

СОБРАНИЕ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

**СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА
СОБРАНИЕТО НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
за периодот 2018- 2020 година**

ноември
2018

Содржина

1. Вовед	4
2. Ставови на Собранието на Република Македонија кон Стратегијата за управување со ризиците	7
3. Целите како појдовна основа за процесот на управување со ризиците	8
3.1 Придобивки од управувањето со ризиците	9
4. Процес на управување со ризиците	9
4.1 Поставување на цели	10
4.2 Утврдување на ризиците	10
4.3 Проценка на ризици	12
4.4 Постапување по ризиците	15
4.4.1 <i>Одредување на прифатливо ниво на ризик</i>	16
4.5 Следење и известување за ризиците	17
5. Улоги, овластувања и одговорности во процесот на управувањето со ризиците	18
6. Комуникација и обука	21
7. Клучни индикатори на успешност	22
8. Преглед / ажурирање на стратегијата во согласност со најдобрите практики и препораки	23
9. Прилози кон Стратегијата	24
9.1 Контролно опкружување	24
9.2 Кадровска екипираност на Собранието на Република Македонија	26
10. Изјава за политиката за управување со ризиците	28
РЕГИСТАР НА РИЗИЦИ	29

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ВО СОБРАНИЕТО НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

За период 2018 – 2020 година

Консултантските услуги за изработка на стратегијата ги испорача:

ЕВРОСИМОВСКИ КОНСАЛТИНГ ДООЕЛ - Скопје



EVROSIMOVSKI Consulting,
Ристо Шишков бр. 22
1000 Скопје, Македонија
Телефон: +389 23 120 728
Факс: +389 23 120 728
Мобилен: +389 75 437 587
e-mail: mihajlo@evrosimovski.mk
e-mail: office@evrosimovski.mk
web: www.evrosimovski.mk

1. Вовед

Собранието на Република Македонија е претставнички орган на граѓаните и носител на законодавната власт на Републиката.

Организацијата и функционирањето на Собранието се уредуваат со Уставот на Република Македонија, Законот за Собрание и Деловникот на Собранието.

Согласно законските обврски, како неопходен елемент за доброто управување и функционирање се јавува процесот на управување со ризици. Управувањето со ризикот и потребата од донесување на Стратегијата за управување со ризикот се уредени со Законот за јавна внатрешна финансиска контрола („Службен весник на РМ“ бр. 22/2007) и Правилникот за основните елементи на финансискиот менаџмент и контрола и стандардите за внатрешна контрола во јавниот сектор („Службен весник на РМ“ број 130/2007) прирачникот за стратешко планирање издаден од Генералниот секретаријат на Влада на РМ, упатството за подготвување на стратегии донесено од Министерството за финансии – централна единица за хармонизација на финансиското управување и контрола и внатрешна ревизија.

Квалитетното управување со ризици е од извонредна важност за Собранието на РМ и за неговата способност за квалитетно извршување на неговите надлежности.

Стратегијата ги дефинира целите и придобивките од управувањето со ризиците, одговорностите за управување со ризиците и дава преглед на рамката која ќе биде потребно да се воспостави за успешно управување со ризиците.

Во оваа стратегија основните поими се дефинирани на следниот начин :

- **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 Собранието. Пропуштените можности, исто така, се сметаат за ризик.
- **Анализа на ризик** - вклучува идентификација, дефинирање на ризиците, вреднување / оценка на нивното влијание, како и веројатноста за нивното настанување.
- **Управување со ризик** - ги опфаќа активностите кои се вклучени во планирање, мониторинг и контролирање на чекорите со кои ќе се

утврдат / истакнат потребните мерки и решенија и ќе се зголеми веројатноста Собранието да ги постигне своите поставени цели.

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 расположивите ресурси кон клучните функции и со нив поврзаните ризици.

Со изготвување на оваа стратегија се остваруваат следните цели:

1. Подобрување на способноста за остварување на стратешките цели на Собранието на Република Македонија преку управување со заканите и можностите, како и создавање околина која придонесува кон поголем квалитет, ефикасност и резултати во сите активности и на сите нивоа
2. Целосно интегрирање на управувањето со ризиците во административната култура на Службата на Собранието на Република Македонија
3. Воспоставување координација во управувањето со ризици во Собранието на Република Македонија
4. Спречување или сведување на најмала можна мера на последиците (трошоците) од евентуално појавување на некои ризици;
5. Лоцирање на организациската и персоналната одговорност и отчетност за управувањето со ризиците.
6. Воспоставување на рамка за утврдување, проценка, постапување, следење и известување за ризиците.

Управувањето со ризикот е централен дел на стратешкото управување на Собранието на Република Македонија. Тоа е процес со кој сите сектори на Собранието методично ги утврдуваат ризиците поврзани со нивните работни процеси, со цел постигнување одржлива корист во рамки на секоја активност.

За таа цел, прво се пристапува кон идентификација / дефинирање на ризикот, како можна закана, настан (или комплекс на настани), активност (или комплекс на активности) или неактивност, која може да предизвика губење на средства или углед и претставува пречка (закана) за успешно исполнување на утврдената надлежност на Собранието.

Како последица на тоа, суштинското значење на управувањето со ризикот е да ја подобри ефикасноста на Собранието преку систематско утврдување, оценување, управување и контрола на системските ризици, ризиците настани и состојби кои може да имаат негативни ефекти за постигнување на целите на Собранието.

Придобивки од ефективното управување со ризиците се:

- подобро одлучување
- зголемување на ефикасноста
- подобро предвидување и оптимизирање на расположивите средства и ресурси
- зајакнување на довербата во системот за раководење
- развој на позитивна организациска култура.

Целта на управувањето со ризик е да ги сведе ризиците на прифатливо ниво со спроведување на мерки кои ќе ја ублажат веројатноста за настанување на ризикот, влијанието од појавување на ризикот, или и двете во исто време.

Ризиците се природен дел од секојдневните активности и не може да се избегнат, но може да бидат управувани.

Заради тоа, потребно е да се утврди одредено ниво на "прифатлив ризик" за секој конкретен случај во анализата. Прифатлив ризик е степенот на ризик што Собранието е подготвено да го прифати, а притоа да не се отстапи од постигнувањето на неговите цели.

Анализата на ризиците со дефинираното ниво на прифатливост на ризикот може да обезбеди разумно уверување дека целите ќе бидат целосно постигнати.

Сепак, добро осмислено и спроведено управување со ризик не може да гарантира дека сите цели ќе бидат целосно постигнати.

Со цел управувањето со ризици континуирано да заживее, потребно е да се исполнат следните претпоставки:

- управувањето со ризиците е составен дел на процесот на стратешко планирање
- управувањето со ризици да е поддржано од сите вработени
- вработените се свесни за постоењето на ризиците во работењето и потребно е истите континуирано да ги следат
- одржување на состаноци на највисоко ниво на стручен колегиум
- ажурирање на регистарот на ризици да се врши редовно од страна на раководителите на сектори / задолжени поединци.

2. Ставови на Собранието на Република Македонија кон Стратегијата за управување со ризиците

Стратегијата претставува системска рамка и структуриран пристап кон утврдување и управување со ризиците во Собранието на Република Македонија. Целта на стратегијата е да се опише како ќе се спроведува управувањето со ризиците на системски начин, дефинирајќи ја улогата и одговорноста, методологијата на процесот на управување со ризиците, како и начинот на управување со ризиците кои се однесуваат на комуникација и соработка со други државни и јавни институции.

Собранието на Република Македонија се залага за ефикасно управување со ризиците кои претставуваат закана за извршување на доделените функции и надлежности. Вработените во Собранието, расположивите ресурси и способноста за спроведување на процесите, се под постојано влијание на таквите ризици.

Ова се ставовите на Собранието кон Стратегијата за управување со ризици:

- сите активности кои ги спроведува Собранието на Република Македонија мора да бидат во согласност со целите и надлежностите на Собранието на Република Македонија, а не спротивни на нив,
- сите активности во секој момент ќе бидат во согласност со барањата на законодавната рамка
- ќе се избегнуваат сите активности кои носат ризик од значаен негативен публицитет или друга штета за угледот на Собранието на Република Македонија
- сите активности мора да резултираат со придобивки кои претставуваат соодветна противвредност за вложените финансиски средства;
- сите активности и со нив поврзаните финансиски издатоци мора да бидат опфатени со финансискиот план на Собранието на Република Македонија
- организациската култура треба да биде таква што нема да создаде аверзија (одбојност) кон ризиците;
- вработените во Собранието на Република Македонија се запознаени со ризиците и почитувајќи ги воспоставените процедури, придонесуваат за нивно следење и отстранување, односно сведување на прифатливо ниво.
- Вклучувањето на управувањето со ризици е дел од пристапот насочен кон максимизирање на шансите за успешно спроведување на работата и квалитетно и навремено завршување на работните задачи во Собранието на Република Македонија. Тоа подразбира пристап којшто ги предвидува потенцијалните ризици и којшто помага при изнаоѓањето начини за олеснување или нивно избегнување.

3. Целите како појдовна основа за процесот на управување со ризиците

Оваа стратегија ја подобрува способноста за квалитетно остварување и спроведување на надлежноста на Собранието, преку управување со заканите и можностите, како 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 Собранието на Република Македонија
- целосно интегрирање на управувањето со ризиците во деловната и административната култура на Собранието на Република Македонија
- вградување на управувањето со ризиците (како стандард) во процесот на планирање и донесување на одлуки,
- обезбедување рамка за утврдување, процена, постапување, следење и известување за ризиците, која треба да се искомунцира и разбере на сите нивоа во Собранието на Република Македонија
- воспоставување координација на управувањето со ризици во Собранието на Република Македонија,
- обезбедување управувањето со ризици да ги опфати сите области на постоење ризик.

Управувањето со ризици е составен дел од организациските процеси: Активностите за управување со ризиците не треба да се одделени од главните активности и процеси на Собранието. Управувањето со ризиците треба да биде дел и од управувачките процеси што ги применува секој поединечен вработен.

Управувањето со ризици е дел од процесот на донесување одлуки: Секогаш кога се донесува некаква одлука постои одредена изложеност на ризик. Овој принцип предвидува дека доброто управување со ризици им помага на одговорните лица да донесуваат подобри одлуки коишто го минимизираат ризикот и ја оптимизираат секоја можност.

Управувањето со ризици позитивно делува на несигурноста: Несигурноста е својствена за секој деловен потфат и затоа преку утврдување и анализирање на широка палета на ризици, носителите на ризици се во можност да воспостават подобри контроли и мерки за намалување на веројатноста и/или на последиците од несигурноста.

3.1 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 и
- развој на позитивна организациска култура.

4. Процес на управување со ризиците

Општиот модел за управување со ризиците, кој го воспоставува Собранието на Република Македонија, се состои од пет чекори:

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

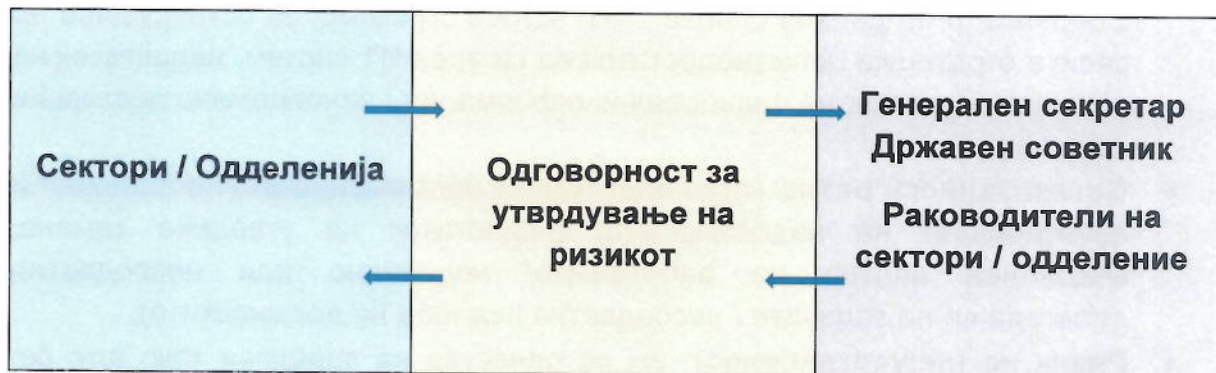
4.1 Поставување на цели

Појдовна точка за управувањето со ризиците е јасното разбирање за тоа што Службата на Собранието на Република Македонија 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 и кон стратешките и кон оперативните цели.

Собранието на Република Македонија основа Служба, која овозможува стручна и административна поддршка на неговата работа. Со Службата раководи генерален секретар на Собранието на Република Македонија.

4.2 Утврдување на ризиците

Утврдување на ризиците поврзани со работните активности, како и донесувањето на одлуки се воспоставува од следните организациони единици, лица / групи, на следните нивоа:



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

Регистарот на ризици е „база на податоци“ за сите информации кои се однесуваат на ризиците. Регистарот на ризици ќе се води во табела која ќе ја ажурираат координаторите за ризици, дефинирани во секоја организациона единица.

Собранието на Република Македонија ќе воспостави и води еден регистар

на ризици:

За секторите / одделенијата – Раководителот на секторот / одделението ќе предложи едно или повеќе лица кои ќе пренесуваат информации за секторот / одделението.

Координаторите за ризици на сектори / одделенија ги именува генералниот секретар на Собранието на Република Македонија.

Координаторот ќе врши постојано ажурирање на регистарот по добиените известувања од секторите / одделенијата.

Координаторот за управување со ризиците има обврска постојано да ги следи ризиците во рамките на Собранието на Република Македонија и да ги информира инволвираните лица во соодветниот процес за потребата од преземање одредени конкретни активности.

Собранието може да биде изложено на повеќе видови на ризици, од кои најзначајни се следните:

- **Стратешки ризик:** кој се однесува на долгорочните стратешки цели на Собранието (недостиг од мониторинг политика, нејасни стратегии или цели, нереални или преценети цели, отсуство на договорени и извршени цели...)
- **Оперативен ризик:** кој се однесува на прашањата со кои се соочува Собранието на дневна основа, како негови стремежи за остварување на своите стратешки цели (недостаток од сигурен ИТ систем, недостаток на упатства, недостиг на надворешни информации / ненавремено доставени податоци...)
- **Организациски ризик:** кој се однесува на организациската поставеност и делегираност на надлежностите (недостаток на утврдена замена, недоволен надзор на работењето/ недоволно или несоодветно делегирање на задачите / несоодветна поделба на должностите);
- **Ризик на (не)усогласеност:** кој се однесува на прашања како што се: заштита на податоците, контрадикторни работни процедури, сложени правила кои го зголемуваат ризикот од погрешно толкување или грешка во нивната примена;
- **Ризик на ефикасност:** кој се однесува на ефикасноста во работењето на Собранието (немање цел на системот за надзор/мониторинг);
- **Финансиски ризик:** кој се однесува на ефективното управување и контрола на финансиите во Собранието, како што се измама или неправилност и ефектот од надворешните фактори.
- **Репутациски ризик:** (пр: негативна надворешна проценка);

Покрај оваа квалификација на видовите на ризици, ризиците може да се групираат во три типови на ризици :

- **Инхерентен ризик:** ризик поврзан со природата на самите активности (пр: недостаток на насоки, сложеност на активностите, недостаток на документација, голем број на учесници вклучени во постапката, недостаток на следливост на активностата...).
- **Контролен ризик:** ризик со кој се утврдува дека грешките или неправилностите во работата или основните трансакции (задачи) не се спречени, откриени и корегирани со системите на внатрешната контрола (внатрешната контрола или внатрешната ревизија), (недостаток на поделба на должности, недостаток на надзор, релативно неискусен персонал, несоодветен персонал во однос на обемот на работа).
- **Резидуален ризик:** ризикот кој останува по воспоставените контроли кои го ублажуваат инхерентниот ризик.

4.3 Проценка на ризици

Проценката на ризиците се врши врз основа на два вида влезни информации:

- информации за проценка на влијанието на ризикот и
- проценка на веројатноста за појавување на ризикот.

Вкупната изложеност на ризик се добива со множење на вредностите за влијанието и вредностите за веројатноста (на тој начин ризикот со најголемо влијание и најголема веројатност кој го вреднуваме 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 за мерење на ризиците во Собранието на Република Македонија.

Матрицата на ризиците (3 x 3) е прикажана на следната слика:

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

Претходно наведената матрица овозможува да се објасни пристапот на Собранието на Република Македонија во начинот на управувањето со ризиците. Имено сите оние ризици / настани кои содржат негативно влијание, а се оценети како средни ќе бидат надгледувани и ќе се управува со нив сè до моментот на нивно сведување на прифатливо (ниско) ниво, а за сите оние ризици / настани кои содржат негативно влијание и се оценети како високи, веднаш ќе бидат преземени активности за нивно отстранување и сведување на прифатливо ниво.

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

Влијанието може да се бодува, на пример, со оценки од еден (1) до три (3), каде оценката (1) значи проценка дека тој настан ќе има мал ефект (влијание), додека највисоката оценка значи дека настанот има големо влијание. Освен со бодување, влијанието може да биде мало, средно или големо.

Табела за проценка на влијанието (последниците) со давање бодови односно описно.

Влијание	Оценка	Опис
Голям	3	- Престанок на сите основни програми / услуги - Сериозна штета на околината - Значајна загуба на довербата кај јавноста - Притисок од јавноста

Среден	2	- Прекин на некои основни програми / услуги - Тешки повреди - Негативен став на јавноста во медиумите - Делумна загуба на довербата кај јавноста - Одредени штетни последици за околината
Мал	1	- Привремени штетни последици за околината - Задоцнување на временските рокови кај помалку значајни проекти / услуги - Делумно негативен став на јавноста - Забавено стекнување на довербата од јавноста

Веројатноста, како и влијанието, може да се бодува со оценки или да се процени описно како ниска, средна или висока веројатност. Најниската оценка значи ниска веројатност, а тоа значи дека појавата на настанот не е веројатна, додека највисоката оценка значи дека се очекува појава на настаните во повеќето случаи.

Преглед на оцена на веројатноста.

Веројатност	Оцена	Опис
Висока	3	Се очекува овој настан да се појави во повеќето случаи
Средна	2	Настанот може понекогаш да се појави
Ниска	1	Случувањето на настанот не е веројатно

Собранието на Република Македонија го смета ризикот за критичен, ако е оценет со највисока оценка за ризик (6 или 9) во следните случаи:

- Ако претставува директна закана на успешното завршување на проектот / активностите;
- ако предизвикува значителна штета на интересните групи на Собранието на Република Македонија (граѓани, економски оператор, Владата на Република Македонија, органи на државната управа итн);
- ако последица на ризикот е повреда на Уставот, законите 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 Собранието на Република Македонија.

4.4 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/а несакан/а појава / ризик може да се примени еден од следните постапувања / 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 тој ќе остане на прифатливо ниво и
- 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 генералниот секретар на Собранието на Република Македонија , со што ќе се обезбеди преземање на конкретни мерки и активности за постапување со ризиците, без одлагање.

Тоа е утврдено во самите регистри на ризици, каде за секој соодветен ризик е понуден и соодветен одговор / постапување, со што ќе се обезбеди преземање на конкретни активности за постапување со ризиците во соодветно утврдената временска рамка.

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 на план за постапување.

Ризиците утврдени на организациони единици (сектори и одделенија) ќе се дискутираат и повторно ќе се проценуваат, при што ќе се донесе завршна проценка на откриените ризици и ќе се предложат дополнителни мерки за ублажување на ризиците. Резултат од расправата за ризиците е измена и дополнување на регистарот на ризиците како и понудените одговори / постапувања за минимизирање на ризиците на прифатливо ниво.

Значајно е да се има во предвид и да изврши правилна проценка дека секоја активност која се планира да се преземе како одговор на ризикот е пропорционална на ризикот, односно истата ќе придонесе за негово минимизирање на прифатливо ниво.

4.4.1 Одредување на прифатливо ниво на ризик

Нивото на „резидуален ризик“ (односно нивото на ризик, кој ги зема во предвид постојните контроли и активностите за ублажување) зависи од нивото на ризик и неговото прифаќање или толерирање. Генералниот секретар одлучува дали се потребни дополнителни мерки за натамошно намалување на нивото на резидуалниот ризик или тој мора да биде прифатен. Во некои случаи, резидуалниот ризик можеби треба да се прифати од неколку причини.

Прво, за намалувањето на изложеноста на ризикот на „нула“ потребно е преземање на многу значајни мерки за контрола чии трошоци ќе бидат непропорционални со користа од нив.

Второ, некои ризици се надвор од соодветната контрола која може да биде воспоставена.

Во управувањето со ризици, оценувачот треба да се фокусира на внатрешните фактори (како што се квалитетот и мотивацијата на вработените, промените на вработените, квалитетот на системите за контрола или брзиот пораст на обемот на работа, итн.) и надворешни фактори (како што е постојната правна рамка и можноста за промени во регулативата, технолошкиот развој, општата средина на ризикот во која Собранието работи, итн...).

Генералниот секретар одлучува кои ризици припаѓаат на ниското ниво на прифатливост и дали дополнителните активности за нивно ублажување се потребни или не. Во некои активности може да се одлучи дека високите ризици се прифатливи.

4.5 Следење и известување за ризиците

Петтиот чекор на процесот го вклучува следењето и известувањето за ризиците, така што раководителите на сите нивоа на управување 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
- 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, наведениот ризик би требало повторно да биде предмет на дискусија, односно нудење на друго соодветно постапување кое ќе ги даде очекуваните резултати.

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 и тоа:

- со одржување на состаноци на ниво на Собрание на Република Македонија
 - месечно помеѓу генералниот секретар и координаторот на ризици за сектори / одделенија или кога по проценка, ќе се најде на исклучително значаен ризик, поради донесување на одлука за мерките за намалување на изложеноста на ризик, за роковите и лицата кои ќе бидат одговорни за извршување на претходните активности
 - на годишна основа меѓу генералниот секретар и државните советници / раководителите на сектори / одделенија 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 со координаторот за управување со

ризици, и државните советници / раководителите на сектори / одделенија

- 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
- извештај за преземените активности за управувањето со ризиците.

Каков и да биде начинот на комуникација и известување, мора да постои соодветно документирање, што воедно претставува потврда за преземените активности и ефектите од истите.

5. Улоги, овластувања и одговорности во процесот на управувањето со ризиците

Секој во Службата на Собранието на Република Македонија 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 :

- Генералниот секретар
- Државните советници / Раководителите на сектори / одделенија

Со цел 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
	• да обезбеди дека управувањето со ризиците се спроведува во согласност со Стратегијата за управување со ризици • да обезбеди дека сите вработени се запознаени со процесот на управување со ризици и дека се свесни за барањата кои во таа смисла се поставуваат • да ја промовира културата на управувањето со ризиците на сите нивоа

Генерален секретар	• да обезбеди дека Регистарот на ризици за сектори / одделенија е воспоставен и редовно се следи • да создаде услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање активности за нив • да создаде услови за непречено спроведување активности поврзани со ризиците утврдени и наведени во Акцискиот план (ако е потребно, разработка на подетален план за постапување) • да обезбеди управувањето со ризици да биде редовна точка на состаноците, со што би се овозможило разгледување на изложеноста на ризикот и повторното поставување на приоритети во поглед на ефикасна анализа на ризиците • да обезбеди дека Регистарот на ризици за сектори / одделенија се прегледува на годишна основа • да обезбеди системско и навремено известување на Претседателот на Собранието
Државни советници / Раководители на сектори / одделенија	• 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 нивната цел на организацијата и Службата на Собранието на Република Македонија 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 отворат 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
Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици	• да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризиците во Службата на Собранието на Република Македонија • 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 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 во координација со консултантите • 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
Координатор за ризици на сектори / одделенија	• да презема активности во врска со прибирањето на податоците за ризиците и евидентирање на податоците за ризиците во регистарот на ризици • да обезбеди прегледување на податоците за ризиците и по потреба собирање на дополнителни информации

	• да обезбеди на раководителите навремени, точни информации за управувањето со ризиците • да подготвува извештај за управувањето со ризиците и да го известуваат координаторот за управување со ризици • да го следи спроведувањето на мерките од акциските планови • да управува со документацијата во врска со ризиците
--	--

6. Комуникација и обука

Воспоставениот систем на комуникација во рамките на Службата на Собранието на Република Македонија и континуираната едукација на вработените за прашањата на ризиците во понатамошниот период ќе обезбеди:

- секој вработен да разбере на начин кој одговара на нивната улога, што е Стратегијата, што се приоритетни ризици и како нивните одговорности во Службата на Собранието на Република Македонија 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 Службата на Собранието на Република Македонија и приоритетните ризици нема доследно да се решаваат);
- 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 Службата на Собранието на Република Македонија се сретне со нови ризици и се смисли најдобар начин за надзор / постапување над нив, таквото решение треба да се соопшти на сите други кои исто така можат да се сретнат со тој ризик);
- секое ниво на управување ќе бара и прима соодветни информации за управување со ризиците во рамки на својот опсег 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 за прифатливи се под контрола;
- комуникација со институциите со кои Собранието на Република Македонија е поврзано при реализација на проекти, преку склучување на меморандуми, договори за размена на податоци и услуги, како и склучување договори со економски оператори за набавка на стоки и услуги;
- организирање работилници во врска со утврдување на ризиците при

подготвувањето на процедурите за работа во делот на извршувањето на надлежностите во Собранието на Република Македонија;

- организирање работилници во врска со утврдување на ризиците при подготвувањето на годишните планови / програми за работа на Собранието на Република Македонија;
- учество на раководителите и вработените, на работилници и семинари поврзани со надградување на нивното знаење и искуство во вршењето на секојдневните активности.

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

7. Клучни индикатори на успешност

Следењето на ефективноста на процесот на управување со ризиците ќе се обезбеди преку следните активности:

- на годишно ниво, регистарот на ризици во целост е прегледуван и договорен е начинот на управување со ризиците;
- планираните активности се спроведуваат во рамки на роковите утврдени за извршување и сите нови мерки се ажурирани во регистарот на ризици за секторите / одделенијата ;
- на годишно ниво се утврдени потребите од едукација вклучувајќи го и управувањето со ризици;
- континуирано следење на степенот на реализација на утврдените контролни активности (повеќе од 50% на годишно ниво) преку утврдените рокови за нивно преземање, и
- управувањето со ризици е активност која постојано е мониторирана од генералниот секретар на Собранието со што ќе се овозможи разгледување на изложеноста на ризик и повторно поставување на приоритети.

Клучните индикатори на успешност ќе бидат прегледувани годишно.

Претходно наведените активности, не само што ќе претставуваат основа за ефикасноста за процесот на управување со ризиците, во исто време ќе обезбедат корисни информации и податоци за новонастанатите состојби, евентуалните ризични области и потребата од прилагодување на активностите за справувањето со ризиците.

8. Преглед / ажурирање на стратегијата во согласност со најдобрите практики и препораки

Стратегијата за управување со ризици на Собранието на Република Македонија донесена во 2018 година е од исклучителна важност за остварување на јасно поставените цели, бидејќи со истата се обезбедува високо ниво на постапување со клучните ризици како и мерки за нивното надминување. Стратегијата за управување со ризиците главно е фокусирана на управувањето со ризиците кои се појавуваат при работењето на Службата на Собранието на Република Македонија, а кои можат да се управуваат преку подобрување на системот на воспоставените внатрешни контроли.

Ефикасното управување со ризици бара воспоставување, следење и проверка, со што ќе се обезбеди ризиците ефикасно да бидат препознаени и проценети, како и спроведување 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 нивно континуирано подобрување.

Секоја постапка за следење и проверка, треба да утврди:

- дали усвоените мерки резултирале со она што било очекувано,
- дали усвоените постапки и собраните податоци за спроведување на процените биле соодветни,
- недостатоци во контролите и можности за континуирано подобрување
- дали подобрата размена на информации за ризиците ќе помогне во донесувањето на подобри одлуки и извлекувањето поуки за идните проценки 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. Резултатите на следењето и проверката, координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризици ќе ги презентира во Собранието на Република Македонија преку годишниот извештај за показателите на успешност за спроведување на Стратегијата за управување со ризици.

Собранието на Република Македонија преку подготвениот годишен извештај за преземените активности за воспоставување на процесот за управување со ризиците, ќе добие реална слика за процесот на управувањето со ризиците.

Ќе се утврди дали сите аспекти на процесот на управување со ризиците се преиспитани барем еднаш годишно и за тоа ќе се извести координаторот 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 ќе се дадат соодветни насоки.

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

Процесот на управување со ризиците има за цел стандардизирање на практиките за управување со ризици. На овој начин се поставува рамка во која ќе се развива управување со ризиците прилагодени на активностите согласно дадените надлежности и функции што ги има Собранието на Република Македонија. Преку ефикасното управување со ризиците треба да се зајакне постојната структура на управувањето со ризиците, како и вградување на управувањето со ризици како стандард во процесот на планирање и донесување на одлуки.

9. Прилози кон Стратегијата

9.1 Контролно опкружување

Контролното опкружување претставува една од компонентите на управување со ризици, кое е основа за целиот систем на внатрешна контрола и влијае врз целокупниот квалитет на внатрешната контрола. Воспоставеното контролно опкружување претставува основа за намалување на ризиците во однос на законското работење.

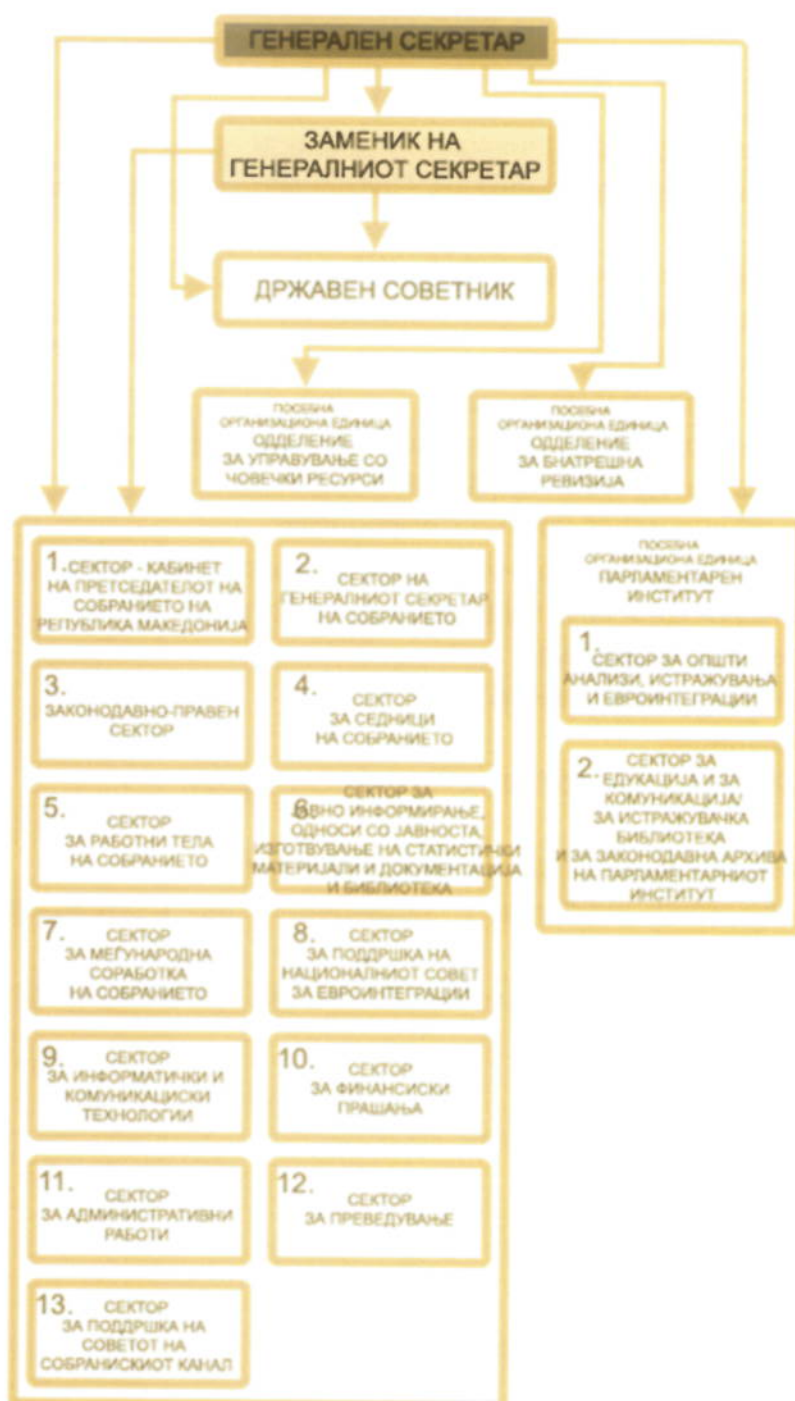
Со анализа на контролното опкружување (личен и професионален интегритет, начин на размислување и стил на работење, организациона структура, политики и практики на управување со човечки ресурси и компетентност на вработените) Собранието на Република Македонија ги следи и почитува сите законски регулативи и правилници за работење.

Работењето и внатрешната организација на Собранието на Република Македонија се уредени согласно Уставот на Република Македонија, Законот за Собранието на Република Македонија и Деловникот на Собранието.

Организацијата, задачите и работата (групирањето на работите и задачите според видот, обемот, сложеноста, нивната меѓусебна сродност и поврзаност, места на раководни лица на институцијата и раководните службеници на секторите/одделенијата, како и целта, начинот и динамиката на работењето на овие форми, како и други услови потребни за утврдувањето на внатрешната организација) на Службата се утврдува согласно со закон.

Во Службата на Собранието на Република Македонија се преземени потребните активности за обезбедување на услови вработените да бидат запознаени со документите кои ги содржат целите, организационата структура, начинот на делегирање на одговорноста и овластувањата, во насока на градење на контролна средина, која претставува солидна основа за воспоставување на ефикасен и ефективен систем на управување и контрола.

9.2 Кадровска екипираност на Собранието на Република Македонија



Собранието на Република Македонија има Служба, која овозможува стручна и административна поддршка на неговата работа.

Со Службата раководи генерален секретар на Собранието на Република Македонија.

- Генерален секретар на Собранието на Република Македонија
- Заменици на генералниот секретар на Собранието
- Државни советници;
- Службата се состои од следниве организациони единици:
 1. Сектор - Кабинет на претседателот на Собранието на Република Македонија;
 2. Сектор на генералниот секретар на Собранието;
 3. Законодавно-правен сектор;
 4. Сектор за седници на Собранието;
 5. Сектор за работни тела на Собранието;
 6. Сектор за јавно информирање, односи со јавноста, изготвување на статистички материјали и документација и библиотека;
 7. Сектор за меѓународна соработка на Собранието;
 8. Сектор за поддршка на Националниот совет за евроинтеграции;
 9. Сектор за информатички и комуникациски технологии;
 10. Сектор за финансиски прашања;
 11. Сектор за административни работи;
 12. Сектор за преведување;
 13. Сектор за поддршка на Советот на собранискиот канал;
- Посебна организациона единица - Парламентарен институт;
 1. Посебна организациона единица - Одделение за внатрешна ревизија;
 2. Посебна организациона единица - Одделение за управување со човечки ресурси

10. Изјава за политиката за управување со ризиците

Изјава за политиката за управување со ризиците:

„Собранието на Република Македонија се залага за ефикасно управување со ризиците кои се закануваат на извршувањето на неговите функции. Вработените во Службата на Собранието на Република Македонија, средствата и способноста за давање на услуги се постојано под влијание на таквите ризици. Собранието на Република Македонија ги препознава ризиците со кои треба да управува, со што заканите ќе се избегнат, но можностите нема да се пропуштат.“

Бр. 01-6730/1
20. 11 2018 година
Скопје

Генерален секретар на
Собранието на Република
Македонија



Цветанка Иванова

**РЕГИСТАР НА РИЗИЦИ ВО
СОБРАНИЕТО НА
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**