Република Северна Македонија
Republika e Maqedonisë së Veriut
МИНИСТЕРСТВО ЗА ТРАНСПОРТ И ВРСКИ
MINISTRIA E TRANSPORTIT DHE LIDHJEVE
Бр./Nr 02-6206/1
29.12.2023 год./viti.
Скопје - Shkup

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
МИНИСТЕРСТВО ЗА ТРАНСПОРТ И ВРСКИ

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ 2023-2025 година

Изработил:

Помошник раководител за квалитет

Д-р Татјана Џокиќ

Одобрил:
Министер

Благој Бочварски

Скопје, декември/2023

Изјава за политика за управување со ризиците

Ги прифаќам правилата на Стратегијата за управување со ризици во **Министерството за транспорт и врски** и ги сметаме овие правила за насоки за препознавање и управување со ризиците заради остварување на целите и воспоставување на ефективен систем за управување со квалитет, притоа избегнувајќи ги заканите, а можностите нема да се пропуштат

Министер
Благој Бочварски

СОДРЖИНА

1. ВОВЕД..4

2. Цел на Стратегијата за управување со ризици...6

3. Ставови на Министерството за транспорт и врски кон ризиците.......................8

4. Утврдување на целите..9

5. Обврски поврзани со спроведување на Стратегијата за управувањето со ризици 9

6. Процесот за управување со ризикот се спроведува согласно следната процедура...10

6.1. Подготовка на Годишен план на активности за Министерството за транспорт и врски...11

6.2. Определување на главните области на активности во Министерството за транспорт и врски.. 11

6.3. Утврдување на ризичните области во определените подрачја на активности...12

6.4. Дефинирање и опишување на овие ризици...13

6.5. Проценување на влијанието на утврдениот ризик..15

6.6. Проценување на веројатноста за случување на утврдениот ризик............................16

6.7. Одговор на ризикот - превентивни и мерки за спречување на ризикот нивно спроведување планирање во иднина...17

6.8. Доделување на конкретни задачи на вработени, во врска со спречување на одреден ризик за Министерството за транспорт и врски...18

6.9. Изработка на мапа (книга) на ризици...19

6.10. Мониторинг (следење) и известување...20

7. Клучни показатели за успешност...21

8. Комуникација и учење...22

9. Ажурирање на стратегијата..23

10. Улога, одговорности и овластувања..24

11. Прилози.. 27

1. Вовед

Министерството за транспорт и врски како корисник на државниот Буџет, обезбедува и креира единствена политика за подобрување на квалитетот на живеење, социјално-економскиот развој на населените места во Република Македонија, и зголемување на продуктивноста и континуирано подобрување на услугите за граѓаните. Во оваа насока, Министерство за транспорт и врски воспостави ефективен систем за управување со квалитет, ориентиран кон:

- ✓ промовирање на економскиот раст со градење, подобрување, управување и одржување на транспортните служби, инфраструктура и мрежи за добивање на оптимална ефикасност;
- ✓ промовирање на интегрираната и интерконектирана транспортна мрежа, која воспоставува ефективни услуги за корисниците;
- ✓ промовирање на социјалниот фактор со поврзување на далечните и неразвиени заедници и зголемување на пристапноста на транспортната мрежа;
- ✓ промовирање на заштита на животната средина и подобрување на здравството со градење и инвестирање во јавниот транспорт и другите видови ефикасен и постојан транспорт, кој ја намалува емисијата и потрошувачката на ресурси и енергија;
- ✓ подобрување на безбедноста на патувањето со намалување на несреќите и подобрување на личната безбедност на пешаците, велосипедистите, возачите, патниците;
- ✓ подобрување на интеграцијата со олеснување на планирањето и издавањето билети за патувањето и овозможување на редовна конекција помеѓу различните форми на транспорт;
- ✓ подобрување на комуналната инфраструктура а со тоа и подобрување на животниот стандард на населението, заштита на животната средина и развој на општинитите;
- ✓ унапредување на условите за уредување на просторот;
- ✓ изградба на државната администрација насочена кон граѓаните, која на граѓанинот и приватниот сектор ќе му овозможи висока квалитетна услуга со минимални прифатливи трошоци и
- ✓ целосно исполнување на барањата на меѓународниот стандард за квалитет ИСО 9001:2015.

Стратегијата за управување со ризиците се поставува во рамка за воведување на пракса дека управувањето со ризиците е неизбежен element на доброто управување, затоа воведувањето на стратегијата за управување со ризиците е од исклучителна важност и за Министерството за транспорт и врски.

Во оваа стратегија ќе бидат опфатени следните дефиниции:

Ризик- е појавата на било каков проблем кои може да се случи или негативно да влијае на постигнување на политичките, стратегиските и оперативните цели. Ризикот може да се појави во различна форма на пример како финансиски ризик, ризик поврзан за проекти, ризик поврзан за услиги, ризик поврзан за одредени заинтересирани страни, ризик од пропуштени можности односно неисполнување на политика. Ризикот може да влијае на успешноста, на заинтересираните странки и останатата јавност.

Управување со ризиците е од посебно значење и помош во целокупната управувачка структура, која ќе послужи за одговорно, транспарентно и успешно управување со финансиските средства. Министерството за транспорт и врски низ стратегијата за управување со ризици ќе постави внатрешна рамка користејќи ги веќе поставените процеси и утврдената анализа на ризици и контролни мерки согласно ИСО 9001:2015 .

Управувањето со ризиците претставува средишниот дел од стратегиското управување и е алатка која ќе помогне на раководството, сите раководители од секторите и раководителите на одделенијата во министерството, да можат да ги предвидат неповолните случувања, за да реагираат на нив, односно да го намалат негативното влијание на предвидениот ризик.

2. Цел на Стратегијата за управување со ризици

Целта на стратегијата за управување со ризици, идентификување и проценка на ризиците како субјектот би одлучил кој е најдобриот начин за да се постапи со ризикот. Вообичајно решение е воведување на внатрешна контрола поради минимизирање на појавување на ризикот. Утврдување на областите на ризик, проценување на ризикот и следствено елиминирање или намалување на ризикот до прифатливо ниво, одржувајќи ги социјалните и финансиските трошоци (постулат на економијата) на можен минимум. Оваа стратегија ќе има за цел:

- ✓ Подигање на свеста на вработените во Министерството за транспорт и врски, насочени кон прашањата на политиката на управување со ризикот.
- ✓ Дефинирање на ризичните области и чувствителни задачи во Министерството за транспорт и врски.
- ✓ Перманентно следење на ризичните области.
- ✓ Да се воспостави кординација на управување со ризиците во министерството

- ✓ Преземање мерки за да се поправи или елиминира ризикот, или да се намали ризикот на прифатливо ниво.

Спроведувањето на успешната имплементавија на процесот управување со ризиците ќе го постигнеме со:

- ✓ Подобро одлучување- управувањето со ризиците ќе им помогне на раководителите да своите одлуки ги ускладат со реална проценка на планираните и непланираните конечни резултати,
- ✓ Подобро предвидување и оптимализирање на средствата кои ги имаат – според приоритетите се одредуваат проектите и се распределуваат средствата за правилно постапување по утврдените ризици,
- ✓ Јакнење на довербата во управувачкиот состав – управувањето со ризиците е потребен дел од управувачкиот процес, и со него се унапредува процесот на планирање, затоа што така ќе се истакнат клучните процеси,
- ✓ Развивање на позитивна организациска култура – со развојот на позитивната организациска култура ќе се отстрни одбивноста кон ризиците.

3. Ставови на Министерството за транспорт и врски кон ризиците

Согледувајќи ја важноста на спроведувањето на управувањето со ризици Министерството ќе се залага за ефикасно управување со ризици кои би можеле да бидат закана при извршување на поставените цели.

Од тука министерството смета дека:

- ✓ Ризикот треба да биде утврден во сите плански документи,
- ✓ Сите активности кои се спроведуваат мора да бидат во согласност со целите и плановите на Министеството за транспорт и врски и Програмата на Владата на Република Северна Македонија, а не спротивно од нив,
- ✓ Сите програми од стратешкиот план на Министерството и Годишниот план на министерството,
- ✓ Сите активности, во секој момент ќе бидат согласно постоечките Закони и подзаконски акти,
- ✓ Сите активности кои се поврзани со финансиски трошоци мораат да бидат опфатени во финансискиот план на министерството,
- ✓ Управувањето со ризици треба да е составен дел на процесот на планирање и донесување на одлуки,

- ✓ Управувањето со ризиците треба да овозможат да се предвидат неповолните околности и збиднувања кои би можеле да го спречат остварувањето на целите,
- ✓ Организациската култура треба да биде таква да не овозможи одбојност кон ризиците.

4. Утврдување на целите

Појдовната точка за управуање со ризиците е јасно разбирање на целите кои сакаат да се постигнат.

Управувањето со ризиците е управување со заканите кои можат да пречат во остварување на целите и максимизирање на можноста која ќе помогне да ги оствари.

Ефикасното управување со ризикот треба да биде насочен на стратешките (општи) и оперативни (посебни) цели. При одредување на стратешките цели важно еда се утврдат клучните работни процеси односно клучните фактори за успешност за секоја активност на еден процес, и за нив поврзаниот ризик.

5. Обврски поврзани со спроведување на Стратегијата за управувањето со ризикот:

- ✓ Раководствата на организационите единици се одговорни за спроведување мониторинг и периодично прегледување на ризиците кои го загрозуваат остварувањето на главните стратешки цели.
- ✓ Лицата одговорни за управување со ризик треба да имаат соодветни квалификации, доволно знаења за да ги утврдат и проценат ризиците.
- ✓ Вработените имаат обуки за спроведување на усвоените методи за утврдување, анализа и управување со ризиците.
- ✓ Било која активност на вработените за преземање одговорност за ризиците ќе биде поддржано од раководството. Секој вработен има обврска да известува истовремено и за позитивните и за негативните настани.

Со цел гарантирање на реализацијата на Стратегијата за управување со ризик, се воведе следната рамка на процедури за управување со ризикот:

РАМКА НА ПРОЦЕДУРА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ

6. Процесот за управување со ризикот се спроведува согласно следната процедура:

- ✓ Подготовка на Годишен план на активности за Министерството за транспорт и врски,
- ✓ Определување на главните области на активности во Министерството за транспорт и врски,
- ✓ Утврдување на ризичните области во определените подрачја на активности;
- ✓ Дефинирање и опишување на овие ризици;
- ✓ Проценување на влијанието на утврдениот ризик;
- ✓ Проценување на веројатноста за случување на утврдениот ризик;
- ✓ Одговор на ризикот - превентивни и мерки за спречување на ризикот, нивно спроведување планирање во иднина,
- ✓ Доделување на конкретни задачи на вработени, во врска со спречување на одреден ризик за Министерството за транспорт и врски;
- ✓ Изработка на мапа (книга) на ризици;
- ✓ Мониторинг (следење) и известување,

6.1. <u>Подготовка на Годишен план на активности за Министерството за транспорт и врски.</u>

Годишниот план на активности ќе ги има во предвид главните задачи и индикатори за проценка, должностите што произлегуваат од законските одредби, препораките и насоките издадени по контролите и ќе ги опфати најважните области на работа на Министерството за транспорт и врски. Задачите наведени во годишниот план треба да бидат доволно јасни и со крајни рокови, како и со определени вработени одговорни за нивното спроведување.

6.2. <u>Определување на главните области на активности во Министерството за транспорт и врски.</u>

Определување на главните области на активности се врши врз основа на Пописот на процесите спроведен во Министерството за транспорт и врски, во кој се наведуваат и опишуваат реалните задачи на организационите единици.

6.3. <u>Утврдувањеи/идентификација на ризичните области во определените области на активности</u>

По поставување на целите во Министерството, за да го осигураме нивното реализирање, се идентификуваат ризиците односно заканите за реализација на поставените цели.

Не постои исцрпен список на ризици кои можат да влијаат на реализација на целите. На основа на дефинирање на ризикот кои претходно е наведен, може да се појават следните категории:

- ✓ Се што преставува закана за остварување на целите на министерството, програмите или давањето услуги на граѓаните,
- ✓ Се што може да го загрози угледот на министерството и довербата на граѓаните,
- ✓ Недоволна заштита од недолично однесување, злоупотреба, погрешна пракса, штети или мала вредност за парите,
- ✓ Непочитување на законите
- ✓ Неспособност да се реагира, односно да се управува со сменетите околности на начин кои ќе се спречи или доведе на минимум негативен ефект на промени на давање на јавни услуги.

Идентификација на ризикот вклучува идентификација на потенцијалниот ризик и чинителот на ризикот, како и потенцијалните последици од ризикот.

Ризикот може да се заканува на успешното остварување на општите и посебните цели, и тоа , како поради внатрешни (почитување на роковите, квалитативни, технолошки и оперативни),така и поради надворешнит причини (политички, финансиски, законодавни), од кои некои се прикажани во продолжение.

Категории на ризик	
НАДВОРЕШЕН РИЗИК	Субјектот не може да влијае на овој ризик, но можат да се спроведат контролни мерки
✓ Политички	Промена на приоритетот, целите и подршката
✓ Буџетски-финансиски	Расположливи ресурси, вработување
✓ Законодавен	Усвојување на правните акти кои ќе влијаат на постојноста и работа на субјектот, мисија и задача.
✓ Посебни задачи	Приевземање на додатни непланирани задачи, кои ги надминуваат капацитетите или овластувањата на субјектот.
ВНАТРЕШЕН РИЗИК	Субјектот може да влијае на ризикот или да го избегне утврдувањето на целите или спроведувањето на контролни мерки
✓ Почитување на роковите	Одредени задачи и рокови се правно одредени или вклучени во договори

✓ Осигурување на квалитетот	Субјектот мора да осигура квалитетна јавна услуга на своите корисници и да побарува исто и од своите добавувачи.
✓ Информатичка технологија	Доследност, функционалност и заштита на информациите има клучен значај за работа на субјектот
✓ Општи	Заштита на ресурсите, економичност, ефективност, ефикасност, углед.

6.4. <u>Дефинирање и опишување на ризиците</u>

Клучниот момент се состои во утврдување на најчесто признатите ризици и ново дефинираните ризици.

Анализата има за цел да обезбеди опис на ризици кој ќе овозможи проценка и избор на соодветни мерки. Ризикот може да се класифицира како по нивната цел така и по субјектот кој управува со нив (група на вработени,организациони единици, итн.). Постојат неколку фактори кои влијаат на резултатот на анализата, како што се:

1. Финансиската состојба на единицата,
2. Број на вработени во единицата и нивните квалификации,
3. Прашања поврзани со етичкото однесување на вработените,
4. Надворешни притисоци на единицата (како политички, криминални, итн),
5. Број, вид и димензии (големина) на финансиските операции,
6. Квалитет на законските одредби,
7. Промена на материјалната, или територијалната надлежност на единицата,
8. Промена на оперативниот метод, флуктуација на вработените и организациско преструктуирање,
9. Промена на информационите системи,
10. Резултатите и изминатото време од поранешните контроли, или ревизии,
11. Работните услови на единицата.

Со цел утврдувањето на ризикот да биде објективно, темелно и со системски пристап на прикажување, треба да се почитуваат следните принципи:

1. Утврдувањето на ризикот се спроведува од специјално формираниот тим (работна група);
2. Утврдувањето на ризикот и методите за анализа на ризикот се единствени за целата единица;

3. Активностите во оваа област се планираат и извршуваат на систематски начин.

Анализата треба да ги земе во предвид исто така факторите што ја поттикнуваат појавата на одредени ризици, како што се:

- минати неуспеси во постигнување на целите: недовршени задачи или нереализирани цели; надминување на планираните трошоци, неуспех во остварувањето на планираните приходи;
- минати неправилности: нерегуларни трошоци, непочитување на процедури, непочитување на закони, интерни регулативи (акти), или препораки на Државниот завод за ревизија и тн.;
- фактори на инхерентниот (внатрешниот) ризик: природата на активностите, големината на единицата, бројот на вработените, големината на основните средства, бројот на трансакции, особеноста (карактеристиката) на географско подрачје и тн.

6.5. <u>Проценка на влијанието на даден ризик</u>

При анализа на влијанието од даден ризик, треба да се има во предвид дека овој процес се состои од субјективна оценка на работната група за анализа на ризикот или на раководството во Министерството за транспорт и врски.

Оцена на влијанието на даден ризик треба да биде направена, врз основа на следнава скала на влијание:

Високо: За решавање на проблемот ќе биде потребно многу време /ресурси. Отстранување на последиците ќе биде тешко, ако не и невозможно. Ризикот ќе има значајно влијание за организацијата и ќе стане важен јавен настан.
Умерено: За решавање на проблемот ќе биде потребно умерено време/ресурси. За отстранување на последиците ќе биде потребно време. Тоа може да стане јавен настан.

Ниско: За решавање на проблемот ќе биде потребно време, но од проблемот нема да се претрпат оштетувања. Тоа нема да стане јавен настан.

6.6. <u>Проценување на веројатноста за случување на утврдениот ризик</u>;

При анализирањето на веројатноста за настанување на утврдениот ризик, треба да се има во предвид дека овој процес се состои од субјективна оценка на работната група или на раководството на Министерството за транспорт и врски.

Договорено е дека веројатноста е:

Висока: Кога веројатноста дека ризикот ќе се случи е 60%, ако претходно не е ограничен (или ризикот ќе се случи на систематска или рутинска основа).

Умерена: Кога веројатноста дека ризикот ќе се случи е од 10% до 60%, ако претходно ризикот не е ограничен (или ризикот ќе се јавува повремено, или случајно како резултат на невообичаени околности).

Ниска: Кога веројатноста дека ризикот ќе се случи е помала од 10%, ако претходно не е менуван (или ризикот ќе се појавува повремено и во поединечни случаи).

Анализата на ризик во однос на неговото влијание и веројатност треба да му помогне на Министерството за транспорт и врски во одредување на приоритетните насоки и преземањето на корективни мерки, како и истакнување на вистинските закани во спроведувањето на задачите и целите на единицата.

6.7. Одговор на ризикот

Во опишувањето на постојните и планираните корективни мерки, треба да се земат во предвид внатрешните документи и извештаи на субјектот, како што се: одлуките на министерот/раководителот и пишаните упатства/насоки за вработените, како и спроведените мерки, кои биле вметнати во различните сегменти на работа. Ако спроведената анализа покаже дека досега преземените мерки се недоволни за намалување на ризикот, тогаш треба да се разгледаат и подготват други постапки и решенија, со цел да се намали ризикот на најниско можно ниво.

Во исто време, треба да се запамети дека постојат различни одговори на ризик:

- **Пренесување на ризикот** - пренос на ризикот на друга единица, како на пример полиса за осигурување.

- **Толерирање на ризикот** - ограничен опфат на дејствување, ограничување на операциите на неопходен минимум, во согласност со опфатот на одговорноста, или законски одредби за доверување на одредени цели; високите трошоци при случување на ризикот (неопходен надзор и мониторинг од страна на раководството на Министерството за транспорт и врски).

- **Акција** - најбројната група, со цел: намалување на ризикот на прифатливо ниво, преземени активности во организацијата во рамки на внатрешните контроли, доделени на специфично ниво на управување, во согласност со нивото на надлежности, како и влијанието на ризикот.

6.8. Давање посебни задачи на вработените за спречување на одреден ризик во Министерството за транспорт и врски

Давањето на конкретни задачи треба да биде направено рационално и во согласност со годишниот план и процедурите.

Исто така треба да се земе во предвид принципот на избегнување на спојување на одговорности со давањето на определени задачи на многу голема група на вработени.

Потоа, потребно е да се изврши собирање на резултатите, наодите и препораките, следејќи го овој образец:

LP	УТВРДУВАЊЕ НА РИЗИК	АНАЛИЗА НА РИЗИК	ОДГОВОР НА РИЗИК					
	ОБЛАСТИ НА АКТИВНОСТ НА СУБЈЕКТОТ	ОБЛАСТ НА РИЗИКОТ	ОПИС НА РИЗИКОТ	ВЛИЈАНИЕ НА РИЗИКОТ	ВЕРОЈАТНОСТ НА РИЗИКОТ	СПРОВЕДЕНИ МЕРКИ	ПЛАНИРАНИ МЕРКИ	ЛИЦА ОДГОВОРНИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

6.9. Изработка на матрица на ризици

Изработката на дијаграм од групите на одредени ризици во однос на нивното влијание и во врска со веројатноста за нивно остварување (матрица на ризици) е наједноставниот метод кој ги прикажува на графички начин оние активности на Министерството за транспорт и врски, кои се со посебен ризик и на кои треба да се обрне поголемо внимание од раководителот на субјектот.

Матрицата на ризици се изработува по следниот образец:

III.	II.	I.
VI.	V.	IV.
IX.	VIII.	VII.

Матрицата на ризици укажува на областите на ризици од повеќе влијанија и веројатности.

Може да разликуваме 9 области:

I. Област со апсолутен приоритет, за кој е потребен постојан надзор од раководството на Министерството за транспорт и врски

II. Значајна област која бара континуиран надзор

III. Значајна област, но со мала веројатност за остварување – цикличен надзор

IV. Важна област која бара континуиран надзор од ниското и средното ниво на раководството

V. Важна област која бара цикличен надзор од ниското и средното ниво на раководството

VI. Област која е потенцијално важна, но со мала веројатност на настанување

VII. Област на ризици со мало влијание која бара мониторинг од соодветното ниво на вработени

VIII. Област на ризици со мало влијание кое бара само повремен надзор и известување во подолги временски периоди,

IX. Област на ризици кои немаат никакво влијание

6.10. Мониторинг и известување

Оваа фаза му дава на раководителот на Министерството за транспорт и врски потполна дискреција во селекцијата (одредувањето) и проценувањето на ресурсите и надзорот во процесот на управување со ризик. Оваа дискреција е сепак условена од две основни методи за обезбедување на ефективна контрола на ризиците – и тоа:

1) **Систем за известување**: Тимот за управување со ризикот, полугодишно подготвува пишана информација за работата на тимот, која се доставува до раководителот на субјектот. Дополнително, кога ќе се случи некој настан со влијание на управувањето со ризици, секој вработен има обврска да го извести Претседателот на работна група за управување со ризиците или неговиот/нејзиниот супервизор.
2) **Внатрешна ревизија** спроведена од соодветната единица во Министерството за транспорт и врски.

7. Клучни показатели за успешност

Ефикасноста на процесот на управување со ризици се следи на основа на доставените пологодишни извештаи од страна на пеодините организациски единици во Министерството, односно клучните показатели на успешност.

За да може процесот на управување да се следи, се дефинираат следните индикатори на успешност:

- ✓ Регистар на ризици на ниво на министерството и регистар на ризици на ниво на секторите (изработени од веќе изработените и одобрени процедури и работни упатства во министерството согласно ИСО 9001:2015)
- ✓ Ажурирање на регистерот на годишно ниво,
- ✓ Извештај од страна на кординаторот за ризици подготвен и доставен два пати во текот на годината Одделението за внатрешна ревизија, раководителот за финансиски прашања,

раководителот на секторот за нормативно и правни работи, одделението за управување со човечки ресурси и стручниот колегиум на министерството,

- ✓ Идентификување за потреба од обука за уравувањето со ризици
- ✓ Извршени обуки,
- ✓ Одржани состаноци-секторски, стручен колегиум, за да се овозможи разгледување на изложениот ризик и повторно поставување на приоритети.

8. <u>Комуникација и учење</u>

Комуникацијата на вработените за прашањата за ризикот во министерството е важно затоа што е потребно да се осигура:

- ✓ Секој разбира, на начин кој одговара на неговата улога, што е стратегија, кои се приоритетни задачи и како нивните одговорности се вклопуваат во таа работна рамка (ако тоа не се постигне, нема да се постигне правилното интегрирање на управувањето со ризиците во организациската култура а приоритетните ризици нема доследно да се третираат),
- ✓ Искуството може да се пренесе и соопшти на оние кои можат да имаат корист од нив (на.при. ако еден дел од вработените од министерството се соочат со нов ризик и осмислат најдобар начин на надзор над него, таквото решение треба да го соопштат и на сите останати организациски единици, кои истите можат во иднина да се соочат со таков ризик),
- ✓ Секое ниво на управување активно бара и прима информации кои му одговараат во управувањето со ризици во рамка на својата контрола, која ќе им овозможи да планираат работни состаноци во однос на ризикот чија висина не е прифатлива, како и, да ризиците кои се сметаат за прифатливи се под контрола.

Кога е во прашање едукацијата на вработените се спроведуваат следните активности:

- ✓ Запознавање на сите вработени со Стратегијата а управување со ризици, вклучувајќи и обврска да се зпознаат и нововработените државни службеници во министерството,
- ✓ Организирање на работилници во врска со утврдување на ризикот, при изработка на стратечки документи,

- ✓ Организирање работилници во врска со утврдување на ризикот при изработка на годишни програми.

9. Ажурирање на стратегијата

На годишно ниво се врши процена на постоечката Стратегија за управување со ризици, за да се осигура благовремено препознавање на потребата за ревизија на Стратегијата, како и нејзина приспособеност со стандардите, се со цел за утврдување на можност за подобрување на истата или потреба од изработка на нова Страегија за управување со ризици.

10. Улога, одговорности и овластувања

Сите вработени во министерството се вклучени во процесот на Управување со ризикот и мораат да бидат свесни за својата одговорност во идентификување и управување со ризикот. Меѓутоа крајната одговорност за управување со ризикот се однесува на:

- ✓ Министер и
- ✓ Раководителите на различните организациони нивоа, добиени на основ на овластувања и одговорности.

За да се осигури успешноста на спроведување на процесот на управување со ризикот, овластувањата и одговорностите за управување со ризикот, се прикажани во продолжение:

	Овластувања и одговорности
Министер	✓ Да ја одреди стратешката насока и овозможи услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со управувањето со ризикот. ✓ Да создаде највисоко ниво на предности и подршка за управување со ризикот, ✓ Да донесе стратегија за управување со ризикот ✓ Регистерот на ризикот е воспоставен и редовно да се следи, ✓ Да назначи кординатор за поставување на на процесот на управување со ризикот и кординатори за ризик на ниво на организациските единици.
Колегиум	✓ Да овозмозат ефикасно управување со ризикот во министерството, ✓ Стратегија за управување со ризикот ќе ја оценува најмалку еднаш годишно, како би се обезбедило дела таа е актуелна, ✓ Да создадат услови за ефикасна комуникација за ризици со

	вработените и сите учесници, во и надвор од Министерството, ✓ Да донесат завршна проценка за откриениот ризик на ниво на организационата единица, ✓ регистерот за ризици за организационите единици ќе го ревидираат/прегледуваат најмалку два пати годишно.
Висок раководен кадар	✓ Управувањето со ризикот во нивнота област одговорностите ги спроведуваат во склад со Стратегијата за управување со ризикот ✓ Да промовираат култура во управувањето со ризиците на сите нивоа, ✓ Да утврдат дека регистерот за ризици за оранизациската единица редовно ќе ја следат, ќе ја ревидираат/ прегледуваат. ✓ Да создадат услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со ризиците кои се утврдени и наведени во табелата на утврдување на ризици. ✓ При одржување на состаноци секогаш да се овозможи разгледување на изложениот ризик и повторно да се постават приоритети во смисла на ефикасна анализа на ризикот ✓ Редовно и систематско известување на Колегиумот за управување со ризикот во нивната организациона единица,
Вработени (сите)	✓ Насоките за управување со ризиците ги користат ефикасно, ✓ Да го идентификуваат ризикот кои би можел да резултира со неисполнување на клучните цели или задачи, ✓ Секој нов ризик или ако постојните мерки не одговараат, да пријават на кординаторот за ризик во својата организациска единица, ✓ Да предложат и развијат нови контролни механизми и планови за понатамошно подобрување на контролата, ✓ Да бидат свесни за политиката која се спроведува во врска со управуваето со ризиците во организациската единица односно Министерството.
Раководител на одделението за внатрешна контрола	✓ Да изврши ревизија во склад со Стратегијата и годишниот план, ✓ Да ја процени адекватноста и ефикасноста на механизмот во однос на ризикот, да укаже на ризикот, односно на непосакуваните случувања кои можат да се создадат како последица на неефикасна и неадекватна контрола на механизмот и да даде препорака која ќе биде насочена кон нивно јакнење.

Раководител на секторот за финансиски прашања	✓ Да помогне на вработените при изработка на попис и опис на работните процеси, да го процени ризикот и воспостави внатрешна контрола, ✓ Да се вклучи во ажурирање на документацијата поврзана со работните процеси и регистерот за ризици, ✓ Да подготвува извештаи за спроведување на планот, воспоставување на финансика контрола и соработка со Министерството за финансии, ✓ Да ги преиспите сите аспекти на процесот на управување со ризиците барем еднаш годишно, и за тоа го извести кординаторот за поставување на процесот на управување со ризици.
Кординатор за поставување на процесот за управување со ризикот во Министерството	✓ Да ја кординира имплементацијата на процесот на управување со ризици во министерството, ✓ Да провери дека сите раководители се запознати со потребата од воведување на управување со ризици со насоки за управување со ризици, ✓ Да постигне култура на управување со ризици и да даде подршка на раководниот кадар и раководителите на организациските единици за делотворно управување со ризиците, и јакнење на свеста на највисокиот управувачки орган за потребата од систематско управување со ризикот, ✓ Да ја изработи и ажурира Стратегијата за управување со ризикот и да даде насоки во склад со степенот на спроведување и развој на процесот управување со ризици ✓ Да подготви годишн иизвештај за показателите на успешност за спроведената стратегија за управување со ризици. ✓ Да превземе активности во врска со собирање на податоци за ризиците и евидентираните податоци за ризици и регистер на ризици, ✓ Навремено информирање на раководителот/ претпоставениот со точни информации за управувањето со ризикот, ✓ Да подготвува извештаи за управувањето со ризици ✓ Да го следи спроведувањето на мерките од плановите ✓ Да управува со документите во врска со ризиците.

Раководители за програми и проекти финансирани од ЕУ фондови	✓ Организационата единица која е вклучена во управувањето и спроведувањето на програмите и проектите од ЕУ и понатаму ги користи пропишаните обрасци за утврдување на ризик и регистер за ризик, но со обврски да ги почитува роковите и начинот на известување за ризици, дефинирани во оваа Стратегија, ✓ Во извештаите потребно е да се опфатат најзначајните ризици поврзани за спроведување на програмите и проектите на ЕУ.

12. Прилози

01-образец за утврдување на проценка на ризиците

02 - образец/табела регистер на ризицте

03- образец/табела за утврдување на ризици

ОБРАЗЕЦ ЗА УТВРДУВАЊЕ И ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ

	УТВРДУВАЊЕ НА РИЗИЦИТЕ ВО СЕКТОР/НЕЗАВИСНО ОДДЕЛЕНИЕ	**Број на утврдениот ризик**
	Утврдување на ниво на ризик	
Име,презиме и функција на авторот		**Дата на анализата**
Име на координаторот/менаџерот за ризик		
Име на процесот во кој се утврдуваат ризиците		
Активност во која се утврдуваат ризиците		
Вид на активност	**Мониторинг/контролен**	
	Работен/бизнис	
	поддршка /Сервисен	
Име,презиме и функција на сопственикот на процесот		
Цел на активноста		
Вид на ризик кој има влијание на постигнување на целта	**Стратешки**	
	Оперативен	
	Организациски	
	Усогласеност/Compliance	
	Извршување/Ефикасност/Успешност	
	Финансиски	
	Репутациски	
	Други	
Утврден ризикот	____	
Веројатност на ризикот	**Ниска**	
	Средна	
	Висока	
Оправданост на веројатноста за појава на ризик		
Можно влијание на ризикот	**Ниско**	
	Средно	
	Високо	

Оправданост за можно влијание на ризик		
Ниво на спроведување на системот на внатрешна контрола	**Нема воспоставени контроли**	
	Ниско	
	Средно	
	Високо	
Оправданост на нивото на спроведување на системот на внатрешна контрола		
Дата на утврдување на проценката		

LP	**УТВРДУВАЊЕ НА РИЗИК**	**АНАЛИЗА НА РИЗИК**	**ОДГОВОР НА РИЗИК**					
	ОБЛАСТИ НА АКТИВНОСТ НА СУБЈЕКТОТ	**ОБЛАСТ НА РИЗИКОТ**	**ОПИС НА РИЗИКОТ**	**ВЛИЈАНИЕ НА РИЗИКОТ**	**ВЕРОЈАТНОСТ НА РИЗИКОТ**	**СПРОВЕДЕНИ МЕРКИ**	**ПЛАНИРАНИ МЕРКИ**	**ЛИЦА ОДГОВОРНИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ**
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)