

АГЕНЦИЈА ЗА ПОШТИ

Бр. 03-171/1

03.08. 2023 год.  
СКОПЈЕ



**АГЕНЦИЈА ЗА ПОШТИ**

# **СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ**

**за период 2023 – 2025 година**



**Август, 2023 година**

**Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025**  
**Агенција за пошти**

**СОДРЖИНА**

ВОВЕД.....	3
1. ПРИЧИНИ, ОПФАТ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ТЕРМИНИ .....	5
1.1. Причини за донесување на Стратегијата .....	5
1.2. Опфат на Стратегијата .....	5
1.3. Дефинирање и термилошко определување на клучните поими .....	6
2. ВИЗИЈА, НАМЕНА И ЦЕЛИ.....	8
3. ПРИДОБИВКИ ОД ЕФЕКТИВНО УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ.....	9
4. СТАВОВИ НА АГЕНЦИЈАТА ЗА ПОШТИ КОН РИЗИЦИТЕ .....	10
5. УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ.....	11
5.1. Утврдување на ризиците .....	12
5.2. Проценка на ризиците.....	16
5.3. Постапување по ризиците .....	17
5.4. Следење и известување за ризиците .....	18
6. УЛОГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ.....	20
7. КОМУНИКАЦИЈА И УЧЕЊЕ/ОБУКА.....	24
8. ИНДИКАТОРИ НА УСПЕШНОСТ.....	26
9. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ.....	27
10. ПРИЛОЗИ НА СТРАТЕГИЈАТА.....	28
ОБРАЗЕЦ - РЕГИСТАРОТ НА РИЗИЦИ НА АГЕНЦИЈА ЗА ПОШТИ.....	28
ОБРАЗЕЦ ЗА УТВРДУВАЊЕ И ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ НА АГЕНЦИЈА ЗА ПОШТИ .....	29
ОБРАЗЕЦ ЗА МАПИРАЊЕ НА РИЗИЦИ НА АГЕНЦИЈАТА ЗА ПОШТИ .....	31

# Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025

## Агенција за пошти

### ВОВЕД

Стратегијата за управување со ризици (во понатамошниот текст: Стратегијата) е обврска која произлегува од член 15 од Законот за јавна внатрешна финансиска контрола („Службен Весник на Република Македонија“ бр. 90/2009, 188/2013 и 192/2015) и Стандардите за внатрешна контрола во јавниот сектор („Службен Весник на Република Македонија“ бр. 147/2010) и претставува компонента во процесот за финансиско управување и контрола. Воедно, истата е неопходен елемент за успешно управување со работните процеси во Агенцијата за пошти. При изработката на Стратегијата за управување со ризици користено е и Упатството за подготовка на Стратегија за управување со ризици од Министерството за финансии од 2014 година и Правилникот за формата и содржината на извештаите и изјавата за квалитетот и состојбата за внатрешните контроли од годишниот финансиски извештај („Службен весник на Република Македонија“ бр. 147/10 и 34/11).

Донесувањето на Стратегија за управување со ризици на Агенцијата за пошти е предвидена во Годишната програма за работа на Агенцијата за пошти за 2023 година<sup>1</sup> и Стратешкиот план на Агенцијата за пошти за периодот 2022-2024 година<sup>2</sup>. Стратегијата е во тесна корелација со Политиката за интегритет<sup>3</sup>, Стратегијата за спречување на корупција и судир на интереси 2022-2024 година<sup>4</sup> и Годишниот план за проценка на ризици од корупција на Агенцијата за пошти од 2023 година<sup>5</sup>.

Агенцијата за пошти (во понатамошниот текст: Агенцијата), како независно регулативно тело од областа на поштенските услуги, има надлежности и овластувања да се грижи за законско и ефикасно функционирање и развој на пазарот на поштенски услуги, во насока на

---

<sup>1</sup> Достапно на <https://ap.mk/mk/godisna-programa>

<sup>2</sup> Достапно на <https://ap.mk/mk/strateshki-plan>

<sup>3</sup> Достапно на <https://ap.mk/sites/default/files/2023>

<sup>4</sup> Достапно на <https://ap.mk/mk/strategija-sprecurvanje-korupcija-sudor-interesi-2022-2024>

<sup>5</sup> Достапно на [2023-02-01 141211 \(ap.mk\)](https://ap.mk/2023-02-01-141211)

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025

### Агенција за пошти

промовирање на конкуренцијата, со цел заштита на правата на корисниците на поштенските услуги во Република Северна Македонија.

Постапувајќи согласно своите законски надлежности и обврски кои произлегуваат од позитивните законски прописи во Република Северна Македонија, а во согласност со потребата од рано идентификување на можноста од појава на ризици во работењето и начините за нивно минимизирање, Агенцијата ја изработи Стратегијата за управување со ризици чија примарна функција е да придонесе кон подобрување на функционирањето на самата институција.

Законски надлежности, воедно и основни заложби на Агенцијата се да создадат подобри поштенски услуги, преку:

- промовирање на ефективна и одржлива конкуренција и обезбедување на фер пазарни услови во секторот;
- креирање на модерен и ефикасен поштенски сектор, кој ќе нуди квалитетни поштенски услуги и ќе даде значителен придонес за понатамошен економски развој во земјата,
- заштита на правата на корисниците на поштенските услуги.

Заложба на Агенцијата е управувањето со ризици да стане составен дел на процесот на планирање и донесување одлуки во доменот на развој на институцијата и на поштенскиот сектор, генерално. Поради тоа, неопходно е Агенцијата да посвети внимание на градењето на култура во која управувањето со ризици ќе стане составен дел на планските документи (стратешки, оперативни и финансиски планови), а комуницирањето за утврдените ризици ќе стане пракса врз основа на која ќе се носат соодветни одлуки, бидејќи оние кои носат одлуки мораат да имаат информации за ризиците кои се поврзани со одлуките. Како централен дел од стратешкото планирање, управувањето со ризици ќе помогне Агенцијата во своето работење да ги предвиди сите неповолни настани, и да го зацврсти системот за внатрешна контрола.

Имплементацијата на Стратегијата ќе придонесе за намалување на ризиците од корупција и ќе го зајакне не само интегритетот на Агенцијата, туку

# Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025

## Агенција за пошти

ќе ја зголеми и нејзината способност за извршување на доделените функции и надлежности.

### **1. ПРИЧИНИ, ОПФАТ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ТЕРМИНИ**

#### **1.1. Причини за донесување на Стратегијата**

Управувањето со ризиците е важен процес преку кој се идентификуваат потребните алатки за да може соодветно да се согледаат и да се минимизираат потенцијалните ризици во одделна област. Откако ќе се идентификува ризикот, тогаш е полесно да се примени соодветна мерка за елиминирање на неговото влијание. Воедно, управувањето со ризици е законска обврска, која има за цел подобро управување и поголема ефикасност при извршувањето на законските надлежности.

Намерата е преку Стратегијата да се идентификуваат сите потенцијални ризици со кои се соочува или ќе се соочува Агенцијата во следниот тригодишен период. Воедно, идејата е да се дадат конкретни долгорочни проекции за изградба на соодветен сет на механизми и алатки за рано идентификување и превенирање на ризиците.

#### **1.2. Опфат на Стратегијата**

Стратегијата за управување со ризици на Агенцијата за пошти е тригодишен документ за периодот 2023 – 2025 година, кој како основа при справувањето со ризиците ги зема поставените стратешки цели со Стратешкиот План на Агенцијата<sup>6</sup>:

- Осигурување на обезбедување на универзална услуга;
- Одржлив и ефикасен развој на поштенскиот пазар;

---

<sup>6</sup> Достапен на: <https://ap.mk/strateshki-plan>

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025

### Агенција за пошти

- Заштита на корисниците и давателите на поштенски услуги;
- Зајакнување на институционалните капацитети,
- Промена на регулативата на поштенски услуги.

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

Со Стратегијата се утврдуваат постапките и активностите за управување со ризиците кои може да влијаат врз остварување на целите за успешно работење на Агенцијата. Соодветното и правилно управување со ризиците е од исклучително значење за успешна имплементација на законските надлежности на Агенцијата.

### **13. Дефинирање и термилошко определување на клучните поими**

Во член 3 точка 25 од Законот за јавна внатрешна финансиска контрола управувањето со ризиците е дефинирано како *„процес на утврдување и оценка на внатрешните и надворешните ризици кои може негативно да влијаат на исполнувањето на целите на субјектот и спроведување на потребните контроли, со цел изложеноста на ризик да биде на прифатливо ниво или да се намалат последиците од можен ризик на прифатливо ниво“*.

Управувањето со ризиците е клучен елемент во стратешкото управување. Тоа е алатка која им стои на располагање на лицата кои управуваат со институцијата. Управувањето со ризици е механизам кој му помага на Директорот на Агенција да ги предвиди неповолните настани кои може негативно да влијаат на носењето на одлуки и навремено да реагира со цел превенирање на ризикот преку насочување на процедурите за внатрешна контрола и користење на ресурсите кои му стојат на располагање за ефикасно справување со ризикот и минимизирање на евентуалните ефекти од истиот.

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025

### Агенција за пошти

**Ризик** е било кој настан или проблем кој може да се случи и неповолно да влијае на постигнувањето на стратешките и оперативните цели на Агенцијата. Во ризик се вбројуваат и пропуштените можности на институцијата во даден момент. Ризиците се секојдневна појава на современото живеење и функционирање на институциите. Развојот на технологијата и дигитализацијата, како и развојот на пазарот на поштенски услуги во континуитет е проследено со мултипликација на ризиците со различен степен на зачестеност и интензитет кои имаат потенцијал да го загрозат доброто управување со институцијата.

**Анализа на ризик** вклучува идентификација, определување на ризик, вреднување, мерење и оценка на неговото влијание, како и процена на веројатноста за негова појава и зачестеност.

**Процена на ризик** подразбира прифаќање на правни, политички, економски, социјални и други фактори кои може да имаат влијание врз секојдневното функционирање на Агенцијата.

**Контрола на ризик** претставува избор на опции и преземање на активности со цел да се минимизираат ефектите од ризиците на прифатливо ниво, односно на ниво кое може да се толерира.

**Рангирање на ризик** претставува разгледување на заклучоците кои се донесени во текот на анализата на контролното опкружување и мерење на ризикот во однос на остварување на учинокот и веројатноста.

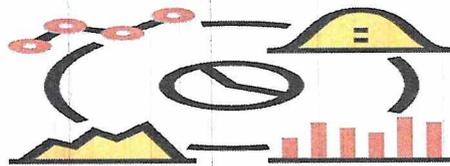
**Систем за управување со ризици** претставува воспоставен механизам и алатки на дејствување со последователни чекори кои придонесуваат кон рано идентификување и успешно превенирање на ризиците од секое работно место.

**Стратегија за управување со ризици** претставува комплексен документ кој содржи основни цели и принципи на дејствување во насока на ефикасно идентификување и управување со ризиците на среден и долг рок.

**Стандардни оперативни процедури за следење, контрола и намалување на ризиците** овозможуваат навремено идентификување на ризиците, како и нивна

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025 Агенција за пошти

рана превенција преку имплементација на воспоставените правила, процедури и постапки за намалување на ефектите од ризиците.



### 2. ВИЗИЈА, НАМЕНА И ЦЕЛИ

Визијата на Стратегијата е да воспостави долгорочна, сеопфатна претстава за стратешките цели на организацијата, како и на методите преку кои тие цели треба да се постигнат. Тоа ќе се оствари само преку јакнење на статусот на Агенцијата како професионално и независно регулаторно тело, посветено на потребите на поштенскиот пазар, со одржлива регулација на поштенските услуги и заштита на правата на корисниците.

Намената на оваа Стратегија е да придонесе за непречено остварување на стратешките цели на Агенцијата, дефинирани во Стратешкиот план и Акциониот план за имплементација, преку континуирано следење на ризиците со кои се соочува поштенскиот сектор и создавање на средина која придонесува кон поголем квалитет и ефикасност.

Дополнително, Стратегијата треба да придонесе за подобрување на постојните и развој на нови способности на Агенцијата во поддршка на остварување на стратешките цели и приоритети на среден и долг рок, преку соодветно и сеопфатно управување со ризикот и создавање можности за поквалитетно извршување на работните задачи на сите нивоа.

Општа цел на Стратегијата е да и овозможи на Агенцијата навремено да ги остварува обврските кои произлегуваат од законските надлежности, да ја зголеми ефикасноста и ефективноста во работењето, соодветно да управува со ресурсите, да ја зголеми транспарентноста во работењето, да го зајакне интегритетот на вработените и на Агенцијата.

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025

### Агенција за пошти

Посебните цели на Стратегијата се во тесна корелација со:

- подобрување на ефикасноста на управувањето со ризиците на сите нивоа;
- целосно интегрирање на управувањето со ризиците во организациската и деловната култура, како и во процесите на планирање и донесување одлуки како стандард;
- воспоставување на заедничка рамка за координација на управување, анализа, процена и соодветно рангирање на ризиците, како и обезбедување дека рамката за утврдување, процена, постапување, следење и известување за ризиците е разбрана на сите нивоа на организацијата;
- обезбедување дека управувањето со ризик ги опфаќа сите области на ризик, а најмногу функционирањето на контролната функција,
- обезбедување дека управувањето со ризиците е во согласност со Законот за јавна внатрешна финансиска контрола и Насоките за спроведување на процесот на управување со ризиците.

Националната законска рамка и меѓународни прописи позитивно влијаат на намалување на ризикот во работењето на Агенцијата, меѓутоа Агенцијата треба во континуитет да инвестира во изградбата на механизми и алатки кои ќе придонесат за минимизирање на влијанието на ризикот во остварувањето на законските надлежности и овластувања во поштенскиот сектор.

### **3. ПРИДОБИВКИ ОД ЕФЕКТИВНО УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ**

Придобивките од ефективното управување со ризиците во Агенцијата се тесно поврзани со *подобрување на процесот на носење на одлуки*.

Правилните и навремени одлуки придонесуваат за зголемена мотивирација, ја зајакнуваат довербата во системот за раководење, ја зголемуваат ефикасноста во работењето и го подобруваат управувањето со

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025 Агенција за пошти

расположивите ресурси, посебно во управувањето со човечките ресурси, во сите фази на работењето. Овој процес ќе придонесе и за јакнење на организациската култура преку навремено и транспарентно споделување на информациите кои се важни за успешноста на Агенцијата.

Чекорите кои придонесуваат кон јакнење на транспарентноста се поврзани со вклучување на вработените не само во планирачкиот, туку и во процесите на реализација и осовременување - модернизирање на работните процеси.

#### **4. СТАВОВИ НА АГЕНЦИЈАТА ЗА ПОШТИ КОН РИЗИЦИТЕ**

Со оглед на широкиот спектар на ризици во една организација поврзани со нејзиното управување од сите аспекти, треба да му се овозможи на раководството да развие способности да може однапред да ги види сите влијанија на кои е изложена самата институција. Поширокото гледање на ризик во однос на средината, овозможува да се ублажи ризикот, да се спроведуваат политики и преземаат мерки на претпазливост кои проактивно го намалуваат ризикот за организациите, вработените и сите засегнати страни.



***Истражувај, Намали ги, Едуцирај се.....***

Агенцијата се залага за ефикасно управување со ризиците и нејзините ставови во однос на ризиците се следните:

- сите активности на Агенцијата мора да се спроведуваат согласно позитивните прописи, како и меѓународните договори од областа на

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025 Агенција за пошти

поштенските услуги што ги склучила или на кои им пристапила Република Северна Македонија;

- управувањето со ризиците треба да даде придонес во процесот на креирање модерен и ефикасен поштенски сектор, кој ќе нуди квалитетни поштенски услуги и ќе придонесе за понатамошен економски развој на државата и заштита на правата на корисниците на поштенските услуги;
- управувањето со ризиците треба да стане составен дел на процесот на планирање и донесување одлуки, што ќе влијае на јакнење на институционалните капацитети и интегритет на Агенцијата;
- управувањето со ризиците треба да даде придонес во промовирањето ефективна, одржлива конкуренција, како и во обезбедувањето фер пазарни услови за сите даватели на поштенски услуги во поштенскиот сектор, со цел обезбедување на поквалитетни услуги за корисниците;
- анализата, проценката, рангирањето и управувањето со ризиците ќе бидат вклучени во политиките и стратешките документи на Агенцијата.

Агенцијата посветено ќе продолжи да работи на практична имплементација на преземените обврски согласно Стратегијата.

### 5. УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Управувањето со ризиците е процес на меѓусебно поврзани активности кои произлегуваат од начинот на раководење со институцијата.

Агенцијата го воспоставува општиот модел за управување од ризици, кој се состои од следните чекори:



# Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025

## Агенција за пошти

### 5.1. Утврдување на ризиците

Утврдување на ризик е процес на документирање на било какви ризици што би можеле да ја спречат реализацијата на поставените цели на Агенцијата. Тоа е првиот чекор во процесот на управување со ризици, кој има за цел соодветно да се разберат и планираат потенцијалните ризици, како и да се подготви соодветен одговор на истите.

Директорот, Комисијата на Агенцијата за пошти и раководителите на директорати на Агенцијата имаат клучна улога во овој процес. Неопходно е да се постават јасни очекувања во однос на ефикасноста при одговорот на ризиците, во планирањето на одговорот и одговорноста за управување со ризиците, како и да се постават ефикасни механизми за контрола и управување со ризиците.



Агенцијата во извршувањето на своите надлежности и овластувања се соочува со два вида ризици: стратешки и оперативни.

**Стратешки ризици:** Управувањето со ризици започнува со стратешко планирање. Стратешкиот ризик, во тој случај се дефинира како ризик поврзан со донесената стратегија на самата институција, нејзиното извршување или модифицирање во определениот период што резултира во нецелосно остварување на поставените цели на раководството.

Како клучни ризици во оваа област идентификувани се следните:

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025

### Агенција за пошти

- 1. Законска рамка:** заради потребата од усогласување со меѓународните прописи и стандарди, како и дефинирање и опфат на поштенските услуги, неопходна е измена и дополна на Законот за поштенските услуги или носење на нов Закон за поштенските услуги. Измената и дополнувањето, односно носењето на нов Закон понатаму ќе предизвика промена на низа подзаконски акти со што ќе се придонесе за создавање на поквалитетно регулиран, стабилен и конкурентен поштенски пазар со зајакната улога и регулаторни капацитети на Агенцијата. Немањето соодветно уредена законска рамка може негативно да влијае на ефикасната реализација на обврските и плановите на Агенцијата. Исто така, тоа може да влијае и на несоодветна имплементација на обврските од меѓународните договори и Директивите на ЕУ од областа на поштенските услуги.
- 2. Соработка со други државни органи и институции** - соработката со другите државни органи и институции има клучно значење, и е особено важна во делот на вршење на надзор над давателите на поштенски услуги, во однос на нивното почитување на правата и обврските предвидени со Законот и прописите донесени врз основа на законот и за надминување на предизвиците со нелојалната конкуренција. Иако, соработката во изминатиот период се карактеризира со висока професионалност, меѓусебна поддршка и континуитет, не смее да се занемари фактот дека истата мора да биде законски пропишана и обврзувачка.
- 3. Соработка со давателите на поштенски услуги и давателот на универзалната услуга:** Агенцијата постојано соработува и ја следи работата на давателите на поштенски услуги и давателот на универзалната услуга. Оваа соработка е многу важна за континуирана анализа на развојот на поштенскиот сектор во насока на заштита на правата на корисниците. Неопходно е давателите на поштенски услуги и давателот на универзалната услуга редовно и навремено да ја информираат Агенцијата за евентуални промени и/или предизвици во работењето, а во насока на преземање на соодветни мерки за нивно надминување. Дополнително, оваа соработка е важна со цел одржување на транспарентен и конзистентен поштенски пазар. Ненавременото идентификување на предизвиците во работата на

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025

### Агенција за пошти

давателите на поштенски услуги може да се одрази на квалитетот на поштенските услуги и повреда на правата на корисниците.

- 4. Електронска комуникација и технологија:** Развојот на е-трговијата е клучниот генератор на растот на поштенскиот сектор, и затоа е потребно попрецизно законски да се регулира. Доколку не се преземат соодветни мерки, ваквиот развој е ризик за квалитетот на услугите на среден и долг рок, но и за соодветна заштита на правата на корисниците на поштенски услуги.

**Оперативните ризици** се поврзани со секојдневното, оперативно работење на Агенцијата, како и со извршувањето на законските надлежности и планираните цели.

Како клучни ризици во оваа област идентификувани се следните:

- 1. Нормативни ризици:** нејасното, непрецизно, несоодветно пропишани постапки и правила во нормативните акти, може да создаде ризик од незаконско, индивидуално, неетичко постапување од страна на вработените во Агенцијата при извршувањето на нивните работни обврски и задачи.
- 2. Организациски ризици:** несоодветна и неефикасна организациска поставеност и систематизација на работните места може да претставува ризик за исполнување на законските надлежности од страна на Агенцијата.
- 3. Кадровски ризици:** недоволен број на вработени, вработени со несоодветни квалификации, несоодветна обука на вработените, односно несоодветна персонална политика е ризик за успешното остварување на доделените работни задачи и обврски.
- 4. Финансиски ризици:** неадекватно финансиско планирање и изработка на нереален годишен буџет може да биде ризик за имплементација на законските надлежности на Агенцијата.
- 5. Информациско – комуникациски ризици:** несоодветна заштита на опремата, податоците и информациите со кои располага Агенцијата, застареноста на технолошката опрема и неусогласеноста со барањата и потребите на

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025

### Агенција за пошти

оперативните активности е ризик за перманентно губење или оштетување на информации за работењето на Агенцијата.

- 6. Ризици од нелојална конкуренција:** Агенцијата континуирано ја следи работата на давателите на поштенски услуги преку своите надзорни и контролни функции. Но, бројот на давателите на поштенски услуги е променлива категорија и немањето јасни критериумите за капацитетот и инфраструктура на потенцијалните правни субјекти може да претставува ризик, односно да предизвика нелојална конкуренција од т.н. „диви даватели“ кои обезбедуваат поштенски услуги без издадено Општо овластување од страна на Агенцијата. Во борбата со сивата економија и нелојалната конкуренција во поштенскиот сектор Агенцијата може да се справи само со примена на реални регулаторни политики и со зајакнато следење и контрола на активностите на терен, на социјалните мрежи и на интернет платформите.
- 7. Активна транспарентност:** Агенцијата има воспоставено пракса на редовно објавување на документи и информации, со што се овозможува јавноста да биде континуирано информирана за регулаторните мерки и одлуките што ги засегаат сите чинители на пазарот на поштенски услуги. Нетранспарентно работење или ненавремено информирање е ризик за директна повреда на правата на корисниците на поштенски услуги. Агенцијата мора навремено и точно да ја информира јавноста и сите засегнати страни за нејзините планови и активности кои се однесуваат на пазарот на поштенските услуги, растот на истиот, информации за корисниците на поштенски услуги, како и за новините / трендовите во поштенскиот сектор.

Ризиците се утврдуваат во Образецот за утврдување и проценка на ризиците (во Прилог) и се евидентираат во **Регистарот на ризици** (Образец во Прилог).

Агенцијата ќе воспостави и води Регистар на ризици согласно нивната класификација на стратешки и оперативни ризици, а ќе ја ажурираат Координаторите за ризици. Координаторот за воспоставувањето на процесот

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025 Агенција за пошти

на управување со ризиците ќе изготви насоки за начинот на постапување и ќе ги уреди сите обрасци за документирање на ризиците.



**Координаторот за воспоставувањето на процесот на управување со ризиците го именува директорот на Агенцијата, додека координаторите за ризици во рамките на Директоратите ги именуваат раководителите на директоратите.**

### 5.2. Проценка на ризиците

Проценката на ризиците се извршува врз основа на два вида на влезни информации - проценка на ефектот на ризикот и проценка на веројатноста за појава на ризикот. Вкупната изложеност на ризикот се добива со множење на бодовите за ефектот со бодовите за веројатност.

Вкупната изложеност на ризик може да биде ниска оценка (1, 2), средна (3, 4) и висока (6, 9). Резултатите на проценката треба да бидат евидентирани во Регистарот на ризици. Агенцијата како матрица за мерење на ризици ќе ја користи Матрицата за мерење на ризиците 3x3, која е прикажана на сликата подолу.

<b>Веројатност</b>	Висока	3	6	9
	Средна	2	4	6
	Ниска	1	2	3
		Мал	Среден	Голем
		<b>Ефект</b>		

При утврдување на границите на прифатливост на ризиците ќе се поаѓа од пристапот на „семафор“, при што зелените ризици не бараат дополнителни мерки, жолтите ризици треба да се следат се додека не станат зелени ако е

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025

### Агенција за пошти

можно, а црвените ризици бараат итна акција. Агенцијата ќе смета дека ризикот е критичен ако е оценет со највисока оценка на ризикот (6 или 9) во овие ситуации:

- ако претставува директна закана за успешното завршување на законските надлежности на Агенцијата;
- ако тоа предизвика значителна штета на чинителите на пазарот на поштенски услуги;
- ако дојде до значителни финансиски загуби (финансиски, човечки, материјални);
- ако се доведе во прашања сигурноста на вработените,
- ако сериозно влијание врз угледот на Агенцијата.

#### **5.3. Постапување по ризиците**

Раководството треба да донесе одлука како ќе постапи со ризиците:

- 1. да го избегне ризикот,**
  - а. да го пренесе ризикот,**
    - i. да го прифати, или**

#### **2. 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. Целта на постапувањето, односно управувањето со ризиците е нивно одржување на едно прифатливо ниво. Веројатноста и ефектот на ризиците се намалува со изборот на соодветен одговор на истите. Каков одговор ќе биде применет ќе зависи од важноста на ризикот и од ставот кој ќе се заземе во однос на ризикот.

Носителите за одговор на секој одделен ризик во Агенцијата треба да изберат еден од следните одговори на ризик:

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025

### Агенција за пошти

- *избегнување на ризикот* - одредени активности да се изведуваат поинаку;
- *пренесување на ризикот* - преку конвенционалното осигурување или пренесување на трета страна;
- *прифаќање на ризикот* - кога можностите за преземање на одредени мерки се ограничени или трошоците за преземање се несразмерни во однос на можната корист, со тоа што ризикот ќе треба да се следи и да се одржува на прифатливо ниво;
- *намалување на ризикот* – преземање на мерки за намалување на веројатноста или ефектот на ризикот.

Агенцијата ќе изработи акциски планови за секој утврден ризик, со цел соодветен одговор на истиот. Во одредени случаи, во кои со ризикот може или треба да се постапува веднаш или во краток временски период, не е потребно изготвување на акциски план. Изработката на акциските планови од страна на носителите ќе ја координира Координаторот за воспоставувањето на процесот на управување со ризиците.

Носителот на одреден ризик (Раководител на Директорат) ќе одлучи со каков одговор ќе се постапува по ризикот. При тоа, одговорноста за имплементација на одговорот ќе ја додели на точно одреден вработен во Директоратот со доделување на насоки и рокови, согласно акцискиот план.

Доколку станува збор за ризик кој е оценет на високо ниво (6-9 бодови) или за ризик кој е неопходно да се разгледа на највисоко раководно ниво, носителот треба да побара да се отвори дискусија на Стручен колегиум (Директор на Агенцијата и сите Раководители на Директорати). Стручниот колегиум ќе одлучи кој одговор е најсоодветен за конкретниот ризик и ќе даде насоки за изработка на акцискиот план.

#### **5.4. Следење и известување за ризиците**

Раководителите на Директоратите и Стручниот колегиум треба континуирано да следат дали профилот на утврдените ризици се менува, да

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025

### Агенција за пошти

добијат уверување дека управувањето со ризиците е ефективно и да ги утврдат понатамошните акции, ако е потребно. Со цел следењето на ризикот и известувањето да бидат ефикасно, Агенцијата редовно ќе ги ажурираа Регистарот на ризици и акциските планови.

Постапката за следење на ризиците треба да утврди:

- дали одговорот на ризиците ги дава очекуваните резултати;
- дали усвоените постапки и собраните податоци за спроведување на проценките се соодветни,
- дали постојат слабости во процесот на контрола и дали може да се подобри.

Со цел навремено и соодветно третирање на ризиците Агенцијата ќе воспоставува систем на следење и известување за ризиците преку:

- Изготвување на годишен писмен Извештај за ризиците до Комисијата за  Агенција за пошти. Извештајот ќе се објавува на веб страницата на Агенцијата;
- Одржување на годишни состаноци на Стручниот колегиум за разгледување и дебата за ефективноста на преземените мерки, разгледување на проценката на ефектот и веројатноста откако активностите во врска со постапувањето по ризикот се завршени и одредување дали се потребни понатамошни акции неопходни за да се постигне прифатливо ниво на ризик;
- Одржување на шест месечни состаноци помеѓу Директорот на Агенцијата и Координаторот за воспоставувањето на процесот на управување со ризиците за потребните активности за проценка на соодветноста на преземените активности во врска со ублажување на ризиците и следење на напредокот на спроведувањето на акциските планови;
- Одржување на квартални состаноци на Раководителите на Директоратите со Координаторите за ризици со цел разгледување на одлуките за мерките за намалување на ризиците, за роковите и



## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025 Агенција за пошти

вработените кои ќе бидат одговорни за извршување на потребните активности.

### 6. УЛОГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

За успешно спроведување на процесот на управување со ризиците, овластувањата и одговорностите на учесниците во структурата на управување со ризици во Агенцијата се:

Улоги	Одговорности и овластувања
<b>Комисија на Агенција за пошти</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- да осигура високо ниво на посветеност и поддршка на процесот за управување со ризиците.</li></ul>
<b>Директор на Агенцијата за пошти</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- да ја одреди стратешката насока и да создаде услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со управувањето со ризиците;</li><li>- да обезбеди воспоставување и редовно следење на Регистарот на ризици;</li><li>- да обезбеди дека Раководителите се запознаени со потребата за воведување на управување со ризиците и со насоките за управување со ризиците;</li><li>- да обезбеди одржување на консултации на највисоко раководно ниво со цел да се разговара за управување со најзначајните ризици;</li><li>- да ја промовира културата на управување со ризиците и да дава поддршка на Раководителите во ефикасното управување со ризиците,</li></ul>

**Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025**  
**Агенција за пошти**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- да ја донесе Стратегијата за управување со ризици.</li> </ul>
<p align="center"><b>Стручен колегиум</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- да обезбеди ефикасно управување со ризиците во Агенцијата;</li> <li>- да обезбеди дека Стратегијата за управување со ризици се оценува најмалку еднаш годишно со што би се обезбедило дека истата е соодветна и актуелна;</li> <li>- да создаде услови за ефикасна комуникација за ризиците со вработените и сите заинтересирани страни во и надвор од организацијата;</li> <li>- да донесе конечната проценка на утврдените ризици,</li> <li>- јакнење свеста на највисокото раководно ниво за потребата од системско управување со ризиците.</li> </ul>
<p align="center"><b>Раководител на Директоратот за координација на работата на Директорот и на Комисијата на Агенција за пошти</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Координатор за воспоставувањето на процесот на управување со ризиците;</li> <li>- да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризици;</li> <li>- да обезбеди ажурирање на Стратегија за управување со ризиците и соодветни насоки во согласност со степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризиците;</li> <li>- да ја координира изработката на акциските планови од страна на носителите;</li> <li>- да подготвува Годишен извештај за спроведување на Стратегијата за управување со ризици,</li> <li>- да обезбеди дека координаторите за ризици ќе бидат соодветно обучени за управување со ризиците.</li> </ul>

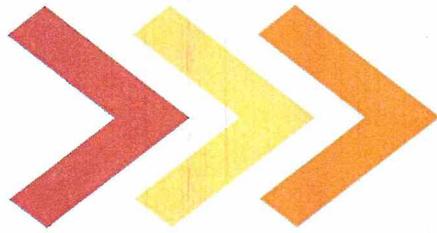
**Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025**  
**Агенција за пошти**

<p style="text-align: center;"><b>Раководители на Директорати во Агенцијата за пошти</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- да изработат акциски планови за ризиците од својот домен;</li><li>- да обезбедат секојдневно управување со ризиците;</li><li>- да осигураат дека управувањето со ризиците е составен дел на стратешкото планирање;</li><li>- да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивната област на одговорност се врши во согласност со Стратегијата за управување со ризиците;</li><li>- да обезбедат дека вработените се свесни за клучните цели, приоритетите и главните ризици со кои се соочува нивниот дел на организација, како и организацијата во целина;</li><li>- да ги поттикнуваат вработените и да ги обучуваат 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 ќе се подобрат резултатите;</li><li>- да обезбедат дека управувањето со ризиците ќе биде редовна точка на состаноците на Директоратите и ќе се овозможи разгледување на изложеноста на ризикот и повторно поставување на приоритети врз основа на ефективна анализа на ризиците;</li><li>- да обезбедат дека Регистарот на ризици за Директоратите се проверува на квартална основа;</li><li>- да обезбедат системско и навремено известување на Стручниот колегиум за</li></ul>
--	---

**Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025**  
**Агенција за пошти**

	<p>управување со ризиците на ниво на Директоратите,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- да назначат Координатори за ризици од Директоратот со кој раководат.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Координатори за ризици (лица задолжени за собирање на податоци за утврдување на ризиците и нивно евидентирање во Регистарот на ризици)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- да обезбедат Регистарот на ризици да се прегледува најмалку три пати годишно;</li> <li>- да преземаат активности поврзани со прибирањето на податоци за ризиците и евидентирање на податоците за ризиците во Регистарот на ризици;</li> <li>- да обезбедат прегледување на податоците за ризици, доколку е потребно, собирање на дополнителни информации;</li> <li>- да го следат спроведувањето на мерките од акциските планови,</li> <li>- да управуваат со документација во врска со ризиците.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Вработени во Агенцијата</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- насоките за управување со ризиците да ги користат ефективно;</li> <li>- да обезбедат дека се утврдени ризиците кои би можеле да резултираат со неисполнување на клучните цели или задачи;</li> <li>- секој нов ризик или несоодветна постојна мерка за контрола да ја пријават на претпоставениот;</li> <li>- да применуваат контролни механизми со цел ублажување на ризиците;</li> <li>- да бидат свесни за политиката која се спроведува во врска со управувањето со ризиците во Агенцијата,</li> <li>- да утврдуваат нови методи на работа и да бидат иновативни.</li> </ul>

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025 Агенција за пошти



Ризиците кои не можат да бидат решени од страна раководителот односно од Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците, а се работи за ризици особено важни за остварување

на целите на Агенцијата, се проследуваат, пренасочуваат кон највисокото раководство, директор и Комисија на Агенцијата, односно стручен колегиум, при што се дискутира за нивната важност и се предлагаат мерки за намалување на ризиците. Резултат на таквата дискусијата за ризиците е Акциски план за отстранување на слабостите.

### **7. КОМУНИКАЦИЈА И УЧЕЊЕ/ОБУКА**

Транспарентноста во работењето и споделувањето на информациите со вработените, целните групи и јавноста се еден од факторите кои ја дефинираат одговорноста на секоја институција. Агенцијата изработи и донесе Комуникациска стратегија во која се дадени основните постулати за комуникација со вработените и со јавноста и целните групи во поштенскиот сектор.<sup>7</sup>

Основните принципи на комуникација на Агенцијата кон внатре со вработените и кон надвор со целните групи, со давателите и корисниците на поштенски услуги и јавноста се во функција на поддршка на визијата, мисијата, приоритетите и целите на Агенцијата дадени во Стратегијата. Комуникацијата се остварува преку системски координиран план и програма, теми, пораки и комуникациски производи синхронизирани со сите чинители на поштенскиот сектор и пошироко со јавноста.

Протокот на информации меѓу вработените по хоризонтала, вертикала и дијагонала е јасен показател за функционалната доверба во институцијата и му овозможува на вработените да добијат јасна порака од раководството дека

---

<sup>7</sup> Достапно на <https://ap.mk/mk/komunikaciska-strategija>

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025

### Агенција за пошти

контролните одговорности мора сериозно да се сфатат. Општата цел на комуникацијата внатре во организацијата за прашањата по ризиците е:

- вработените да се запознаат со својата улога и административната култура, со приоритетните ризици и како нивните одговорности од конкретното работно место се вклопуваат во поддршка на имплементација на Стратегијата;
- да се споделуваат научени лекции и искуства од управувањето со конкретни ризици во работењето со другите институции, односно субјекти од поштенскиот сектор и пошироко. Искуството и научените лекции од справувањето со определен ризик, кој е заеднички во повеќе сегменти, е драгоцен ресурс кој може да заштеди многу ресурси кај другите субјекти,
- соработката во рамки на организацијата на различни нивоа на управување со ризиците бара и соодветна размена на информации кои се неопходни за планирање на активностите во однос на нивото на прифатливост, односно неприфатливост на ризиците, како и сигурност дека прифатливите ризици се во границите на дозволеното и под контрола на институцијата.

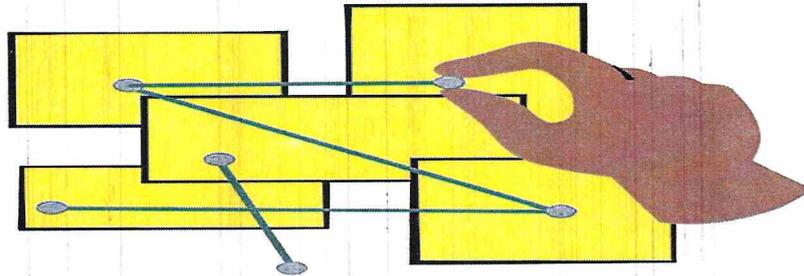
Комуникацијата и размената на информации со сите засегнати страни и чинители во поштенскиот сектор е основниот двигател на развојот на организацијата која во континуитет учи и се надоградува. Комуникацијата со други организации за прашањата на ризиците е особено важна ако субјектот е зависен од други организации.

Овој сегмент го подразбира елементот на континуирана обука на вработените во Агенцијата на сите нивоа, вклучително и на Директорот и членовите на Комисијата.

Взаемната интеракција и размена на новите сознанија и искуства во управувањето со ризиците во поштенскиот сектор на глобално ниво се остварува преку континуирана обука на вработените од Агенцијата на национални и меѓународни обуки. Стекнатите знаења од овие обуки можат да се искористат во управувањето со ризиците во Агенцијата на национално ниво.

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025 Агенција за пошти

### 8. ИНДИКАТОРИ НА УСПЕШНОСТ



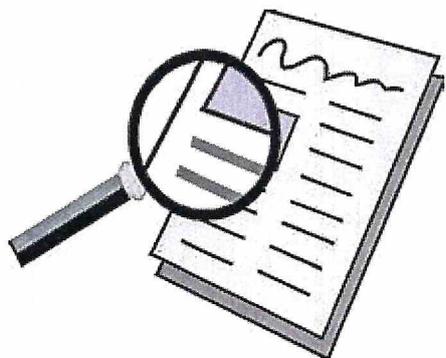
Имплементацијата на целите од Стратегијата, се мери преку реализацијата на активностите од Акциониот план. Агенцијата ќе ја мери успешноста во имплементацијата на целите од Стратегијата преку едногодишни и повеќе годишни индикатори за мерливост.

Индикаторите преку кои се мери успешноста опфаќаат:

- ✓ Пополнување на работни места со персонал и прераспределба на работни задачи;
- ✓ Обука и едукација на вработените за управување со ризикот во работењето;
- ✓ Имплементација на активностите од Акциониот план во рамки на една календарска година и во предвидените рокови и на целокупниот период на важност на Акциониот план;
- ✓ Годишно ажурирање на Регистарот на ризици;
- ✓ Редовни состаноци со вработените, со цел анализа и процена на изложеноста на Агенцијата на ризик и преземање на мерки за повторно вреднување на ризикот и негова приоритизација.

## Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025 Агенција за пошти

### 9. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ



„Агенцијата за пошти се залага за ефикасно управување со ризиците кои се закануваат на извршувањето на нејзините функции и законски овластувања. Вработените во Агенцијата, средствата и способноста за давање квалитетни услуги се постојано под влијание на такви ризици. Агенцијата ги препознава ризиците кои треба да ги управува во насока на имплементација на поставените цели, со што заканите ќе се избегнат, но можностите нема да се пропуштат”.

АГЕНЦИЈА ЗА ПОШТИ

Директорка

Билјана Аврамоска - Ѓореска

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'B. Avramoska-Goreska', written over a circular official stamp of the Agency for Post.

**10. ПРИЛОЗИ НА СТРАТЕГИЈАТА**

**ПРИЛОГ БР. 1**

**ОБРАЗЕЦ - РЕГИСТАРОТ НА РИЗИЦИ НА АГЕНЦИЈА ЗА ПОШТИ**

Шифра на ризик	Мала на работен процес	Вид на ризик	Име на ризикот	Сопственик на ризикот/процесот	Веројатност за појава на ризикот/ ефект/влијание	Мерки и активности за управување со ризикот	Одговорен службеник	Датум на мерење на ризикот

Шифра на ризикот (Поврзување на ризикот со работниот процес во кој се појавил);  
 Вид на ризик (стратешки/оперативен/коруптивен. Се одредува нивото на раководство кое примарно се занимава со управување со ризикот);  
 Име на ризикот (назив на идентификуваниот и утврден ризик во одреден работен процес);  
 Сопственик на ризикот/процесот (позиција и функција на лицето кај кое се појавил ризикот и чија одговорност е препознавање на ризикот во работниот процес и негово управување);  
 Веројатност за појава на ризикот/ефект/влијание (веројатноста на ризикот се утврдува согласно параметрите за бодување дадени во Стратегијата за управување со ризици (скалата 3x3) при што се утврдува неговиот ефект-влијание врз работните процеси);  
 Мерки за управување со ризикот и минимизирање на неговото влијание врз работните процеси (се дефинираат конкретните механизми, мерки и алатки кои ќе се преземаат со цел соодветен одговор за отстранување, односно минимизирање на ефектите и влијанието на ризикот врз работниот процес;  
 Одговорен службеник (функција/работна должност на службеникот која е одговорен за преземање на мерки за управување со ризикот, негово отстранување или минимизирање);  
 Датум на мерење на ризикот (Историјат на мерење на ризикот односно, датум на 1.(прво) мерење, 2.(второ) мерење и датум на следно мерење).

**ПРИЛОГ БР. 2**

**ОБРАЗЕЦ ЗА УТВРДУВАЊЕ И ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ НА АГЕНЦИЈА ЗА ПОШТИ**

	УТВРДУВАЊЕ НА РИЗИЦИТЕ ВО АГЕНЦИЈА ЗА ПОШТИ	Шифра на утврдениот ризик
	Утврдување на ниво на ризик	
Име, презиме и функција на авторот		Дата на анализата
Име на координаторот/службеникот за ризик		
Име на работниот процес во кој се утврдува ризиците		
Активност во која се утврдува ризиците		
Вид на активност	Мониторинг/контролен	
	Работен/бизнис	
	Поддршка /Сервисен	
Име, презиме и функција на сопственикот на процесот		
Цел на активноста		
Вид на ризик кој има влијание на постигнување на целта	Стратешки	
	Оперативен	
	Организациски	
	Усогласеност/Compliance	
	Извршување/Ефикасност/Performance	
	Финансиски	
	Репутациски	
Други ..		
Утврдување на ризиците		
Веројатност на ризиците	Ниска	
	Средна	
	Висока	
Оправданост на веројатноста за појава на ризик		
Можно влијание на ризиците	Ниско	
	Средно	
	Високо	

**Стратегија за управување со ризици 2023 - 2025**  
**Агенција за пошти**

Оправданост за можно влијание на ризик		
Ниво на спроведување на системот на внатрешна контрола	Нема воспоставени контроли	
	Ниско	
	Средно	
	Високо	
Оправданост на нивото на спроведување на системот на внатрешна контрола		
Дата на утврдување на проценката		

Потпис на координаторот за ризик

\_\_\_\_\_

Потпис на авторот,

\_\_\_\_\_

