



ФОНД ЗА ЗДРАВСТВЕНО
ОСИГУРУВАЊЕ НА МАКЕДОНИЈА
www.fzo.org.mk

Адреса: Македонија бб, 1000 Скопје
Тел.: 02 3289 020
02 3289 070
Централа.: 02 3289 000
Факс: 02 3289 042
Е-пошта: info@fzo.org.mk

Од: ФОНД ЗА ЗДРАВСТВЕНО ОСИГУРУВАЊЕ НА МАКЕДОНИЈА
Број: 05- 466/1
Дата: 12.01.2015
До: Државен завод за ревизија
Скопје

Предмет: Доставување на забелешки

Фондот за здравствено осигурување на Македонија го доби "Нацрт извештајот на Овластениот државен ревизор за извршената ревизија на успешност – ефикасност и ефективност на системот на финансиското управување и контрола и внатрешната ревизија во ФЗОМ " и внимателно го разгледавме и прочитавме.

Во врска со препораката број 1 - "Раководството на Фондот да продолжи со активностите за изготвување на Стратегијата за управување со ризиците, утврдувајќи ја политиката за управување со ризици и улогата и одговорноста на сите вработени во утврдувањето и управувањето со ризиците во работењето ", Ве известуваме дека е изготвена Стратегијата која Ви ја доставуваме во прилог.

Исто така Ве известуваме дека се преземени активности за применување и на останатите препораки.

Ви благодариме на соработката

Со почит,

Изработил, Љубица Димитровска

РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
ДРЖАВЕН ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА
СКОПЈЕ

12.01.2015

Проект	Број	Плат
18	20/1	

Архивски знак _____
Рок на чување _____
_____ 20 ____ год
Потпис _____

ДИРЕКТОР,
М-р Маја Парнарџиева Змејкова

ДИРЕКТОР,
Џемали Мехазии
Xhemali Mehazi



ФОНД ЗА ЗДРАВСТВЕНО
ОСИГУРУВАЊЕ НА МАКЕДОНИЈА
www.fzo.org.mk

Адреса: Македонија 66, 1000 Скопје
Тел.: 02 3289 054
Е-пошта: info@fzo.org.mk

Број: 02-464/1

Датум: 12-01-2015

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ НА ФОНДОТ ЗА ЗДРАВСТВЕНО ОСИГУРУВАЊЕ НА МАКЕДОНИЈА

Стратегијата стапува во сила со денот на донесувањето.

Изготвил:

Бранислава Катушевска,
Кристина Христова,
Бранко Ацигогов,
Вулнет Мурсели,
Татјана Настеска,
Ристана Митровска,
Снежана Ковкарска-Шилоска,
Цвета Дуковска,
Николче Крстевски,
Емилија Божиновска,
Вера Митровска

ДИРЕКТОР,
м-р Маја Парнарџиева Змејкова



ДИРЕКТОР,
Џемали Мехазии,
Xhemali Mehazi

Доставено до:

- Директор на ФЗОМ
- Советник на Директор на ФЗОМ
- Директори на сектори во ФЗОМ
- Раководители на Подрачни служби на ФЗОМ
- Одделение за внатрешна ревизија на ФЗОМ
- Координатор за системот за менаџмент со квалитет
- Архива на ФЗОМ



Содржина:

1.	ВОВЕД.....	3
2.	ДЕФИНИЦИЈА ЗА РИЗИК	3
3.	УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИК	4
4.	ПРЕГЛЕД НА ПРИСТАПОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ.....	5
5.	ПОЛИТИКА НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ	5
6.	ЦЕЛИ НА ФОНДОТ	6
	А. Обезбедување на остварување на права од здравствено осигурување:	6
	Б. Купувач на здравствени услуги за потребите на осигурениците:.....	6
	В. Поврзаност и интегрираност на здравствениот систем за потребите на Фондот	7
	Г. Соработка со национални и меѓународни организации, здруженија и институции	7
	Д. Финансиска стабилност и ефикасност на Фондот.....	7
	Ѓ. Перцепција кон Фондот.....	8
7.	НАДВОРЕШНИ И ВНАТРЕШНИ РИЗИЦИ ВО РАБОТЕЊЕТО НА ФОНДОТ	8
8.	АКЦИСКИ ПЛАН НА РИЗИЦИ	10
9.	ОДГОВОРНИ ЛИЦА ВО УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ	11



1. ВОВЕД

Стратегијата за управување со ризик на Фондот за здравствено осигурување на Македонија (во понатамошниот текст Фондот) претставува **стратешки документ на институцијата** кој се однесува на идентификација, проценка и ефикасна контрола на ризиците со цел истите да се превенираат, намалат на прифатливо ниво или целосно да се елиминираат заради подобро функционирање и непречено обезбедување за постигнување на стратешките цели на Фондот.

Управувањето со ризиците е составен дел на доброто **управување и неговата цел е да обезбеди намалување на ризиците во работењето и справување со истите на долг рок**. За остварување на целите на Стратегијата за управување со ризиците, потребна е континуирана соработка и целосна поддршка од сите сектори и подрачни служби на Фондот, од највисокото ниво на менаџментот, така и на оперативно ниво. Фондот како јавна институција законски е обврзан да ги обезбеди сите права на осигурениците кои произлегуваат од системот на задолжителното здравствено осигурување и при тоа треба да обезбеди економично и рационално работење, ефикасна администрација и соодветно на тоа да ги минимизира сите можни загуби и застои во процесите.

Во таа смисла, оваа стратегија има за задача да изгради системски пристап во управувањето со ризиците во работењето на Фондот чии основни придобивки ќе бидат висок степен на антиципирање на факторите кои остваруваат негативно влијание и преземање на соодветни мерки за навремено решавање на проблемите, надминување на ризиците во работењето и обезбедување на стабилна средина и ефикасни континуирани работни процеси.

2. ДЕФИНИЦИЈА ЗА РИЗИК

Ризикот се дефинира како можност за загуба, штета, повреда или пречка, неможност да се постигнат зацртаните цели предизвикани од несакана акција, дејство или настан.

Управувањето со ризикот се дефинира како планиран и системски пристап кон идентификација, проценка, контрола и создавање услови за намалување или целосно отстранување на негативните последици од ризикот.

Целта на управувањето со ризикот е да обезбеди континуирана организационска и финансиска сигурност, стабилност и ефикасност во работењето како и висок углед на Фондот на ниво на РМ и пошироко.



3. УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИК

Управување со ризици по безбедноста на процесите претставува:

- планиран и систематичен процес;
- идентификација на слабостите и заканите кои можат да ги попречат;
- обезбедување на внатрешните ресурси на институцијата за непречено постигнување на нејзините цели;
- навремено донесување на одлука за соодветни мерки и активности кои треба да се преземат за да се намали ризикот до некое прифатливо ниво, или целосно да се анулира неговото негативно влијание.

Управувањето со ризиците е врз основа на добро дефинирани можни ризици, превентивни мерки и правилни одлуки за справување со нив.

Доброто управување со ризик значи идентификација на она што може непланирано да се случи, идентификување на последиците од она што може да биде погрешно спроведено, делумно и нестручно постапено, како и донесување на навремени одлуки, постапки и мерки кои треба да се преземат за да се намалат негативните последици од нив, односно истите да се спречат.

При тоа, треба да се има во предвид дека некои несакани настани се неизбежни и за нив соодветно треба да се направат сите можни напори нивното негативно влијание да биде сведено на минимум.

Стратегијата на управување со ризиците и обезбедува на институцијата **систем на однапред дефинирани можни ризици во работењето, чекори за намалување на зачестеноста на случување на несакани настани и намалување на интензитетот на негативното влијание на ризиците во работењето и функционирањето на институцијата во одделни сегменти и пошироко. Конечно, таа има цел да обезбеди ефикасно донесување на одлуки во услови на подобро разбирање на ризиците и можните последици.**

Управувањето со ризици е важен чекор за воспоставување и одржување на ефективен систем за управување со ризиците во Фондот.

Управувањето со ризиците се одвива како континуиран и развоен процес кој се спроведува во согласност со Стратегијата на Фондот и е во насока на нејзино успешно остварување.

Истовремено, процесот на управување со ризик има за цел да ја зголеми веројатноста за успех и намали можноста за неуспех.



4. ПРЕГЛЕД НА ПРИСТАПОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Процесот на управување со ризици вклучува:

- Методологија за управување со ризици;
- Идентификација и проценка на ризици;
- Идентификација и евалуација на опции за третирање на ризици;
- Контроли за намалување на влијанието на ризикот до прифатливо ниво;
- Дефинирање на прифатливо ниво на ризик;
- Определување на преостанат ризик;
- Обезбедување на механизам за континуирано следење на ризиците.

Ефективното управување со ризик вклучува предвремена и агресивна идентификација на ризик преку соработка и вклученост на релевантните засегнати страни.

5. ПОЛИТИКА НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Со Стратегијата за управување со ризици се утврдуваат основите за водење на **политика за управување со ризици** со која раководството на институцијата јасно ќе го поддржи процесот за управување со ризици. Со стратегијата, исто така, се определува улогата и одговорноста на вработените во Фондот во утврдувањето и управување со ризиците во работењето на сите нивоа.

Политиката на управување со ризици ги содржи:

- цели на политиката;
- дефинирање на можните ризици;
- видот и обемот на потребни документи за управување со ризиците (постапки и упатства);
- акциски план на ризици;
- план за следење и контрола на активностите заради намалување на ризиците и
- извештај за спроведување на преземените мерки.



6. ЦЕЛИ НА ФОНДОТ

Целите на Фондот се усогласени со мисијата и визијата на институцијата и се дефинирани во Стратешкиот план на Фондот за периодот 2010 – 2015 година, како и во наредните стратешки планови.

Раководството во Фондот е одговорно за утврдување на целите, а за нивното остварување се одговорни и сите вработени.

Основните цели и подцели на Фондот се:

А. Обезбедување на остварување на права од здравствено осигурување:

- A1 Ефикасна администрација за остварување на правата;
- A2 Дobar систем на внатрешна контрола и внатрешна ревизија;
- A3 Идентификување и управување со ризици;
- A4 Ефикасни тела за остварување на правата;
- A5 Едукација на осигуреници;
- A6 Континуирана едукација на вработените.

Б. Купувач на здравствени услуги за потребите на осигурениците:

B1 Обезбедување на сите здравствени услуги од основниот пакет и утврдување на референтни цени на здравствените услуги, лековите, ортопедските помагала;

B2 Ревизија на Листата на здравствени услуги, Листата на лекови кои паѓаат на товар на на Фондот (во натамошен текст Листа на лекови), ортопедски помагала и на нивните референтни цени;

B3 Склучување на договори со здравствените установи за обезбедување на здравствени услуги, лекови од примарна здравствена заштита и ортопедски помагала;

B4 Утврдување на финансиски средства во рамките на Буџетот на Фондот за обезбедување на здравствени услуги, лекови од Листата на лекови и ортопедски помагала;

B5 Контрола на здравствените установи за извршени здравствени услуги на осигуреници на Фондот;

B6 Обезбедување услови за квалитетни здравствени услуги според потребите на осигурените лица и задоволство од нив;



Д4 Ефикасна администрација и добри интерни процеси во Фондот во делот на постигнување на финансиска стабилност, економичност и ефикасност во оваа област од работење на Фондот.

Г. Перцепција кон Фондот:

Г1 Спроведување на континуирани јавни набавки за стоки и услуги кои се однесуваат на осигуреници и на работењето на Фондот во остварувањето на своите функции и работни задачи;

Г2 Посредник во артикулирањето на јавниот интерес преку националните, локалните стручните целни групи.

За имплементација на Стратешкиот план се носат годишните програми за работа и планови за реализација на целите на ниво на секторите дефинирани во организациската структура на Фондот. Соодветно на распределбата на работните задачи, имплементација на мерките и активностите на секторско ниво и на ниво на подрачни служби, ризиците се анализираат секторски, на ниво на подрачни служби и истовремено се поврзуваат со реализација на главните цели на Фондот коишто се задолжителни за сите сектори.

7. НАДВОРЕШНИ И ВНАТРЕШНИ РИЗИЦИ ВО РАБОТЕЊЕТО НА ФОНДОТ

Активностите и процесите на Фондот може да бидат загрозени од надворешни и внатрешни фактори на ризик кои можат да имаат поголемо или помало влијание врз работењето на Фондот во одредени сегменти и/или во целокупното работење во одреден период.

Надворешните фактори на ризик се оние врз кои Фондот не може директно да влијае за да ја намали можноста за случување на истите и нивниот интензитет. Надворешните ризици се класифицираат согласно нивниот степен на можна зачестеност и интензитет на влијание врз планираните активности на Фондот. Истите не може да се дефинираат според приоритет од аспект на веројатност на случување, туку само од аспект на интензитет на нивното влијание.

Во оваа група на фактори на ризици спаѓаат:

- (1) факторите како што се измените во институционалната поставеност и законската регулатива кои ја дефинираат институцијата и нејзиното работење. Фондот е институција од јавен карактер која за своето работење одговара пред Владините институции и по својата поставеност е директно поврзана со политиката на Министерство за здравство, Министерство за финансии, Министерство за труд и социјална политика и останати институции кои имаат влијание врз здравствено-социјалниот систем во Македонија.



Б5 Стимулација на рационална употреба на лекови и квалитетно лекување со определените ресурси;

Б6 Систем за дефицитарни здравствени услуги (во и вон РМ).

В. Поврзаност и интегрираност на здравствениот систем за потребите на Фондот:

В1 Осовременување и централизација на ИТ системот во Фондот;

В2 Електронска здравствена картичка на осигурениците;

В3 Електронско поврзување со здравствените установи за извршените здравствени услуги;

В4 Обезбедување на систем на заштита и контрола на процесите и Податоците;

В5 Воведување на електронско остварување на правата на осигурениците.

Г. Соработка со национални и меѓународни организации, здруженија и институции:

Г1 Спроведување на меѓународни договори од областа на здравството;

Г2 Континуирана соработка со меѓународните организации;

Г3 Редовна комуникација и размена на искуства со националните фондови во другите држави;

Г4 Учество во утврдувањето и реализацијата на националните програми за здравствена заштита;

Г5 Соработка со надлежни институции во државата (за зголемување на квалитетот на здравствените услуги и електронска размена на податоци);

Г6 Соработка и поврзаност со институции во државата за користење на заедничките бази на податоци и меѓусебна размена на истите со директна електронска поврзаност.

Д. Финансиска стабилност и ефикасност на Фондот:

Д1 Финансирање на правата и здравствените услуги кои ги обезбедува Фондот во согласност со Законот за здравственото осигурување и Буџетот на Фондот;

Д2 Обезбедување на редовни приходи по сите основи како и наплата на партиципација и трансфери;

Д3 Одржување на балансиран буџет, односно усогласување на расходите со нивото на приходите;



дел од внатрешните ризици се заеднички за повеќе сектори и имаат влијание врз заедничките или поединечните активности за кои е неопходна нивна соработка во работниот процес. Како можни ризици се ризици кои произлегуваат од недоволна кординираност меѓу секторите, одделенијата во секторите, Фондот и подрачните служби.

8. АКЦИСКИ ПЛАН НА РИЗИЦИ

Ризиците кои имаат влијание врз работењето на Фондот како целина се предвидени во акцискиот план во вид на табела на ниво на Фондот, по сектори и подрачни служби, од аспект на нивното дефинирање, квантифицирање, лоцирање на надлежност и одговорност за преземање на мерки за намалување на можноста за случување на ризиците и нивно спречување.

Планирањето на акцискиот план во состав на Стратегијата за управување со ризици е континуиран процес кој задолжително се одвива најмалку еднаш годишно, како и при секое идентификување на нов ризик или потреба од промена на претходно направената евалуација и дефинираните мерки од страна на секторите или Фондот воопшто.

Секој сектор е задолжен да врши мониторинг и антиципирање на ризиците и е надлежен за преземање на мерките предвидени во акцискиот план со цел намалување на ризиците и нивното влијание.

Акцискиот план на ризици е поделен на две нивоа;

- генерално и
- оперативно ниво.

Генерално ниво ги опфаќа ризиците од ниво на Фондот и е поделен на ризици по сектори и подрачни служби и тоа како на надворешните, така и на внатрешните општи ризици.

Оперативното ниво ги опфаќа ризиците поврзани со оперативното работење, односно од деловните процеси и постапки. Истото, исто како акцискиот план на ризици на генерално ниво, ги опфаќа надворешните и внатрешните ризици.

Во акцискиот план ризиците се дефинираат како надворешни и внатрешни и се поделени во три групи според тежината на истите и тоа: големи, средни и мали ризици. Во аритметички показатели ризиците се искажуваат:

1. Голем - со вредност од 5 или 4 поени;
2. Среден - со вредност од 3 поени и
3. Мал - со вредност од 2 поени.



- (2) Значително влијание имаат и општите економски услови во земјата, економскиот циклус и појавата на турбулентни состојби на пазарот кои може да имаат влијание врз стабилноста на генерирање на приходи од една страна и инфлација на составните елементи на чинење на цените на здравствените услуги, односно врз цените на лековите, потрошниот и вградениот медицински материјал, врз животниот стандард, а со тоа посредно и врз вредноста на трудот во здравствената дејност.
- (3) Епидемиите од заразни болести и елементарните природни непогоди не е можно да се антиципираат, а истите доколку се случат може да резултираат со висок степен на штета во објектите и опремата на Фондот, уништување на документација и базите на податоци кои се неопходни за правилното работење на институцијата.
- (4) Во рамките на надворешни фактори може да се вбројат и нарушувањата на деловните односи со здравствените установи, односно економските оператори, со кои Фондот остварува деловна соработка. Таа соработка е базирана на договорени услови и во тие рамки сепак постои степен на веројатност дека тие услови нема да бидат исполнети од страна на субјектите со кои Фондот склучил договор.
- (5) Во надворешните ризици се вбројуваат и потребите и барањата од дополнителни мерки и активности кои се иницирани од државни институции, здравствени установи, здруженија, осигуреници и други заинтересирани страни, посебно во делот на измена на постојните и воведување на нови процеси.
- (6) Како еден од позначајните надворешни ризици е оној кој се однесува на надомест од плати по основ на боледувања на осигурените лица во Македонија. Надоместоците за боледувањата во голем дел зависат од законската легислатива, политика на работодавачите, професионалните заболувања и останати оправдани отсуства од работа.

Внатрешни фактори на ризици се тие врз кои Фондот е во можност да влијае поблиску во поглед на превенција од нивно случување, или намалување на можноста и зачестеноста на случувањето. Станува збор за ризици кои потекнуваат од имплементирани деловни процеси и постапки, воспоставената пракса, организациската поставеност и делегираните надлежности во систематизацијата, како и од степенот и обемот на финансиско, оперативно и стратешко планирање и реализација на активности во согласност со усвоените акти и добрата пракса.

Поради несоодветно планирање на активностите во комбинација со грешките во работата и преземање на неопходни и навремени мерки, многу интерни процеси можат да станат неефикасни и да доведат до влошување на извршување на функциите на Фондот. Дефинирањето на мерки за намалување на ризиците е поврзано со едукација и специјализација на кадарот во работните процеси на Фондот и нивните задолжувања, како и континуирана стручна едукација и стимулација на тимска работа.

Внатрешните ризици се антиципираат и планираат на ниво на Фонд, секторско ниво, ниво на подрачни служби соодветно на организациската структура на Фондот и надлежностите. Секој сегмент има свој домен на надлежности во чии рамки се извршуваат редовни и вонредни деловни активности, се спроведуваат утврдени процеси и постапки. Истовремено



9. ОДГОВОРНИ ЛИЦА ВО УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

За управување со ризици во Фондот потребно е назначување одговорно лице во секој сектор како и во секоја подрачна служба кое ќе биде задолжено за следење на акцискиот план на можни ризици и изготвување на извештаи за спроведените активности предвидени за превенирање и справување со ризици во секторот, односно подрачна служба. Секое одговорно лице треба да доставува до секторскиот директор, односно раководителот на подрачната служба, извештаи на квартално ниво, а по потреба и на пократок рок.

На ниво на Фонд потребно е да се формира посебно **Координативно тело** за управување со ризици, задолжено за управување со ризици во целокупното работење на Фондот. Во ова тело треба да бидат вклучени најмалку 3 лица од разни профили кои се во директна координација со менаџментот на Фондот.

Во прилог на овој документ е **Акциски план (табела) на антиципирани ризици на генерално ниво, сектори и подрачни служби** со податоци за можни идентификувани ризици, нивниот приоритет и значење, интензитет на влијание, детален опис на факторот и последиците кои би ги предизвикале. За секој ризик е утврдена критична точка или точка за почеток на реализација на детално предвидените активности, како и начинот на мерење на таа критична точка, односно моментот на нејзино достигнување. Во контекст на секој поединечен, идентификуван и проценет ризик се утврдени мерки за превенција од настанување и мерки во случај на реализација на ризикот, односно достигнувањето на критичната точка. Ваквата планска анализа и глобален акциски план е составен дел на Стратегијата и е во прилог.