

## УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА ПО СТАНДАРДИМА ISO 31000 И 9001:2008 У ВЕТЕРИНАРСКОМ ИНСТИТУТУ

Марија Вукашиновић<sup>1</sup>, Ј. Вукашиновић<sup>2</sup>, Ана Вукашиновић<sup>3</sup>,  
С. Обрадовић<sup>4</sup>, З. Дебељак<sup>1</sup>

**Резиме:** Од појаве и почетка примене ревидираног стандарда 9001:2008, започела је и дискусија међу руководиоцима квалитета и другим одговорним структурама у организацијама о потребама вршења процене ризика и у ком обиму то треба радити. Појавила су се опречна мишљења, из разлога што се мало ко фокусирао на тумачење и интенције стандарда, независно од тога где је примењен - у производним или организацијама које се баве продајом услуга. У раду се указује не само на важност процене ризика, већ и управљање њима, ради постизања услова за сигурније пословање јеног ветеринарског специјалистичког института у његовом окружењу.

**Кључне речи:** институт, услуге, ризици, управљање, стандарди, квалитет.

### Увод

Када су у питању разматрања захтева стандарда 9001:2008 (1) везана за ризике, у Општем делу стоји: усвајање система менаџмента квалитетом треба да буде стратешка одлука организације. На пројектовање и примену система менаџмента квалитетом утичу: окружење организације; промене у окружењу и, ризици који прозилазе из окружења.

У оквиру система управљања квалитетом се први пут у стандарду ISO 9001:2008 спомињу окружење и ризици. Ризици су свакако двосмерни. Организација која има систем управљања квалитетом, а не зна које су потенцијалне опасности које могу негативно утицати на њено пословање, ту

<sup>1</sup> Др Марија Вукашиновић, Зоран Дебељак. Ветеринарски специјалистички институт Краљево.

<sup>2</sup> др Јован Вукашиновић, Факултет за пословну економију, Ваљево

<sup>3</sup> Ана Вукашиновић, Факултет организационих наука, Београд

<sup>4</sup> Саша Обрадовић, Факултет за економију и менаџмент, Нови Сад

своју насигурност и нестабилност изазвану непознавањем окружења у коме послује, преноси на пословне партнере којима служи као добављач производа или услуга. На то купац сигурно неће гледати благонаклоно.

Иако се већина купаца, и поред ризика, још увек опредељује за куповину производа или услуга од таквих добављача, у перспективи то сигурно неће чинити јер ће се, схватањем значаја своје сигурности која великим делом зависи од сигурности добављача, опредељивати за оне који су мање ризични, иако се ризик сасвим не може искључити.

Који је прави критеријум којима ће се Институт служити при избору добављача као и корисника својих услуга? Пре свега то би морао бити сертификат који представља потврду да је организација испунила све захтеве стандарда ISO 9001, али узимајући у обзир и услове окружења у коме Институт послује. Поред тога, сертификат неспорно мора да значи да систем управљања квалитетом води бригу о ризицима пословања и тиме пословним партнерима даје потврду да раде квалитетно, да су стабилни и поуздани у будућности јер брину о свим захтевима који могу угрозити пословање. Свакако, докази за све ово морају постојати у документацији где се речено мора и документовати.

Како документовати окружење (спољашње и унутрашње) које утиче на пословање организације и какве процене ризика радити?

У том смислу посебно је важно изналажење форме документације којом се аудиторима доказује укљученост тих зависних утицаја на успостављени систем управљања квалитетом.

Када је процена ризика у питању, то се најлакше може урадити поштујући одредбе стандарда ISO 31000 (2).

У стандарду ISO 9001:2008 основни смисао увођења појма ризика је осигурање стабилности организације и дугорочно задовољење потреба свих заинтересованих страна, посебно у условима несигурног пословања због несигурности које потиче из окружења.

У поглављу 4 – *Систем управљања квалитетом* у тачки 4.1 Општи захтеви стандарда ISO 9001:2008 стоји: “Организација мора да успостави, документује и одржава систем менаџмента квалитетом и да стално побољшава његову ефикасност у складу са захтевима овог међународног стандарда”. Стога, организација мора да утврди критеријуме и методе потребне да се обезбеди да извођење ових процеса и управљање њима буде ефективно.

У тачки 7.3.4 *Преиспитивање пројектовања и развоја*, захтева се да у одговарајућим фазама мора да се обавља систематско преиспитивање

пројектовања и развоја, у складу са планираним поставкама (видети 7.3.1) да би се идентификовали сви проблеми и предложиле мере неопходне за њихово решавање.

У тачки 8.3 *Управљање неусаглашеним производом*, захтева се да организација мора да обезбеди да производ који није усаглашен не доспе на тржиште, односно не буде испоручен, што се постиже применом неке од мера као што је предузимање мера које одговарају последицама или могућим последицама неусаглашености када се неусаглашен производ открије после испоруке или када је употребљен.

Ово су само неки аспекти стандарда који указују на потребу процене ризика, мада их у стандарду има више. Као логично питање везано за ISO 9001:2008 намеће се следеће: на чему вршити процену ризика? Како овај стандард намеће управљање свим активностима кроз управљање процесима, то значи да су пословни процеси објекти над којима треба вршити процену и управљати ризицима.

Свака фирма има више кључних – главних процеса, па са аспекта овог стандарда оправдано је и потребно направити процену ризика за сваки процес. Али постоји логичан след приоритета.

Кључни пословни процес у Институту је лабораторијска услуга, процеси подршке, односно менаџерски процеси. Најважнијем процесу се посвећује највећа пажња када се процењују ризици и начини спречавања њиховог неповољног деловања на крајњег корисника, тј. корисника добијених резултата лабораторијских испитивања. Велика пажња се посвећује проверавању добијених резултата испитивања како не би било неусаглашених испитивања. Мере предупређења појаве неусаглашених испитивања су: паралелна испитивања, поновљена испитивања, испитивања уз лабораторијски референтни материјал и као највиши ниво провере унутар лабораторије су анализе уз сертификоване референтне материјале. Као екстерна провере рада у лабораторијама Института су резултати међулабораторијских поређења у којима учествује, а неретко и организује.

Уколико и поред свих мера предострожности, дође до неусаглашених испитивања, Процедуром руковања неусаглашеним испитивањима предвиђено је како се у тим случајевима поступа да би се и тај ризик отклонио. Међутим, није довољно процењивати и бавити се ризицима само у оквиру пословних процеса.

Велики утицај на Институт, па и одвијање пословних процеса у њему, има окружење у пословном, политичком, финансијском и еколошком погледу (3). Тај утицај не мора бити директан на пословне процесе али је неизбежан када су у питању нове стратешке одлуке или њихова измена. У сфери ризика

то би за Институт значило да се мора максимално заштити од тих утицаја или их бар свести на минимум. То није лако постићи.

Илустрације ради, рецимо, највећи добављач хемикалија, стакла и подлога запада у проблеме, губи сертификат, а у том тренутку не постоји довољно добра и поуздана замена за њега. Свакако, то мора имати последице, које се уз предузете мере, морају свести на најмању могућу меру, ако су унапред извршене припреме и процењени ризици. Предупређење нежељених ефеката у оваквим приликама постиже се перманентним ажурирањем листе одобрених добављача.

Ако процена ризика и предузимање мера изостану, последице ће неминовно бити значајније и досећи ће и до корисника сопствених услуга.

### **Управљање ризицима са аспекта ISO 9001**

Проблеми ризика са којим послује свака организација па и Институт су веома комплексни и сложени, па зато њима треба управљати и држати их под контролом, свести их на најмањи могући прихватљив ниво. То значи да је посао процене и бављење ризицима у свакој организацији перманентан посао и он никако не зависи нити од величине организације нити од делатности којом се она бави, броја запослених, итд. Ризик само зависи од начина на који се менаџер и топ менаџмент односе према њему и колико су способни да направе праву процену ризика и да факторе који на њега могу негативно утицати одстране. Ова чињеница намеће потребу за увођењем стандарда који ће омогућити лакше управљање ризицима.

Међународна организација за стандардизацију издала је стандард ISO 31000 –Управљање ризицима – начела и смернице о примени, који је код нас у примени од краја 2009.године. Овај стандард не обавезује организације на сертификацију јер у њему не постоји ништа што организација мора урадити за успостављање система управљања ризицима, што је и у самом називу стандарда садржано. Стандард садржи све врсте ризика: финансијски, сигурносни, здравље запослених, окружење-екологију, итд.

Поступци руковања неусаглашеним испитивањима су већ описани, а како Институт пружа услуге и у области епизоотологије (откривање, праћење и сузбијање заразних болести), ДДД, набавке и промета лекова, и у овим областима постоје ризици. Највећа пажња се посвећује ризицима у сузбијању заразних болести јер је то једна од најосетљивијих области којом се Институт бави.

Када је набавка подлога и хемикалија у питању, велика пажња се посвећује њиховом квалитету. За сваку набавку у захтеву се наводи битна

карактеристика хемикалије или подлоге како би се задовољили захтеви примењиване методе и дошло до поузданог резултата, а тиме избегао ризик лошег и непоузданог резултата лабораторијског испитивања.

Значајан аспект процене ризика је и процена ризика по здравље запослених на радним местима. Институт је у тој области, не само проценио ризике већ и прописао мере за свако радно место како би се ризици по здравље радника свели на најмању могућу меру.

Безбедност информација чине следећи елементи:

*Интегритет:* Заштита тачности и комплетности информација и дефинисање начина ко, како, где и на који начин генерише и обрађује информацију, са позиције безбедности.

*Поверљивост:* Дефинисање начина нивоа приступа информацијама, путем структурираних и заштићених овлашћења.

*Приступачност:* Омогућавање правовремене доступности информацијама, особама са овлашћењима, у времену када је то потребно и на месту где је то предвиђено.

У Институту у циљу заштите података јасно су дефинисана права приступа појединим деловима информационог система Института, као и начин чувања података од оштећења или губитка (Процедура контроле софтвера – ПР.22 и СОП за управљање електронским подацима – СОП 22.01). Приликом нестанка електричне енергије 07.12.2010. године, када је дошло до отказивања УПС уређаја на који је сервер Института прикључен у циљу заштите од струјног удара, дошло је до оштећења дела података који се односе на пословни систем Института. Захваљујући резервним копијама које су ажуриране у складу са документацијом, подаци су истог дана враћени на сервер, а у року од пар сати наредног дана, нанет је изгубљени део података, тако да је систем био поново у потпуности оперативан.

### **Финансијски и сигурносни ризици**

Како су финансијски ризици двострани, морају се размотрити ризици по Институт који су последица окружења, као и потенцијални ризици од стране Института према окружењу. Тај утицај не мора бити директан на пословне процесе, али је неизбежан када су у питању одређене нове стратешке одлуке и активности. Међу њима је посебно значајан ризик везан за избор добављача потрошног материјала. У овој области Институт се мора максимално заштити од потенцијалних штетних утицаја или их бар свести на минимум. Финансијски ризик који постоји од купаца према Институту може

озбиљно угрозити, како финансијско пословање, тако и испуњење постављених циљева квалитета. У том циљу врши се анализа финансијске реализације постављених планова и циљева на месечном и кварталном нивоу. Ова анализа се ради паралелно уз анализу испуњења постављених циљева у области физичког обима. Такође, на месечним састанцима колегијума, како и састанцима директора са заменицима и шефом рачуноводства, односно на састанцима директора са шефовима одељења анализира се ниво потраживања, по групама купаца. У зависности од установљених чињеница и донетих закључака дефинишу се различити поступци чији је циљ смањење финансијских ризика на најмању могућу меру.

### **Управљање ризицима са аспекта ISO 31000**

Стандард ИСО 31000 предлаже и дефинише процесе за управљање ризицима. Основни елементи процеса управљања ризицима су:

1. *Комуникација и консултација* (Communication and consultation) са интерним и екстерним улагачима, свим заинтересованим странама, на свим нивоима процеса (кључних и процеса подршке пратећих процеса) управљања ризиком и разматрања процеса као целине. Већ је описано како се у Институту разматрају поједини процеси, корисници услуга, добављачи хемикалија, подлога, стакла као и ризици у области финансијских ефеката који јако зависе од материјалних могућности и платежне способности корисника наших услуга.

Коначан финансијски учинак нашег Института не може бити независан од материјалног стања корисника наших услуга.

2. *Утврђивање контекста* (Establishing the context) екстерног, интерног и контекста управљања ризиком у коме ће се одвијати остатак процеса. Морају се утврдити и правилно поставити критеријуми на основу којих ће се процењивати ризици за сваки процес и дефинисати структура анализе ризика.

3. *Идентификација ризика* (Risk identification), што подразумева прецизирање где, када, зашто и како би се неким поступцима у одређаним процесима могли отклонити, умањити, одложити или потпуно спречити ризици и тиме повећати сигурност у постизању постављених циљева који су приоритетни.

4. *Анализа ризика* (Risk analysis). Анализи ризика се приступа када је ризик идентификован да би се проценила постојећа контрола, утврдиле последице, веродостојност ризика и нивои ризика. Ова анализа треба да

обухвати разматрања подручја потенцијалних последица и како би се оне могле појавити.

5. *Процена ризика* (Risk evaluation). У овом процесу потребно је утврдити критеријуме на основу којих се одређује нивои ризика и равнотежа између потенцијалних користи и неповољних резултата учинака ризика. Ово омогућава доношење одлуке о обиму, природи и врсти потребних мера које треба предузети ради спречавања неповољних последица ризика, као и о приоритетима у овим поступцима.

6. *Обрада ризика* (Risk treatment). Овај процес подразумева израду и примену трошковно-ефективних стратегија и акционих планова који ће имати за последицу повећање потенцијалних материјалних и других користи по организацију и смањење потенцијалних трошкова. Ова два процеса би требало да буду двоструко корисни по организацију.

7. *Праћење и преиспитивање* (Monitoring and review). Неизоставно је, као и у свим другим пословима, праћење ефективности свих предузетих корака у процесу управљања ризиком. Праћење ефективности омогућава предузимање мера за перманентно побољшавање ових процеса. Такође, неопходно је праћење ефективност предузетих мера како би се установило да ли промене услова пословања организације и других у њеном окружењу имају негативне последице на промену приоритета.

Захтеви стандарда ISO 31000 су у складу са захтевима стандарда ISO 27005:2008 (4) који је намењен управљању ризицима у подручју информационе сигурности. Као и у примени претходних стандарда, прво ће овај стандард применити најнапредније организације (међу којима је свакако ВСИ “Краљево” из Краљева.).

Иститут је и до усвајања ИСО 31 000 користио наведене видове процене ризика, а овај стандард омогућава да се прецизније дефинише окружење за процес управљања ризицима како би добили реалну основу за континуално побољшање услова рада у смислу смањења несигурности.

### **Потреба примене ISO 31000**

У свакој озбиљној организацији постоји више постављених циљева који се значајно разликују и по приоритетима и нивоима. И несигурности које могу утицати на реализацију постављених циљева имају своје ризике. Мора се имати у виду да и «неискоришћење пословних прилика» представља ризик који се по стандарду ISO 31000 такође мора идентификовати. Зато је потребно да топ менаџмент себи поставља питање: постоје ли појединачне могућности које нису идентификоване, анализиране и вредноване?

У току преиспитивања QMS-а за 2010.годину, поред разматрања уобичајених аспеката постављених циљева и њихове реализације, разматран је и аспект неоскоришћених прилика. Оцењено је да је, у разматраном периоду, највише неоскоришћених прилика Институт је имао у области Пројеката које је финансирало Министарство за науку или примењена истраживања у области пољопривреде које је финансирало Министарство пољопривреде. Озбиљан приступ овом проблему резултирао је ангажовањем Институтских истраживача на шест пројеката у 2011. години.

Не сме се дозволити делимично спровођење одредаба стандарда ISO 31000 у управљању ризицима. Само примена овог стандарда у целости даје праве резултате у управљању ризицима како би се несметано остварили сви постављени циљеви у пословању<sup>5</sup>. Као резултат свега наведеног побољшава се квалитет пружених услуга, што представља кључни циљ у нашем пословању. Да би све наведене предности биле видљиве, оне се морају на неки начин измерити и тиме и потврдити.

Мерење се може спровести на више начина, а неки су: мање жалби корисника наших услуга (у 2010.-ој нисмо имали ни једну); поштовање времена извршења лабораторијских испитивања и свођење неусаглашених испитивања на минимум, или како је то било 2010.-те, без њих; смањење потраживања и осталих (непланираних) трошкова на минимум; смањење трошкова екстерне ревизије; учешће у међулабораторијским испитивањима која перманентно потврђују референтност за акредитоване методе (велики број међулабораторијских испитивања и сам Институт организује чиме искључује трошкове); планом развоја нових метода сваке године се проширује обим акредитације; реализација уговорених обавеза у предвиђеном року и задовољење очекивања корисника наших услуга; подизање задовољства запослених на виши ниво остварењем њихових очекивања у области: личних примања, напредовања у струци перманентним образовањем, утицајима на постављање циљева, благовремена обавештеност о збивањима у колективу; смањење ризика по здравље запослених куповином потребне опреме и уређењем простора у коме радници раде по највишим захтевима биосигурности и других.

---

<sup>5</sup> Неки од ефеката примене управљања ризицима у ВСИ “Краљево” из Краљева су: Побољшање угледа; Побољшање стратешке свести; Повољнија медијска покривеност; Боља контрола утицаја промена у окружењу на наше циљеве; Виши ниво транспарентности одлука; Боље пословно планирање; Бољи пренос информација; Избегавање системских грешака; Повећање шанси за реализацију постављених циљева; Боље управљање финансијским ризиком, Побољшање сигурности и смањење изненађења свих врста; Боље планирање континуитета пословања.



У 2010. години, топ менаџмент се квартално бавио разматрањем очувања и подизања рејтинга Института на виши ниво. Ниво рада Института највише зависи од перманентног образовања и подизања знања запослених на виши ниво<sup>6</sup>. Закључци са тих разматрања свде се на истрајавање свих чланова колектива, а превасходно руководећег кадра, на коректном односу према корисницима наших услуга, праћењу прописа у свим областима производње у којима нашим корисницима пружамо услуге, прилагођавању понуђених акредитованих метода анализе њиховим потребама<sup>7</sup>.

Велику пажњу топ менаџмент посвећује увиду у задовољство запослених (што је потврђено анкетом запослених). Анкета је била анонимна. Анкетни листови су били различито конципирани за високу стручну спрему од оних намењених средњој стручној спреми и помоћном особљу.

Резултати анкете у обе групе радника су показали високу сагласност у задовољењу очекивања запослених по питању примања, услова рада, хијерархије, руковођењу на нивоу Института, али су постојале разлике у оценама руковођења на нивоу одељења и упрвљању возним парком, материјалним ресурсима и утицају на доношење одлука. Резултати анкете су веома корисни и омогућили су топ менаџменту да одреди нове смернице за кључне кадрове како би их мотивисао да остану у Институту и напредују свако у свом сегменту.

Испуњењу захтева за здрав и безбедан живот запослених (6) под кровом Института је свакако настојање да се до краја приведе намени лабораторија за биосигурност III, пошто се на крају 2010. године започело са реализацијом Пројекта вакцинације лисица против беснила, а дијагностика узрочника беснила захтева посебне мере безбедности. Да би се задовољили сви захтеви прописа у области просторних ресурса, планирана је изградња новог лабораторијског простора који ће омогућити безбедан рад радницима у лабораторији за испитивање сировина анималног порекла, хране и воде - микробиологију животних намирница као и припадницима ванлабораторијског сектора.

---

<sup>6</sup> Зато је планирано да се у току 2011. године заврше и одбране две докторске дисертације и један специјалистички рад.

<sup>7</sup> Ради реализације ових циљева, планирани су и одржани едукативни скупови произвођача хране за животиње, прерађивача меса и млека којима је Институт желео да допринесемо бољем повезивању са корисницима његових услуга и сазнањима о рејтингу који Институт има у окружењу кроз спроведене анкете. Анкетом су обухваћене све поменуте групације произвођача, а поред њих и корисници наших услуга у области ДДД-а, епизоотологије као и ветеринарска инспекција. Резултати свих анкета су показали да су корисници наших услуга јако задовољни пруженим услугама (просечне оцене анкетних лисова по свим групацијама су изнад 4.5).

Нажалост, морали смо разматрати и новонасталу ситуацију после земљотреса који се догодио 03. новембра 2010. године. Срећна околност је што Институт није имао неке веће хаварије као последицу ове непогоде. Овакву непогоду, тешко је било којим мерама предупредити.

Из свега наведеног може се закључити да један од предуслова за правилно управљање организацијом и остваривање постављених циљева у оквиру система управљања квалитетом је управљање ризицима (7).

### Закључак

Један од предуслова за правилно управљање у Ветеринарском специјалистичком институту (овде ВСИ „Краљево“ из Краљева) и остваривање постављених циљева у оквиру система управљања квалитетом јесте управљање ризицима. Систем менаџмента организације треба да обухвати све примењиве системе менаџмента, а нарочито квалитета, животне средине, заштите здравља и сигурности на раду. Постојања стандарда ISO 31000 пружиће могућност да се дефинишу принципи управљања ризицима и да се све што се у том контексту предузима записима документује. Већ дуги низ година се управљало ризицима уз примену националног стандарда AS/NZS 4360:2004. Веома је значајно да је стандард ИСО 31000 хармонизован са стандардима ISO 9001, ISO 14001; ISO 27001, ISO 20000, ISO 22000 и др., што омогућава интегрисање свих ових стандарда у интегрисан менаџмент систем. У ВСИ „Краљево“ менаџмент се одлучио за одлагање интегрисања имплементираних стандарда и још увек за сваки стандард има одвојене Пословнике.

### Литература

1. ISO 9001:2008 *Систем менаџмента квалитетом-захтеви*
2. ISO 31000 *Risk management-Principles and guidelines*
3. ISO 27005 : 2008 *Information technology-Security techniques-Information security risc management*
4. AS/NZS 4360:2004, *Risk management*
5. Анђелковић, Б.: *Анализа ризика-основна методологија оцене професионалног ризика*, Национална конференција са међународним учешћем, Ниш 2005, 15-21.

6. Милованов, Б., Пећанац, Р.: *Интегрисање система заштите здравља и сигурности на раду у систем менаџмента организације*, Национална конференција са међународним учешћем, Ниш 2005, 78-86.
7. Поповић, В. и сар., *Систем безбедности и заштите здравља на раду према нацрту закона о безбедности и здрављу на раду (БЗР) и имплементација ОХСАС 18001:1999*, Национална конференција са међународним учешћем, Ниш 2005, 65-68.
8. Документација система менаџмента квалитетом ВСИ “Краљево”.

Примљено: 10.03.2011.

Одобрено: 26.09.2011.

**RISK MANAGEMENT ACCORDING TO THE REQUIREMENTS  
OF THE STANDARD ISO 31000 AND 9001: 2008  
IN A VETERINARY INSTITUTE**

Marija Vukašinić<sup>1</sup> Ph.D., Jovan Vukašinić<sup>2</sup>, Ph.D.,  
Ana Vukašinić<sup>3</sup>, M.Sc., Saša Obradović<sup>4</sup>, Zoran Debeljak<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Veterinary Specialized Institute, Kraljevo

<sup>2</sup> Faculty of Business Economics, Valjevo, Megatrend University Belgrade

<sup>3</sup> Faculty of Organisational Sciences, Belgrade

<sup>4</sup> Faculty of Economics and Management Application, Novi Sad

**Summary**

The introduction and application of the revised 9001:2008 standard resulted in the discussion among quality managers about the need to perform risk assessment and the volume of the performance. This led to conflicting opinions as few people focused on interpretation and intentions of the standard regardless of where it was applied- in production organizations or in those that sell services. This paper points out not only the importance of risk assessment but risk management too as a precondition for safer business operations of the Specialized Veterinary Institute ‘Kraljevo’ (VSI) from Kraljevo in its environment.

**Key words:** institute, services, risks, management, standards, quality.

*Author s adress:*

Dr Marija Vukašinić  
Žička 34.  
36000 Kraljevo  
Republika Srbija  
[vukasinovic@vsi.kv](mailto:vukasinovic@vsi.kv)