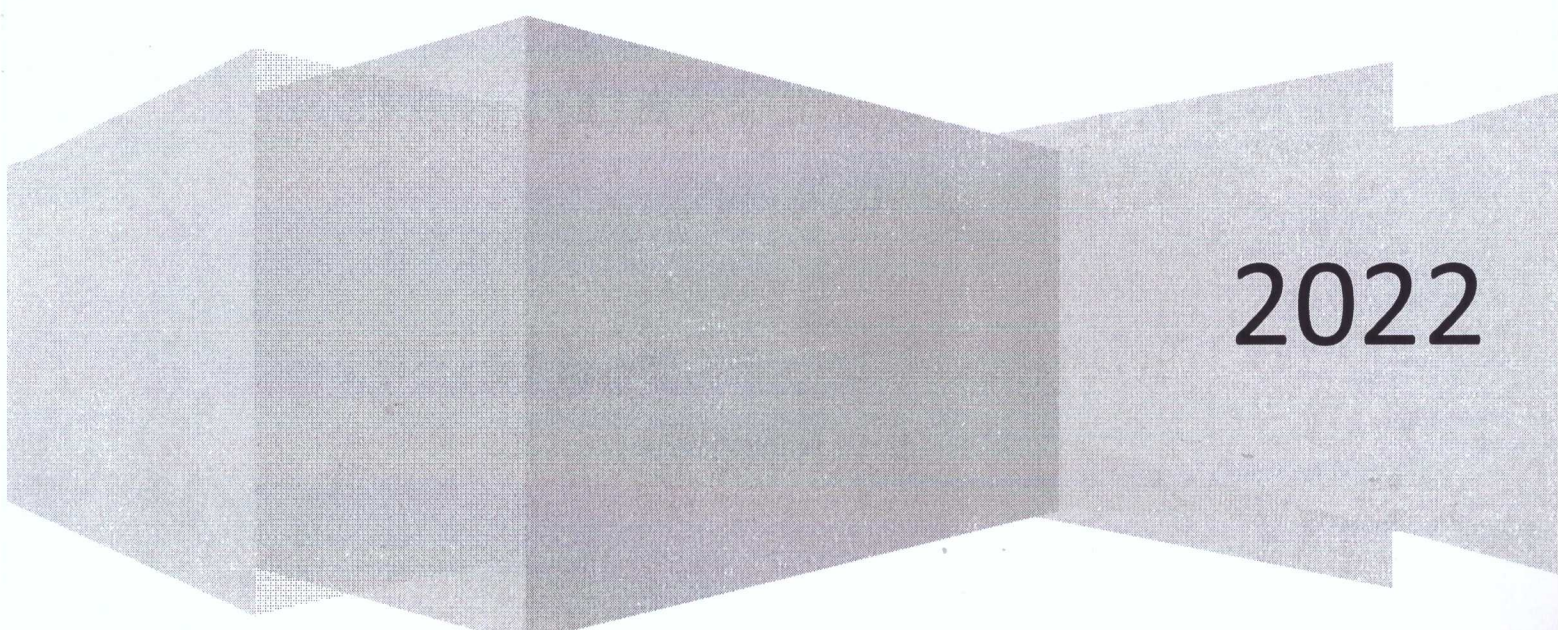


МИНИСТЕРСТВО ЗА ПРАВДА

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ



2022

Содржина

1. Вовед	3
2. Намена и цели	4
3. Придобивки од управувањето со ризиците	4
4. Ставови на министерството кон ризиците	4
5. Процес на управување со ризици	5
6. Клучни показатели на успешност	9
7. Следење и проверка на процесот на управување со ризиците	9
8. Комуникација и учење	10
9. Улога, овластувања и одговорности	10
10. Изјава за политиката на управување со ризиците	14

1. ВОВЕД

Управувањето со ризици е законска обврска и неопходен елемент на доброто управување.

Соодветното управување со ризици е од извонредна важност за Министерството за правда (во натамошниот текст: Министерство) и за неговата способност за извршување на доделените функции.

Стратегијата 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.

Стратегијата, исто така, претставува сеопфатна рамка за поддршка на лицата одговорни за спроведување на стратешкиот план.

Во оваа стратегија се поаѓа од следните дефиниции:

Ризик е „било кој настан или проблем кој може да се случи и неповолно да влијае на постигнувањето на политичките, стратешките и оперативните цели на буџетскиот корисник”.

Управувањето со ризиците е централен дел на стратешкото управување. Тоа е алатка која им помага на раководителите да ги предвидат неповолните настани и да реагираат на нив, односно да ги насочат постапките на внатрешната контрола и ограничените ресурси кон клучните функции и со нив поврзаните ризици.

Министерството за правда го прифати стратешкото планирање како современ и ефикасен начин за управување, преку кој ги дефинира стратегиите за остварување на своите приоритети и цели кои се во согласност со утврдените стратешки приоритети на Владата на Република Македонија.

Министерството за правда како орган на државната управа е надлежен за развивање на политиките, изготвување и предлагање на закони и други прописи од областа на правосудството, како и вршење надзор над спроведувањето на прописите во областите за кои е надлежен.

Со изработката на Стратешкиот план на Министерството за правда за периодот утврдени се стратешките цели и приоритети на Министерството за правда, програмите, активностите и потребните ресурси и финансиски средства за нивна реализација, како и очекуваните резултати.

Утврдувајќи ги постигнатите резултати во претходната година, како и постојната состојба во областите за кои е надлежно, Министерството за правда со овој стратешки план ги дефинира конкретните активности со точно утврдени рокови во кои се очекува реализација на тие активности за остварување на целите. Стратешкиот план претставува и ефикасен механизам за следење на спроведувањето на секоја од активностите и остварувањето на резултатите.

Во Стратешкиот план утврдени се стратешките цели и приоритети на Министерството за правда за реформи како во областите за кои е надлежно Министерството за правда, така и за реформа на

самото Министерство, како во организациона смисла така и на реформа во начинот на работење и постапување на вработените.

2. НАМЕНА И ЦЕЛИ

Намената на оваа стратегија е подобрување на способноста за остварување на стратешките цели на Министерството преку управување со заканите и можностите и создавање околина која придонесува кон поголем квалитет, ефикасност и резултати во сите активности и на сите нивоа.

Оваа стратегија има за цел:

- подобрување на ефикасноста на управувањето со ризиците на ниво на Министерството,
- целосно интегрирање на управувањето со ризиците во административната културата на организацијата,
- 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 и да се искомунцира и разбере на сите нивоа на организацијата,
- воспоставување координација на управувањето со ризици во организацијата,
- обезбедување управувањето со ризици да ги опфати сите области на ризик,
- обезбедување дека управувањето со ризици е во согласност со Законот за јавна внатрешна финансиска контрола и Насоките за спроведување на процесот за управување со ризиците кај буџетските корисници.

3. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

Придобивките од успешното спроведување на процесот на управување со ризиците се следните:

- подобро одлучување,
- зголемување на ефикасноста,
- подобро предвидување и оптимизирање на расположливите средства,
- јакнење на довербата во управувачкиот систем,
- развој на позитивна организациска култура,

4. СТАВОВИ НА МИНИСТЕРСТВОТО КОН РИЗИЦИТЕ

Ставовите на Министерството кон ризиците се следни:

- сите активности кои ги спроведува Министерството мора да бидат во согласност со целите на Министерството,
- сите активности во секој момент ќе бидат во согласност со барањата на законодавната рамка,
- сите активности кои носат ризик од значаен штетен публицитет или друга штета за угледот на Министерството ќе се избегнуваат,
- сите активности мора да резултираат со придобивки кои се вредносно искажани и
- сите активности и со нив поврзаните финансиски издатоци мора да бидат опфатени со финансискиот план (решението за внатрешна распределба на вкупниот одобрен буџет) на Министерството,

5. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Општиот модел за управување со ризиците, кој го воспоставува Министерството, се состои од пет чекори:

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

Прв чекор – поставување на цели

Појдовна точка за управувањето со ризиците е јасното разбирање за тоа што организацијата сака да постигне. 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. Поради тоа ефикасното управување со ризиците треба да биде насочено кон стратешките и оперативните цели на Министерството.

Втор чекор – утврдување на ризиците

Утврдување на ризиците поврзани со работните активности и донесувањето на одлуки се воспоставува од страна на Стручен колегиум чии членови се претставници на организационите единици во Министерството за правда.

Стручниот колегиум превзема одговорност за утврдување на ризиците за програмите утврдени во Министерството за правда.

Утврдувањето на ризикот вклучува утврдување на потенцијалните ризици и причината за ризиците, како и потенцијалните последици од ризиците. Ризиците се утврдуваат во Образецот за утврдување и проценка на ризиците и се евидентираат во регистарот на ризици.

Регистарот на ризици е „база на податоци“ за сите информации за ризиците.

Министерството ќе воспостави и води регистар на ризици за програмите кој ќе се води во Excel табела која ќе ја ажурира координаторот за ризици.

Координаторот за ризици на програмите го именува министерот.

Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците ќе изготви насоки за управување со ризиците и со нив подетално ќе го уреди начинот на постапување и ќе ги уреди сите релевантни обрасци за документирање на ризиците.

Трет 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. Матрицата на ризикот 3x3 ќе се користи во Министерството за мерење на ризиците.

Матрицата на ризиците 3x3 е прикажана на следната слика:

Веројатност	Висока	3	6	9
	Средна	2	4	6
	Ниска	1	2	3
		Мал	Среден	Голем
		Ефект		

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 / активноста,
- ако предизвикува значителна штета на одредени групи на Министерството (граѓани, добавувачи, Владата на Република Македонија, 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,
- или во било кој случај на сериозно влијание на угледот на Министерството.

Четврт чекор – постапување по ризиците

Веројатноста и влијанието на ризикот се намалува со избор на соодветен одговор на ризикот. Одлуката зависи од важноста на ризикот и од толеранцијата и ставот кон ризикот.

За секој ризик треба да се одбере еден од следните одговори на ризик:

- 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,
- намалување / ублажување на ризикот – преземање мерки за намалување на веројатноста или влијанието на ризикот.

Соодветните планови за постапување кои одговараат на одбраните одговори на ризик треба да бидат утврдени од Стручен колегиум со што ќе се обезбеди преземање на конкретни активности за постапување со ризиците без одлагање. Треба да се обезбеди дека за секоја активност (одговор на ризик) одговорноста за извршување е доделена на поединец, по име и со назначување на роковите 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.

Ризиците на организациските единици Стручниот колегиум ќе ги дискутира и повторно ќе ги процени, на ниво на програма ќе донесе завршна проценка на откриените ризици и ќе предложи дополнителни мерки за ублажување на ризиците. Резултат од расправата за ризиците е Акциски план.

Важно е дека секоја активност која се планира да се преземе како одговор на ризикот е пропорционална на ризикот.

Петти чекор – следење и известување за ризиците

Петтиот чекор на процесот го вклучува следењето и известувањето за ризиците така што раководителите на сите нивоа на управување и Стручниот колегиум 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 акциските планови 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 би требало повторно да се дискутира на ниво на Стручен колегиум.

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

- состаноци на ниво орган во состав:
 - 1) месечно помеѓу Стручниот колегиум и координаторот за ризици за организационата единица или кога, по проценка, ќе се најде на исклучително значаен ризик, поради донесување одлука за мерките за намалување на изложеноста на ризик, за роковите и лицата кои ќе бидат одговорни за извршување на претходните активности и
 - 2) на квартална основа помеѓу Стручниот колегиум и раководителот на внатрешните организациони единици и одговорните лица за потребните активности поради проценка на соодветноста на преземените активности во врска со ублажување на ризикот и следење на напредокот во спроведувањето на планот за постапување;
- електронска комуникација помеѓу Стручен колегиум и координаторот за ризици, секои четири месеци или кога по проценка ќе се најде на исклучително значаен ризик поради ажурирање на активностите за управување со ризиците на ниво на програма;
- состаноци на Стручниот колегиум 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 годишно:

- 1) од раководителите на внатрешните организациони единици до координаторот за ризици на програмите,
- 2) координаторот за ризици на програмите обединет извештај доставува до Стручниот колегиум и
- 3) Стручниот колегиум до министерот поради одобрување и до единицата за внатрешна ревизија и единицата за финансиски прашања на знаење.

6. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА

Показателите на успешност на процесот на управување со ризиците ќе се следат преку спроведување на следните активности:

- целосен преглед на регистарот на ризици на годишно ниво
- спроведување на роковите утврдени во акцискиот план за извршување и ажурирање на сите нови мерки од регистарот на ризици,
- утврдување на потребите за обука за управување со ризици на годишно ниво,
- управувањето со ризици и дискутирање за истите на состаноците внатре 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 И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Ефикасното управување со ризици бара воспоставување следење и проверка, со што ќе се обезбеди ризиците ефикасно да бидат препознаени и проценети и се спроведуваат соодветни контроли и реакции. Треба да 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.

Секоја постапка за следење и проверка, исто така, треба да утврди:

- дали усвоените мерки резултирале со она што требало,
- дали усвоените постапки и собраните податоци за спроведување на процените биле соодветни,
- недостатоци во контролите и можности за континуирано подобрување и
- дали подобрата размена на информации за ризиците ќе помогне во донесувањето на подобри одлуки и извлекувањето поуки за идните процени и управување со ризиците.

Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците ќе обезбеди ревидирање на процесот на управување со ризиците, на годишно ниво и согласно потребите за ажурирање на стратегијата за управување со ризиците и соодветните насоки. Резултатите на следењето и проверката координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризици ќе ги презентира во Министерството преку годишен извештај за системот на внатрешните

финансиски контроли и на раководството преку годишниот извештај за показателите на успешност за спроведување на стратегијата за управување со ризици.

Единицата за внатрешна ревизија и единицата за финансиски прашања ќе добијат извештај за управувањето со ризици на годишно ниво, а статусот на акциските планови ќе го побараат од Стручниот колегиум по потреба.

Единицата за финансиски прашања ќе обезбеди дали сите аспекти на процесот на управување со ризиците се преиспитани барем еднаш годишно и за тоа ќе ги известат координаторите за воспоставување на процесот за управување со ризици, врз основа на што ќе се подготви извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризиците и по потреба ќе се ревидира процесот на управувањето со ризици, ќе се ажурира стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки.

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

8. КОМУНИКАЦИЈА И УЧЕЊЕ

Комуникацијата внатре во организацијата за прашањата на ризиците е важна бидејќи е:

- потребно да се обезбеди секој да разбере, на начин кој одговара на нивната улога, што е стратегија, што се приоритетни ризици и како нивните одговорности во организацијата се вклопуваат во таа рамка за работа (ако тоа не се постигне, нема да се постигне соодветно и доследно интегрирање на управувањето со ризици во административната култура на организацијата и приоритетните ризици нема доследно да се решаваат);
- потребно да се обезбеди дека научените лекции и искуство можат да се пренесат и соопштат на оние кои може да имаат корист од нив (на пример: ако еден дел од организацијата се сретне со нови ризици и се смисли најдобар начин за надзор над нив, таквото решение треба да се соопшти на сите други кои исто така можат да се сретнат со тој ризик);
- потребно да се обезбеди дека секое ниво на управување ќе бара и прима соодветни информации за управување со ризиците во рамки на својот распон на контроли кои ќе им овозможат да планираат активности во однос на ризиците чие ниво не е прифатливо, како и уверување дека ризиците кои се сметаат прифатливи се под контрола.

Комуникацијата со другите организации за прашањата за ризикот, исто така е важна, особено ако Министерството е зависно од другите организации, не само поврзано со одреден договор, туку со директна испорака на услуги во име на Министерството.

9. УСЛУГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Секој во Министерството е вклучен во управувањето со ризици и треба да биде свесен за својата одговорност во утврдувањето и управувањето со ризикот. Меѓутоа крајната одговорност за управувањето со ризикот ја има:

- министерот,
- раководителите на различните нивоа на управување согласно доделените овластувања и одговорности.

За да се обезбеди успешно спроведување на процесот за управување со ризици, овластувањата и одговорностите за управување со ризиците се прикажани подолу.

Улоги	Овластувања и одговорности
Министер	▪ да ја одреди стратешката насока и 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 ја донесе стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки ▪ да обезбеди Регистарот на ризици за програмите да е воспоставен и редовно да се следи
Стручен колегиум	▪ да обезбеди ефикасно управување со ризиците во организацијата ▪ да обезбеди стратегијата за управување со ризиците да се оценува најмалку еднаш годишно, со што би се обезбедило да остане соодветна и актуелна ▪ да создаде услови за ефикасна комуникација за ризиците со вработените во сите делови, внатре и надвор од седиштето на организацијата ▪ да донесе завршна процена на откриените ризици на ниво на програми ▪ да обезбеди Регистарот на ризици за програми да се прегледува најмалку три пати годишно
Раководители на внатрешните организациони единици	▪ да обезбедат секојдневно управување со ризиците ▪ да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивното подрачје на одговорности 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
Вработени (општо)	▪ насоките за управување со ризици да се користат ефикасно ▪ да обезбедат дека се утврдени ризиците кои би можеле да резултираат во неисполнување на клучните цели или задачи ▪ секој нов ризик или несоодветни постојни мерки на контрола да се пријават на координаторот за ризици на организационата единица
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 контролни механизми и да дава препораки кои одат во насока на нивно јакнење
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 обезбеди ажурирање на документацијата поврзана со книгата на работните процеси и регистарот на ризици ▪ 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 ▪ да ги преиспита сите аспекти на процесот на управување со ризици барем еднаш годишно и за тоа да го извести координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризици

Координатор за воспоставување на процесот на 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 координаторите за ризици да бидат соодветно обучени 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 ▪ Министерството да подготвува годишен извештај за преземените активности за воспоставување на процесот за управување со ризиците ▪ за раководството да подготвува годишен извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризици
Координатори за ризици на организационите единици / програми	▪ да преземаат активности во врска со прибирањето на податоците за ризиците и евидентирање на податоците за ризиците во регистарот на ризици ▪ да обезбедат прегледување на податоците за ризиците и по потреба собирање на дополнителни информации ▪ да обезбедат на раководителите навремени, точни информации за управувањето со ризиците ▪ да подготвуваат извештај за управувањето со ризиците и да го известуваат Стручниот колегиум ▪ да го следат спроведувањето на мерките од акциските планови ▪ да управуваат со документацијата во врска со ризиците

10. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Изјава за политиката за управување со ризиците:

„Министерството се залага за ефикасно управување со ризиците кои се закануваат на извршувањето на неговите функции. Вработените во Министерството, деловите, 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, но можностите нема да се пропуштат.“

Бр. 01-2180/1
15-07-2022 година
Скопје



МИНИСТЕР ЗА ПРАВДА

Д-р Никола Тупанчески

Изработил: Катерина Таневска, Раководител на одделение за буџетска координација

Контролирал: Гордана Филиповска, Раководител на сектор за финансиски прашања