



Република Северна Македонија
Republika e Maqedonisë së Veriut

Државна комисија за одлучување во управна

постапка, постапка од работен однос и инспекциски надзор во втор степен

Komisioni Shtetëror për Vendim në Procedurën Administrative

dhe Procedurën e Punësimit në Shkallë të Dytë

Бр. - Nr 0306-1675/1

05.11.2025 год. - viti

Скопје

Република Северна Македонија
Republika e Maqedonisë së Veriut
Државна комисија за одлучување во управна постапка, постапка од
работен однос и инспекциски надзор во втор степен
Komisioni Shtetëror për Vendimarrje në Procedurë Administrative, Procedurë
të Marrëdhënies së Punës dhe Mbrojtjes Inspektuese në Shkallë të Dytë

Бр./Nr. _____

_____ год./viti.
Скопје - Shkup

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Државна комисија за одлучување во управна постапка,
постапка од работен однос и
инспекциски надзор во втор степен

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ 2025-2028

НА ДРЖАВНА КОМИСИЈА ЗА ОДЛУЧУВАЊЕ ВО УПРАВНА ПОСТАПКА,
ПОСТАПКА ОД РАБОТЕН ОДНОС И ИНСПЕКЦИСКИ НАДЗОР ВО ВТОР СТЕПЕН

Октомври 2025 година

СОДРЖИНА

СОДРЖИНА.....	1
ВОВЕД.....	2
1. ДЕФИНИРАЊЕ НА РИЗИК.....	4
2. СТРАТЕШКИ И ОПЕРАТИВНИ РИЗИЦИ	6
3. ЦИКЛУС ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ	16
4. ДОКУМЕНТИРАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ	18
5. ЗАДАЧИ И ОДГОВОРНОСТИ НА ПОЕДИНЕЧНИ УЧЕСНИЦИ ВО ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ	20
6. УЛОГАТА НА ВНАТРЕШНАТА РЕВИЗИЈА ВО УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИ	22
7. УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ОД КОРУПЦИЈА	22
8. ПРИЛОЗИ	24

ВОВЕД

Управувањето со ризици е обврска дефинирана со Законот за системот на внатрешна финансиска контрола во јавниот сектор и Стандардите за внатрешна контрола во јавниот сектор и претставува процес на утврдување и оценка на ризиците и нивното влијание врз исполнување на целите и воспоставување на потребните внатрешни контроли со што изложеноста на ризикот би се задржала на прифатливо ниво.

Државната комисија за одлучување во управна постапка, постапка од работен однос и инспекциски надзор во втор степен е државен орган кој е самостоен во својата работа и има својство на правно лице.

Државната комисија е надлежна за одлучување по жалби против акти донесени во управна постапка во прв степен и во постапка по инспекциски надзор од страна на јавните органи утврдени со Законот за општата управна постапка, да одлучува по жалби против решенија донесени во прв степен од Комисијата за хартии од вредност и е надлежна да одлучува и за прашања од областа на работните односи во втор степен (кои не се во надлежност на Агенцијата за администрација), за прашањата од областа на работните односи за државните службеници од Агенцијата за администрација, како и против решенијата на Министерството за внатрешни работи со кои се поништени решенијата за доделување на награди.

Основната цел на Државната комисија е навремено и ефикасно остварување на заштита на правата и правните интереси на физичките лица, правните лица и другите странки, заштита на јавниот интерес, како и одржувањето на високо ниво на доверба во одлуките на Државната комисија.

Државната комисија е буџетски корисник од прва линија и се финансира исклучиво од буџетски средства.

Со Стратегијата за управување со ризици се идентификуваат сите потенцијални ризици кои може да влијаат врз остварување на целите и успешното работење на Државната комисија и се уредуваат постапките и активностите за управување со утврдените ризици.

Соодветното и добро управување со ризиците е од исклучителна важност за Државната комисија.

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

Управувањето со ризиците е централен дел на стратешкото управување. Тоа е алатка која помага да се предвидат неповолните настани и да се реагира на нив, односно да се насочат постапките на внатрешената контрола и ресурсите кон клучните функции и со нив поврзаните ризици.

Со цел управувањето со ризиците да стане составен дел на процесот на планирање, важно е при концепирање на планските документи да се разгледаат ризиците кои можат да влијаат на нивното спроведување. Согласно систематизацијата и организацијата на Државната комисија, секој сектор е свесен за ризиците со кои се соочува во делот на своето работење, како и посебното одделение за човечки ресурси. Целта на секој сектор е елиминирање на можните и постоечките ризици или нивно минимизирање.

Ажурирањето на оваа Стратегија ќе се изврши по истекот на секои три години, согласно измените на методологијата и законската регулатива, а утврдените контроли кои се однесуваат на минимизирање на поделните ризици ќе се анализираат континуирано и ќе се ажурираат еднаш годишно.

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА РИЗИК

1.1 Ризик

Ризик е можност еден настан да се случи и да има негативно влијање врз остварувањето на целите на Државната комисија. Неискористените или пропуштените можности за подобрување на работењето исто така се сметаат за ризици.

Ризик претставува секоја активност или околност која може негативно да влијае врз:

- остварувањето на стратешките и оперативните цели,
- да има последици врз работниот процес, резултатите и угледот на институцијата,
- правилното и законито користење на одобрените финансиски средства.

1.2 Намена и цели на стратегијата за управување со ризици

Основната претпоставка во управувањето со ризиците е дека секоја институција има одговорност да обезбеди висококвалитетни услуги. Оваа претпоставка се заснова на идејата дека ризикот е инхерентен дел од работата и субјектите треба да бидат свесни за него и да презмеат мерки за да ги минимизираат или управуваат со ризиците. Управувањето со ризиците претставува процес на идентификација, анализа, оценка и управување на ризиците. Тоа вклучува идентификација на потенцијалните ризици, анализа на нивото на ризик, планирање и спроведување на мерките за управување со ризик и континуирано следење и евалуација на резултатите.

Намената на оваа Стратегија е непречено остварување на старешките цели на Државната комисија преку континуирано следење на заканите од севкупното опкружување кое бара работењето постојано да се прилагодува.

Управувањето со ризиците е алатка која му помага на Претседателот на Државната комисија навремено и соодветно да реагира на променетите околности и да придонесе кон одржување на постигнатиот квалитет, ефикасност и резултати во сите планирани активности за остварување на стратешките цели.

Управувањето со ризиците овозможува:

- предвидување и пресретнување на неповолните околности или настани кои би можело да го спречат остварувањето на целите на Државната комисија и да го загрозат институционалниот и индивидуалниот кредибилитет;

- насочување на постапките за внатрешна контрола и ресурсите во клучните области и со нив поврзаните ризици;
- обезбедување ефикасен механизам за постигнување посветеност на раководителите на сите хиерархиски нивоа за остварување на приоритетите;
- носење правилни и навремени одлуки.

Управувањето со ризиците има за цел :

- Подобрување на ефикасноста на управувањето со ризици на ниво на Државната комисија;
- Целосно интегрирање на управувањето со ризиците во работењето на вработените;
- Вградување на управувањето со ризици во процесот на планирање и донесување одлуки;
- Обезбедување рамка за утврдување, процена, постапување, следење и известување за ризиците, достапна и разбирлива за сите нивоа;
- Воспоставување координација на управувањето со ризици во Државната комисија;
- Обезбедување управувањето со ризици да ги опфаќа сите области на ризик, а најмногу функционирањето на внатрешните контроли;
- Усогласување со Законот за системот на внатрешна финансиска контрола во јавниот сектор и со Насоките за управување со ризиците кај буџетските корисници.

1.3 Основни принципи

- Сите активности на Државната комисија мора да бидат во согласност со стратешките цели и законската регулатива;
- Сите активности кои носат значителен ризик од нанесување на штета на угледот на институцијата во целост да се избегнуваат;
- Се обезбедува спроведување на правата и законските обврски кон сите правни и физички лица, како и институциите од законодавната и извршната власт.

1.4 Придобивки од успешното управување со ризици

- Подобрено и потранспарентно одлучување;
- Зголемена ефикасност во работењето;
- Доследно спроведување на позитивната законска регулатива;
- Подобрено предвидување и оптимално користење на расположливите средства;
- Јакнење на довербата во управувачкиот систем;
- Развој и одржување на позитивна организациска култура.

2. СТРАТЕШКИ И ОПЕРАТИВНИ РИЗИЦИ

Согласно новата методологија, ризиците се категоризираат во стратешки ризици и оперативни ризици.

2.1. Стратешки ризици

Стратешките ризици се оние кои произлегуваат од долгорочните и среднорочните цели утврдени во стратешките планови на Државната комисија. Тие можат негативно да влијаат врз:

- одлучувањето во управната постапка,
- постапките од работен однос,
- инспекцискиот надзор во втор степен.

Неправилното управување со овие ризици може да придонесе до:

- делумно или целосно неисполнување на стратешките цели,
- намалување на ефективност и ефикасност на институцијата,
- нарушување на јавната доверба и угледот на Државната комисија.

2.1.1 Стратешките ризици се делат на следните подкатегории:

2.1.1.1 Правни ризици (законска рамка и регулатива) - Државната комисија работи во рамки на надлежностите утврдени со закони. Секоја измена во регулативата директно влијае врз структурата, надлежностите и приоритетите на институцијата.

- Ризици

- ненавремено постапување и неостварување на законските надлежности и планирани активности на ДК.

- Причини

- регулаторни промени (законодавна рамка) - чести промени на закони, носење на нови закони и прописи кои не се усогласени со веќе постоечките, доделување на нови или одземање на постоечките надлежности;
- недоволна координација меѓу органите.

- Влијание

- влијае врз квалитетот на одлучувањето, законитоста и навременоста на постапките и реализацијата на правата и обврските на странките.

2.1.1.2 Политички ризици – стабилната политичка клима обезбедува предвидливост и доверба во работата на институцијата, додека нестабилноста може да создаде сомнежи за независноста и ефикасноста на нејзините одлуки. Државната комисија ги следи и ги спроведува политиките кои произлегуваат од државните стратегии, особено оние што се однесуваат на транспарентност, отчетност и доброто владеење.

- Ризици

- политичко влијание во носење на одлуките.

- Причини

- политичките фактори може да влијаат врз текот, исходот или објективноста на управната постапка.

- Влијание

- може да се одрази врз квалитетот на одлучувањето, законитоста и навременоста на постапките и реализацијата на правата и обврските на странките.

2.1.1.3 Финансиски ризици – финансиските средства се доделуваат преку државниот буџет, што ја прави институцијата зависна од економската состојба и од приоритетите на Владата. Обврска на Државната комисија е средствата да ги користи одговорно, транспарентно и во согласност со законските регулативи.

- Ризици

- Нереализирање на надлежностите и стратешките цели на ДК.

- Причини

- необезбедување на финансиски средства од централниот Буџет на РСМ;
- ограничени ресурси во Буџетот на РСМ;
- слабост во системот на внатрешни контроли во процесот на буџетска координација/планирање.

- Влијание

- се одразува врз ресурсите, капацитетите и целокупното функционирање на Државната комисија.

2.1.1.4 ИТ и технолошки ризици - примената на информациски системи овозможува побрзо процесирање на предмети и поефикасна размена на информации.

- Ризици

- неефикасна управна постапка и ненавремена размена на списи меѓу институциите;
- неовластен пристап до лични и службени податоци;
- нереализирање на надлежностите и стратешките цели на ДК.

- Причини

- недоволна дигитализација на управните постапки;
- неусогласеност на информациските системи меѓу институциите, односно недостасува интероперабилност меѓу државни бази на податоци;
- ИКТ инфраструктурата е застарена.

- Влијание

- директно и значајно влијание врз ефикасноста, транспарентноста и законитоста на постапката;
- рачно процесирање на барања во хартиена форма;
- бавни постапки, административни грешки;
- ограничен пристап на странките.

2.1.1.5 Административни (кадровски) ризици - ефикасноста и законитоста на постапките што се водат во Државната комисија директно зависат од компетентноста и однесувањето на човечките ресурси.

- Ризици

- Недостаток на кадар.

- Причини

- неиздавање на согласност и неодобрени финансиски средства за реализација на годишниот план за вработување од страна на МФ и МЈА;
- недоволна понуда на соодветно обучени кадри на пазарот на трудот;
- одлив на кадар од Државната комисија;
- личните примања се неконкурентни на пазарот на трудот;
- недоволни средства за професионализација на кадрите (обуки, сертификати и др.

- Влијание

- може да се одрази врз непречено одвивање на работните процеси во институцијата што доведува до директно влијание врз нејзината ефикасност и ефективност во функционирањето.

2.1.1.6 Засегнати страни

Државната комисија ќе воспостави Регистер на засегнати страни кој овозможува институцијата систематски да ги идентификува, разбира и управува со интересите на сите кои ја користат или ја следат нејзината работа, со цел подобрување на услуги, комуникација и доверба. Со регистерот се забележуваат сите физички лица, организации или групи кои можат да влијаат на работата на институцијата или да бидат погодени од нејзините активности. Регистерот ќе содржи информации за тоа кои се потребите, интересите и приоритетите на секоја засегната страна. Ова помага институцијата да ги усогласи своите политики, услуги и активности со очекувањата на граѓаните и други клучни актери. Регистерот помага да се идентификуваат потенцијални конфликти или проблеми меѓу различните групи на засегнати страни, односно, институцијата да преземе мерки однапред и да управува со интересите на сите страни на транспарентен начин. Регистерот создава формална евиденција која се користи за внатрешна контрола, надзор или објаснување на одлуки пред јавноста.

Засегната страна	Опис	Потреби и очекувања	Пристап за управување
Физички лица/Правни лица/Првостепен орган	Корисници на услуга (поднесители на жалби)	Навремено и квалитетно постапување по поднесена жалба. Професионална комуникација	Редовни анкети за задоволство, брза реакција на поплаки
Вработени/Синдикат	Имплементираат процеси	Организациска поставеност, јасно дефинирани работни задачи, професионален и кариерен развој, обезбедена	Интерна комуникација, обуки, состаноци

		инфраструктура и ИТ опрема	
Добавувачи	Обезбедување на ресурси	Почитување во целост на Закон за јавни набавки	Договори
Државни институции (Собрание на РСМ, УЈП, Влада на РСМ...)	Поставуваат барања	Усогласеност со прописи	Следење на законски промени, усогласување
Јавност	Индиректно засегнати	Транспарентност, етика	Транспарентност

Стратешките ризици се фокусираат на пошироки интересни групи, граѓани, институции, крајни корисници на услугите и за истите е одговорен претседателот на Државната комисија за одлучување во управна постапка, постапка од работен однос и инспекциски надзор, како и заменикот претседател, членовите и раководните административни службеници.

2.2 Оперативни ризици

Оперативен ризик е можноста за настанување на загуби или штета како резултат на неадекватни или неефикасни внатрешни процеси, луѓе, системи или надворешни настани и се поврзани со секојдневното функционирање на организацијата. Може да произлезат од човечки грешки, технички дефекти, процесни пропусти или надворешни настани (на пример природни катастрофи и сл.)

2.2.1 Човечки ресурси

Човечкиот потенцијал во Државната комисија е клучен фактор за исполнување на стратешките и оперативните цели на институцијата. **Недоволниот број на вработени административни службеници** претставува ризик со висока изложеност, кој директно влијае на квалитетот, ефикасноста и континуитетот на работењето.

- Ризици

- Непополнети работни места во систематизацијата согласно обемот на работа;
- Ризик од недостаток на кадар и недостаток на соодветен квалификуван кадар во ДК;
- Обуки и професионален развој на вработените во ДК;

- Ненавремено известување за отсуство од работа (боледување, годишен одмор, пропусница и др.

- **Причини**

- неиздавање на согласност и неodobрени финансиски средства за реализација на годишниот план за вработување од страна на МФ и МЈА;
- неиздавање на согласност и неodobрени финансиски средства за реализација на годишниот план за вработување од страна на МФ и МЈА;
- недоволна понуда на соодветно обучени кадри на пазарот на трудот;
- одлив на кадар од ДК;
- личните примања се неконкурентни на пазарот на трудот;
- недоволни средства за професионализација на кадрите (обуки, сертификати и др.);
- недоволно организирани обуки и несоодветни обуки од страна на надлежни органи;
- Недоволен буџет за обука и едукација (нереализација на годишниот план за обуки од страна на МЈА;
- ниска мотивираност на вработените да се прилагодат на нови технологии и вештини;
- недоволно развиени лидерски вештини на вработените и тимска работа;
- Непочитување на воспоставените интерни процедури во управувањето со човечките ресурси.

- **Влијание**

- големо влијание врз организирање на работните процеси на ДК во остварување на правата на вработените од работен однос и во поглед на можните правни спорови и казни со вработените;
- влијае врз непречено одвивање на работните процеси во институцијата што доведува до директно влијание врз нејзината ефикасност и ефективност во функционирањето;
- влијае врз непречено одвивање на работните процеси во институцијата што доведува до директно влијание врз нејзината ефикасност и ефективност во функционирањето;
- бројот на ваквите случаи е многу мал.

Недоволниот човечки потенцијал создава последователна реакција на ризици кои директно влијаат на квалитетот на услугите, задоволството на странките и ефикасноста на институцијата. Управувањето со овој ризик бара оптимизација на бројот и компетенциите на кадарот, јасно дефинирани обврски и континуирана обука.

2.2.2 Финансиски

Финансиските оперативни ризици во Државната комисија во голема мера се поврзани со недостатокот на административни службеници, бидејќи од тоа зависи навременото и точно спроведување на финансиските процеси. Недоволниот човечки потенцијал може да предизвика задоцнувања, грешки и несоодветно управување со буџетот, што има директни импликации врз функционирањето на институцијата.

- Ризици

- Ненавремено или нецелосно доставување на предлог буџет за следна календарска година;
- несоодветно постапување по однос на влезната документација (фактури....) која предизвикува финансиски импликации;
- Спроведување на ЈН спротивно на законските и подзаконските прописи;
- нанавремена и неточна пресметка на плата;
- Ненавремено изготвување и доставување на Годишен извештај за работењето на ДК / годишна сметка.

- Причини

- законската обврска за изработување и доставување на решение за распределба, правилник, план за воспоставување и развој на финансиска контрола;
- нецелосна или недоволна финансиска документација/ ненавремено доставување/ не точност на податоците/ ненавремена обработка/ неточно сметководствено евидентирање/ некоординираност / неodobrenи финансиски средства/;
- недоволно кадар/ недоволна стручност на лицата подносител на спецификација односно барателите за јавна набавка/ намерно или ненамерно фаворизирање на одредена марка или добавувач/ неажурност/ недоволна стручност на комисијата за ЈН/ ниска конкиренција за одредени набавки на стоки и услуги/ Несоодветен план за ЈН, ненавремено донесување на планот за ЈН и чести измени на планот за ЈН/нејасно дефиниран предмет на набавка, неточни, несоодветни или фаворизирачки спецификации, ненавремена и неточна евалуација на понудите, ненавремена одлука за избор, ненавремено склучување на договор и реализација/ нередовно следење на временско и финансиско реализирање на договорите од страна на одговорните лица за следење/ неспроведување на анализа на пазарот на стоките и услугите кои што се набавуваат;

- недоволно кадар во СФП/ ненавременото донесување на боледувања и ненавремено доставување на редовност резултира со ненавремено отпочнување на процесот за изработка на плата, неточните податоци поради погрешни решенија, погрешни податоци резултираат со неточно и ненавремена пресметка и исплата на плата;
- недоволно кадар/ ненавремено доставување на податоци од сите засегнати страни - МФ, пописна комисија, ненавремено сметководствено евидентирање и добавувачи/ грешки од Сектор трезор при МФ - ненавремено и неточно вчитување на одобриениот буџет, прераспределби, ребаланс и одлуки по истиот/ ненавременото извршување на редовен годишен попис.

- Влијание

- недоволно финансиски средства во буџетот поради недоволно одобрени или недоволно побарани може сериозно да влијае на нормалното функционирање на Државната комисија, започнувајќи од делот на плати и придонеси, па во делот на средства потребни за потрошни материјали неопходни во работењето, недоволно средства за комунални услуги би довело до неиспорување на топлинска или електрична енергија и сл.;
- се работи за финансиски обврски на Државната комисија;
- Државната комисија има мал број на јавни набавки кои не се со голема вредност односно спроведува јавни набавки од мала вредност кои што се за тековно работење;
- влијание поради добрата интерна комуникација помеѓу секторите, пресметката на плата се врши опреку софтверско решение;
- постојат процедури за сметководствено работење и систем на финансиско и материјално работење во ДК.

2.2.3 Ризици во Сектор за транспорт и врски, имотно-правни работи и локална самоуправа, земјоделство, шумарство, водостопанство, ветеринарство, економија, финансии и заштита на животната средина / Сектор за работни односи, внатрешни работи, граѓански сектор и инспекциски надзор / Сектор за здравство, труд, социјална политика, образование, наука и култура

- Ризици

- Непостапување во утврдените рокови од страна на стручна служба;
- Непостапување во утврдените рокови од страна на непосредно претпоставените лица;
- Непостапување во законски утврдените рокови од страна на ДК;

- Непостапување или ненавремено постапување по барања на ДК за уредување на списи од страна на првостепените органи, како и по барања на ДК за доставување на списи заради поведени управни спорови.

- Причини

- континуиран зголемен прилив на предмети; широка и комплексна надлежност на секторот; недостаток на кадар квалификуван кој постапува по предметите; недоволно обуки за навремена, правилна и соодветна имплементација на законските прописи;
- Голем обем на предмети кои се изработуваат за контрола; обемна и комплексна материја и надлежност; обучување на млади кадри (менторство), учество во работни групи во остварување на стратешките цели на институцијата;
- Континуиран зголемен прилив на предмети; широка и комплексна надлежност на ДК; ненавремено или непостапување по барањата за доставување на списи и комплетирање на истите од страна на првостепените органи, непостапување во утврдените рокови од страна на стручна служба, непостапување во утврдените рокови од страна на непосредно претпоставените лица, задржување на предлог акти од страна на именуваните лица изготвени од стручната служба за кои што целосно се комплетирани списите;
- Неажурност на првостепените органи; нецелосна имплементација на законските прописи за постапување по барањата на ДК од страна на првостепените органи, недоволна примена на дигитализацијата во управните постапки.

- Влијание

- влијае врз ефикасно и ефективно одвивање во спроведување на постапките во правната заштита;
- влијае врз ефикасно и ефективно одвивање во спроведување на постапките во правната заштита;
- влијае врз ефикасно и ефективно одвивање во спроведување на постапките во правната заштита;
- влијае врз ефикасно и ефективно одвивање во спроведување на постапките во правната заштита.

2.2.4. Ризици во Сектор за стручно административни работи

- Ризици

- Унапредување на меѓународна соработка;
- не постоење на унифицирани процеси, процедури во работењето на комисијата;
- не задоволни странки/граѓани.

- Причини

- недостаток од стручен кадар во одделението;
- недоволна стручност на службите коишто треба да ги подготват процедурите за работење, не кординирана работа во службата, не изготвување на извештаи за работењето на комисијата, не посоење на иницијатива за соработка во одделението, немање обуки на вработените во комисијата, немање доволен број на вработени, застарена ИТ опрема;
- не давање на информации на странките, непрофесионално однесување, не соодветно упатување на странките, давање на погрешни податоци, не пружање помош во изготвување на писмени барања и слично.

- Влијание

- надлежностите на ДК претежно се однесуваат на управните постапки кои не се дел од ACQUIS на ЕУ;
- го отежнува работењето во архивата на комисијата, ја отежнува работата на стручната служба, го отежнува распоредувањето на работните задачи и процеси
- нарушување на секојдневниот работен процес, недостаток на комуникација, не остварување на средби на стручната служба со странките, зголемен обем на работа, пробивање на рокови во постапки.

2.2.4.1. Одделение за прием и експедиција**- Ризици**

- Ненавремено заведување на доставените жалби и другите акти во уписник и ДМС системот;
- Ненавремено испраќање на донесените акти и предмети до првостепениот орган;
- оштетување, уништување или исчезнување на архивскиот и документарен материјал.

- Причини

- Голем прилив и одлив на предмети по жалби и други акти; Технички проблем со ИТ опремата, како и со ДМС системот; немање на доволен број на вработени;
- Преголем обем на работа, недоволен број на вработени;
- Немање на доволно услови за чување на архивскиот и документарниот материјал; недоволна обученост на вработените.

- Влијание

- најдоцна наредниот ден се заведуваат во ДМС системот;

- се случува во одредени области од надлежност на комисијата кога има зголемен прилив на предмети во комисијата;
- архивскиот документарен и тарен материјал се чуваат во метални ормари, но поради недоволен простор и недоволен број на метални ормари истите мораат да се стават и во обични плакари и во архивска кутија во која има поголем број на архивски примероци.

3. ЦИКЛУС ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Ризиците се настани кои имаат веројатност да се случат и да имаат негативно влијание на секој аспект во работењето на Државната комисија. Управувањето со ризиците изискува континуирано детектирање, анализа, проценка на изложеност како и утврдување на соодветни мерки за одговор на ризикот.

Циклусот за управување со ризици содржи четири основни фази и за стратешките и за оперативните ризици:

- Идентификација на ризик;
- Проценка на ризик;
- Одговор на ризик;
- Следење и известување за ризик.

Во идентификувањето на стратешките ризици односно ризиците кои се однесуваат на имплементирање на стратешките цели, приоритетите на Државната комисија, како и се она што е во визијата и мисијата во рамките на законските надлежности на раководителот т.е. претседателот на комисијата се користи пристапот од горе надолу.

Оперативните ризици ги детектираат ризиците поврзани со оперативните процеси, односно процесите за извршување на примарните и секундарните обврски на Државната комисија и сите активности поврзани со процесот на работа. Со цел темелно детектирање, анализирање и елиминирање на оперативните ризици пристапот кон нив е од горе надолу.

Неретко се комбинираат и двата пристапа за идентификација на ризиците. Согласно структуралната поставеност на Државната комисија, исклучително лесно е комбинирањето на двата пристапи.

Добрата флукуација на информации, задолженија како и меѓусекторската комуникација, во делот на оперативните ризици веројатноста е на средно ниво.

ПРИСТАП ОД ГОРЕ НАДОЛУ			ПРИСТАП ОД ДОЛЕ НАГОРЕ
СТРАТЕШКИ РИЗИЦИ			ОПЕРАТИВНИ РИЗИЦИ
Претседател			Претседател
Генерален секретар			Генерален секретар
Раководител на сектор			Раководител на сектор
Раководител на одделение			Раководител на одделение
Административни службеници и вработени по ЗРО			Административни службеници и вработени по ЗРО

При идентификација на ризик, најчесто се користат следните методи:

- Анализа на податоци/информации;
- Прашалници за идентификација на ризик;
- Заеднички состаноци/работилници.

Анализа на податоци/информации

Поставените стратешки цели се изложени на ризик од нивно исполнување, во согласност со расположивите човечки ресурси, професионалноста и едуцираноста на вработените и именуваните лица, опремата со која располага Државната комисија, условите за работа, надворешните фактори и слично, детектираме ризици кои сериозно влијаат на истите.

Освен стратешките документи како што се Стратешките планови во кои се дефинираат стратешките ризици, за добивање на информации за дефинирање на ризиците можат да послужат и повеќегодишните, годишните и кварталните извештаи, пописните извештаи како и извештаи од надлежни институции како што е и Државниот завод за ревизија и инспекторатите надлежни за контрола во дел од работењето на Државната комисија.

Оперативните ризици во Државната комисија се детектираат преку анализирање на податоците при извршени контроли, индивидуални предметни недоследности или настанати

тешкотии, при воведување на системски ИТ системи, при делегирање на обврски, и при други оперативни процеси.

Прашалници за идентификација на ризик се изработуваат за секој сектор во Државната комисија и во истите се аплицираат недоследности и ризици од страна на секој инволвиран вработен или именувано лице.

4. ДОКУМЕНТИРАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ

Документирањето на процесот на управување со ризици претставува клучен елемент во системското и транспарентно функционирање на организацијата. Целта на оваа практика е обезбедување на транспарентност, контрола и конзистентност при извршување на задачите, како и олеснување на управувањето со ризиците и подобрување на внатрешните и надворешните процедури. Преку методолошки поставено документирање, организацијата обезбедува јасен приказ на идентификуваните ризици, применетите мерки за нивно управување и резултатите од спроведените активности. Ова овозможува целосна следливост, контрола и анализа на ризиците, како и постојано подобрување на процесите.

Соодветното документирање овозможува:

- Јасна идентификација на чекорите и одговорностите во процесот;
- Лесно препознавање на потенцијалните проблеми или слабости;
- Обезбедување на информации за обука на нови вработени и пренос на знаење;
- Следење на усогласеност со законските и регулаторните барања;
- Поддршка при донесување на стратешки одлуки и подобрување на ефикасноста.

Овој процес започнува со анализа на сегашната состојба, идентификација на клучните активности и нивно систематско запишување, по што следи развивање на стандарди и упатства кои ќе овозможат доследно следење и ревизија. На овој начин, институцијата обезбедува трајно и проверливо сведоштво за тоа како се реализираат процесите и како се управува со ресурсите и ризиците.

Процес на документирање на управување со ризици

➤ Идентификација на ризици

- Се собираат информации за сите можни ризици кои можат да влијаат врз работењето на Државната комисија (оперативни, финансиски, политички, економски, социјални, технолошки, еколошки и законски).

- Се користат различни извори: интерни процедури, извештаи, интервјуа со вработени, анализа на претходни случаи и законски обврски.
- **Категоризација и класификација на ризиците**
 - Идентификуваните ризици се групираат според типот (оперативни, финансиски и сл.) и според нивната природа (висока, средна, ниска изложеност);
 - Се дефинира потенцијалното влијание врз работењето на Комисијата.
- **Оценка на ризикот**

За секој идентификуван ризик се оценува:

 - Веројатноста за појава
 - Потенцијалното влијание врз цели и процеси
 - Приоритет за управување

Ова овозможува фокусирање на ризиците со најголема изложеност.
- **Документирање на ризиците**

Се користи регистар на ризици или табела која ги содржи:

 - Опис на ризикот
 - Категорија
 - Потенцијално влијание
 - Одговорни лица
 - Мерки за ублажување
 - Рокови и следење

Секој ризик се документира со цел да се овозможи следење, ревизија и отчетност.
- **Развивање на мерки за ублажување**
 - За секој ризик се предлагаат конкретни мерки за намалување на веројатноста и влијанието;
 - Мерките може да вклучуваат: обуки на вработените, подобрување на процедури, воведување на системи за контрола или автоматизација на процеси.
- **Одредување одговорности и следење**
 - Се назначуваат лица или оддели кои се одговорни за спроведување и следење на мерките;
 - Се утврдува начин на периодична контрола и ревизија на ризиците.
- **Ажурирање и ревизија на документацијата**

- Регистарот и документираните процеси се редовно ажурираат според нови ризици, законски измени или промени во организацијата;
- Се прават извештаи до раководството за тековната состојба на ризиците и спроведените мерки.

Документираните информации служат како основа за донесување информирани одлуки, подобрување на организациската отпорност и ефективно управување со сите идентификувани ризици. Тие обезбедуваат дека сите активности се изведуваат доследно, дека критичните ризици се идентификувани и управувани навремено, и дека организацијата располага со целосна и проверлива евиденција за идни анализа и извештаи.

Примената на систематска методологија за управување со ризици овозможува континуирано следење, оценување и прилагодување на мерките за намалување на ризиците, што ја зголемува способноста на организацијата за превенција и брза реакција при непредвидени настани. Истовремено, ова создава култура на одговорност и свест за ризиците на сите нивоа на управување, обезбедувајќи сигурност и стабилност во работењето.

5. ЗАДАЧИ И ОДГОВОРНОСТИ НА ПОЕДИНЕЧНИ УЧЕСНИЦИ ВО ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Во рамките на процесот на управување со ризици, јасно дефинираните задачи и одговорности се клучни за ефикасно идентификување, оценување и третирање на ризиците. Според методологијата за управување со ризици, одговорностите се распределуваат на следниов начин:

- **Раководител на процесот – Координатор за стратешки ризици / Одговорен за управување со ризици**
 - прибира податоци за стратешките ризици на институцијата во координација со највисокото ниво на раководство, вклучувајќи ги раководителите во Државната комисија;
 - организира состаноци со највиокото раководство со цел да се дискутира за собраните податоци и за резултатите од проценката на ризиците и заеднички да се утврди листата на приоритетни стратешки ризици;
 - да осигури дека приоритетните стратешки ризици се евидентираат во регистарот на ризици и се следат од страна на највисоко раководство;
 - осигурува дека податоците во регистарот на ризици се ажурираат во согласност со прибраните податоци за статусот на ризик;

- предлага подобрувања во процесот и методологијата за управување со ризици.
- **Раководител на организациона единица – Координатор за оперативните ризици**
- во координација со раководителите на организационите единици собира податоци за оперативните ризици кои се однесуваат на работните процеси поврзани со изготвување на управни акти, работните процеси поврзани со буџетскиот циклус, процесите на јавни набавки, процесите за управување со човечки ресурси, процесите за поддршка на ИТ и др.;
- организира дополнителни состаноци со раководители на другите организациони единици за работните процеси на Државната комисија, дискутира за прибраните податоци и резултатите од проценката на ризиците и со нив ја утврдува листата на приоритетните оперативни ризици;
- осигурува дека во регистарот на ризици се евидентирани оперативните ризици за кои се проценува дека се поврзани со стратешките ризици или дека е потребно да се следат на институционално ниво;
- осигурува дека податоците во регистарот на ризици се ажурираат во согласност со собраните податоци за статусот на ризикот;
- да ги поттикне вработените 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 утврдуваат нови и иновативни методи за работа за намалување на ризиците.
- **Вработените / учесник во процесот –**
- да ги потврдат утврдените ризици кои би можеле да влијаат на исполнување на клучните цели или задачи;
- да ги идентификуваат ризиците во својот дел од работата и да ги известуваат непосредно претпоставените за значителни промени во однос на идентификуваните ризици, односно за појава на нови ризици во рамките на нивниот делокруг на работење.

Јасно дефинираните задачи и одговорности овозможуваат дека сите ризици се идентификувани и управувани навремено, дека процесот е транспарентен и следлив, и дека организацијата располага со сигурна и проверлива евиденција за донесување информирани одлуки и континуирано подобрување на процесите.

6. УЛОГАТА НА ВНАТРЕШНАТА РЕВИЗИЈА ВО УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИ

Улогата на **внатрешната ревизија во управувањето со ризици** во една институција како **Државната комисија** е од суштинско значење за обезбедување на ефикасно, транспарентно и одговорно работење. Таа и помага на организацијата да ги постигне своите цели преку систематски, дисциплиниран пристап за евалуација и подобрување на ефективностата на управувањето со ризици, контролата и процесите на управување. Поради тоа, еден од приоритетите активности на Државната комисија е обезбедување на сите услови за конституирање на организационата единица “одделение за внатрешна ревизија”. Согласно актот за систематизација на работни места, е предвидена организациона единица – одделение, но до моментот на изготвување на оваа стратегија не се одобрени средства за кадровско екипирање.

7. УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ОД КОРУПЦИЈА

Корупциските ризици претставуваат значајна закана за транспарентноста, етичкото работење и веродостојноста на институцијата. Управувањето со овие ризици треба да биде систематско, според утврдена методологија, со цел превенција, навремена идентификација и ефективно третирање

Улога/ Одговорност	Задачи	Клучни активности
Раководител на процесот / Одговорен за управување со ризици	- Координира идентификација и анализа на корупциски ризичи- Осигурува документација и евиденција- Следи спроведување на превентивни мерки	Вклучување во сите критични процеси каде постои ризик од корупција

Секој вработен / учесник во процесот	- Пријавува сомнителни активности и ризици- Применува утврдени мерки за превенција- Соработува при ажурирање на документацијата	Одговорност за почитување на етичките стандарди и транспарентност
--------------------------------------	--	---

ПРЕТСЕДАТЕЛ

ИЛЧЕ МУШАРЕВСКИ

8. ПРИЛОЗИ

Прилог 1а – Образец за регистар на стратешки ризици

Прилог 1б – Образец за регистар на оперативни ризици

Прилог 1а - Образец за регистар на стратешки ризици - нови ризици

Р.бр.	Тип на ризик (стратешки и ризик од ризик од)	Идентификација на ризик			Превенција на ризик			Привен акциски план		
		Ризик	Причина	Последица	Ниво на ефект (одредба на влијанието)	Веројатност (одредба на веројатноста)	Вкупна изложеност	Мерии	Одговорно лице	Краен рок
1	стратешки ризик / ризик од корупција	правни/законски ризици *неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти	*регулаторни промени (законодавна база) *нови закони и подзаконските акти *нови закони и подзаконските акти *нови закони и подзаконските акти	*неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти	Големо (да влијае врз законите на одлучувањето, законите и законите на одлучувањето, законите и законите на одлучувањето)	Висока (во правни системи кои се во процес на реформи, како што е случајот со РСМ, како земја со транзициски карактер и економски карактер)	Висок ризик	*комуникација со органите вклучени во процесите на одлучување на законите и вклучување во работни групи при изготвување на законите - меѓусебна соработка (законски комитети и одбори) *процедура за следење на предлог законите поставени на јавност *едноставност на законите и подзаконските акти во РСМ (ЕНЕР) и предлог законите поставени во Собранието на РСМ *преземање активности за евалуирање/заменување на законите и подзаконските акти *регулаторна и преземање на иницијативи за конкретни законски измени и дополнувања	Претседател (генерален секретар, Државен советник)	континуирано
2	стратешки ризик	политички ризици *политичко влијание во носење на одлуките	*политички фактори може да влијаат врз текот, исходот или објективноста на управната постава	*убедење на доверба и правна несигурност на граѓаните, како и однаесет пред законот.	Малко (може да се одрази како директно преку интервенција во одлучувањето), така и индиректно преку поставување институционални политички, финансиски или кадровски ризици).	Ниска (политичкиот притисок врз службените или раководителите директно влијае на поставувањето на предмети)	Нисок ризик	*проследна примена на законите и подзаконските акти *предметите работи во правата заштита на законите *Долготрајноста на законите и подзаконските акти *Примена на алгоритмички законски одредби вклучување на мерии за спречување на политички притисок и влијанија (судир на интереси) *обуча на службените	Претседател (генерален секретар, Државен советник)	континуирано
3	стратешки ризик	финансиски ризици *неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти	*необезбедување на финансиски средства од централниот буџет на РСМ *финансиски ресурси во буџетот на РСМ *слабост во системот на внатрешни контроли во процесот на буџетска координација/планирање	*неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти	Големо (инијатива врз ресурсите, капацитетот и целокупното функционирање на ДК)	Висок ризик	Висок ризик	*вклученост на ДК при изработка на буџетот од страна на МВ *заменување на системот на внатрешни контроли согласно Законот за системот на внатрешна финансиска контрола во јавниот сектор	Претседател (генерален секретар, Државен советник)	континуирано
4	стратешки ризик / ризик од корупција	ИТ и технолошки ризици *неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти	*неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти	*неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти	Големо (директно и значајно влијание) за ефикасноста, транспарентноста и квалитетот на услугите *неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти	Средна (процесите на дигитализација и примената на информатички алати се целосно спроведени и нивниот обим и капацитет за примена на ИТ латин	Висок ризик	*Стратегија за ИТ *Соработка со институциите за усогласување на информатичките системи за електронски размени на списи *Иницијатива во модерен ИТ инфраструктура *Редовна обука на службените за работа со нови системи *Планирање на ИТ-одрживост и заштита од сајбер-напад.	Претседател (генерален секретар, Државен советник)	континуирано
5	стратешки ризик / ризик од корупција	Административни (кадровски) ризици *неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти	*неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти	*неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти *неадекватност на законите и подзаконските акти	Големо (влијае врз непречено одвивање на работните процеси во институцијата што доведува до директно влијание врз квалитетот на услугите и ефикасноста во функционирањето)	Висок ризик	Висок ризик	*вработување на потребниот кадар согласно систематизацијата *организирање и спроведување на обука за вработените од институцијата во земјата и странство, развивање на Стратегија за управување со човечки ресурси, воспоставување на системи за следење на ангажираност и задолжителност на вработените, јасни политики и процедури од областа на човечките ресурси *модернизација на условите за работа (работни простори, техничка опременост и др.) *имена на систематизацијата согласно реалните потреби во работните процеси на ДК *Процедури План за наследување и план за крос-тренинг	Претседател (генерален секретар, Државен советник)	континуирано

Датум:
Подготви:

[Signature]

Одговорно лице на институцијата

[Signature]

Прилог 16 - Образец за регистар на спроведени работи - нова ревизија Сектор за финансиска правда при Државна комисија за спроведување на управна постапка, поставена од работен одбор и истражувачки надзор во втор степен

Р.бр.	Тип на работ (сопративен работ / работ на корупција)	Организациона единица	Резултат	Причина	Последствие	Ниво на ефект (вредност)	Вредност (објаснување на вредноста)	Вкупна вредност	Мера	Одговорно лице	Краен рок
1	сопративен работ	Сектор за финансиска правда / Одделение за буџет и финансиска координација	Неправилно или недоволно доставување на предлог за спроведување на управна постапка	Неправилно или недоволно доставување на управна постапка	Неправилно или недоволно доставување на управна постапка	Неправилно или недоволно доставување на управна постапка	Неправилно или недоволно доставување на управна постапка	Неправилно или недоволно доставување на управна постапка	Подготвување на управна постапка со цел доставување на управна постапка	Подготвување на управна постапка со цел доставување на управна постапка	31 август во теканата година
2	сопративен работ	Сектор за финансиска правда / Одделение за спроведување на управна постапка	Недоволно доставување на управна постапка	Недоволно доставување на управна постапка	Недоволно доставување на управна постапка	Недоволно доставување на управна постапка	Недоволно доставување на управна постапка	Недоволно доставување на управна постапка	Воспоставување процедура и механизми за спроведување на управна постапка	Воспоставување процедура и механизми за спроведување на управна постапка	континуирано
3	сопративен работ / работ на корупција	Сектор за финансиска правда / Одделение за спроведување на управна постапка	Сопроведување на управна постапка	Сопроведување на управна постапка	Сопроведување на управна постапка	Сопроведување на управна постапка	Сопроведување на управна постапка	Сопроведување на управна постапка	Завршување на управна постапка со цел доставување на управна постапка	Завршување на управна постапка со цел доставување на управна постапка	континуирано
4	сопративен работ	Сектор за финансиска правда / Одделение за спроведување на управна постапка	Неправилно доставување на управна постапка	Неправилно доставување на управна постапка	Неправилно доставување на управна постапка	Неправилно доставување на управна постапка	Неправилно доставување на управна постапка	Неправилно доставување на управна постапка	Донесување на Сектор за финансиска правда / Одделение за спроведување на управна постапка	Донесување на Сектор за финансиска правда / Одделение за спроведување на управна постапка	континуирано
5	сопративен работ	Сектор за финансиска правда / Одделение за спроведување на управна постапка	Неправилно доставување на управна постапка	Неправилно доставување на управна постапка	Неправилно доставување на управна постапка	Неправилно доставување на управна постапка	Неправилно доставување на управна постапка	Неправилно доставување на управна постапка	Донесување на Сектор за финансиска правда / Одделение за спроведување на управна постапка	Донесување на Сектор за финансиска правда / Одделение за спроведување на управна постапка	28.02 година - Годишна сметка 31.03 година - Годишна сметка 15.04 година - Извешај до ДРК

Сопративен работ на истражувањето

Датум:
Подготвил:

Приложение 16 - Образец за отчет за реализация на стратегически цели - по вид на дейност

Р. бр.	Тип на реализация (оперативна реализация / реализация на стратегическа цел)	Идентификация на реализация		Процес на реализация			Планирана реализация		Критерии
		Резултат	Причина	Постигнат	Ниво на ефект (изпълнение)	Времетрае (обхващащо на реализация)	Вид на изходност	Мерки	
1	Оперативна реализация	Непълнотата работи места съгласно систематизацията на одобрения за човешки ресурси в областта на работата	"Непълнотата работи места съгласно систематизацията на одобрения за човешки ресурси в областта на работата"	"Непълнотата работи места съгласно систематизацията на одобрения за човешки ресурси в областта на работата"	Големината (когато е възможно) на изпълнените работи места съгласно систематизацията на одобрения за човешки ресурси в областта на работата	Висока ефективност на изпълнените работи места съгласно систематизацията на одобрения за човешки ресурси в областта на работата	Висока изходност	Резултатите на одобрения за човешки ресурси в областта на работата	Критерии
2	Оперативна реализация	Одобрения за човешки ресурси в областта на работата	"Одобрения за човешки ресурси в областта на работата"	"Одобрения за човешки ресурси в областта на работата"	Големината (когато е възможно) на изпълнените работи места съгласно систематизацията на одобрения за човешки ресурси в областта на работата	Висока ефективност на изпълнените работи места съгласно систематизацията на одобрения за човешки ресурси в областта на работата	Висока изходност	Резултатите на одобрения за човешки ресурси в областта на работата	Критерии
3	Оперативна реализация	Одобрения за човешки ресурси в областта на работата	"Одобрения за човешки ресурси в областта на работата"	"Одобрения за човешки ресурси в областта на работата"	Големината (когато е възможно) на изпълнените работи места съгласно систематизацията на одобрения за човешки ресурси в областта на работата	Висока ефективност на изпълнените работи места съгласно систематизацията на одобрения за човешки ресурси в областта на работата	Висока изходност	Резултатите на одобрения за човешки ресурси в областта на работата	Критерии
4	Оперативна реализация	Одобрения за човешки ресурси в областта на работата	"Одобрения за човешки ресурси в областта на работата"	"Одобрения за човешки ресурси в областта на работата"	Големината (когато е възможно) на изпълнените работи места съгласно систематизацията на одобрения за човешки ресурси в областта на работата	Висока ефективност на изпълнените работи места съгласно систематизацията на одобрения за човешки ресурси в областта на работата	Висока изходност	Резултатите на одобрения за човешки ресурси в областта на работата	Критерии

Образец: Образец за отчет за реализация на стратегически цели - по вид на дейност

Датум: Подпис:

Прилог 16 - Образец за регистар на оперативни ризици - нови ризици

Р.бр.	Тип на ризик (оперативен ризик / ризик од корупција)	Организациска единица	Идентификација на ризик		Првечна процена на ризик				Мерки	Првечен акциски план		Круен ризик
					Ранг	Причина	Последица	Вредност на ефект (финансна) (образована на вредност)	Вредност на веројатност	Вкупна вредност		
1	оперативен ризик	Сектор за стручно/административни работи/одредување на стручни и организациони работи и за техничка поддршка на работата на Државната комисија	Упредување на меѓународна соработка	"Недостаток од стручен кадар во одделението"		Недостаток од информации за работата на другите странски меѓународни институции со што се оневозможува подобрување и модернизирање на работата на ДК "размена на знаења know-how особено од експерт од членови на ЕУ имајќи во предвид дека владеењето на правото е еден од клучните елементи од процесот на пристапување во ЕУ	Умерено (најверојатноста на ДК претворање се однесуваат на управните постапки кои не се дел од АСОЈС на ЕУ	Висока (немање на соработка)	Висок ризик	"Забринување на капацитетите во одделението "настојување меѓународни институции и органи "предвидување на финансиски средства за реализација на средни "преземање на мерки и активности за непречено остварување на меѓународни соработки	Претседателот и членовите на Државната комисија, Рководител на сектор, Државни советници, службеници за меѓународна соработка	Континуирано
2	оперативен ризик	Сектор за стручно/административни работи/одредување на стручни и организациони работи и за техничка поддршка на работата на Државната комисија	не поставење на унифициран процес, процедири во работите на комисијата	"Недоволна стручност на службите којшто треба да ги подготват процедирирање работи во службата "не изготвување на извештаји за работите на комисијата "не послове на иницијатива за соработка во одделението "Немање обрци на вработените во комисијата "Немање дозволен број на вработени "Застарена ИТ опрема		не изготвување на интерни акти и процедири поради за работата на комисијата, " грешки во работите "пресолување на суштински процеси во работите "Променирање на работните процеси	Голема то отнемува работите во архивата на комисијата "не отнемува работите на средни случаи то отнемува распоредувањето на работите задачи и процеси	ниска "то комисијата се работи на стандардизација	среден ризик	во тек е спроведување и имплементација на ISO 9001:2015	Рководител на институцијата	Континуирано
3	оперативен ризик	Сектор за стручно/административни работи/одредување на стручни и организациони работи и за техничка поддршка на работата на Државната комисија	не задоволни страни/граѓани	не давање на информации на страните "непрофесионално однесување "не соодветно управување на страните "давање на погрешни податоци "не пружање помош во изготвување на писмени барања и слично		нарушување на репутацијата на институцијата "недоверба во службениците и слично	Голема "нарушување на репутацијата на институцијата "недоверба во страните "остапување на средни случаи служби со страните "големиот обем на работи "проблеми на работи во постапки	висока "бидејќи институцијата работи со странски	Висок ризик	одредување на обрци "остапување на непозорен контакт со страните "навестување на развојните лица за борбата на граѓаните	Рководител на институцијата	Континуирано

Датум:
Подготвил:

[Signature]

Одобрил:
Одговорно лице на институцијата

[Signature]

Прилог 16 - Образец за регистар на оперативни ризици - нови ризици

Р.бр.	Тип на ризик (оперативен ризик / ризик од корупција)	Организациска единица	Идентификација на ризик			Причина процена на ризик			Принчен акциски план		
			Ризик	Причина	Последица	Ниво на ефект (визијане) (образложение на визијането)	Веројатност (образложение на веројатноста)	Вкупна изложеност	Мерки	Одговорно лице	Краен рок
1	оперативен ризик / професионализам и компетентност на вработените	Сектор за стручно административни работи - одделение за прием и експлицитија	Неадекватно засадување на доставените жалби и другите аспекти во улогата и ДМС системот	Големи приливи и одливи на предмет по жалби и други аспекти. Технички проблеми со ИТ опремата, како и со ДМС системот; немале на доволен број на вработени	Ризикот за жалба да не биде заглавен и со тоа да настане штета за страната/неадекватна страната; нарушување на улогата и довербата на граѓаните во институцијата; финансиски последици; незапазување на законските роксови во вработените на акти	Умерено - (инциденцата на предметот ден се задржуваат во ДМС системот)	Средна - веројатноста да не се завадат на време актите и жалбите може да се случи во момент кога има голем прилив на предмет од иста организациона единица	Среден ризик	*Заживување на системот на внатрешни контроли преку изготвување на интерна процедура за процесот *Обезбедување на обуки *Наличност на законската регулатива *Зголемување на ресурсите и меѓуинституционална комуникација;	Раководителот на одделението и вработените во одделението	континуирано
2			Неадекватно испраќање на донесените акти и предмет до правосудниот орган;	Преполом обем на работи, недоделен број на вработени	непочитување на законските роксови	Умерено - (ока се случува во одредени области од надлежност на комисијата која има зголемен прилив на предмет во комисијата)	Средна - примамата на предметите во архивата ги нарушуваат истите вработени кои што и извршуваат задачите за прилив на предмет, па следствено на ова поради голем прилив на доставени предмети за заведување некои не се во можност да извршат наредено испраќање.	Среден ризик	*Заживување на системот на внатрешни контроли преку изготвување на интерна процедура за процесот *Обезбедување на обуки *Анализа на законската регулатива за процесот и разгледување на можноста на иницирање законски намени за да се отстранат досега неискористените закони од одредба * Зголемување на ресурсите и меѓуинституционална комуникација. *	Раководителот на одделението и вработените во одделението	континуирано
3			Оштетување, уништување или зачувување на архивскиот и документарниот материјал;	немање на доволно услови за чување на архивскиот и документарниот материјал; недоделена соодветност на вработените	оштетување и губење на архивскиот и документарниот материјал	Умерено - архивскиот документарен и тарен материјал се чуваат во метални ормари, но поради недостаток на простор и недостаток на метални ормари истите мораат да се стават и во обични плакери и во архивска кутија во која има поголем број на архивски примероци	Средна - веројатноста да се случи до оштетување, уништување или губење на архивскиот и документарниот материјал е можна - настанот може да се реализира од виста сила	Среден ризик	*Заживување на системот на внатрешни контроли преку изготвување на интерна процедура за процесот *Обезбедување на обуки *Заживување на капацитетите во одделението со нови вработени и реорганизација	вработените во одделението	континуирано

Датум:
Подготвил:

Одобрил:
Одговорно лице на институцијата

Прилог 16 - Образец за регистар на оперативни ризици - нови ризици

Р.бр.	Тип на ризик (оперативен ризик / ризик од корупција)	Организациска единица	Идентификација на ризик			Првична проценка на ризик			Првичен акциски план		
			Ризик	Причина	Последица	Ниво на ефект (влијание)	Веројатност (образложение на веројатноста)	Вкупна изложеност	Мерки	Одговорно лице	Краен рок
1	оперативен ризик	Сектор за стручно/административни работи/одделение за ИКТ	недоволно на ИТ процедури и упатства за софтверско работење	*недоволен човечки ресурс, недоволна заштита при користење на дигитални алатки	загуба и злоупотреба на личните и службени податоци (сајбер безбедност)	Големо - непостоење на процедури доведува до непочитување на заштитата на личните податоци	Средна - ДК нема воспоставен систем на заштита од сајбер напади	Среден ризик	зајакнување на човечките ресурси во Одделението за ИКТ	Раководител на Одделение за ИКТ	
2	оперативен ризик	Сектор за стручно/административни работи/одделение за ИКТ	недоволни ИТ процедури и упатства за поставување со хардверската опрема и несоодветна техничка опременост	*недоволен човечки ресурс, недоволни финансиски одобрени средства	проблеми во тековните работни процеси на ДК, несоодветно одржување доведува до пократок рок за употреба на опремата, работење на застарена опрема, непотребна загуба на време на службениците, грешки во работењето *пролонгирање на работните процеси	Големо - нанавремено и неефикасно извршување на работните задачи, го оттежнува работењето на стручната служба и архивата во државната комисија	Средна - се прават напори согласно расположливата опрема најефикасно да се извршуваат работните обврски	Среден ризик	*Изготвување на процедури и упатства за управување со ИКТ опремата *обезбедување на средства за модернизација на ИТ опремата и навремено спроведување на постапките за јавна набавка	Раководител на Одделение за ИКТ, Претседател, Генерален секретар	
3	оперативен ризик	Сектор за стручно/административни работи/одделение за ИКТ	непостоење на софтвер за работните процеси во Државната комисија	*недоволно финансиски средства, недоволно човечки ресурси	*пропусти во работењето на комисијата* ** поминување на предвидените рокови за поставување по жалби, претставки	Умерено - нецелосен преглед за извршување на работните задачи од страна на вработените, неефикасен работен процес	Средна од причина што во моментот се започнати активности за имплементација на ДМС систем со Министерството за дигитална трансформација	Среден ризик	*имплементација на новиот Државен систем за управување со документи и развој на нови ИТ алатки	раководните лица на институцијата и сите вработени	

Датум:
Подготвил:

Одобрил:
Одговорно лице на институцијата

