

РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА  
МИНИСТЕРСТВО ЗА ЖИВОТНА СРЕДИНА И ПРОСТОРНО ПЛАНИРАЊЕ



СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ  
За период 2018-2020 година

Скопје, април 2018 година

Содржина:

1. Вовед .....	3
2. Намена и цели .....	3
3. Придобивки од управувањето со ризиците .....	4
4. Ставови на министерството кон ризиците .....	4
5. Процес на управување со ризици .....	4
6. Клучни показатели на успешност .....	8
7. Следење и проверка на процесот на управување со ризиците .....	8
8. Комуникација и учење .....	9
9. Улога, овластувања и одговорности .....	9
10. Изјава за политиката на управување со ризиците .....	13

Изготвено од:

- Координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризиците

## 1. ВОВЕД

Стратегијата за управувањето со ризици произлегува од член 15 од Законот за Јавна Внатрешна финансиска контрола (Сл. Весник бр. 90/09, 188/13 и 192/15 година) и претставува компонента во процесот на Планот за финансиско управување и контрола покрај останатите контролна средина, контроли, информации и комуникации и мониторинг, а воедно и неопходен елемент на успешното управување работните процеси во Министерството за животна средина и просторно планирање.

Стратегијата за управувањето со ризици (во натамошниот текст: Стратегијата) ги дефинира целите и придобивките од управувањето со ризиците, одговорностите за управување со ризиците и дава рамката која ќе се воспостави, со што успешно ќе се управува со ризиците.

Управувањето со ризиците е дефинирано во член 3, точка 25 од Законот за јавна внатрешна финансиска контрола (Сл. Весник бр. 90/09, 188/13 и 192/15 година) како „процес на утврдување и оценка на внатрешните и надворешните ризици кои може негативно да влијаат на исполнувањето на целите на субјектот и спроведување на потребните контроли со цел изложеноста на ризик да биде на прифатливо ниво или да се намалат последиците од можен ризик на прифатливо ниво“.

Согласно член 15 од Законот за јавна внатрешна финансиска контрола „Управувањето со ризик опфаќа утврдување, процена 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“.

Соодветното управување со ризици е од извонредна важност за Министерството за животна средина и просторно планирање (во натамошниот текст: Министерство) и за неговата способност за извршување на политиките за животна средина и просторно планирање, при што нивната имплементација се реализира преку мерки и активности кои зависат од широк опсег на субјекти од јавниот и од приватниот сектор, на меѓународно, државно и на локално ниво. Интегрирањето на политиката на животна средина во останатите секторски политики како процес се повеќе се интензивира и се рефлектира во донесувањето на стратешките и програмските документи кои ги носат и спроведуваат органите на власт. Во исто време, имплементирањето на политиката на животна средина претставува интерсекторска компонента која во себе вклучува голем број настани, различни органи кои се соочуваат со бројни новитети кои имаат големо влијание врз општествениот живот на граѓаните кои повлекуваат со себе бројни ризици за нивно имплементирање.

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“.<sup>1</sup>

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 животна средина и просторно планирање (МЖСПП) во настојувањето да развива и да спроведува ефективна политика за животната средина, се раководи од променливите рамки на еколошките, економски и од политичките фактори на национално и меѓународно ниво. Потребата за заштита на животната средина, се заснова на принципите на одржливиот развој, кој се повеќе се зголемува, паралелно со растечките потреби на населението за поквалитетни услови за живеење, чиста вода за пиење и здрава храна.

## 2. НАМЕНА И ЦЕЛИ

Донесувањето на Стратегијата за управување со ризиците за период 2018-2020 година на Министерството за животна средина и просторно планирање ќе придонесе кон остварување на стратешките цели на Министерството преку управување со законите и можностите и создавање околина која придонесува кон поголем квалитет, ефикасност и резултати во сите активности и на сите нивоа.

Со донесувањето на Стратегијата ќе се овозможи исполнување на основните функциикон пак, ќе придонесат кон реализирањето на целите на Министерството :

- управувањето со ризиците ќе стане дел од секојдневната култура на однесување на раководната структура и на сите вработени во Министерството;
- управувањето со ризиците ќе станат составен дел на планирањето, работењето и координирање на активностите на Министерството при извршувањето на нејзините надлежности;
- овозможување што е можно поголема усогласеност на работењето на Министерството со актуелните законските прописи;
- спречување или минимизирање на последиците (трошоците) при појавувањето на ризици од извршување на надлежностите на Министерството;
- зголемување на свеста за значењето на раководство, вработените за потребата од управување со ризиците при извршување на активностите;
- утврдување на организациската и персоналната одговорност и отчетност за управувањето со ризиците.

Актуелната законска регулатива, утврдените подзаконски акти и меѓународни договори не се доволни за спречување на ризиците при извршување на работните активности на

Министерството, од повеќе причини, вклучувајќи ја интердисциплинарна активност на област животна средина, извршување на меѓународни и регионални ратификувани договори, перманентното усовршување на еколошката дименијата на работните процеси. Поради тоа, потребно е да се гради систем кој е составен од јасни механизми и алатки за управување со ризиците кој се наметнува како клучна алка за успешно реализирање на мисија и визија и целите на Министерството. Стратегијата за управување со ризици треба да ги усвои и имплементира најдобрите практики за идентификување, процена и контрола со најниски трошоци на ризиците со цел да се осигура дека се елиминирани или намалени ризиците на прифатливо ниво.

Но, сепак крајната цел на оваа стратегија треба да му овозможи на раководството на Министерството подобар поглед кон иднината и за соодветно конципирање на сопствена деловна политика врз основа на поставените визија и мисија и цели.

### 3. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

При изработката на Стратегијата за управување со ризици која се однесува за наредниот тригодишен период и нејзиното имплементирање ќе придонесе кон успешно остварување на надлежностите на Министерството на локално, национално и меѓународно ниво. Делувањето во перманентно и динамично опкружување и комплексноста на надлежности од областа на животна средина и важноста од спроведувањето на животната средина за граѓаните, имплементирањето на стратегијата ќе придонесе кон остварување на повеќе придобивки:

- **подобро одлучување,**

При извршување на активностите на Министерството, сите одлуки се носат со одредено ниво на неизвесност, без оглед на тоа дали се донесуваат на вообичаени задачи или пак за нови идеи и можности.

- **зголемување на ефикасноста,**

За успешно спроведување на активностите и проектите на Министерството треба да се имаат во предвид расположливоста на средствата (материјални и финансиски) во корелација помеѓу прифатено ниво на разик и трошоците за контрола.

- **подобро предвидување и оптимизирање на расположливите средства,**

При успешното менаџирање на ризиците, пред се нивното идентификување, соодветно поставување како и постапување ќе придонесе кон рационално управување со расположливите финансиски средства, со цел реализирање на предвидените активности и проекти кои треба да се реализираат.

- **јакнење на довербата во управувачкиот систем**

Управувањето на ризиците претставува неопходен процес кој ќе придонесе кон унапредување на процесот на планирање, поставување на целите и задачите, реализирање на предвидените процеси и соодветно давање на услуги кон граѓаните. Сите активности ќе придонесат кон зголемување на угледот на Министерството, зголемување на довербата и ќе се придонесе кон правилно и законско извршување на работењето.

▪ **развој на позитивна организациска култура.**

При донесување и спроведување на Стратегијата ќе се придонесе кон зголемување на знаењето кон ризиците, начините кон нивно соодветно постапување и извршување на работните процеси под влијание на ризиците. Целите кон кои се стреми Министерството за нивно реализирање со помош на Стратегијата ќе придонесе кон позитивна организациска структура, воспоставување на здрави работни односи и извршување на работите процеси.

#### **4. СТАВОВИ НА МИНИСТЕРСТВОТО КОН РИЗИЦИТЕ**

Мисијата на Министерството се заснова на заштита, унапредување, одржливост на животната средина и природата, како и планирањето на просторот преку достигнување на стандардите на Европската Унија, преку користење на најдобрите практики и искуства во соработка со граѓаните и останатите домашни и меѓународни институции и примената на најдобрите принципи и вредности.

За да се оставари Мисијата на Министерството континуирано се поставуваат цели кои ќе придонесат кон нејзино оставарување:

- Заштита и унапредување на животната средина преку постигнување на цели утврдени со донесените стратегии, планови, програми и просторни планови
- Интегрирање на политиката за животна средина и просторно планирање во останатите секторски политики
- Планирање и одржливо користење на просторот и природните богатства
- Постигнување на стандардите на ЕУ за квалитет на животна средина, природата и одржлив развој преку спроведување на законодавството
- Обезбедување на информации за животната средина, природата и просторот и пристап на јавноста до нив, учество на јавноста во донесувањето на одлуки од областа на животната средина и активно учество во меѓународните системи за животна средина, природа, простор и ПИС
- Подигнување на јавната свест и едуцирање на јавноста за правата и обврските во насока на заштита на животната средина, природата, водите и просторот
- Развивање на институционалните и административните капацитети во функција на заштита на животната средина, природата и планирање на просторот
- Унапредување на меѓународната соработка
- Зголемување на нивото на инвестиции во животната средина

- Климатски промени

Поставените цели и приоритети кои се во насока кон исполнување на Мисијата на Министерство за произлегуваат врз основа на донесени Стратетии, Планови и Програми одделно за секоја област од животната средина, преку интегрирање на животната средина во останатите секторски политики на национално ниво, преку донесени стандарди, прописи и добри практики за користење на просторот и природното богатство, преку донесување на закони и законски одредни во насока на исполнување на стандардите на ЕУ како и од ратификување на меѓународни договори. Со цел доближување на активностите на Министерството кон граѓаните на Република Македонија за се превземаат активности кон едуцирање, зголемување на јавната свест и соодветно постапување кон животната средина. За соодветно користење на националните богатства и заштита на животната средина Министерството има поставено информациона систем за следење на состојбите во реално време со што им се овозможува на сите страни да бидат информирани за состојбата на медуимите на животна средина.

Сите мерки и активности кои се донесени од Министерството се во функција на остварување на квалитетен развој на животната средина преку реализацијата на проектите за заштита на водите од загадување и обезбедување на квалитетна вода за пиење со изграба на пречистителни системи, воспоставување на мониторинг, заштитата и следењето на квалитетот на воздухот и супституција на постојните горива со преминување на чисто еколошки горива, соодветно управување со комуналниот отпад преку изградба на регионални депонии, како и воспоставување на системи за управување со другите видови на отпад, заштита на одредени реони од ерозија и деградирање на почвата, пошумување на голите површини, заштита и одржливо користење на биодиверзитетот со адекватно управување на природните реткости и ревитализација на екосистемите и институционално надградба и зајакнување на капацитетите за животна средина со цел подигање на еколошката свест во однос на животната средина.

При реализирањето на мерките, активностите, процесите, програмите и проектите континуирано сме соочени со одреден во вид на ризик, а вообичаено се смета дека ризикот претставува закана дека некој настан или некоја активност може да се претвори во негативен повратен ефект насочен кон намалување на способноста на Министерството успешно да ги извршува своите надлежности, задачи и оперативни стратегии. Односно, ризикот во работењето на Министерството претставува веројатност дека одредена активност или одреден настан директно негативно ќе се рефлектира врз успешноста во работењето, непреченото извршување на нејзините задачи и врз начинот на користење на нејзините буџетски средства.

Од таквата дефинираност произлегува заклучокот дека ризиците во работењето на Министерството се извесност. Неизвесно е само во колкав обем и во кој временски период во иднина тие ќе се појават. Поради тоа, во своето секојдневно работење раководната структура и вработените треба постојано да го имаат предвид фактот дека,

ризиците кои денес се само можни, утре би можеле да се претворат во реалност. Нивното игнорирање би можело да води кон сериозни нарушувања на успешноста, сигурноста и стабилноста на Министерството во иднина. Без секојдневното соочување со заканите од разните можни ризици, Министерството нема да имаат визија за можните негативни појави во нивното работење, ниту за контрола на неизвесноста во реализирањето на нивните законски овластувања и надлежности.

Министерството при извршување на надлежните активности може да биде изложено на разни видови ризици. Тие, вообичаено, се групираат во три групи: стратегиски, оперативни и проектни.

• **Стратегиски ризици**

Стратегиските ризици, на кои може да биде изложено Министерството произлегуваат од нивното функционирање и опкружување на национално и наднационално ниво, како и од поставеноста, реалноста, трајноста и изводливоста на нивните долгорочни цели утврдени во нивната мисија, визија и цели.

Мерењето на успешноста на нивното работење, а со тоа и вкупната успешност на Министерството, во најголема мера, ќе се манифестира преку успешноста во соочувањето и во квалитетното управување со тие ризици.

Главни појавни облици на стратегиските ризици се:

1) Политички ризици, кои произлегуваат од неможноста да се спроведе или да се реализира одредена надлежност на Министерството поради политички притисоци или кочници кои произлегуваат од односот на централната власт или од различните ставови во врска со одредени стратегиски прашања на Министерството кои би биле резултат на разнообразната политичката структура во Министерството.

2) Економски ризици, кои можат да се манифестираат на национално ниво, во кој случај станува збор за (не)реализирање макроекономска политика во земјата која, во одреден домен не соодветствува со политиката и потребите на Министерството.

3) Правни ризици, кои, исто така, можат да се манифестираат на национално и на локално ниво. Имено, Министерството може да се соочува со сериозни проблеми во остварувањето на своите законски надлежности и во реализацијата на своите активности како резултат на честите промени на системските закони или во донесувањето на закони и други прописи на национално ниво со кое се ограничува или, во одредени ситуации, дури и се суспендира одредена нејзина надлежност.

4) Социјални ризици, кои се поврзани со ефектите од позначајните демографски промени на национално ниво, бројот на (не)вработени, старосната структура на населението итн. Појавата на тие ризици во позначаен обем и зачестеност може, во голема мера, да го наруши остварувањето на програмираните цели и надлежности на Министерството.

5) Технолошки ризици, кои би можеле да се манифестираат во неможност финансиска, организациска, кадровска) Министерството да ги следи најновите технолошки достигнувања (хардвер, софтвер, ГИС...) и нивно вклучување во секојдневното работење во сите сфери од нејзиното дејствување.

6) Ризици на опкружувањето, кои можат да се манифестираат во објективната и субјективната неможност да се реализираат одредени активности на Министерството во



областа на заштита на животната средина од загадување, ширење непријатни мириси, емисии на радиоактивни и заразни елементи, гасови и материи; изградба на депонии; изградба на станици за рециклирање на отпадни и други материи и предмети.

7) Ризици на конкурентност, кои можат да се манифестираат во преземање мерки и активности за реализација на одредени проекти со поголеми трошоци или со послаб квалитет во однос на спроведување на тие проекти со преземање друг вид на иницијатива како што се, на пример, концесионерството или јавно-приватното партнерство;

8) Ризик на граѓаните, кој може да биде најсилно изразен во однос на другите видови стратески ризици, во случај Министерството да не ги исполнува очекувањата и да не ги задоволува потребите на граѓаните.

#### • Оперативни ризици

Оперативните ризици се поврзани со секојдневното, оперативно дејствување на Министерството, во функција на извршување на доделените законски надлежности и програмските активности кои се утврдени согласно Законските одредби и надлежности. Тие се појавуваат или би можеле во иднина да се појавуваат во следните облици:

1) Организационски ризици, кои се поврзани со, евентуалната, неприспособена организациска структура на Министерството кон барањата и потребите за оперативно спроведување на нејзините законски надлежности;

2) Кадровско-професионални ризици, кои можат да се појават во форма на недоволен број, недоволен квалитет или во неадекватна или недоволна стручност на вработените за вршење на доделените оперативни работи и работни задачи. Во тие ризици може да се смести и евентуално, некавалитетна, нецелосна или недоволно опфатна систематизација на работите и работните места во Министерството;

3) Правни ризици, кои можат да се појават во случај доколку некој организациски дел или некој вработен во Министерството дејствува во спротивност со законите и со другите прописи кои ја регулираат нивната оперативна работа; во случај на отсутност на интерни пишани процедури за движење на документација во рамките на Министерството; во случај на отсуство на деловна култура на однесување на вработените (целосно или делумно непочитување на прописите и на хиерархијата на одлучување); во случај на непримање, непроследување или на неприменување на измените во соодветните законски решенија што се од интерес на Министерството итн.

4) Финансиските ризици можеби се најбројни. Тие можат да се појават во разни форми: неадекватно финансиско планирање, значително помали приходи од планираните, изготвување некавалитетен (програмски, оперативен, финансиски) буџет, неусогласено капитално буџетирање со потребите на развојните програми, неприменување на прописите со кои се регулира сметководствено-финансиското работење, некавалитетно благајничко работење, вршење ненавремени плаќања на обврските, преземање мерки за навремено и точно вршење наплата на побарувањата, неусогласеност со системот на трезорско работење итн.;

5) Договорни ризици, кои можат да произлезат од неможност некоја од договорните страни да ги исполни своите договорни обврски (Министерството да не

може навремено и во целост да ги изврши потребните плаќања на своите обврски, а другата страна да не може навремено и во целост да ги исполни своите задачи за испорака на некоја стока, услуга или работа);

6) Технолошки ризици, кои се поврзани со можноста на откажување на инсталираната технолошка опрема (хардвер и софтвер), необезбедување заштита (back up) на податоците, неусогласеност на технолошката опрема со барањата и со потребите на оперативните активности, незаштитен пристап до податоците итн.

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

#### • Проектни ризици

Своите надлежности и секојдневни активности Министерството ги спроведува преку реализација на бројни проекти. Реализацијата на тие проекти е поврзана со бројни ризици: некавалитетно изработен проект, необезбедени финансиски средства за негова реализација, некавалитетно спроведена постапка за доделување договор за јавна набавка, некавалитетен надзор над вршењето на работите, некавалитетна изведба на работите, недовршување на работите, неследење на неговата реализација од одговорните лица во Министерството итн.

#### Можни причини за појава на ризици во работењето на Министерството

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

#### • Надворешни причини

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

1) Политички причини, кои се условени од постојните политички состојби во земјата и во Министерството.

2) Економски причини, кои се согледуваат во (не)реализирањето на утврдената макроекономска политика на земјата за соодветниот временски период, повисоката од планираната стапка на инфлација, помалиот прилив на средства врз основа на надоместоци, (не) донесување мерки од макроекономски и од фискален карактер кои се во спротивност на интересите на Министерството и др.

3) Правни причини, кои, најчесто, се манифестираат во нецелосноста, непрецизноста или ненавременоста во донесувањето на одделни закони кои се од суштинско значење за работата на Министерството;

4) Еколошки причини, кои можат да се јават во облици на загрозување на животната средина, независно од нејзините програмски цели и интереси, а кои се условени од некои национални интереси.

5) Етнички причини, кои можат да се манифестираат во нарушување на етничката структура на вработените во Министерството.

6) Сигурносни и заштитни причини, кои произлегуваат од нестабилноста на системските закони, несигурноста на политичките економските состојби во земјата итн., отсуството или недоволноста на заштитни механизми од дејството на одредени причини на национално или наднационално ниво (регионално, континентално, светско), што ја ограничува сигурноста на Министерството за реализација на програмираните активности.

• **Внатрешни причини**

1) Организациони (можна неадекватна организациона шема, која не одговара за реализација на програмираните активности на Министерството);

2) Кадровски (можна состојба на недоволен, неквалитетен, нестручен или неадекватно избран административен кадар);

3) Раководни (можен избор на раководители со слаби управувачки способности);

4) Процедури на одлучување и на решавање (можно отсуство на одлуки за постапување што требало да ги донесе Министерството отсуство на пишани процедури, правила и упатства за реализирање на законите и на одлуките, донесување решенија без покритие во законите и во одлуките или кои се во спротивност на нивните содржински елементи, донесување нејасни, непрецизни или противречни решенија итн.);

5) Деловна култура (можно непочитување на прописите, пишаните процедури и на другите правила на игра од раководителите и на вработените во Министерството);

6) Внатрешна ревизија (отсуство или можна нефункционалност на внатрешната ревизија во Министерството);

7) Следење на ризиците (без пишана стратегија, без систем за управување со ризиците, без работна група за следење на ризиците);

8) Рано предупредувачки систем (непостоење на систем за откривање и за отстранување на ризиците уште пред да се појават или во моментот на нивното појавување).

## 5. УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ВО МИНИСТЕРСТВО

Основните цели на управувањето со ризикот во Министерството се:

- Да се вгради управувањето со ризиците во културата/свеста на раководната структура и вработените во Министерството;
- Целосно да се инкорпорира управувањето со ризиците како интегрален дел од планирање, проектниот менаџмент и менаџментот на извршување;
- Да се управуваат ризиците во согласност со најдобрите практики;
- Да се обезбеди целосна усогласеност со законите;
- Да се спречи повреда и штета и да се намали трошокот за ризик;
- Да се зголеми свеста за потребата од управување со ризиците.

При тоа, доколку ризиците не се соодветно управувани, последиците во една Министерство можат да бидат :

- Неостварување на поставените цели од Министерството;
- Загуба на угледот и довербата на Министерството;
- Финансиски загуби;
- Неправилно и незаконско работење;

Целиот процес на управување со ризиците во една Министерството се состои од:

- **Идентификување на ризиците;**

Идентификацијата на ризикот претставува откривање на постојните ризици и на тие што, од разни причини, би можеле да се појават во иднина. За да се разбере природата на секој ризик, неопходно е неговата идентификација да покаже не само што може да се случи, туку и како и зошто тој ризик може да се случи. Притоа, уште на самиот почеток треба да се дефинира карактерот на ризиците (стратегиски, оперативни или проектни), со цел понатаму да се преземат соодветни мерки за нивно држење во прифатливи рамки. Овој чекор претпоставува процена на сите настани кои можат негативно да влијаат врз целите поставени од министерството. Идентификуваните ризици во рамки на оваа фаза треба да се анализираат со цел да им се утврдат изворите/причините за идентификуваните ризици, да се определи веројатноста дека ќе се појават, во кој временски период би можеле да се појават и какво би било нивното, евентуално, влијание врз реализирањето на соодветната мерка или активност на Министерството.

- **Проценка и мерење на ризиците;**

Проценка и мерењето на ризиците е најсложената од процесот на управување со нив. Без нивно квалитативно и уште повеќе, без нивно квантитативно одредување не е можно контролирање на ризиците, ниту, пак, поставување на лимити односно гранични вредности за нивната големина.

Проценката на ризиците претставува прелиминарна оценка за постоењето на соодветни контролни активности за остварување на:

- Мисијата, Визијата и Стратешките цели на Министерството;
- Оперативните, односно работните активности, економичноста и ефикасноста;
- Усогласеност со законските и подзаконските прописи, интерните политики и процедури на министерството;
- Заштита на имотот и сопственоста на Министерството;
- Сеопфатно и точно евидентирање и чување на финансиските и другите значајни податоци и извештаи

Бидејќи не постојат критериуми и мерки за квантитативно мерење на ризиците, Министерството треба да ги користи искуствените методи кои, главно, се сведуваат на оценката на веројатноста за реализирање на ризикот, нивната зачестеност и на последиците што би можеле да се случат како резултат на појава на одреден ризичен настан.

При тоа степенот на веројатноста за појава и зачестеност на ризикот се презентира во подолу наведената табела:

Оценка	Веројатност	Опис
4-5	Висока	Во поголем број околности се очекува да настане одреден настан
2-3	Средна	Настанот понекогаш може и да се појави
1	Ниска	Не е веројатно да настане одреден настан

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

**а) Голем (висок) ризик, кој би се степенувал со 5 или со 4.**

Таков ризик може да биде последица на некој настан кој може да предизвика прекинување на повеќе или на одделни многу битни работи во Министерството, преземање на мерки со штетни последици за целата околина, губење на општата доверба кај граѓаните, лоши оценки за работата на Министерството од медиумите итн.

**б) Среден ризик, кој би се степенувал со 3 или со 2.**

Таков ризик може да биде последица на некој настан кој би можел да предизвика прекинување на изведбата на некои помалку битни работи, преземени мерки со територијално ограничени штетни последици за околината, делумно губење на довербата кај граѓаните, негативни реакции на средствата за јавно информирање итн.

**в) Мал (низок) ризик, кој би се степенувал со 1.**

Таков ризик може да биде последица на доцнење во реализирањето на некои договори, преземени мерки со привремени штетни последици со мала територијална ограниченост на околината, негативни реакции на дел од граѓаните и медиумите итн.

Врз основа на поврзаноста на ефектите и веројатноста за реализирање на ризиците во една Министерство може да се изврши соодветно рангирање, (како комбинација од учиноци и веројатност) што е прикажано на подолунаведената матрица.

Веројатност	Висока	3	4	5
	Средна	2	4	5
	Ниска	1	2	3
		Мал	Среден	Голям
		Ефект		

- Преземање мерки (третирање на ризиците)

Откако ризиците се рангирани низ процесот на нивно мерење, потребно е Министерството да креира стратегии и планови за преземање на активности за третирање на ризиците. Потребно е Министерството да утврди контролни лимити, мерки и активности со чие што применување ќе настојува да го отстрани, намали или да го прифати ризикот во своето работење.

Во зависност од видот на ризикот, степенот на неговата изразеност и од променливоста на условите на нејзиното работење, Министерството може да определи различни видови мерки и активности за негово отстранување, намалување или, пак, прифаќање. Во зависност од видот и интензитетот на идентификуваните и проценети ризици, Министерството може да превземе мерки и техники за:

Стратегија	Активност
Превенција	Ризикот се прекинува
Намалување	Ризикот се третира
Пренесување	Ризикот се пренесува на трета страна
Прифаќање	Ризикот се толерира
Случај	Се имплементира акционен план

- Следење и контрола на ризиците

Откако ќе ја констатира неговата извесност, Министерството е должно постојано да го следи (набљудува) конкретниот ризик. Во зависност од амплитуди во неговото движење и развивање, Министерството треба да презема соодветни мерки за негово ставање под контрола. За таа цел треба периодично да изготвува информативни и што попречни извештаи за следењето на ризикот и врз нивна основа, да презема соодветни заштитни мерки против тој ризик.

Негативните последици, но и можностите кои, за Министерството, можат да произлезат од преземање на одредени ризици се динамични и бараат континуирана контрола не само во текот на времето на нивно егзистирање, туку и од аспект на нивното значење. Промените во надворешното и во внатрешното опкружување на министерствата можат да значат нови ризици, но и предности за неа. Следењето и контролата на тие промени ќе помогне на Министерството брзо да открие некои други, претходно непредвидени, ризици и можности.

Механизмите и средствата со кои Министерството управува со специфичните ризици и можности можат да се менуваат со текот на времето, поради што ќе се воспостави нивно континуирано следење и контролирање за Министерствата да се осигури дека користи соодветни механизми и средства за остварување на таа цел.

Управувањето со ризиците во Министерството треба да се имплементира во работењето преку воспоставување рамка за управување со ризици, преку која ќе се овозможи:

- Ефикасно контролно опкружување;
- Целосна алокација на отчетноста за управување со ризици во рамките на правниот субјект;
- Добро воспоставен процес на процена на ризиците;
- Извршување мониторинг на активноста за управување со ризици;
- Процес на соработка за поддршка на управувањето со ризици.

При тоа, сите вработени мора да ја разберат природата на ризикот и да ја прифатат одговорноста за ризиците кои се поврзани со нивната надлежност. Неопходната поддршка, помош и посветеност на повисокиот менаџмент, исто така, ќе биде обезбедена. Тоа укажува дека сите чинители во Министерствата треба да бидат на одделен начин одговорни во справување со ризиците.

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 квартално ниво помеѓу Министерот и координаторот за ризици за поради проценка на соодветноста на преземените активности во врска со ублажување на ризиците и следење на напредокот во спроведувањето на планот за постапување;
- електронска комуникација помеѓу координаторот за ризици и секторските координатори за ризици секои четири месеци или кога по проценка ќе се

- наиде 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 ќе се доставуваат годишно ниво:
    - 1) од координаторот за ризици до Министерот,
    - 2) координаторот за ризици вкупен 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

Со цел, вршење на мониторинг на процесот на управување со ризиците ќе се воспостават следните показатели на успешност:

- на годишно ниво регистарот на ризици во целост е прегледан и договорено е управувањето со ризиците,
- мерките од акцискиот план се спроведуваат во рамки на роковите утврдени за извршување и сите нови мерки се ажурирани во регистарот на ризици за организационата единица,
- на годишно ниво се утврдени потребите за обука за управување со ризици и 50% од оние кои се одредени да учествуваат на обуката тоа го сториле,
- на годишно ниво, во рамките на својот распон на контроли, во секторите, одделенијата и органот во состав извршени се повеќе од 50% од мерките од Акцискиот план и
- управувањето со ризици е редовна точка на состаноците внатре во органите во состав со што ќе се овозможи разгледување на изложеноста на ризик и повторно поставување на приоритети.

## 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 подобра 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 раководната структура во Министерството 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ да ја одреди стратешката насока и создаде услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со управувањето со ризиците</li> <li>▪ да обезбеди највисоко ниво на посветеност и поддршка за управување со ризиците</li> <li>▪ да ја донесе стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки</li> <li>▪ да обезбеди Регистарот на ризици за програмите да е воспоставен и редовно да се следи</li> </ul>
Стручен колегиум	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ да обезбеди ефикасно управување со ризиците во организацијата</li> <li>▪ да обезбеди стратегијата за управување со ризиците да се оценува најмалку еднаш годишно, со што би се обезбедило да остане соодветна и актуелна</li> <li>▪ да создаде услови за ефикасна комуникација за ризиците со вработените во сите делови, внатре и надвор од седиштето на организацијата</li> <li>▪ да донесе завршна процена на откриените ризици на ниво на програми</li> <li>▪ да обезбеди Регистарот на ризици за програми да се прегледува најмалку три пати годишно</li> </ul>
Директор на управа за животна средина	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивното подрачје на одговорности се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици</li> <li>▪ да обезбедат дека сите вработени се запознаени со процесот на управување со ризици и да се свесни за барањата кои во таа смисла се поставуваат</li> <li>▪ да ја промовираат културата на управувањето со ризиците на сите нивоа</li> <li>▪ да обезбедат дека Регистарот на ризици за организационата единица е воспоставен и редовно се следи</li> <li>▪ да создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање активности за нив</li> <li>▪ да создадат услови за непречено спроведување активности поврзани со ризиците утврдени и наведени во Акцискиот план (ако е потребно, разработка на подетален план за постапување)</li> <li>▪ да обезбедат управувањето со ризици да биде редовна точка на состаноците на органот во состав, со што би се</li> </ul>

	<p>овозможило разгледување на изложеноста на ризикот и повторното поставување на приоритети во поглед на ефикасна анализа на ризиците</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ да обезбедат дека Регистарот на ризици за организационата единица се прегледува на квартална основа</li> <li>▪ да обезбедат системско и навремено известување на Стручниот колегиум за управувањето со ризици на ниво на организациони единици</li> </ul>
<p>Раководители на внатрешните организацион и единици</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ да обезбедат секојдневно управување со ризиците</li> <li>▪ да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивното подрачје на одговорности се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици</li> <li>▪ 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</li> <li>▪ 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</li> <li>▪ да ги отвораат прашањата во врска со ризиците, дури и кога тоа би можело да биде сфатено како лоша вест</li> <li>▪ да утврдуваат нови методи за работа и да бидат иновативни</li> </ul>
<p>Вработени (општо)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ насоките за управување со ризици да се користат ефикасно</li> <li>▪ да обезбедат дека се утврдени ризиците кои би можеле да резултираат во неисполнување на клучните цели или задачи</li> <li>▪ секој нов ризик или несоодветни постојни мерки на контрола да се пријават на координаторот за ризици на организационата единица</li> </ul>
<p>Раководител на единицата за внатрешна ревизија</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ да обезбеди ревизија на клучните елементи на процесот на управување со ризици</li> <li>▪ 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</li> </ul>
<p>Раководител на единицата за финансиски прашања</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ да обезбеди и даде помош на вработените при изготвувањето на пописот и описот на работните процеси, проценката на ризиците и воспоставувањето на внатрешните контроли</li> <li>▪ да обезбеди ажурирање на документацијата поврзана со книгата на работните процеси и регистарот на ризици</li> <li>▪ 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</li> <li>▪ да извршува работи на надзор над спроведување на</li> </ul>

	<p>процесот на управување со ризици и поставените контроли како одговор на ризиците</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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</li> </ul>
Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризиците во организацијата</li> <li>▪ да обезбеди дека сите раководители се запознаени со потребата за воведувањето на управувањето со ризиците и со насоките за управување со ризиците</li> <li>▪ 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</li> <li>▪ да обезбеди координаторите за ризици да бидат соодветно обучени за управување со ризици</li> <li>▪ 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</li> <li>▪ Министерството да подготвува годишен извештај за преземените активности за воспоставување на процесот за управување со ризиците</li> <li>▪ за раководството да подготвува годишен извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризици</li> </ul>
Координатор и за ризици на организационите единици / програми (членови на Комисија изработка на Стратегија за управување со ризици)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ да преземаат активности во врска со прибирањето на податоците за ризиците и евидентирање на податоците за ризиците во регистарот на ризици</li> <li>▪ да обезбедат прегледување на податоците за ризиците и по потреба собирање на дополнителни информации</li> <li>▪ да обезбедат на раководителите навремени, точни информации за управувањето со ризиците</li> <li>▪ да подготвуваат извештај за управувањето со ризиците и да го известуваат Стручниот колегиум</li> <li>▪ да го следат спроведувањето на мерките од акциските планови</li> <li>▪ да управуваат со документацијата во врска со ризиците</li> </ul>

## 10. 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. 02-2798/3  
16. 05. 2018 година  
Скопје

