



Агенција за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги

# СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Скопје, мај 2015

## Содржина

1. Вовед .....	3
2. Намена и цели .....	3
3. Придобивки од управувањето со ризиците .....	3
4. Ставови на Агенцијата кон ризиците .....	4
5. Процес на управување со ризиците .....	4
6. Клучни показатели на успешноста .....	7
7. Следење и проверка на процесот на управување со ризиците .....	7
8. Комуникација и учење .....	8
9. Улоги, овластувања и одговорности .....	9
10. Изјава за политиката на управување со ризиците .....	11

Изготвено од:

- Координаторот за управување со ризици на Агенцијата за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги (во натамошниот текст: Координатор за ризици на Агенцијата)

## 1. ВОВЕД

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

Соодветното управување со ризици е од извонредна важност за Агенцијата за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги (во натамошниот текст: Агенцијата) и за нејзината способност за извршување на нејзините надлежности.

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

Во оваа стратегија се поаѓа од следната дефиниција:

Ризик е „кој било настан или проблем кој може да се случи и неповолно да влијае на постигнувањето на стратешките и оперативните цели на Агенцијата. 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. Сите промени во стратегијата се евидентираат како изменети изданија.

## 2. НАМЕНА И ЦЕЛИ

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

Оваа стратегија има за цел:

- подобрување на ефикасноста на управувањето со ризиците на ниво на Агенцијата,
- целосно интегрирање на управувањето со ризиците во административната култура на организацијата,
- вградување на управувањето со ризиците во процесот на планирање и донесување одлуки како стандард,
- обезбедување дека за рамката за утврдување, процена, постапување, следење и известување за ризиците се информирани и ја разбираат вработените на сите нивоа на Агенцијата,
- воспоставување координација на управувањето со ризици во Агенцијата,
- обезбедување управувањето со ризици да ги опфати сите области на ризик,
- обезбедување дека управувањето со ризици е во согласност со Законот за јавна внатрешна финансиска контрола и Насоките за управување со ризиците.

## 3. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

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

- подобро одлучување,
- зголемување на ефикасноста,

---

<sup>1</sup> Насоки за спроведување на процесот на управување со ризици кај буџетските корисници.

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

#### 4. СТАВОВИ НА АГЕНЦИЈАТА КОН РИЗИЦИТЕ

Ова се ставовите на Агенцијата кон ризиците:

- сите активности кои ги спроведува Агенцијата мора да бидат во согласност со целите на Агенцијата, а не спротивни на нив,
- сите активности во секој момент ќе бидат во согласност со барањата на законодавната рамка,
- сите активности кои носат ризик од значаен штетен публицитет или друга штета за угледот на Агенцијата ќе се избегнуваат,
- сите активности мора да резултираат со придобивки кои претставуваат вредност за парите и
- сите активности и со нив поврзаните финансиски издатоци мора да бидат опфатени со финансискиот план на Агенцијата,

#### 5. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

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

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

##### Прв чекор – поставување цели

Појдовна точка за управувањето со ризиците е јасното разбирање за тоа што организацијата сака да постигне. Управувањето со ризиците е управување со заканите кои можат да го попречат остварувањето на целите и максимизирање на можностите кои ќе помогнат за остварување на целите. Поради тоа ефикасното управување со ризиците треба да биде насочено кон стратешките и оперативните цели.

##### Втор чекор – утврдување на ризиците

Утврдувањето на ризиците поврзани со работните активности и донесувањето одлуки се воспоставува од страна на следните лица и на следното ниво:

Сектори	Одговорност за утврдување на ризикот	Раководители на сектори

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.

Агенцијата ќе воспостави и води еден регистар на ризици, кој претставува „база на податоци“ за сите информации за ризиците.

Регистарот на ризици ќе се води во Excel табела која ќе ја ажурира координаторот за ризици.

Координаторот за ризици на Агенцијата го именува Директорот на Агенцијата, а координаторите за ризици во рамките на секторите ги именуваат раководителите на секторите.

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

### Трет чекор – проценка на ризиците

Проценката на ризиците се врши врз основа на два вида влезни информации – за проценка на влијанието на ризикот и проценка на веројатноста за појавување на ризикот. Вкупната изложеност на ризик се добива со множење на бодовите за влијанието и бодовите за веројатноста (на тој начин ризикот со најголемо влијание и најголема веројатност кој го бодуваме со оценка три, може да се процени со најмногу девет бода). Изложеноста 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. За проценка на ризиците во Агенцијата ќе се користи матрицата на ризикот 3x3.

Матрицата на ризиците 3x3 е прикажана на следната слика:

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

При утврдување на границата на прифатливост на ризиците Агенцијата 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.

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

- ако претставува директна закана на успешното завршување на активността,
- ако предизвикува значителна штета на интересните групи на Агенцијата (граѓаните, радиодифузерите, даватели на аудиовизуелни медиумски услуги по барање, операторите на јавни електронски комуникациски мрежи, издавачите на медиуми)

- ако последица на ризикот е повреда на законот и другите прописи,
- ако дојде до значајни финансиски загуби (поголеми од 10.000 евра во денарска противвредност),
- ако се доведува во прашање сигурноста на вработените,
- или во кој било случај на сериозно влијание на угледот на Агенцијата.

#### **Четврт чекор – постапување по ризиците**

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

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

- избегнување на ризикот – на начин што одредени активности ќе се спроведат поинаку,
- пренесување на ризикот – преку конвенционално осигурување или пренос на трета страна,
- прифаќање на ризикот – кога можностите за преземање одредени мерки се ограничени или трошоците за тоа се несразмерни во однос на можните придобивки, под услов ризикот да се следи со што ќе се обезбеди дека истиот ќе остане на прифатливо ниво,
- намалување/ублажување на ризикот – преземање мерки за намалување на веројатноста или влијанието на ризикот.

Соодветните планови за постапување кои одговараат на одбраните одговори на ризик треба да бидат утврдени од раководителите на сектори, со што ќе се обезбеди преземање 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 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.

Раководителите на секторите на колегиум ќе ги дискутираат откриените ризици, ќе предложат дополнителни мерки за ублажување на ризиците и ќе предложат Акциски план на Агенцијата, кој ќе го донесе Директорот на Агенцијата.

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

#### **Петти чекор – следење и известување за ризиците**

Петтиот чекор на процесот го вклучува следењето и известувањето за ризиците така што раководителите на секторите 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, регистарот на ризици и Акцискиот план мора редовно да се ажурираат во поглед на:

- новите ризици,
- ризиците кои се третираат,
- ризиците кои се прифатени и
- ризиците на кои не можело да се делува на планиран начин, односно со ревидирање на проценката на ризикот.

Целта на управувањето со ризиците е доведување на ризикот и/или одржување на ризикот на прифатливо ниво. Ако активностите преземени со цел намалување на

ризиците не придонесат изложеноста на ризикот да е под прифатливото ниво, ризикот би требало повторно да го дискутираат на колегиум Директорот на Агенцијата, раководителите на секторите и Координаторот за управување со ризици на Агенцијата.

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

- состаноци на ниво на Агенцијата:
  - 1) помеѓу Директорот, Координаторот за ризици на Агенцијата и раководителите на секторите кога, по проценка, ќе се најде на исклучително значаен ризик, поради донесување одлука за мерките за намалување на изложеноста на ризик, за роковите и лицата кои ќе бидат одговорни за извршување на претходните активности и
  - 2) квартално помеѓу Директорот, Координаторот за ризици на Агенцијата и раководителите на секторите за потребните активности поради проценка на соодветноста на преземените активности во врска со ублажување на ризикот и следење на напредокот во спроведувањето на планот за постапување;
- состаноци (колегиуми) на раководителите на секторите со Координаторот за ризици на Агенцијата поради прегледување и дискутирање во која мерка преземените активности се ефикасни, разгледување на проценката за можното влијание и веројатноста ризикот да се случи и по преземање на превентивните активности за третирање на ризикот, одредување дали се потребни понатамошни акции за постигнување на прифатливо ниво на ризикот;
- пишани извештаи за ризиците се доставуваат годишно:
  - 1) од раководителот на секој сектор до Координаторот за ризици на Агенцијата кој подготвува обединет извештај и го доставува до Директорот поради одобрување и
  - 2) одобрениот извештај од Директорот се доставува до Советот на Агенцијата и единицата за внатрешна ревизија.

## 6. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА

За следење на ефективноста на процесот на управување со ризиците ќе се следат 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 Агенцијата,
- 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 органите во состав извршени се повеќе од 50% од мерките од Акцискиот план и

Клучните показатели на успешност ќе бидат прегледувани годишно.

## 7. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Ефикасното управување со ризици бара нивно 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 одново да се проценуваат со што би се утврдиле можностите за подобрување.

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

- дали усвоените мерки резултирале со она што требало,
- дали усвоените постапки и собраните податоци за спроведување на процените биле соодветни,
- недостатоци во контролите и можности за континуирано подобрување и
- дали подобрата размена на информации за ризиците ќе помогне во донесувањето 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 од следењето и проверката, координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризици ќе ги презентира на раководството во Агенцијата преку годишниот извештај за показателите на успешност за спроведување на стратегијата за управување со ризици.

Одделението за внатрешна ревизија ќе добива извештај за управувањето со ризици на годишно ниво. Одделението, по потреба, од раководителите на секторите може да го побара и статусот на Акцискиот план.

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);
- 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);
- 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 Агенцијата е зависна од другите организации, не само поврзано со одреден договор, туку со директна испорака на услуги во име на Агенцијата.



## 9. УЛОГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Секој во Агенцијата 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 имаат:

- директорот
- 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
Директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ да 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 одобри стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки</li> </ul>
Совет	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ да ја донесе стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки</li> </ul>
Раководители на сектори	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ да обезбедат ефикасно управување со ризиците во организацијата</li> <li>▪ да обезбедат стратегијата за управување со ризиците да се оценува најмалку еднаш годишно, со што би се обезбедило да остане соодветна и актуелна</li> <li>▪ да создадат услови за ефикасна комуникација за ризиците со вработените во сите делови, внатре и надвор од седиштето на организацијата</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 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 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 создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување</li> </ul>

	<p>приоритети и иницирање активности за нив</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 секојдневно управување со ризиците</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>
Вработени	<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> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ секој нов ризик или несоодветни постојни мерки на контрола да се пријават на координаторот за ризици на секторот</li> </ul>
Раководител на одделението за внатрешна ревизија	<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>
Координатор за управување со ризици на Агенцијата	<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 од воведување 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 системско управување со ризиците</li> <li>▪ да обезбеди координаторите за ризици во рамки на секторите 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</li> </ul>

	<p>согласност со степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризиците</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Агенцијата да подготвува годишен извештај за преземените активности за воспоставување на процесот за управување со ризиците</li> <li>▪ да подготвува годишен извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризици</li> <li>▪ да обезбеди дека регистарот на ризици се прегледува на квартална основа</li> </ul>
Координатори за ризици во рамки на секторите	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ да преземаат активности во врска со прибирањето на податоците за ризиците заради нивно евидентирање во регистарот на ризици</li> <li>▪ да обезбедат прегледување на податоците за ризиците и по потреба собирање дополнителни информации</li> <li>▪ да им обезбедат на раководителите на секторите навремени и точни информации за управувањето со ризиците</li> <li>▪ да го следат спроведувањето на мерките од Акцискиот план</li> <li>▪ да управуваат со документацијата во врска со ризиците</li> </ul>

#### 10. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Изјава за политиката за управување со ризиците:

„Агенцијата се залага за ефикасно управување со ризиците кои се закануваат на извршувањето на нејзините функции. Агенцијата ги препознава ризиците кои треба да ги управува, со што заканите ќе се избегнат, а можностите нема да се пропуштат.“

Бр. 01-3600/1  
12.05. 2015 година  
 Скопје



