

Република Северна Македонија
Министерство за труд
и социјална политика



Republika e Maqedonisë së Veriut
Ministria e Punës
dhe Politikës Sociale

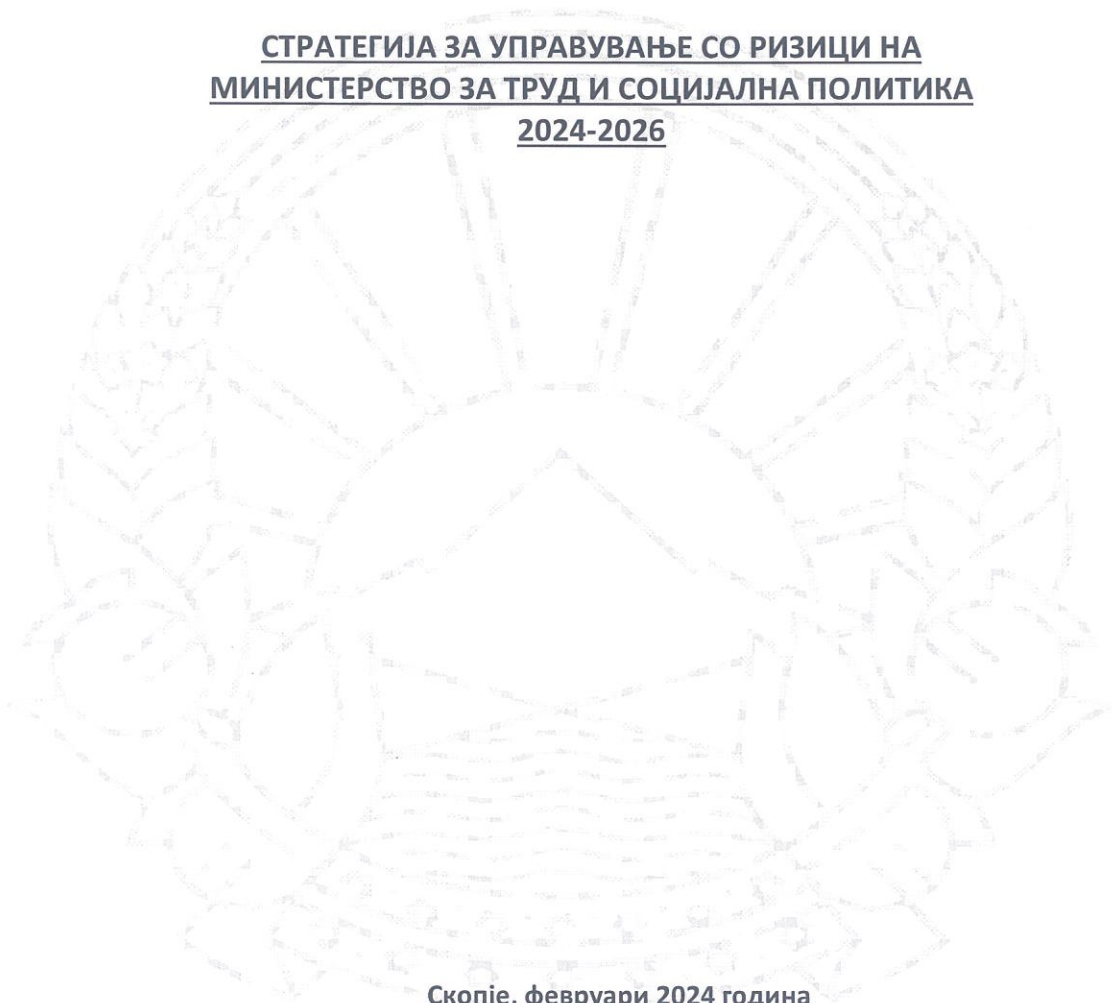


РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
REPUBLIKA E MAQEDONISE SË VERIUT
Министерство за труд и социјална политика
Ministria e Punës dhe Politikës Sociale

Република Северна Македонија
Министерство за труд и социјална политика

Бр.-Nr. 03-1141/17
07-03-2024 20 год. vite.
СКОПЈЕ - ШКУП

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ НА
МИНИСТЕРСТВО ЗА ТРУД И СОЦИЈАЛНА ПОЛИТИКА
2024-2026



Скопје, февруари 2024 година



Содржина:

1. ВОВЕД	3
2. ДЕФИНИЦИИ	4
3. НАМЕНА, ЦЕЛИ И ПРИДОБИВКИ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИК	6
4. СТАВОВИТЕ НА МИНИСТЕРСТВОТО КОН РИЗИЦИТЕ	7
5. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ	8
6. СЛЕДЕЊЕ И ИЗВЕСТУВАЊЕ ЗА РИЗИЦИТЕ	13
7. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА	14
8. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ	14
9. КОМУНИКАЦИЈА И УЧЕЊЕ	15
10. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ	15
11. ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ	15
12. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ	16



СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ НА МИНИСТЕРСТВО ЗА ТРУД И СОЦИЈАЛНА ПОЛИТИКА

1. *ВОВЕД*

Со воведувањето на стратешко планирање во органите на извршната власт, носење на Одлуката за стратешките приоритети и цели на Владата на Република Северна Македонија за соодветната година, кои приоритети и цели од Одлуката како и приоритетите и целите на Министерството за труд и социјална политика (МТСП) се составен дел во Стратешкиот и Годишниот план на органот, програмското планирање и следење на реализацијата на приоритетите и целите на програмите, согласно наведеното процесот на управување со ризиците има посебна важност во овие стратешки документи.

Процесот на управување со ризиците е од суштинско значење за ефективна и ефикасна реализација на стратешките приоритети и цели во самите програми во Стратешкиот и Годишниот план за работа на МТСП.

Стратегијата за управување со ризици на МТСП е за период од три години (2024-2026), која временска рамка се поклопува со процесот на стратешкото и годишното планирање.

Ризиците негативно влијаат на спроведувањето на приоритетите и целите во Стратешкиот и Годишниот план на МТСП, неговите чинители, корисниците на услугите и на јавноста. Токму затоа со оваа Стратегија за управување со ризици јасно се дефинира како ќе се управува со таквите ризици.

Управувањето со ризиците во МТСП е составен дел на процесот на планирање и следење на политики и донесување одлуки, преку што се гради култура која е составен дел на планските документи (стратешки, акциски/оперативни и финансиски планови), а комуницирањето за утврдените ризици е пракса преку која се носат соодветни одлуки.

Зошто оној кој носи одлуки, мора да има информации за ризиците, кои се поврзани со начинот на имплементација на приоритетите и целите-утврдени во Стратешкиот и Годишниот план на МТСП.

Управувањето со ризиците е процес на утврдување и оцена на внатрешните и надворешните ризици кои може негативно да влијаат на исполнувањето на приоритетите и целите на МТСП, при што преку спроведување на потребните контроли на изложеноста на ризиците се намалуваат последиците од можен ризик на прифатливо ниво.

Управувањето со ризиците опфаќа: утврдување, процена и контрола на можните настани или состојби кои може да имаат негативно влијание врз постигнувањето на приоритетите и целите на МТСП заради обезбедување разумно уверување дека целите ќе бидат остварени”.

Управувањето со ризиците е значаен дел на стратешкото управување во МТСП. 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.



Системите се воспоставуваат или се воспоставени за да се постигнат строго определени работни цели, на патот кон постигнувањето на работните цели се појавуваат повеќе пречки, закани од најразличен вид, објективни, субјективни, пречки како резултат на системската поставеност на работниот процес, пречки од контролното опкружување.

Постигнувањето на воспоставените цели системите практично ги остваруваат со исполнување на збир на дејствија чие што успешно извршување значи готова услуга/производ, односно додадена вредност.

Од тие причини, односно за да се изврши одреден процес точно, ефективно и ефикасно, овластеното одговорно лице е должно да воспостави контролен систем, односно збир на контролни активности, дејствија преземени во одредено контролно опкружување. Потребно е да постојат воспоставени системи на интерни контроли, самопроценка на ризикот, интерни пишани процедури за заштита од можните настани (ризичи) кон патот за постигнувањето на работната цел.

2. ДЕФИНИЦИИ

“Стратегијата со 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.

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

“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. Пропуштените можности, исто така, се сметаат за ризик.

Видови ризици:

Внатрешни и надворешни ризици (внатрешни ризици-сите ризици кои произлегуваат и се поврзани со внатрешното контролно опкружување, додека надворешни се сите ризици кои произлегуваат и се поврзани со надворешното контролно опкружување)

Ризици поврзани со организацијата и ризици поврзани со задачите:

- Ризици со неусогласеност по хоризонтална поврзаност (пр. со други институции кои креираат вакви политики и имаат хоризонтална поврзаност)
- Ризици со неусогласеност по вертикална поврзаност (секторски политики, самостојни организациони единици и органи во состав)
- Ризици поврзани со човечки ресурси,
- Ризици поврзани со финансии

“Неизбежен ризик” е ризик од појава на грешки од материјална природа како резултат на самото опкружување каде се одвива процесот (комплициран произведен процес, софистицирана ИТ).

“Инхерентен ризик” е неизбежен ризик поврзан со работата на институцијата.



“Контролен ризик” е ризик дека грешките нема да бидат спречени пред да се случат или дека нема да бидат откриени поради слабите контролни системи.

“Ризик на детекција” е ризик кога се јавува материјална грешка која не била откриена ниту од внатрешните контроли ниту од ревизорот.

“ИТ ризици” се:

- ризици од организационата поставеност и раководење на ИТ (контролно опкружување);
- ризици од техничко технолошката структура на ИТ;
- постоечки оперативни системи;
- постоечка мрежна и комуникациска опрема (организациона поставеност);
- организациона поставеност на постоечкиот хардвер (сервери, рутери, ПС, печатари, свичеви);
- ризици при самото функционирање (контролни активности) за извршување на поставените задачи (цели) на ИТ (контролни активности);
- ризици од релациите со другите субјекти (клиенти, интернет, управување на мрежата)

“Процес” е серија од задачи на додадена вредност кои се поврзани заедно за да обезбедат производ или услуга.

Системите се воспоставуваат или се воспоставени за да постигнат строго определени работни цели. Со цел одреден процес да се изврши точно, ефективно и ефикасно, овластеното одговорно лице е должно да воспостави контролен систем, т.е збир на контролни активности, организирани дејствија преземени во одредено контролно опкружување, и тоа: (1) систем на интерни контроли, (2) самопроценка на ризикот и (3) интерни пропишани процедури за заштита од можните настани (ризизи) кон патот за постигнувањето на работната цел.

“Контролно опкружување” е целокупното работење и концептот на контрола.

“Контролни цели” се наведените намери на раководството за адекватна контрола за постигнувањето на основните цели.

“Контроли” се системски инструменти за намалување и контролирање на ризикот,

“Контролни активности” се овластувања, одобрувања, одговорности, документација, усогласување, внатрешни проверки и ревизија.

“Воспоставена интерна пишана процедура” е пишан документ кој дава опис на процес или под процес кој се одвива во даден систем за остварување на одредена цел.

Придобивката од воспоставување на интерни процедури за регулирање на процесите се состои пред се во едноставноста на осознавање на:

- а) Системската поставеност на работниот процес,
- б) движењето на работниот процес и взаемната поврзаност на процесот со другите процеси и под процеси во дадениот систем,



- в) описно претставување на работниот процес,
- г) детални процедури за начинот на извршување на активностите при процесот,
- д) воспоставените интерни контроли и ризичните точки на работниот процес,
- е) законска основа на деловниот процес,
- ж) овластувањата и одговорноста за активностите на вработениот за текот на работниот процес и
- з) активностите од текот на процесот-кој, што, кога, со што, зошто и како прави.

3. НАМЕНА, ЦЕЛИ И ПРИДОБИВКИ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИК

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.

Со цел управувањето со ризиците да стане составен дел на процесот на планирање и следење, при конципирањето на стратешките плански документи се разгледуваат ризиците кои можат да влијаат на нивното спроведување. Приоритетите и целите содржани во таквите стратешки плански документи се појдовна основа за утврдување на ризиците на ниво на организациони единици во МТСП.

Министерството ги наведува стратешките планските документи во кои се содржани приоритетите и целите на стратешко и оперативно ниво, притоа ја утврдува појдовната основа на нивото на ризик на ниво на организациони единици (сектори, органи во состав).

Стратешките приоритети и цели во планските документи (Стратешкиот план за период од три години, Годишен план за работа на МТСП, Националните стратегии во одредено подрачје/област), се поврзани со буџетот/финансискиот план преку јасно дефинирани приоритети и цели на програмите, потпрограмите, проектите и активностите.

Со оглед дека МТСП има сложена структура и јасно поврзани стратешки документи со буџетот, затоа се одредува и појдовната основа за процесот на управување со ризиците на ниво на поединечни сектори или органи во состав.

МТСП има развиено програмско планирање, каде што програмите се јасно поврзани со приоритетите и целите од стратешките документи (Стратешки план и Годишен план за работа на МТСП), организационите единици (сектори и органот во состав) ги разгледаат ризиците од активностите и проектите за кои се надлежни, со што на ниво на поединечни програми ги согледуваат најзначајните ризици.

Во Стратешкиот план на МТСП, секоја организациона единица разработува приоритети, цели и активности со кои придонесува кон остварување на стратешките приоритети и цели од Одлуката на Владата на РСМ за кои е надлежна, во корелација со Програмата за работа на Владата на РСМ. Организациони единици кои немаат директна врска во Стратешкиот и Годишниот план за работа на МТСП (на пример, единица за финансиски прашања,



координација, човечки ресурси, информатичката технологија, ревизија, правно нормативни прашања, европска интеграција, меѓународна соработка, имплементација на програми и проекти финансирани од ЕУ, итн.) во својот дел од Стратешкиот и Годишниот план ги наведуваат целите и активностите кои придонесуваат за остварување на стратешките приоритети и цели на МТСП, координирајќи го работењето од својата надлежност со сите организациони единици кои се задолжени за спроведување на стратешките приоритети и цели на Владата на РСМ.

Освен за ризиците поврзани со работењето на МТСП, исто така се обезбедуваат и информации за најзначајните ризици кај органите во состав на министерството, односно Управата за прашања на борците и воените инвалиди (УПБВИ), со што целите и интересите на министерството ќе бидат соодветно заштитени.

Имено, работењето на институциите кои не се во состав на МТСП, но заеднички ги спроведуваат програмите и проектите, односно ги реализираат одредените стратешки приоритети и цели на МТСП како што се (ЈУ МЦСР, детски градинки итн.), во таквите програми /проекти каде што е опфатен и нивниот делокруг на работа, се дефинираат најзначајните ризици и се утврдува начинот на размена на информации за утврдените ризици и за преземаните мерки за нивно ублажување.

Оваа стратегија има за цел:

- ефикасно управување со ризиците на ниво на Министерството,
- целосно интегрирање на управувањето со ризиците во административната култура на организацијата,
- вградување на управувањето со ризиците во процесот на планирање и донесување на одлуки како стандард,
- обезбедување рамката за утврдување, проценка, постапување, следење и известување за ризиците 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.

4. СТАВОВИТЕ НА МИНИСТЕРСТВОТО КОН РИЗИЦИТЕ

Активности за проактивна политика при управувањето со ризиците:

- воспоставување контролен систем кој подразбира поддршка од интерни пишани процедури и упатства за контрола на процесите и подпроцесите во Министерството.
- активности за осознавање на ризици утврдени во сите плански документи/активности;



- активности за сите активности кои ги спроведува МТСП се во согласност со приоритетите и целите на Одлуката на Владата на РСМ за дадена година, како и со приоритетите и целите на самиот орган, а не во спротивност со нив;
- активности во согласност за постигнување на приоритетите и целите во Стратешкиот и Годишниот план за работа на МТСП во согласност со законодавната рамка,
- сите активности во секој момент кој се спроведуваат во МТСП се во согласност со барањата на законската рамка;
- сите активности кои се спроведуваат во МТСП резултираат со корист, која претставува вредност за парите;
- сите активности кои се спроведуваат во МТСП и со нив поврзаните финансиски издатоци се опфатени со решението за внатрешна распределба на буџетот на МТСП;
- управувањето со ризиците во МТСП е составен дел на процесот на планирање и следење на политиките и донесување одлуки;
- организациската култура во МТСП не создава аверзија (одбојност) кон ризиците;
- активности за избегнување на секаков вид на ризик што би нанел материјална или друг вид на штета за угледот на Министерството,
- активности за успешно исполнување и извршување на воспоставените цели што ќе значи готова услуга/производ односно додадена вредност.

5. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Управувањето со ризик опфаќа утврдување, проценка и контрола на можните настани или состојби, кои може да имаат негативно влијание врз постигнувањето на целите на субјектот, заради обезбедување разумно уверување дека целите ќе бидат остварени.

За спроведување на активностите за управувањето со ризик, раководителот на субјектот донесува Стратегија за управување со ризикот, која се ажурира во случаите кога ризикот значително се менува. Контролите кои се однесуваат на минимизирање на ризикот треба да бидат анализирани и ажурирани најмалку еднаш годишно.

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

1. **Поставување на цели**-Предуслов за процената на ризикот е **дефинирањето на целите**, односно 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.
2. **Утврдување на ризиците**-Утврдување на ризиците поврзани со работните активности и донесувањето на одлуки се воспоставува од страна на одговорни лица на одредени овластени нивоа од страна на Министерот.

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



Ризиците се утврдуваат во следниов Образец за утврдување и проценка на ризиците и се евидентираат во регистарот на ризици.

Р Б	Сектор/од деление	Работен процес	Активности во процесот	Инволвирани вработени	Резултат / официјален документ	Ризик	Суштина на ризик	Веројатност на ризик	Влијание на ризикот	Контролна мерка (активност за надминување на ризик)

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

Министерството ќе воспостави и води/одржува:

- ❖ **регистар на ризици за сите организациони единици (сектори/одделенија/УПБВИ)**

Како дел од регистар на ризици се и ризиците утврдени во процесот на стратешко планирање за сите програми/односно за посебните приоритети и цели утврдени во Стратешкиот план и Годишниот план за работа на МТСП.

Секторот за ЕУ програми и фондови спроведува засебна постапка за Управување со ризици согласно критериумите за акредитација од Регулативата за ИПА II и ИПА III.

Регистрите на ризици се водат во Excel табели, кои ги ажурираат членовите на работната група и координаторот за ризици.

Координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризиците подготвува насоки/упатства за управување на ризици и со нив подетално се уредуваат постапувањата и се утврдат сите релевантни обрасци за документирање на ризиците.

Проценка на ризиците- За да се одреди ризик треба да знаеме што е загрозено, па потоа да се дефинираат активности, мерки и обезбедат средства за справување и/ или контролирање на ризикот.

Процената на ризикот е интергрална и континуирана одговорност на раководството затоа што постојано се појавуваат нови ризици кои од надвор (нов закон, нов производ, нова технологија, нов менаџер и др.)

Самото предвремено планирање на осигурување на континуитетот на деловните активности е интегрален дел од процесот за управување со ризикот.

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.**



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

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/средно: 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.

Од друга страна, 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 труд и социјална политика и притоа се користи следнава скала за дефинирање: 1-ниска; 2-средна; 3-висока.

Анализа на веројатноста на настанување на опасности кои доведуваат до ризик може да варираат помеѓу:

1-ниска

- Специфичната закана може да се појави/случи во временски интервал подолг од 1 година или
- Постојните контролни механизми се силни и до сега имаат потврдено ниво на заштита. Во иднина не се очекува појава на нови инциденти/ризици

2-умерена

- Специфичната закана може да се појави/случи во временски интервал од 1 месец до 1 година (може да се појави еднаш или повеќе пати во текот на една година) или
- Постојните контролни механизми се умерени и во најголема мера контролниот систем има обезбедено задоволително ниво на заштита. Во иднина можно е појава нови инциденти/ризици, но нивната појава е не многу очекувана.

3-висока

- Специфичната закана може да се појави/во на месечна основа (може да се појави еднаш или повеќе пати во текот на еден месец) или
- Постојните контролни механизми се слаби или недоволни.
Во иднина очекувањето за појава на вакви инциденти/ ризици е многу очекувана.



Нивото на ризик се пресметува како целокупна оценка (производ) од нивото на веројатноста на настанување на ризикот и оценетото ниво на влијанието од последиците од ризикот.

		ВЛИЈАНИЕ (ИМПАКТ – I)		
		Ниско - 1	Умерено - 2	Високо - 3
Веројатност/ Likelihood - L	Ниска – 1	1	2	3
	Умерена – 2	2	4	6
	Висока - 3	3	6	9

Табела 1- Дефинирање на нивото на ризик како сооднос на веројатноста за настанување на ризикот и вредноста на влијанието/последиците од ризикот – Скала на оценка

Вредности/скала на оценка на нивото на ризик- $R = L \times I$:

-низок и умерен ризик (вредност од 1 до 4) прикажани со жолта и портокалова боја) прифатливи ризици

-Висок ризик (вредност 6 и 9) прикажани со црвена боја не неприфатливи ризици кои мора да се третираат и преземат мерки и активности

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

При самопроценка на ризикот и утврдување на ризични точки се проценува нивото на прифатливост на ризикот, односно дефинирани се:

-**Прифатливо ниво на ризик**-оценето е дека овие ризици не бараат понатамошно делување, но треба да се надгледуваат и да се управува со нив.

-**Неприфатливо ниво на ризик**- се смета доколку ризикот настанал во следните случаи:

- ако претставува директна закана на успешното завршување на проектот / активноста,
- ако предизвикува значителна штета на интересните групи на Министерството добавувачи, Владата на Република Северна Македонија, донатори, кофинансиери и т.н.),
- ако последица на ризикот е повреда на законот и другите прописи,
- ако дојде до значајни финансиски загуби,
- ако се доведува во прашање сигурноста на вработените, или во било кој случај на сериозно влијание на угледот на Министерството.

Веројатноста и ефектот на ризикот се намалува со изборот на соодветни одговори на ризиците. Одлуката зависи од важноста на ризикот, како и од толеранцијата и ставот према ризикот.



За секој ризик треба да се избере една од следниве одговори на ризик:

- избегнување на ризикот-на начин одредени активности да се изведуваат поинаку;
- пренесување на ризикот-преку конвенционалното осигурување или пренесување на трета страна;
- прифаќање на ризикот-кога можностите за преземање на одредени мерки се ограничени или трошоците за преземање се несразмерни во однос на можната корист, со тоа што ризикот треба да се следи со што би се обезбедило да остане на прифатливо ниво;
- намалување/ублажување на ризикот-преземање на мерки за намалување на веројатноста или ефектот на ризиците.

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

На ниво на организациони единици (сектори/орган во состав) начинот на постапување ќе го одреди раководителот на организационата единица за оние ризици за кои има надлежност за решавање. За секој утврден ризик утврден во регистарот на ризици се доделува негов "сопственик", чија улога е да обезбеди спроведување на неопходните контроли во пракса, односно да се развива ефективно управување со ризикот. Сопственоста ќе биде доделена со одлука/решение на министерот на раководниот менаџмент (раководител на сектор, државен советник итн.) на соодветно ниво кој може.

4) Постапување по ризиците

Секоја активност која се планира да се преземе како одговор на ризикот е пропорционална на ризикот во зависност од важноста на ризикот и од толеранцијата и ставот кон ризикот по претходно преземените активности и воспоставените контроли кои опфаќаат:

- ✓ процедури за овластување и одобрување;
- поделба на должностите на начин со кој нема да се дозволи едно службено лице во исто време да биде одговорно за одобрување, извршување, сметководство и контрола, односно примена на принципот на „4-очи“;
- ✓ систем на двоен потпис;
 - ✓ правила за пристап до средствата и информациите;
 - ✓ ex ante и ex post финансиска контрола;
 - ✓ процедури за целосно, точно, прецизно и ажурно сметководство на сите трансакции; известување и преглед на активностите-проценка на ефикасноста и ефективноста на трансакциите;
 - ✓ процедури за мониторинг;
 - ✓ процедури за управување со човечки ресурси и
 - ✓ правила за документирање на сите трансакции и активности, поврзани со активностите на субјектот.

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



- прифаќање на ризикот, пренесување на ризикот/трансфер на ризикот, намалување/ ублажување на ризикот, или избегнување на ризикот.

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 за спроведување на стратегијата за управување со ризици (се ажурира еднаш годишно) и Акциски план за справување на ризици (се ажурира на квартално ниво).

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

6. СЛЕДЕЊЕ И ИЗВЕСТУВАЊЕ ЗА РИЗИЦИТЕ

Следењето и известувањето за ризиците ќе се спроведува така што раководителите на сите нивоа на управување и Стручниот колегиум можат да следат дали профилот на ризикот се менува, дали управувањето со ризиците е ефикасно и да се идентификуваат понатамошни дејствија 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:

- континуирано разгледување на ризици во рамките на организационите единица, е на квартална основа за внатрешните организациони единици и одговорните лица за потребните активности.
- електронска комуникација помеѓу координаторите за ризици на организационата единица и координаторите за ризици на програмите;
- состаноци на Стручниот колегиум поради прегледување и дискутирање во која мерка преземените активности се ефикасни при 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

7. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА

Показатели на успешност на процесот на управување со ризиците се:

- Преглед и ажурирање на регистарот на ризици настанати како последица на промена на контролната средина
- Преглед и ажурирање на мерките од акцискиот план, процент на нивно спроведување во утврдените роковите и ажурирање во регистарот на ризици за организационата единица,
- Преглед на спроведените обуки за управување со ризици и процентуално учество на вработените на обуките.

Клучните показатели на успешност ќе бидат прегледувани годишно.

8. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

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

Потребно е да се спроведува редовна ревизија на стратегијата за управување со ризици во Министерството која треба да даде одговор дали усвоените мерки и постапки резултирале во позитивна насока на спречување на несакани дејствија, дали воспоставениот контролен систем е способен да одговори на предизвикот на новите промени во контролната средина која е континуиран процес и колкав е придонесот на размена на информации за ризиците за донесување на релевантни одлуки.

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.

Организационата единицата за внатрешна ревизија и единицата за финансиски прашања ќе добијат извештај за управувањето со ризици на годишно ниво, а по потреба статус на акциските планови ќе го побараат од раководителите на организационите единици во Министерството за труд и социјална политика.



Организационата единица за финансиски прашања ќе мониторира 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.

9. КОМУНИКАЦИЈА И УЧЕЊЕ

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

- да се обезбеди едукација за да секој разбере, на начин кој одговара на нивната улога, што е стратегија, што се приоритетни ризици и како поединечните одговорности во организацијата се вклопуваат во рамката за работа;
- да се обезбеди пренесување на научените лекции и искуство на оние кои може да имаат корист од нив;
- да се обезбеди секое ниво на управување да прима соодветни информации за управување со ризиците во рамки на својот распон на контроли кои ќе им овозможат да планираат активности и мерки за справување со ризиците чие ниво е високо и 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.

10. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

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

- успешно управување со заканите кои можат да го попречат остварувањето на целите,
- поефикасно одлучување,
- максимизирање на можностите кои ќе помогнат за остварување на целите,
- подобро предвидување и оптимизирање на расположливите средства и ресурси,
- јакнење на довербата во управувачкиот систем и
- развој на позитивна организациска култура.

11. ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Секое вработено лице во Министерството е вклучено во управувањето со ризици и треба да биде свесно за својата одговорност во утврдувањето и постапките при управувањето со ризикот.

Меѓутоа, крајната одговорност за управувањето со ризикот ја има:



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

12. 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.“

Министер
Тото Велковски

