



Република Северна Македонија
Министерство за локална самоуправа

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Август, 2022

Содржина

1. Вовед
2. Определби на Министерството за управување со ризици
3. Појдовна основа за управување со ризиците
4. Процес на управување со ризици
5. Структура, овластувања и одговорности во процесот на управување со ризици.....
6. Клучни показатели на успешност
7. Следење на имплементација на стратегијата и контрола на ризиците
8. Комуникација и учење
9. Улога на внатрешната ревизија
10. Изјава за политиката на управување со ризиците

1. ВОВЕД

Стратегијата за управување со ризици ги дефинира целите и придобивките од управувањето со ризиците, одговорностите за управување со ризиците и дава преглед на рамката која ќе се воспостави, со што успешно ќе се управува со ризиците, а како обврска за донесување е утврдена со Законот за јавна внатрешна финансиска контрола.

Во Стратегијата под „ризик“ се подразбира било кој настан или проблем кој може да се случи и неповолно да влијае на постигнувањето на политичките, стратешките и оперативните цели на Министерството. Пропуштените можности, исто така, се сметаат за „ризик“.

Управувањето со ризиците е процес на утврдување и оценка на внатрешните и надворешните ризици кои може негативно да влијаат на исполнувањето на целите на Министерството за локална самоуправа и спроведување на потребните контроли со цел изложеноста на ризик да биде на прифатливо ниво или да се намалат последиците од можен ризик на прифатливо ниво.

Управувањето со ризици е неопходен елемент на доброто управување.

Поради тоа, потребно е да се гради систем кој е составен од јасни механизми и алатки за управување со ризиците со кои се соочува Министерството. Воспоставувањето таков систем за управување со ризиците во Министерството се наметнува како неопходност за успешно реализирање на неговата мисија и визија, чија крајна цел е Министерството во континуитет да претставува пример за успешна институција во Република Македонија.

Општа цел на Стратегијата е подобрување на способноста за остварување на стратешките цели и приоритети на Министерството преку управување со ризиците и создавање на околина која придонесува кон поголем квалитет, ефикасност и резултати во работењето на сите нивоа.

Посебни цели:

- подобрување на ефикасноста на управувањето со ризиците на ниво на Министерството, со што управувањето со ризиците ќе стане дел од секојдневната култура на работење на сите вработени,
- вградување на управувањето со ризиците во процесот на планирање и донесување на одлуки како стандард
- обезбедување рамка за утврдување, процена, постапување, следење и известување за ризиците,
- воспоставување координација на управувањето со ризици во Министерството и јасно утврдување на одговорностите и отчетноста за управувањето со ризикот,

- подигнување на свеста за принципите и придобивките од управувањето и контролата на ризиците

2. ОПРЕДЕЛБИ НА МИНИСТЕРСТВОТО ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Министерството за локална самоуправа се залага за ефикасно управување со ризиците кои претставуваат закана на извршувањето на неговите функции.

Појдовна основа за утврдување на ризиците се утврдените стратешки цели и приоритети на Министерството содржани во планските документи.

Министерството локална самоуправа ги препознава ризиците со кои треба да управува, така што заканите ќе се избегнат, а можностите нема да се пропуштат преку остварување на следните заложби:

- Сите активности во Министерството за локална самоуправа да се во согласност со утврдените стратешки и програмски цели,
- Сите активности во секој момент да бидат во согласност со барањата на законодавната рамка,
- Сите активности или превземање на активности што претставуваат ризик за корупција или судир на интереси да се пресретнат,
- Сите активности кои носат ризик од значаен штетен публицитет или друга штета за угледот (довербата кон) на Министерството да се избегнуваат,
- Сите активности да резултираат со придобивки кои претставуваат вредност за парите,
- Сите активности и со нив поврзаните финансиски издатоци да бидат опфатени со стратешките документи и со Буџетот на Министерството.

3. ПОЈДОВНА ОСНОВА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Управувањето со ризиците е управување со заканите кои можат да го попречат остварувањето на целите и максимизирање на можностите кои ќе помогнат за остварување на целите.

Појдовна основа за управување со ризиците се стратешките цели и приоритети на Министерството утврдени во Стратешкиот план на Министерството за локална самоуправа 2022-2024 година, Стратегијата за регионален развој 2021-2031, Програмата за спроведување на Стратегијата за регионален развој, Програмата за одржлив локален развој и децентрализација 2021-2026, Акцискиот план за спроведување на Програмата за одржлив развој и децентрализација, Програмите за територијална соработка меѓу Северна Македонија и Бугарија, Северна Македонија и Грција, Северна Македонија и Албанија, Северна Македонија и Косово, Северна Македонија и Србија и Програмата Балкан Медитеран.

Утврдувањето на ризиците се спроведува на ниво на секторите кои се одговорни за спроведување на Стратешките документи и планираните активности и проекти, а се во функција на остварување на стратешките цели и приоритети на Министерството.

При утврдувањето на ризиците се имат предвид можните :

1. **Стратешки ризици** кои произлегуваат од поставеноста, реалноста, трајноста и изводливоста на долгорочните цели утврдени во мисијата и визија на Министерството, а особено се има во предвид појавниот облик - технолошки ризици, кои би можеле да се манифестираат во неможност (финансиска, организациска, кадровска) Министерството да ги следи најновите технолошки достигнувања (хардвер, софтвер, ГИС...) и нивно вклучување во секојдневното работење во сите сфери од неговото работење.
2. **Оперативните ризици** кои се поврзани со секојдневното, оперативно работење на Министерството, во функција на извршување на доделените законски надлежности и програмските активности и се појавуваат или би можеле да се појавуваат како:
 - Организациски ризици, кои се поврзани со, евентуалната, неприспособена организациска структура на Министерството кон барањата и потребите за оперативно спроведување на надлежностите и мерките и активностите утврдени во стратешкиот план ;
 - Кадровско-професионални ризици, кои можат да се појават во форма на недоволен број, недоволен квалитет или во неадекватна или недоволна стручност на вработените за вршење на доделените оперативни работи и работни задачи. Во тие ризици може да се смести и евентуално, некавалитетна, нецелосна или недоволно опфатна систематизација на работите и работните места во Министерството;
 - Правни ризици и ризици од корупција, кои можат да се појават во случај доколку некој организациски дел или некој вработен во Министерството дејствува во спротивност со законите и со другите прописи кои ја регулираат нивната оперативна работа; во случај на отсуство на интерни пишани процедури за движење на документација во рамките на Министерството; во случај на отсуство на деловна култура на однесување на вработените во Министерството (целосно или делумно непочитување на прописите и на хиерархијата на одлучување); во случај на непримање, непроследување или на неприменување на измените во соодветните законски решенија што се од интерес на Министерството итн.
 - Финансиските ризици кои можат да се појават во разни форми: неадекватно финансиско планирање, изготвување некавалитетен (програмски, оперативен, финансиски) буџет, неусогласено капитално буџетирање со потребите на развојните програми на Министерството, неприменување на прописите со кои се регулира сметководствено - финансиското работење на Министерството, некавалитетно благајничко работење, вршење ненавремени плаќања на обврските, преземање мерки за навремено и точно вршење наплата на побарувањата, неусогласеност со системот на трезорско работење итн.;
 - Договорни ризици, кои можат да произлезат од неможност некоја од договорните страни да ги исполни своите договорни обврски (Министерството да не може навремено и во целост да ги изврши потребните плаќања на своите обврски, а другата страна да не може навремено и во целост да ги исполни своите задачи за испорака на некоја стока, услуга или работа);
 - Технолошки ризици на оперативно ниво, кои се поврзани со можноста на откажување на инсталираната технолошка опрема (хардвер и софтвер), необезбедување заштита (back up)

на податоците, неусогласеност на технолошката опрема со барањата и со потребите на оперативните активности, незаштитен пристап до податоците итн.

- Физички ризици, кои, најчесто, можат да се појават во случај на необезбедување на средства за работа и неопходна опрема во Министерството (канцеларии, возила), неадекватна противпожарна заштита, необезбедување превентивна заштита од здравствени и климатски непогоди, недонесување планови и програми за заштита од такви појави или нивна неусогласеност со плановите и програмите на Центарот за управување со кризи и на Дирекцијата за заштита и спасување итн.

3. Ризици при реализација на проекти преку кои Министерството ги остварува своите надлежности и секојдневни активности во областите на локалниот развој и децентрализацијата, рамномерниот регионален развој, прекуграничната соработка итн. Во фазата на подготовка и на реализација на проектите можни се бројни ризици: некавалитетно изработен проект, необезбедени финансиски средства за негова реализација, некавалитетно спроведена постапка за доделување договор за јавна набавка, некавалитетен надзор над вршењето на работите, некавалитетна изведба на работите, недовршување на работите, неследење на неговата реализација од одговорните лица во Министерството итн.

Можни причини за појава на горенаведените ризици во работењето на Министерството

Анализата на разните видови ризици ги определува причините поради кои тие можат да се појават во секојдневното работење на Министерството. Бидејќи ризиците, главно, можат да се определат како надворешни и внатрешни, причините за нивно појавување можат, исто така, да се групираат како надворешни и внатрешни.

А) Надворешни причини

Надворешните причини кои го условуваат појавувањето на ризици во работењето на Министерството можат да се појават во следните облици:

- Политички причини, кои се условени од постојните политички состојби во земјата, однесувањето на носителите на јавни функции, како и на вработените во јавниот сектор, во смисла на политичкото влијание на динамиката на спроведување на стратешките документи на Министерството, како и однесувањето на носителите на јавни функции и на вработените согласно етичкиот кодекс за избрани и именувани лица и етичкиот кодекс за административни службеници.
- Економски причини, кои се согледуваат во (не)реализирањето на утврдената макроекономска политика на земјата за соодветниот временски период, повисоката од планираната стапка на инфлација, помалите од планираните даночни приходи на централно ниво, (не) донесување мерки од макроекономски карактер кои имаат влијание на спроведувањето на политиките на Министерството и др.
- Правни причини, кои, најчесто, се манифестираат во нецелосноста, непрецизноста или ненавременоста во донесувањето на одделни закони кои се од суштинско значење за работата на Министерството;
- Еколошки причини, кои можат да се јават во облици на загрозување на животната средина што имаат влијание на спроведувањето на политиките и документите на Министерството,

- Етнички причини, кои можат да се манифестираат при нарушување на односите меѓу припадници на одделни етнички заедници, што може да се одрази негативно и на вршењето на функциите внатре во Министерството во целост или на одделни сегменти, како и на остварувањето на поставените цели.

В) Внатрешни причини

Далеку побројни, почести и поинтензивно присутни се внатрешните причини (кои се концентрирани во Министерството), коишто предизвикуваат појава на ризици во работењето на Министерството. Нив ги има, исто така, во разни појавни облици, а најчесто можат да се манифестираат како:

- Организациски (можна неадекватна организациска шема, која не одговара за реализација на програмираните активности на Министерството);
- Кадровски (можна состојба на недоволен, некавалитетен, нестручен или неадекватно избран административен кадар);
- Раководни (можен избор на раководители со слаби управувачки способности);
- Процедури на одлучување и на решавање (можно отсуство на одлуки за постапување што требало да ги донесе Министерството, отсуство на пишани процедури, правила и упатства за реализирање на законите и на одлуките, донесување решенија без покритее во законите и во одлуките или кои се во спротивност на нивните содржински елементи, донесување нејасни, непрецизни или противречни решенија итн.);
- Деловна култура (можно непочитување на прописите, пишаните процедури и на другите правила на игра од раководителите и на вработените во Министерството);
- Внатрешна ревизија (отсуство или можна нефункционалност на внатрешната ревизија во Министерството);
- Следење на ризиците (без пишана стратегија, без систем за управување со ризиците, без работна група за следење на ризиците);
- Рано предупредувачки систем (непостоење на систем за откривање и за отстранување на ризиците уште пред да се појават или во моментот на нивното појавување).

4. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Процесот на управување со ризиците во Министерството, се состои од четири чекори:

- утврдување на ризиците,
- процена на ризици,
- постапување по ризиците и
- следење и известување за ризиците.

Процесот на утврдување и на управување со ризиците го води Координатор за управување со ризици.

Прв чекор : Утврдување на ризиците

Утврдувањето на ризикот вклучува утврдување на потенцијални ризици преку утврдување на причината за ризиците, како и потенцијалните последици од ризиците.

Ризиците поврзани со спроведувањето на законите, стратешките документи, како и работните процеси кои што произлегуваат од функциите на министерството во регистарот на ризици ги утврдуваат државниот секретар, државните советници и раководителите на секторите. Во процесот на идентификување на ризиците се вклучуваат сите вработени со анкетен прашалник или други форми на консултација.

Ризиците се евидентираат во регистар на ризици, кој е „база на податоци“ за сите информации за ризиците.

Во Министерството за локална самоуправа ризиците се идентификуваат на ниво на организационите единици/сектори и одделенија, во вршењето на нивните функции, како и во рамките на Програмите во Стратешкиот план на Министерството.

Министерството воспоставува и води два регистри на ризици:

- Консолидиран регистар на ризици за сите организациски единици— еден регистар од сите сектори
- Регистар на ризици на ниво на програми – еден регистар за сите програми односно за посебните цели утврдени во Стратешкиот план

Втор чекор : Проценка на ризиците

Проценката на ризиците се врши врз основа на два вида влезни информации – за проценка на влијанието на ризикот и проценка на веројатноста за појавување на ризикот. Вкупната изложеност на ризик се добива со множење на бодовите за влијанието и бодовите за веројатноста (на тој начин ризикот со најголемо влијание и најголема веројатност кој го бодуваме со оценка три, може да се процени со најмногу девет бода). Вкупната изложеност на ризикот може да биде ниска (оценка 1, 2), средна (оценка 3, 4) и висока (оценка 6,9). Резултатите на проценката треба да бидат евидентирани во регистарот на ризици. Во Министерството за мерење на оценката на ризиците се користи Матрицата на ризикот 3x3:

Веројатност		Висока	Средна	Ниска
		3	2	1
	Ефект	Мал	Среден	Голем
		6	4	3

При утврдување на границата на прифатливост на ризиците Министерството поаѓа од „пристап на семафор“, при што зелените ризици не бараат понатамошно делување, жолтите ризици треба да се надгледуваат и да се управува со нив се до зелено доколку е можно, а црвените ризици бараат моментална акција.

Министерството го смета ризикот критичен ако е оценет со највисока оценка за ризик (6 или 9) во следните случаи:

- ако претставува директна закана на успешното завршување на проектот / активната,
- ако предизвикува значителна штета на интересните групи на Министерството (единици на локална самоуправа, добавувачи, Владата, кофинансиери и т.н.)
- ако последица на ризикот е повреда на законот и другите прописи,
- ако дојде до значајни финансиски загуби (поголеми од 30.000 евра во денарска противвредност),
- ако се доведува во прашање сигурноста на вработените,
- ако остава простор за судир на интереси и корупција,
- или во било кој случај на сериозно влијание на угледот на Министерството.

Негативните ефекти кои можат да настанат со ефектуирање на ризиците можат да бидат прикажани во три групи:

а) *Голем (висок) ризик*, кој би се степенувал со 5 или со 4. Таков ризик може да биде последица на некој настан кој може да предизвика прекинување на повеќе или на одделни многу битни работи во Министерството, преземање на мерки со штетни последици за целата околина, губење на општата доверба, лоши оценки за работата.

б) *Среден ризик*, кој би се степенувал со 3 или со 2. Таков ризик може да биде последица на некој настан кој би можел да предизвика прекинување на изведбата на некои помалку битни работи во Министерството, преземени мерки со територијално ограничени штетни последици за околината, делумно губење на довербата.

в) *Мал (низок) ризик*, кој би се степенувал со 1. Таков ризик може да биде последица на доцнење во реализирањето на некои договори, преземени мерки со привремени штетни последици со мала територијална ограниченост на околината, негативни реакции на дел од граѓаните.

Трет чекор: Постапување по ризиците

Откако ризиците се рангирали низ процесот на нивно мерење, се креираат Планови за управување со ризиците (преземање на активности за третирање на ризиците со цел да се отстрани, намали или да се прифати ризикот во своето работење).

Во зависност од видот на ризикот, степенот на неговата изразеност и од променливоста на условите на работење, може да се определат различни видови мерки и активности за негово отстранување, намалување или, пак, прифаќање.

Веројатноста и влијанието на ризикот се намалува со избор на соодветен одговор на ризикот. Одлуката ќе зависи од важноста на ризикот и од толеранцијата и ставот кон ризикот. За секој ризик се одбира еден од следните одговори:

- отстранување на ризикот – на начин што во определен рок ќе се превземат активности за отстранување на причините.
- намалување / ублажување на ризикот – преземање мерки за намалување на веројатноста или влијанието на ризикот.
- избегнување на ризикот – на начин што одредени активности ќе се спроведат поинаку,
- пренесување на ризикот – преку конвенционално осигурување или пренос на трета страна,
- прифаќање на ризикот – кога можностите за преземање одредени мерки се ограничени или трошоците за тоа се неразумни во однос на можните придобивки, под услов ризикот да се следи со што ќе се обезбеди дека истиот ќе остане на прифатливо ниво,

Плановите за управување со ризиците се подготвуваат на годишно ниво.

Секој сектор подготвува План за управување со ризици.

Плановите ги одобрува министерот, со што се обезбедува преземање на конкретни активности за постапување со ризиците без одлагање.

Во Плановите за управување со ризици одговорноста за извршување за секоја активност (одговор на ризик) се доделува на определен државен службеник од секторот, со назначување на конкретни рокови за спроведување. Во одредени случаи, во кои со ризикот може да се постапува веднаш или во краток рок, не е потребно изготвување план за постапување.

Секоја активност која ќе се планира да се преземе како одговор на ризикот е пропорционална на ризикот.

Четврти чекор: Следење и известување за ризиците

Четвртиот чекор го вклучува следењето и известувањето за управувањето со ризиците, така што тимот за ризици¹ можат да следат дали профилот на ризикот се менува, да стекнат уверување дека управувањето со ризиците е ефикасно и да се идентификуваат понатамошни акции кога е потребно. Со цел ефикасно следење и известување за ризиците, регистрите на ризици и плановите за управување со ризиците мора редовно да се ажурираат во поглед на:

- новите ризици
- ризиците кои се третираат
- ризиците кои се прифатени и
- ризиците на кои не можело да се делува на планиран начин односно со ревидирање на проценката на ризикот.

Целта на управувањето со ризиците е доведување на ризикот и/или одржување на ризикот на прифатливо ниво. Ако активностите преземени со цел намалување на ризиците не допринесат изложеноста на ризикот да е под прифатливото ниво, ризикот повторно се дискутира на ниво на организациска единица (Сектор/ Одделение), односно кога е потребно и на ниво на министерство.

¹ раководителите на организациска единица (Сектор/ Одделение)

За да се подобри ефикасноста во управувањето со ризиците и да се обезбеди клучните ризици да се утврдуваат и третираат, се воспоставува соодветен систем за следење и известување за ризиците:

- состаноци на тимот за ризици поради прегледување и дискутирање во која мерка преземените активности се ефикасни, разгледување на проценката на влијанието и веројатноста по завршување на активностите за третирањето на ризикот, одредување дали се потребни понатамошни акции за постигнување на прифатливо ниво на ризикот;
- пишани извештаи за ризиците се доставуваат на годишно ниво:
 - 1) Координаторот за управување со ризици, врз основа на доставените извештаи од раководителите на секторите, подготвува консолидиран Извештај за спроведувањето и ефектите од мерките предвидени во Планови за управување со ризици и го доставува до државниот секретар
 - 2) Државниот секретар Извештајот го доставува до министерот на одобрување, како и до Одделението за внатрешна ревизија и Секторот за финансиски прашања на запознавање.

Врз основа на наодите од извештајот и дополнителни консултации, тимот го ревидира регистарот на ризици и подготвува Планови за управување со ризици за тековната година.

5. СТРУКТУРА, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ ВО ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Во Министерството за локална самоуправа во системот за менаџмент со квалитет ИСО 9001:2015 се идентификувани процесите и нивната поврзаност со организациските единици (секторите и независните одделенија. Процесите се утврдени во Мапата на процеси МЛС-УК-ОБ-01 и Матрицата за поврзаност на процесите МЛС-УК-ОБ-02.

Идентификуваните процеси се опишани во конкретните (секторските и системски) процедури од системот за менаџмент со квалитет ИСО 9001:2015. Податоците и информациите кои се користат за изработка на пописот на процесите произлегуваат од органограмот на Министерството, Правилникот за внатрешна организација во Министерството за локална самоуправа, Правилникот за систематизација на работните места во Министерството за локална самоуправа и другите интерни акти со кои се дефинирани поделните процеси/активности.

Утврдувањето на процесите во Министерството дава целосна слика за начинот на кој се остваруваат целите. Во исто време со оваа активност се создава можност за целосен и сеопфатен опис на Министерството, неговото работење, констатирање на одредени недоследности/ризичи во работењето, согледување на меѓусебната поврзаност на самиот процес и активностите за подобрување на работењето на Министерството.

Во процесот на управување со ризици активна улога и одговорност имаат сите државни службеници во рамките на утврдената структура и овластувања за управување со ризици.

Тимот за ризици е должен, на ниво на сектор / програма да ги идентификува ризиците и да го оцени степенот на ризиците.

Утврдените ризици, тимот за ризици ги доставува до Координаторот за управување со ризиците, кој е должен ризиците со висока оценка (6 и 9) да ги внесе во Регистарот на ризици. Ревизија на Регистарот на ризици се врши еднаш годишно.

По ревидирањето на Регистарот на ризици, се пристапува кон ревидирање и ажурирање на годишните Планови за управување со ризици, притоа имајќи ги предвид препораките од годишниот Извештај за спроведување на Планот за управување со ризици и ефектите од спроведените мерки.

Плановите содржат редефинирани или пак сосема нови мерки, соодветно на дефинираните ризици во Регистарот на ризици.

Стратегијата се преоценува и ревидира на три години.

За да се обезбеди успешно спроведување на процесот за управување со ризици, се воспоставува структура за управување со ризици и се утврдуваат овластувањата и одговорностите за управување со ризиците:

Структура на управување со ризици	Овластувања и одговорности
Министер	- да ја донесе стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки - да создаде услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со управувањето со ризиците - да обезбеди највисоко ниво на посветеност и поддршка за управување со ризиците - да создаде услови за ефикасна комуникација за ризиците со и меѓу вработените во Министерството
Државен Секретар	- да обезбеди воспоставување на Регистар на ризици и Планови за управување со ризици - да обезбеди ефикасно управување со ризиците во организацијата преку навремена имплементација на Планите за управување со ризиците - да обезбеди стратегијата за управување со ризиците да се евалуира и ажурира секои три години - да обезбеди Регистарот на ризици и планот за управување со ризици да се евалуираат и ажурираат на годишно ниво
Државни	да обезбедат навремено и правилно утврдување на ризиците

советници	во Регистарот на ризици ▪ да обезбедат навремено и правилно утврдување на мерките во Планот за управување со ризици ▪ да обезбедат навремена евалуација и ажурирање на Стратегијата, Регистарот и на Планот за управување со ризици
Раководители на Сектори	▪ да учествуваат во подготовката на Регистарот на ризици и во Планот за управување со ризици во областа што ја покриваат, ▪ да обезбедат секојдневно управување со ризиците, преку спроведување на мерките од Планот за управување со ризици во областа што ја покриваат, ▪ да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивниот делокруг на работа се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици, ▪ да обезбедат дека вработените се свесни за клучните цели, приоритети и главните ризици со кои се соочува нивниот дел на организацијата и организацијата во целина ▪ да ги поттикнуваат вработените и да ги оспособуваат за системско препознавање и решавање на ризиците кои се закануваат на нивните активности и искористување на можностите со кои подобро ќе се остваруваат целите и подобрат резултатите, ▪ да ги отвораат прашањата во врска со ризиците, дури и кога тоа би можело да биде сфатено како лоша вест ▪ да утврдуваат нови методи за работа и да бидат иновативни
Координатор за управување со ризици	▪ да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризиците во организацијата ▪ да обезбеди дека сите раководители се запознаени со потребата за воведувањето на управувањето со ризиците и со насоките за управување со ризиците ▪ да ја поттикнува културата на управување со ризици и да дава поддршка на раководителите во ефикасното управување со ризиците и јакнењето на свеста на врвното раководство за потребите за системското управување со ризиците ▪ да обезбеди обуки за управување со ризици ▪ да обезбеди изработка и ажурирање на стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки во согласност со

	степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризиците ▪ да подготви годишен извештај за спроведувањето на Плановите за управување со ризици ▪ да иницира и да обезбеди ревизија на ризиците на ниво на организациски состаноци
Координатор за ризици на организационите единици / програми	▪ да преземаат активности во врска со прибирањето на податоците за ризиците и дефинирање на ризици во Регистарот на ризици ▪ да подготвуваат годишни секторски планови за управување со ризици и да ги достават до Координаторот за управување со ризици ▪ да го следат спроведувањето на мерките од секторскиот План за управување со ризици ▪ да подготвуваат секторски извештаи за спроведувањето на Планот за управување со ризиците и да го достават до Координаторот за управување со ризици ▪ да управуваат со документацијата во врска со ризиците
Раководител на единицата за внатрешна ревизија	▪ да обезбеди ревизија на клучните елементи на процесот на управување со ризици ▪ проценувајќи ги активностите и ефикасноста на контролните механизми во однос на ризиците, да укаже на ризиците, односно на несаканите настани кои можат да се случат како последица на несоодветни или неефикасни мерки и да дава препораки
Раководител на единицата за финансиски прашања	▪ да обезбеди и даде помош на вработените при изготвувањето на пописот и описот на работните процеси, проценката на ризиците и воспоставувањето на внатрешните контроли ▪ да подготвува извештај за спроведување на планот за воспоставувањето на финансиското управување и контрола во соработка со Министерството за финансии - Централната единица за хармонизација на внатрешната ревизија и финансиската контрола ▪ да извршува работи на надзор над спроведување на процесот на управување со ризици и поставените контроли како одговор на ризиците

Државни службеници	▪ насоките за управување со ризици да се користат ефикасно ▪ да обезбедат дека се утврдени ризиците кои би можеле да влијаат за неисполнување на клучните цели или задачи и дека мерките од Планот за управување со ризици се спроведуваат ▪ секој нов ризик или несоодветни постојни мерки го пријавуваат на координаторот за ризици на организационата единица
-------------------------------	--

6. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА

Следење на ефективност на процесот на управување со ризиците ќе се реализира преку следните показатели на успешност:

- на годишно ниво регистарот на ризици во целост е прегледан и ревидиран и е утврдена временската рамка на активности за спроведување на процесот за управувањето со ризиците,
- мерките од Плановите за управување со ризици се спроведуваат во рамки на роковите утврдени за извршување
- мерките имаат влијание на ризиците,
- на годишно ниво се утврдени потребите за обука за управување со ризици и 50% од оние кои се одредени да учествуваат на обуката тоа го сториле,
- управувањето со ризици е редовна точка на состаноците внатре во органите во состав со што ќе се овозможи разгледување на изложеноста на ризик и повторно поставување на приоритети.

Клучните показатели на успешност ќе бидат прегледувани годишно.

7. СЛЕДЕЊЕ НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИЈАТА И КОНТРОЛА НА РИЗИЦИТЕ

За ефикасното управување со ризици воспоставување следење и проверка, со што ќе се обезбеди ризиците ефикасно да бидат препознаени и проценети и се спроведуваат соодветни контроли.

Се спроведува редовна ревизија на стратегијата и усогласеноста со стандардите, а стандардите повремено повторно да се проценуваат со што би се утврдиле можностите за подобрување.

Со постапките за следење и проверка, треба да се утврди:

- дали Плановите за управување со ризици се спроведуваат
- дали спроведените мерки влијаеле на ризикот,
- дали имало проблеми во спроведувањето и можности за континуирано подобрување и
- дали размената на информации за ризиците е на соодветно ниво и дали помага во донесувањето на подобри одлуки за идните процени и управувањето со ризиците.

Координаторот за управување со ризиците го организира и го води процесот на управување со ризиците, што вклучува ажурирање на стратегијата за управување со ризиците на три години, подготовка и ревидирање на Регистар на ризици на годишно ниво, Подготовка на Планови за управување со ризиците на годишно ниво, интегриран извештај за спроведувањето на Плановите за управување со ризиците со соодветни препораки.

Координаторот за управување со ризици Извештајот го презентира пред високото раководство и пред раководните државни службеници во Министерството.

Внатрешната ревизија ќе даде важна, независна и објективна оценка за соодветноста на управувањето со ризиците и процесот на евалуација.

8. КОМУНИКАЦИЈА И УЧЕЊЕ

Воспоставувањето на комуникација во Министерството за прашањата на ризиците има за цел процесот на управување со ризици да го интегрира во административната култура и решавање на ризиците да го издигне на ниво на приоритет.

Преку комуникацијата меѓу вработените и раководството и меѓу секторите се обезбедува секој да го разбере процесот на управување со ризици, на начин кој одговара на неговата позиција и одговорности во сисемот на внатрешна организација. Во рамките на остварената комуникација се обезбедува научените лекции и искуство да се пренесат и соопштат на другите сектори или државни службеници кои може да имаат корист од нив.

Комуникацијата ќе се остварува во рамките на колегиумите, на состаноците на тимот за ризици, на секторските координативни состаноци преку директно споделување (размена) на информации, преку службена е-пошта или писмено преку интерна доставна книга. Со тимот за ризици координира Координаторот за управување со ризиците. Координаторот за управување со ризиците доставува известување до тимот за ризици за одржување состаноци за ревизија на Регистарот на ризици на ниво на сектор/програма.

9. УЛОГАТА НА ВНАТРЕШНАТА РЕВИЗИЈА

Во процесот на управување со ризици, внатрешниот ревизор врши интерна контрола на спроведувањето на процесот на управување со ризици, како и квартално, врши контрола на влијанието на мерките преку испитување на финансиските и оперативните информации, проверка на економичност, ефикасност и ефективност на работењето и проверка на усогласеноста со законите и интерните акти, за што во писмена форма го известува координаторот за управување со ризици. Наводите од контролите на внатрешниот ревизор се составен дел на Годишниот извештај за спроведувањето на Плановите за управување со квалитет.

10. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Изјава за политиката за управување со ризиците:

„Министерството за локална самоуправа се залага за ефикасно управување со ризиците кои се закануваат на извршувањето на неговите функции. Вработените во Министерството, организациските единици, средствата и способноста за давање на услуги се постојано под влијание на таквите ризици. Министерството ги препознава ризиците кои треба да ги управува, со што заканите ќе се избегнат, а можностите нема да се пропуштат.“

Бр. 02-1992/1
16.03.2022 година
Скопје

МИНИСТЕР ЗА ЛОКАЛНА САМОУПРАВА

Горан Милевски