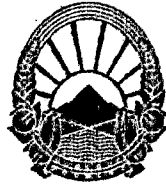


Влада на Република Северна Македонија
- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

1.0-05-20242024
05-803/1

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ
2025-2027

Април, 2024



Влада на Република Северна Македонија
- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

СОДРЖИНА

1. ВОВЕД	3
2. НАМЕНА И ЦЕЛИ И ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ.....	4
3. СТАВОВИ НА СЕКРЕТАРИЈАТОТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА КОН РИЗИЦИТЕ	5
4. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ	6
4.1. – Поставување на цели	6
4.2 – Утврдување на ризиците.....	6
4.3 – Проценка на ризиците	9
4.3.1. Проценка на влијанието на ризикот	9
4.3.2.Проценка на веројатноста за појавување на ризикот.....	10
4.4. – Постапување по ризиците.....	12
4.5. – Следење и известување за ризиците.....	13
5. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА	14
6. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ	15
7. КОМУНИКАЦИЈА И УЧЕЊЕ	16
8. УСЛУГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ	17
ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ.....	20



Влада на Република Северна Македонија

- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

Врз основа на член 15 од Закон за јавна внатрешна финансиска контрола („Службен весник на Република Македонија“ бр.90/2009, 188/2013, 192/2015), Заменик на претседателот на Владата задолжен за европски прашања донесе Стратегија за управување со ризици за период 2022-2024 година.

1. ВОВЕД

Ризиците се насекаде околу нас. Ризикот е составен дел од секојдневното работење. Управувањето со ризици освен што е законска обврска е и неопходен елемент на доброто управување.

Соодветното управување со ризици е од извонредна важност за Секретаријатот за европски прашања и за неговата способност за извршување на доделените функции.

Стратегијата за ризици на Секретаријатот за европски прашања ги дефинира целите, придобивките од управувањето со ризиците, одговорностите за управување со ризиците и дава преглед на рамката која ќе се воспостави, со што успешно ќе се управува со ризиците.

Стратегијата, исто така, претставува сеопфатна рамка за поддршка на лицата одговорни за спроведување на Стратешкиот план во Секретаријатот за европски прашања.

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“.¹

Управувањето со ризиците е централен дел на стратешкото управување. Тоа е алатка која им помага на раководителите во Секретаријатот за европски прашања 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.

¹ Насоките за спроведување на процесот на управување со ризици кај буџетските корисници.



Влада на Република Северна Македонија
- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

2. НАМЕНА И ЦЕЛИ И ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

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

Оваа Стратегија има за цели:

1. подобрување на ефикасноста на управувањето со ризиците на ниво на Секретаријатот за европски прашања,
2. целосно интегрирање на управувањето со ризиците во административната културата на институцијата,
3. вградување на управувањето со ризиците во процесот на планирање и донесување на одлуки како стандард,
4. обезбедување рамка за утврдување, процена, постапување, следење и известување за ризиците која ќе се искомунцира и разбере на сите нивоа на институцијата,
5. воспоставување координација на управувањето со ризици во институцијата,
6. обезбедување управувањето со ризици да ги опфати сите области на ризик,
7. 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.

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 организациско - институционална култура.

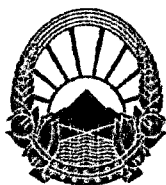


Влада на Република Северна Македонија
- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

3. СТАВОВИ НА СЕКРЕТАРИЈАТОТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА КОН РИЗИЦИТЕ

Ставови Секретаријатот за европски прашања кон ризиците се следните:

1. Сите активности кои ги спроведува Секретаријатот за европски прашања мора да бидат во согласност со целите на Секретаријатот за европски прашања, а не спротивни на нив,
2. Сите активности во секој момент ќе бидат во согласност со позитивните законски прописи,
3. Сите активности кои носат ризик од значаен штетен публицитет или друга штета за угледот на Секретаријатот за европски прашања ќе се избегнуваат,
4. Сите активности и со нив поврзани активности се опфатени со финансиските планови на Секретаријатот за европски прашања
5. Сите активности и со нив поврзаните финансиски издатоци мора да бидат опфатени со Финансискиот план (решение за внатрешна распределба на вкупниот одобрен буџет) на Секретаријатот за европски прашања.



Влада на Република Северна Македонија
- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

4. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Модел за управување со ризиците, кој го воспоставува Секретаријатот за европски прашања, се состои од пет чекори:

1. поставување на цели,
2. утврдување на ризиците,
3. проценка на ризици,
4. постапување по ризиците и
5. следење и известување за ризиците.

4.1. – Поставување на цели

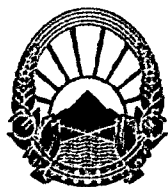
Појдовна точка за управувањето со ризиците е јасното разбирање за тоа што Секретаријатот за европски прашања сака да постигне, односно дали поставените цели се во контекст со мисијата и визијата а во рамки на прифатеното ниво на ризици. Управувањето со ризиците е управување со заканите кои можат да го попречат остварувањето на целите и максимизирање на можностите кои ќе помогнат за остварување на целите.

Поради тоа ефикасното управување со ризиците треба да биде насочено кон стратешките и оперативните цели.

4.2 – Утврдување на ризиците

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

Регистарот на ризици е „база на податоци“ за сите информации за ризиците. Регистарот на ризици се води во табела и се ажурира од страна на координатор/ите за ризици именувани од државниот секретар по предлог на раководителот на соодветниот сектор. Ризиците се утврдуваат во „Образец“ за утврдување и проценка на ризиците и се евидентираат во Регистарот на ризици.



Влада на Република Северна Македонија
- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

Секретаријатот за европски прашања ќе воспостави и води два вида на регистри на ризици:

1. за сектори и независни одделенија – еден за секој сектор и независни одделенија и
2. за програмите – еден за сите програми.

Регистарот на ризици ќе се води во табела која ќе ја ажурира координаторот за ризици. Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците ќе:

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

Утврдувањето на ризикот вклучува:

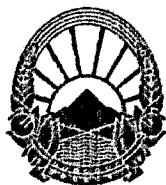
- утврдување на потенцијалните ризици,
- причината за ризиците, како и
- потенцијалните последици од ризиците.

Утврдување на ризиците поврзани со работните активности и донесувањето на одлуки се воспоставува од страна на следните лица / групи и на следните нивоа:



Влада на Република Северна Македонија
- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

Институција /организациона единица	Ниво на одговорност	Активност
Секретаријат за европски прашања	Државниот секретар	Одговорност за утврдување на ризикот
Програма /Стратегија	Управен колегиум	Одговорност за утврдување на ризикот
Сектор за координација на европски фондови и друга странска помош	Координатор на организационата единица	Редовни средби на координаторот, заменик координаторот и координаторите на орг.единици
Сектор интеграција	Координатор на организационата единица	Редовни средби на координаторот, заменик координаторот и координаторите на орг.единици
Одделение за управување со човечки ресурси	Координатор на организационата единица	Редовни средби на координаторот, заменик координаторот и координаторите на орг.единици
Одделение за внатрешна ревизија	Координатор на организационата единица	Редовни средби на координаторот, заменик координаторот и координаторите на орг.единици
Сектор за финансиски прашања	Координатор на организационата единица	Редовни средби на координаторот, заменик координаторот и координаторите на орг.единици
Сектор за општи и правни работи	Координатор на организационата единица	Редовни средби на координаторот, заменик координаторот и координаторите на орг.единици
Сектор за информатичка и комуникациска технологија	Координатор на организационата единица	Редовни средби на Координаторот, заменик координаторот и координаторите на орг.единици
Сектор за подготовка на национална верзија на правото на ЕУ	Координатор на организационата единица	Редовни средби на координаторот, заменик координаторот и координаторите на орг.единици
Сектор за организациски работи и односи со јавноста	Координатор на организационата единица	Редовни средби на координаторот, заменик координаторот и координаторите на орг.единици
Сектор за стратешко планирање и поддршка на процес на пристапување	Координатор на организационата единица	Редовни средби на координаторот, заменик координаторот и координаторите на орг.единици



Влада на Република Северна Македонија
- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

4.3 – Проценка на ризиците

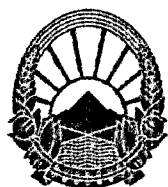
Матрицата на ризикот 3x3

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.

4.3.1. Проценка на влијанието на ризикот

Проценката на влијанието се однесува на проценка на последиците кои може да настанат доколку ризикот се случи. Проценката на влијанието дава одговор на прашањето што ќе се случи ако одреден настан се појави. Значи, се проценува колку е веројатно некој ризик во смисла на штетен настан да се случи. Веројатноста, како и влијанието, може да се бодува со оценки или да се процени описно како ниска, средна и висока веројатност. Најниската оценка значи ниска веројатност, а тоа значи дека појавата на настани не е веројатна, додека највисоката оценка значи дека се очекува појава на настаните во повеќето случаи.



Влада на Република Северна Македонија
- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

4.3.2.Проценка на веројатноста за појавување на ризикот

По проценката на влијанието односно последицата, се проценува веројатноста за појава на некој настан. Значи, се проценува колку е веројатно некој ризик во смисла на штетен настан да се случи. Веројатноста, како и влијанието, може да се бодува со оценки или да се процени описно како ниска, средна и висока веројатност.

Преглед на оцена на веројатноста:

Веројатност	Оцена	Опис
Висока	3	Се очекува настанот да се јави
Средна	2	Настанот може понекогаш да се појави
Ниска	1	Случувањето на настанот не е веројатно

Вкупната изложеност на ризик се добива со множење на бодовите за влијанието и бодовите за веројатноста (на тој начин ризикот со најголемо влијание и најголема веројатност кој го бодуваме со оценка три, може да се процени со најмногу девет бода).

Вкупната изложеност на ризикот може да биде ниска (оценка 1, 2), средна (оценка 3, 4) и висока (оценка 6,9). Резултатите на проценката треба да бидат евидентирани во Регистарот на ризици. Од проценката на влијанието и веројатноста произлегува проценката на вкупната изложеност на ризик, која е значајна за да се утврдат приоритети, односно најзначајните ризици со кои треба да се управува. Вкупната ризична изложеност се пресметува со множење на бодовите на влијание со бодовите на веројатноста (така ризиците со најголемо влијание и веројатност, кој е оценет со оценка на 3, може да се процени со максимум од девет бодови). Изложеноста на ризик најчесто се прикажува со помош на матрица во која се поврзуваат влијанието и веројатноста, која е прикажана во табелата.



Влада на Република Северна Македонија
- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

Матрицата на ризикот 3x3 ќе се користи во Секретаријатот за европски прашања за мерење на ризиците. Матрицата на ризиците 3x3 е прикажана на следната слика:

Веројатност/в лијание	Малку штетно (1)	Штетно (2)	Многу штетно (3)
Ниска, скоро невозможна (1)	Незначителен ризик (1)	Прифатлив ризик (2)	Умерен ризик (3)
Средна (2)	Прифатлив ризик (2)	Умерен ризик (4)	Значителен ризик (6)
Висока (3)	Умерен ризик (3)	Значителен ризик (6)	Неприфатлив ризик (9)

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

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

1. ако претставува директна закана на успешното завршување на проектот / активноста,
2. ако предизвикува значителна штета на интересните групи на Секретаријатот за европски прашања (граѓани, Владата на Република Северна Македонија, донатори и т.н.)
3. ако последица на ризикот е повреда на законот и другите прописи,
4. ако дојде до значајни финансиски загуби
5. ако се доведува во прашање сигурноста на вработените,
6. или во било кој случај на сериозно влијание на угледот на Секретаријатот за европски прашања.



Влада на Република Северна Македонија
- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

4.4. – Постапување по ризиците

Одговор на ризикот, план за постапување, завршна проценка и дополнителни мерки – Акциски план

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. Раководството треба да донесе одлука како ќе постапи со ризиците: да го избегне ризикот, да го пренесе ризикот, да го прифати или да го ублажи односно намали, развивајќи алатки кои ќе му дадат можност да го утврди нивото на толеранција наспроти ризик апетитите. Станува збор за развивање на такви алатки кои се во согласност со способноста на организацијата за справување со евентуалните ризици.

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

1. избегнување на ризикот – на начин што одредени активности ќе се спроведат поинаку,
2. пренесување на ризикот – преку конвенционално осигурување или пренос на трета страна,
3. прифаќање на ризикот – кога можностите за преземање одредени мерки се ограничени или трошоците за тоа се неразумни во однос на можните придобивки, под услов ризикот да се следи со што ќе се обезбеди дека истиот ќе остане на прифатливо ниво,
4. 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 државниот секретар со што ќе се обезбеди преземање на конкретни активности за постапување со ризиците без одлагање.

Треба да се обезбеди дека за секоја активност (одговор на ризик) одговорноста за извршување е доделена на поединец, по име и со назначување на роковите за спроведување.

Во одредени случаи, во кои со ризикот може да се постапува веднаш или во краток рок, не е потребно изготвување план за постапување.

Ризиците на организациските единици Управниот 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.



Влада на Република Северна Македонија

- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

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

4.5. – Следење и известување за ризиците

Систем за следење и известување за ризиците, Извештај

Петтиот чекор на процесот го вклучува следењето и известувањето за ризиците така што раководителите на сите нивоа на управување и Управниот колегиум можат да следат дали профилот на ризикот се менува, да стекнат уверување дека управувањето со ризиците е ефикасно и да се идентификуваат понатамошни акции кога е потребно. Со цел ефикасно следење и известување за ризиците, Регистрите на ризици и Акциските планови мора редовно да се ажурираат во поглед на:

1. новите ризици
2. ризиците кои се третираат
3. ризиците кои се прифатени и
4. 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 сектори и независни одделенија, односно кога е потребно на ниво на Управен 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. Системот подразбира организација на состаноци на ниво на орган и тоа:

1. месечно помеѓу државниот секретар и координаторот за ризици или кога, по проценка, ќе се најде на исклучително значаен ризик, поради донесување одлука за мерките за намалување на изложеноста на ризик, за роковите и лицата кои ќе бидат одговорни за извршување на претходните активности,
2. на квартална основа помеѓу државниот секретар и раководителите на секторите и независните одделенија и одговорните лица за потребните активности поради проценка на соодветноста на



Влада на Република Северна Македонија

- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА –

преземените активности во врска со ублажување на ризикот и следење на напредокот во спроведувањето на Планот за постапување;

3. електронска комуникација помеѓу координаторите за ризици на организационата единица и координаторите за ризици на програмите, 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;

4. состаноци на Управниот колегиум поради прегледување и дискутирање во која мерка преземените активности се ефикасни, разгледување на проценката на влијанието и веројатноста по завршување на активностите за третирањето на ризикот, одредување дали се потребни понатамошни акции за постигнување на прифатливо ниво на ризикот;

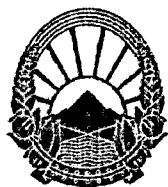
Пишани Извештаи за ризиците се доставуваат годишно:

1. од раководители на сектори/ независни одделенија до координаторот за ризици на програмите,
2. координаторот за ризици доставува Извештај до Управниот колегиум и
3. Управниот колегиум до заменик на претседателот за европски прашања за одобрување и до Одделение за внатрешна ревизија и Сектор за финансиски прашања на знаење.

5. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА

За следење на ефективноста на Процесот на управување со ризиците следните показатели на успешност ќе се следат преку секторите/независните одделенија:

1. на годишно ниво Регистарот на ризици во целост е прегледан и договорено е управувањето со ризиците,
2. изготвен Акциски план за отстранување на слабостите,
3. 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,
4. 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,
5. на годишно ниво, во рамките на својот распон на контроли, во секторите / независните одделенија извршени се повеќе од 50% од мерките од Акцискиот план и
6. управувањето со ризици е редовна точка на состаноците во секторите / независните одделенија со што ќе се овозможи разгледување на изложеноста на ризик и повторно поставување на приоритети.



Влада на Република Северна Македонија
- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

6. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Следење и проверка, Годишен извештај за системот на внатрешните финансиски контроли, Годишен извештај за показателите на успешност

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:

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

Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците обезбедува 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 за финансии 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.

Секторот за финансиски прашања обезбедува 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



Влада на Република Северна Македонија

- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА –

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.

7. КОМУНИКАЦИЈА И УЧЕЊЕ

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

1. потребно да се обезбеди секој да разбере на начин кој одговара на нивната улога, што е Стратегија и што се приоритетни ризици и како нивните одговорности во рамки на институцијата 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 институцијата и приоритетните ризици нема доследно да се решаваат);
2. потребно да се обезбеди дека научените лекции и искуство можат да се пренесат и соопштат на оние кои може да имаат корист од нив
3. 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.
4. комуникацијата со другите институции и тела за прашањата за ризикот, исто така е важна, особено ако Секретаријатот за европски прашања е зависен од другите институции /тела не само поврзано со одреден договор, туку со директна испорака на услуги/обврски во име на Секретаријатот за европски прашања.



Влада на Република Северна Македонија
- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

8. УСЛУГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

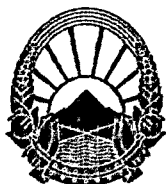
Секој во Секретаријатот за европски прашања е вклучен во управувањето со ризици и треба да биде свесен за својата одговорност во утврдувањето и управувањето со ризикот.

Меѓутоа крајната одговорност за управувањето со ризикот ја има:

- заменик претседателот на Владата задолжен за европски прашања
- државниот секретар
- 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.

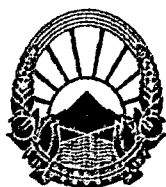
Улоги	Овластувања и одговорности
Заменик претседателот на Владата задолжен за европски прашања	<ul style="list-style-type: none">- да ја одреди стратешката насока и создаде услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со управувањето со ризиците- да обезбеди највисоко ниво на посветеност и поддршка за управување со ризиците- да ја донесе Стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки- да обезбеди Регистарот на ризици за програмите да е воспоставен и редовно да се следи и ажурира
Државен секретар	<ul style="list-style-type: none">- да обезбеди ефикасно управување со ризиците во организацијата- да обезбеди Стратегијата за управување со ризиците да се оценува најмалку еднаш годишно, со што би се обезбедило да остане соодветна и актуелна- да создаде услови за ефикасна комуникација за ризиците со вработените во сите делови, внатре и надвор од седиштето на организацијата- да обезбеди Регистарот на ризици за програми да се прегледува најмалку три пати годишно



Влада на Република Северна Македонија

- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

Раководители на сектори /помошници на раководители на сектори	<ul style="list-style-type: none">- да обезбеди управувањето со ризиците да се спроведува во согласност со Стратегијата за управување со ризици- да обезбеди сите вработени да се запознаени со процесот на управување со ризици и да се свесни за барањата кои во таа смисла се поставуваат- да ја промовира културата на управувањето со ризиците на сите нивоа- да обезбеди услови за донесување и редовно следење на Регистарот на ризици на Секретаријатот за европски прашања- да создади услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање активности за нив- да создади 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 Секретаријатот за европски прашања се прегледува на квартална основа- да обезбеди системско и навремено известување на Управниот колегиум за управувањето со ризици на ниво на организациони единици
Раководители на одделенија	<ul style="list-style-type: none">- да обезбедат секојдневно управување со ризиците- да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивното подрачје на одговорности се спроведува во согласност со Стратегијата за управување со ризици- да обезбедат дека вработените се свесни за клучните цели, приоритети и главните ризици со кои се соочува нивниот сектор/одделение и институцијата во целина- да ги поттикнуваат вработените и да ги оспособуваат за системско препознавање и решавање на ризиците кои се закануваат на нивните активности и искористување на можностите со кои подобро ќе се остваруваат целите и подобрат резултатите- да ги отвораат прашањата во врска со ризиците, дури и кога тоа би можело да биде сфатено како лоша вест- да утврдуваат нови методи за работа и да бидат иновативни
Вработени (сите)	<ul style="list-style-type: none">- насоките за управување со ризици да се користат ефикасно- да обезбедат дека се утврдени ризиците кои би можеле да резултираат во неисполнување на клучните цели или задачи- секој нов ризик или несоодветни постојни мерки на контрола да се пријават на координаторот за ризици на организационата единица
Раководител на Одделение за внатрешна ревизија	<ul style="list-style-type: none">- да обезбеди ревизија на клучните елементи на процесот на управување со ризици- проценувајќи ги активностите и ефикасноста на контролните механизми во однос на ризиците, да укаже на ризиците, односно на несаканите настани кои можат да се случат како последица на несоодветни или неефикасни контролни механизми и да дава препораки кои одат во насока на нивно јакнење



Влада на Република Северна Македонија

- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

<p>Раководител на Сектор за финансиски прашања</p>	<ul style="list-style-type: none">- да обезбеди и даде помош на вработените при изготвувањето на пописот и описот на работните процеси, проценката на ризиците и воспоставувањето на внатрешните контроли- да обезбеди ажурирање на документацијата поврзана со Книгата на работните процеси и Регистарот на ризици- да подготвува Извештај за спроведување на планот за воспоставувањето на финансиското управување и контрола во соработка со Министерството за финансии - Централната единица за хармонизација на внатрешната ревизија и финансиската контрола- да извршува работи на надзор над спроведување на процесот на управување со ризици и поставените контроли како одговор на ризиците- да ги преиспита сите аспекти на процесот на управување со ризици барем еднаш годишно и за тоа да го извести координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризици
<p>Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици</p>	<ul style="list-style-type: none">- да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризиците во организацијата- да обезбеди дека сите раководители се запознаени со потребата за воведувањето на управувањето со ризиците и со насоките за управување со ризиците- да ја поттикнува културата на управување со ризици и да дава поддршка на раководителите во ефикасното управување со ризиците и јакнењето на свеста на раководството за потребите за системското управување со ризиците- да обезбеди координаторите за ризици да бидат соодветно обучени за управување со ризици- да обезбеди изработка и ажурирање на Стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки во согласност со степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризиците- 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
<p>Координатори за ризици на организационите единици - сектори</p>	<ul style="list-style-type: none">- да преземаат активности во врска со прибирањето на податоците за ризиците и евидентирање на податоците за ризиците во Регистарот на ризици- да обезбедат прегледување на податоците за ризиците и по потреба собирање на дополнителни информации- да обезбедат на раководителите навремени, точни информации за управувањето со ризиците- да го следат спроведувањето на мерките од Акциските планови- да управуваат со документацијата во врска со ризиците.



Влада на Република Северна Македонија
- СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА -

ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Изјава за политиката за управување со ризиците:

„ Секретаријатот за европски прашања се залага за ефикасно управување со ризиците кои причинуваат директна закана за извршувањето на неговите функции. Вработените во Секретаријатот за европски прашања, средствата и способноста за давање на услуги се постојано под влијание на таквите ризици. Секретаријатот за европски прашања ги препознава ризиците кои треба да ги управува, со што заканиите ќе се избегнат, но можностите нема да се пропуштат.“

Бр. _____
_____ 2024 година
Скопје



Прв заменик претседател на Владата
на Република Северна Македонија задолжен
за европски прашања
Бојан Маричиќ

Подготвил: Координатор за управување со ризици: Дафинка Мојсовска _____

Координатор за управување со ризици: Златко Јанковски _____

Одобрил: Државна секретарка: Дрита Абдиу Халили _____

Утврдени ризици за Секретаријат за европски прашања 2024 година

Број на утврден Ризик	Утврдена активност	Сопственик на процесот	Утврден ризик	Веројатност за настанување на ризиот	Влијание на ризиот врз остварување на целите	Мерки за справување со ризиот
1	2	3	4	5		7
1	Ризици на ниво на стратешки план	СЕП	Несоодветно организирање и управување во рамки на СЕП (сектор –одделение)	средна до голема	големо	Поголема интеракција и комуникација меѓу секторите и одделенијата
2	Ризици на ниво на стратешки план	СЕП	Недоволно обезбедени ресурси (човечки, финансиски, Материјални-инфраструктурни)	голема	средно	Обезбедување на соодветни ресурси за работа, јакнење на капацитети и согласно потребите обезбедени финансиски средства
3	Ризици на ниво на стратешки план	СЕП	Влијание на фактори на кои СЕП не може да има директно влијание Force Majeur – Виша Сила	средна	големо	
4	Ризици на ниво на стратешки план	СЕП	Одлив на кадар	голема	големо	Старт на преговорите (доделување на датум) и спроведување на политика за задржување на кадри и мерки за мотивација
5	Ризици на ниво на стратешки план	СЕП	Недостаток на стручна експертиза за одредени подрачја по поглавја во процесот на преговори	голема	големо	Ангажирање на меѓународни експерти
6	Управување и координација со структурите во процесот на пристапување	СЕП/СИ	Недоволни капацитети во СЕП и во министерствата	голема	големо	Нови вработувања, обуки и донесување на политика за задржување на кадарот
7	Управување и координација со структурите во процесот на пристапување	СЕП/СИ	Функционалноста на НПАА порталот	средна	средно	Надградба на НПАА порталот и негово одржување и ангажирање на ИТ кадри
8	Управување и координација со структурите во процесот на пристапување	СЕП/СКСП	Напуштање на администрацијата од страна на ИПА структурите Недостаток на бенефиции, унапредувања и награди за постојните вработени може да доведе до промена на истите и да се намали квалитетот на извршувањето на работните задачи. Преоптовареност на постојниот ИПА кадар	голема	големо	Соодветен/Доволен број на вработени согласно обврските на вработени, воведување на систем за наградување и за подобрување на вештини за координација-Политика за задржување на ИПА кадарот е во владина постапка- се уште не е донесена/Законот за административни службеници е во фаза на ревидирање од МИОА
9	Управување со процесот на пристапни преговори	СЕП/СИ, ССП/ПП и ОЧР	Недостаток на административен капацитет во МК Мисијата во ЕУ и утврдување на внатрешна координација и комуникација со преговарачките структури како и ненавремено спроведување на постапката за упатување на лица од СЕП во Мисијата во ЕУ	голема	големо	Зголемување на бројот на претставници на СЕП упатени во МК Мисијата во ЕУ согласно планот и динамиката на процесот. Постапување на соодветен координативен систем /линк согласно одлуките за утврдување на преговарачките структури. Навремено спроведување на постапките за упатување на Лица во Мисијата во ЕУ
10	Управување со процесот на пристапни преговори	СЕП/СИ и ССП/ПП	Неформирани структура и несоодветно пополнување на структурите за преговори	голема	големо	Формирање и постапување на соодветни кадри во структурите за преговори

11	Управување со процесот на пристапни преговори	СЕП/ СИ и ССПП/П	Недостаток на човечки капацитети кој работи на ЕУ	средна	големо	Политика на задржување на кадри, потреба од специјалистички обуки, стажирање и волонтерства Примена на стандарди за развој на човечки ресурси Ангажирање на меѓународни експерти
12	Управување со процесот на пристапни преговори	СЕП/ СКСП, Одделение за обука за користење на европски фондови и друга странска помош	Нецелосна функционалност на Центарот за обуки	средна	средно	Користење на буџетските средства и донаторски проекти за спроведување на обуките Вработување/експирање со кадар на Центарот за обука на СЕП
13	Експирање на Одделението за јавни набавки	СЕП/СОПР	Во Одделението за јавни набавки не е вработено ниту едно лице за јавни набавки. Недостаток на кадар може да ги блокира постапките за јавни набавки кои се неопходни за да функционира Секретаријатот, што се покажа како реалност во изминатиот период.	висока	високо	Да се изнајде начин да се мотивираат лица кои би работеле во областа на јавните набавки во СЕП. Во моментот еден од Помошниците раководители на Сектор ги врши работите на службеник за јавни набавки.
14	Обука на кадар од членовите на комисиите за јавни набавки	СЕП/СОПР	Недостаток на обучен кадар од членовите на комисиите за јавни набавки поради немотивираност.	средна	средно	Со оглед дека активност е дополнителен ангажман треба да се најдат начини да се мотивираат членовите на комисиите за јавни набавки
15	спроведување на јавни набавки	СЕП/СОПР	Недостаток на дигитални сертификати за електронски потпис кои се потребни за спроведување на јавни набавки	висока	високо	да се мотивираат членовите во комисиите за јавни набавки да поседуваат дигитални сертификати.
16	Управување, координирање и преведување на Acquis, националното законодавство и сите документи релевантни за процесот	СЕП/ СПНВПЕУ	Недостиг од кадар (преведувачи, терминологи, лектор, правници...) во Секторот	висока	високо	Унапредувања на кадрите кои со години не се унапредени; Посебно таргетирани обуки за важниот кадар и други мотивации за постојните вработени во СПНВПЕУ. Висок ризик од губење квалитет, остречен и професионален кадар поради немотивираност, но и поради извршување тешки и сериозни задачи, повеќе од потребно за еден ресурс
17	Управување, координирање и преведување на Acquis, националното законодавство и сите документи релевантни за процесот	СЕП/ СПНВПЕУ	Нема постојана ИТ поддршка која е обучена за дополнителните софтверски алатки со кои се работи како поддршка во однос на планирање, организирање и координација на процесот на квалитетна подготовка на националната верзија на Acquis и на националното законодавство	средна	средно	Нови вработувања, обуки и донесување на политика за задржување на кадарот
18	Планирање, управување, координирање и преведување на Acquis, националното законодавство и сите документи релевантни за процесот од надворешните агенции	СЕП/ СПНВПЕУ	Достава на некавалитетен превод или ненавремено доставување на преводот	средна	средно	Овој ризик е поврзан со алокација на буџетски средства, односно нивно изостанување, особено во услови кога Секторот се соочува со сериозен недостиг од кадри. Посериозно решение би било Рамковните спогодби за превод да бидат повеќегодишни, да нема застој во процесот заради постојано објавување тендери, а истовремено континуирано да се работи со веќе обучени надворешни ресурси.
19	Управување, координирање и преведување на Acquis, националното законодавство и сите документи релевантни за процесот	СЕП/ СПНВПЕУ	Отсуство на стручна и правна ревизија и тело за верификација	средна	средно	Воспоставување на фазата од планирање, управување, координирање и преведување на Acquis за стручна и правна ревизија на преведените акти - изнаоѓање решение во законските рамки за оваа цел и одвојување буџетски средства (било да е формирање Технички комитети за стручна и правна ревизија, било преку посебно тело за терминологија од Преговарачката структура. Тело за терминологија, раководено од Секторот, со учество на научната, стручната и академската фела за дефинирање, утврдување и усогласување на терминологијата од правото на ЕУ, согласно стандардите на меѓедонскиот јазик, но и за изработка на поимници од стручните области)

20	Управување и координирање на процесот на создавање специјализирани терминолошки бази од правото на ЕУ	СЕП/ СПНБ/ ПЕУ	Недоволна екипираност на Одделението за Јазична ревизија и терминологија со соодветен кадар. Две одделенија немаат раководители/ Одделение за Јазична ревизија и терминологија и Одделение за превод и координација на процесот на преведување	висока	високо	Нови вработувања, унапредувања и обуки и донесување на политика за задржување на кадарот
21	Планирање и спроведување на Годишниот план за внатрешна ревизија и следење на препораките кои произлегуваат од Конечниот извештај на внатрешна ревизија	ОВР	Недоволна екипираност на Одделението за внатрешна ревизија	висока	високо	Отворени препораки од надворешните ревизии
22	Информатички системи и платформи за поддршка на процесот на пристапување	СИКТА	Недоволна и застарена ИТ техничка опременост. Моменталната Информатичка инфраструктура во СЕП е целосно застарена и треба да се направи замена на 3 сервери IBM/Lenovo System X3650 M5 и Dell PowerEdge сервер, на кои целосно им е истечена гаранцијата и поддршката од производителот и многу тешко се наоѓаат на пазарот резервни делови. Овие 4 сервери се повеќе од 7 години во функција и неопходна е нивната замена со нови сервери. Исто така неопходна е и замена на поголемиот дел на десктоп компјутерите и лаптопите на вработените на СЕП, кои се стари повеќе од 7 години и почнуваат да даваат многу дефекти.	голема	големо	Континуирано снабдување со нова техничка опрема
23	Информатички системи и платформи за поддршка на процесот на пристапување	СИКТА	Недоволен број на човечки ресурси (недоволен број на ИТ вработени и незадоволително ниво на знаење и вештини за спроведување на работните задачи)	голема	големо	Екипирање на секторот. Континуирано следење на специјализирани обуки и специјализирани савени и работилници
24	Информатички системи и платформи за поддршка на процесот на пристапување	СИКТА	Недоволно финансиски средства за редовно одржување и сервисирање на ИКТ опремата и сервисите	голема	големо	Пренамена на средства и планирање на дополнителни средства за наредна програмска година со набавување на нова опрема. На овој начин би се намалиле трошоците за одржување на застарената опрема.
25	Информатички системи и платформи за поддршка на процесот на пристапување	СИКТА	Одржување на NPAA платформа. Превентивно и адаптивно одржување на NPAA платформата која ја изработи Nextsense, а беше донација преку проектот на UNOPS. СЕП во април 2024 година, треба распише јавна набавка и да обезбедат доволно средства, со цел непречено функционирање на самата платформа. Изворниот код за NPAA платформата е во сопственост на СЕП. NPAA платформата е хостирана на сервери во СЕП салата. Одржувањето од страна на Nextsense завршува во април 2024.	голема	големо	Задолжително да се одобрат доволно средства за наредните 3 години за одржување на новата NPAA платформа.

26	Информатички системи и платформи за поддршка на процесот на пристапување	СИКТА	Неопходни софтвери за менаџирање и бекапирање на Информатичкиот систем. Во моментот постои некои бекап софтвер в со истечени лиценци без поддршка од производителот на лиценците.	голема	големо	Планирани се средства во планот за јавни набавки за 2024 но набавка треба да се спроведе.
27	Информатички системи и платформи за поддршка на процесот на пристапување	СИКТА	Превенција од неавторизиран физички пристап и оштетување на просторите и информациите во СЕП	голема	големо	Следните параметри на физичка безбедност се имплементирани во СЕП, Систем за контрола на пристап со камери и идентификациски картички во просторите на СЕП Физичкиот пристап во зградата е надгледуван со систем за видео надзор, систем за контрола на пристап со идентификациски картички. Гостите се придружувани со вработени од СЕП.
28	Демократски вредности на Европа во процесот на пристапување	СОРОЈ	Недоволен капацитет на Секторот, односно недоволно човечки ресурси за спроведување на активностите. Пополнети се сите работни места, но само три лица работат реално во Секторот; отсуство на унапредување на вработените кои реално работат во секторот	голема	големо	Распределување работни задачи од надлежност на секторот на вработените кои ги пополнуваат работните места, унапредување на вработените кои во моментот работат на процесот на комуникација
29	Демократски вредности на Европа во процесот на пристапување	СОРОЈ	Недоволна техничка опрема во процесот на транспарентност и доследно информирање на јавноста (озвучување и др.)	средна	средно	Континуирано снабдување на техничка опрема
30	Недоволен буџет за спроведување на територијални и интеррегионални ЕУ програми	СКСП	неисплаќање на финансиски обврски з национално кофинансирање	голема	големо	обезбедување на финансиски средства за техничка помош и за национално кофинансирање
31	Немање обезбедување при транспорт на средства (готовина) од банка до СЕП	СФП	благајникот може да биде напатнат и ограбен	голема	големо	препорака од внатрешна ревизија
32	Немање сигурност при броене на средствата (готовината)	СФП	Појавување на фалсификувани девиз	голема	големо	Набавка на машина за проверка на средствата
33	Не осигурување на благајната	СФП	Провала или кражба во благајната	голема	големо	Осигурување на благајната