine ne evidentiraju blagovremeno

Obrazloženje:

Nepravovremeno evidentiranje promjena na imovini može dovesti do finansijskih gubitaka, pogrešnog izvještavanja i nesklada u bilansima Apoteke Crne Gore "Montefarm". Ovaj rizik je rangiran kao srednji, sa ocjenom 8.

Postojeće kontrole:

Ustanova primjenjuje zakonske i podzakonske akte i interne akte koji regulišu evidenciju promjena na imovini.

Reakcija na rizik / Mjere:

Menadžment je preduzeo aktivnosti na definisanju procedura za blagovremeno evidentiranje promjena na imovini, što će osigurati tačno i pravovremeno bilježenje svih promjena.

Odgovorne osobe:

Za sprovođenje ovih mjera odgovorne su Služba za pravne i opšte poslove i Služba za ekonomsko-finansijske poslove u okviru Sektora za ekonomsko-pravne i opšte poslove.

Rok:

Aktivnosti su kontinuirane, uz fokus na blagovremenu evidenciju promjena tokom i na kraju fiskalne godine.

Preduzete aktivnosti:

Menadžment radi na unapređenju procedura za evidenciju imovine i već je implementirao nekoliko mjera za poboljšanje ovog procesa.

16. Finansijski rizik: Loše upravljanje gotovinom

Obrazloženje:

Loše upravljanje gotovinom može dovesti do nedostatka sredstava za finansiranje operativnih procesa Apoteka Crne Gore "Montefarm", što može ugroziti stabilnost poslovanja. Ovaj rizik je rangiran kao srednji, sa ocjenom 8.

Postojeće kontrole:

Ustanova postupa u skladu sa zakonskim i podzakonskim aktima, kao i internim procedurama za upravljanje gotovinom.

Reakcija na rizik / Mjere:

Menadžment radi na definisanju procedura za bolje upravljanje gotovinom, koje će uključivati preciznije planiranje i kontrolu priliva i odliva novca.

Odgovorne osobe:

Za sprovođenje ovih mjera zadužena je Služba za ekonomsko-finansijske poslove u okviru Sektora za ekonomsko-pravne i opšte poslove.

Rok:

Aktivnosti su kontinuirane, sa fokusom na unapređenje procedura upravljanja gotovinom.

Preduzete aktivnosti:

Menadžment je već pokrenuo inicijative za bolju kontrolu priliva i odliva sredstava kako bi se osigurala stabilnost gotovine.

17. Operativni rizik: Ocjena i praćenje radnog učinka zaposlenih

Obrazloženje:

Neadekvatna ocjena i praćenje radnog učinka zaposlenih može dovesti do smanjene produktivnosti, loše radne discipline i neefikasnog rada. Ovaj rizik je rangiran kao srednji, sa ocjenom 9.

Postojeće kontrole:

Ustanova se pridržava zakonskih i podzakonskih akata, a Pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta definiše kriterijume za ocjenu i praćenje učinka zaposlenih.

Reakcija na rizik / Mjere:

Menadžment je preduzeo aktivnosti koje uključuju donošenje novih procedura o zapošljavanju i praćenju rada zaposlenih, čime će se osigurati efikasnije praćenje učinka.

Odgovorne osobe:

Za sprovođenje ovih mjera odgovoran je Direktor i rukovodioci organizacionih jedinica.

Rok:

Aktivnosti su kontinuirane, uz fokus na unapređenje sistema ocjene i praćenja radnog učinka.

Preduzete aktivnosti:

Menadžment je već implementirao određene procedure koje omogućavaju bolju ocjenu i praćenje radnog učinka zaposlenih.

Zaključak

Apoteke Crne Gore "Montefarm" se suočavaju sa nizom operativnih, finansijskih i IT rizika koji, ako se ne budu adekvatno upravljali, mogu ugroziti stabilnost poslovanja, integritet podataka i kvalitet usluga koje pružamo građanima. Upravljanje rizicima u javnom sektoru, a posebno u zdravstvenim ustanovama, zahtijeva stalnu posvećenost, proaktivnost i sistematičan pristup kako bi se preduprijedili potencijalno negativni uticaji na poslovne procese i ugled ustanove.

Na osnovu analize i identifikacije rizika u ovoj verziji registra, jasno je da su najveći izazovi vezani za neadekvatne interne kontrole, nedovoljnu obučenost kadrova u specifičnim sektorima poput IT-a, te kompleksnost finansijskog planiranja i upravljanja imovinom. Poseban akcenat treba staviti na IT rizike i upravljanje povjerljivim podacima, gdje mogućnost neovlašćenog pristupa ili kompromitovanja podataka predstavlja ozbiljan izazov s obzirom na osjetljivost informacija koje ustanova obrađuje.

Finansijski rizici vezani za loše upravljanje gotovinom, nedostatak adekvatne podjele poslova u finansijskom poslovanju i kašnjenje u isplati zarada mogu dovesti do ozbiljnih posljedica po operativnu efikasnost i povjerenje zaposlenih. U tom smislu, donošenje i pravovremeno sprovođenje preciznih procedura za raspodjelu poslova, obračun zarada i upravljanje gotovinom ključni su koraci za minimiziranje tih rizika.

Poseban izazov predstavlja i upravljanje ljudskim resursima, posebno u pogledu nedovoljnog broja kvalifikovanih kadrova. Ovaj problem, ako se ne riješi brzo i efikasno, može dovesti do smanjenja kvaliteta usluga i produženja rokova realizacije poslovnih zadataka. Ključna je kontinuirana edukacija postojećih kadrova i planiranje zapošljavanja deficitarnih stručnjaka kako bi se osigurao optimalan nivo znanja i kompetencija unutar ustanove.

Rizici koji se odnose na transport lijekova i neadekvatno održavanje opreme takode su prepoznati kao značajni operativni izazovi. Apoteke Crne Gore "Montefarm" moraju uložiti dodatne napore kako bi osigurale pravovremenu isporuku lijekova i medicinskih sredstava, te održale visoke standarde kvaliteta u procesu distribucije. Redovno održavanje transportnih i skladišnih kapaciteta, kao i unapređenje procedura za rukovanje lijekovima u vanrednim situacijama, ključno je za smanjenje rizika u ovom sektoru.

Nadalje, dinamične promjene zakonskih regulativa zahtijevaju stalno prilagođavanje poslovnih procesa kako bi se izbjegli pravni i finansijski problemi. Redovno praćenje zakonskih izmjena i usklađivanje poslovanja s njima mora biti prioritet pravne službe ustanove, kako bi se obezbijedila puna usklađenost sa važećim propisima.

Zaključno, upravljanje rizicima nije jednokratan proces, već dinamičan i kontinuiran zadatak. Uspostavljanjem adekvatnih procedura, redovnim ažuriranjem internih akata, stalnom edukacijom zaposlenih i unapređenjem tehničke infrastrukture, Apoteke Crne Gore "Montefarm" će osigurati stabilnost poslovanja i minimizirati potencijalne negativne uticaje rizika. Integrisanje upravljanja rizicima u svakodnevne poslovne procese i donošenje strateških odluka na osnovu identifikovanih rizika ne samo da će doprinijeti većoj efikasnosti ustanove, već će osigurati i dugoročnu održivost i povjerenje korisnika u njene usluge.

S obzirom na kompleksnost rizika i njihovu povezanost sa različitim sektorima poslovanja, neophodno je da svi rukovodioci sektora, u saradnji sa menadžmentom, aktivno sudjeluju u procesu identifikacije, analize i mitigacije rizika. Samo zajedničkim naporima i odgovornim pristupom možemo osigurati stabilno poslovanje i ostvarenje ciljeva Apoteka Crne Gore "Montefarm" u budućnosti.



**PREDSJEDNIK
ODBORA DIREKTORA**
dr Goran Batrićević

Goran Batrićević