Република Северна Македонија
Агенција за примена на јазикот на РСМ

Republika e Maqedonisë së Veriut
Agjencia e Zbatimit të Gjuhës e RMV-së

REPUBLIKA E MAQEDONISË SË VERIUT
AGJENCIA PËR ZBATIMIN E GJUHËS QË E FLASIN SË PAKU 20% E QYTETARËVE TË REPUBLIKËS SË MAQEDONISË SË VERIUT
Бр./Nr. 10-761/1
13-12-2024 20__ год./viti

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ЗА 2025 ГОДИНА	STRATEGJIA PËR MENAXHIMIN E RREZIQEVE PËR VITIN 2025
1. Вовед 3	1.Hyrja 3
2. Намена и цел на стратегијата за управување со ризиците.....3	2. Funksioni dhe qëllimi i strategjisë së menaxhimit të rreziqeve 3
3. Став на лицата од Агенцијата за примена на јазикот на РСМ кон ризиците 6	3. Qëndrimi i personave të Agjencisë së Zbatimit të Gjuhës të RMV-së ndaj rreziqeve 6
4. Придобивки од управувањето со ризиците 7	4. Përfitimet e menaxhimit të rreziqeve 7
5. Создавање на организациски услови за управување со ризиците.....8	5. Krijimi i kushteve organizative për menaxhimin e rreziqeve.....8

6. Процес на управување со ризици 9	6.Procesi i menaxhimit të rreziqeve 9
7. Следење и проверка на процесот на управување со ризиците.....17	7. Ndjekja dhe kontrollomi i procesit të menaxhimit të rreziqeve.....17
8. Комуникација и обуки..... 18	8. Komunikimi dhe trajnimet 18
9. Улоги, овластувања и одговорности 19	9. Rolet, njoftimet dhe përgjegjësitë 19
10. Клучни показатели на успешност 23	10. Treguesit kyç të suksesit 23
11. Преглед/ажурирање на Стратегијата за управување со ризици во согласност со најдобрата пракса..... 23	11. Kontrollimi/azhurnimi i strategjisë së menaxhimin të rreziqeve në pajtim me praktikën më të mirë 23

I. ВОВЕД.	I. HYRJA.
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 со цел успешно управување со ризиците. Управувањето со ризици претставува законска обврска но и неопходен елемент за адекватно функционирање ако се земе во предвид дека Агенцијата за примена на јазикот на РСМ располага со ограничени ресурси (човечки, технички и финансиски). Затоа, соодветното управување со ризици е важно за Агенцијата за примена на јазикот на РСМ при извршување на законски доделените функции имајќи ја во предвид сопствената поставеност и улога во рамките на целокупната државна управа. Како појдовни точки за изготвување на стратегијата беа земени дефинициите во Законот за јавна внатрешна финансиска контрола (Службен весник на Р.Македонија бр.90/09, 188/13 и 192/15) каде ризикот е дефиниран како веројатноста од случување на настан со негативно влијание на остварувањето на целите на субјектот, додека пак управувањето со ризикот е дефинирано како процес	Strategjia e menaxhimit të rreziqeve përcakton qëllimet dhe përfitimet e menaxhimit të rreziqeve, përgjegjësitë për menaxhimin e rreziqeve dhe ofron pasqyrë të kornizës që do të krijohet me qëllim të menaxhimit të suksesshëm të rreziqeve. Menaxhimi i rreziqeve paraqet obligim ligjor, por edhe element të domosdoshëm për funksionim adekuat nëse merret parasysh se Agjencia e Zbatimit të Gjuhës të RMV-së ka burime të kufizuara (njerëzore, teknike dhe financiare). Prandaj, menaxhimi i duhur i rreziqeve është i rëndësishëm për Agjencinë e Zbatimit të Gjuhës së RMV-së në kryerjen e funksioneve të caktuara me ligj, duke marrë parasysh pozicionin dhe rolin e saj në kuadër të administratës së përgjithshme shtetërore. Si pikënisje për hartimin e strategjisë janë marrë përcaktimet në Ligjin e Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik (Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë nr. 90/09, 188/13 dhe 192/15), ku rreziku është përcaktuar si probabiliteti i një ngjarjeje me ndikim negativ në arritjen e qëllimeve të njësisë ekonomike, përderisa prapë menaxhimi i rrezikut përkufizohet si procesi i përcaktimit dhe vlerësimit të rreziqeve të brendshme dhe të jashtme që mund të ndikojnë negativisht në përmbushjen e qëllimeve të njësisë ekonomike dhe zbatimin e kontrolleve të nevojshme me qëllim ekspozimi i rrezikut të jetë në një nivel të pranueshëm ose të

на утврдување и оцена на внатрешните и надворешните ризици кои може негативно да влијаат на исполнувањето на целите на субјектот и спроведување на потребните контроли со цел за изложеноста на ризик да биде на прифатливо ниво или да се намалат последиците од можен ризик на прифатливо ниво.	reduktohen pasojat e rrezikut të mundshëm në një nivel të pranueshëm.
II. НАМЕНА И ЦЕЛ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ.	II. FUNKSIONI DHE QËLLIMI I STRATEGJISË PËR MENAXHIMIN E RREZIQEVE
Намената на оваа стратегија е утврдување на областите на ризик, проценување на ризикот и следствено елиминирање или намалување на ризикот до прифатливо ниво, како и создавање на опкружување кое придонесува кон поголем квалитет, ефикасност и резултати во сите активности и на сите нивоа.	Qëllimi i kësaj strategjie është të përcaktojë zonat e rrezikut, të vlerësojë rrezikun dhe rrjedhimisht të eliminojë ose reduktojë rrezikun në një nivel të pranueshëm, si dhe të krijojë një mjedis që kontribuon në cilësi, efikasitet dhe rezultate më të larta në të gjitha aktivitetet dhe në të gjitha nivelet.
Со оваа стратегија треба да се постигнат следниве цели:	Me këtë strategji duhet të arrihen qëllimet në vijim:
▪ подобрување на ефикасноста на управувањето со ризиците на ниво на Агенцијата за примена на јазикот на РСМ,	▪ përmirësimin e efikasitetit të menaxhimit të rreziqeve në nivel të Agjencisë së Zbatimit të Gjuhës RMV-së,

▪ целосно интегрирање на управувањето со ризиците во административното работење,	▪ integrim i plotë i menaxhimit të rreziqeve në punën administrative,
▪ обезбедување рамка за утврдување, процена, постапување, следење и известување за ризиците со цел комуникација и разбирање на сите нивоа,	▪ sigurimi i kuadrit për përcaktimin, vlerësimin, trajtimin, ndjekjen dhe raportimin e rreziqeve me qëllim komunikimin dhe kuptimin e të gjitha niveleve,
▪ воспоставување координација на управувањето со ризици,	▪ vendosjen e koordinimit të menaxhimit të rreziqeve,
▪ обезбедување управувањето со ризици да ги опфати сите области на ризик,	▪ sigurimi i menaxhimit të rreziqeve t'i përfshijë të gjitha fushat e rrezikut,
▪ рангирање на сите ризици во однос на веројатноста на појавување и очекуваното влијание	▪ rënditja e të gjitha rreziqeve në raport me propabilitetin dhe paraqitjen e ndikimit të pritur
▪ обезбедување дека управувањето со ризици е во согласност со Законот за јавна внатрешна финансиска контрола и Насоките за спроведување на процесот за управување со ризиците кај буџетските корисници,	▪ sigurimi se menaxhimi i rreziqeve është në pajtim me Ligjin e Kontrollit të Brendshëm Publik Financiar dhe drejtimet e zbatimit të procesit e menaxhimit të rreziqeve te shfrytëzuesit e buxhetit,
▪ подигање на свеста за придобивките и принципите кои се вклучени во процесот на управување со ризиците, и	▪ ngritja e vetëdijes për përfitimet dhe principet që janë të përfshira në procesin e menaxhimit të rreziqeve, dhe

▪ посветеност на принципите на контрола на ризиците од страна на вработените во Агенцијата за примена на јазикот на РСМ.	▪ përkushtimi ndaj parimeve të kontrollit të rrezikut nga ana e nëpunësve të Agjencisë së Zbatimit të Gjuhës të RMV-së.
За да се достигнат наведените цели ќе биде потребно да се подигне свеста на вработените во Агенцијата за примена на јазикот на РСМ за политиката на управување со ризикот, дефинирање на ризичните области и чувствителните задачи во Агенцијата за примена на јазикот на РСМ и нивно перманентно следење и преземање мерки за елиминирање на ризикот или намалување на ризикот до прифатливо ниво.	Për të arritur qëllimet e cekura do të jetë e nevojshme ngritja e vetëdijes së nëpunësve në Agjencinë e Zbatimit të Gjuhës të RMV-së për politikën e menaxhimit të rrezikut, përcaktimi i fushave të rrezikut dhe detyrave të ndjeshme në Agjencinë e Zbatimit të Gjuhës të RMV-së dhe ndjekjen e tyre të përhershme dhe marrjen e masave për eliminimin e rrezikut ose uljen e rrezikut në një nivel të pranueshëm.
III. СТАВ НА ВРАБОТЕНИТЕ ОД АГЕНЦИЈА ЗА ПРИМЕНА НА ЈАЗИКОТ НА РСМ КОН РИЗИЦИТЕ	III. QËNDRIMI I NËPUNËSVE TË AGJENCISË SË ZBATIMIT TË GJUHËS SË RMV-SË NDAJ RREZIQEVE
Вработените од Агенцијата за примена на јазикот на РСМ ги имаат следниве ставови кон ризиците:	Nëpunësit e Agjencisë së Zbatimit të Gjuhës të RMV-së kanë qëndrimet e mëposhtme ndaj rreziqeve:
▪ сите активности кои ги спроведуваат вработените од Агенцијата за примена на јазикот на РСМ мора да бидат во согласност со целите на агенцијата, а не спротивни на нив,	▪ të gjitha aktivitetet e zbatuara nga nëpunësit e Agjencisë së Zbatimit të Gjuhës të RMV-së duhet të jenë në pajtim me qëllimet e agjencisë dhe jo në kundërshtim me to,

▪ сите активности во секој момент да бидат во согласност со барањата на законодавната рамка,	▪ që të gjitha aktivitetet të jenë në pajtim me kërkesat e kuadrit legjislativ në çdo kohë,
▪ сите активности кои носат ризик од значаен штетен публицитет или друга штета за угледот на Агенцијата за примена на јазикот ќе се избегнуваат,	▪ të gjitha aktivitetet do të shmangen që mbartin rrezikun e publicitetit të rëndësishëm të dëmshëm ose dëmtime të tjera për imazhin e Agjencisë së Zbatimit të Gjuhës do të anashkalohen,
▪ сите активности мора да резултираат со придобивки кои претставуваат вредност за парите,	të gjitha aktivitetet duhet të rezultojnë në përfitime që përfaqësojnë vlerën për paranë,
▪ сите активности и со нив поврзаните финансиски издатоци мора да бидат опфатени со финансискиот план на Агенцијата за примена на јазикот на РСМ,	të gjitha aktivitetet dhe shpenzimet financiare përkatëse duhet të mbulohen nga plani financiar i Agjencisë së Zbatimit të Gjuhës të RMV-së,
▪ управувањето со ризици треба да стане составен дел од процесите на планирање и донесување на одлуки.	menaxhimi i rrezikut duhet të bëhet pjesë përbërëse e proceseve të planifikimit dhe vendimmarrjes.
Треба да се има во предвид дека ставот кон ризиците е главен фактор за успех, односно неуспех.	Duhet pasur parasysh se qëndrimi ndaj rreziqeve është faktori kryesor i suksesit apo dështimit.
IV. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ	IV. PËRFITIMET E MENAXHIMIT TË RREZIKUT

Придобивките од успешното спроведување на процесот на управување со ризиците се следните:	Përfitimet e zbatimit të suksesshëm të procesit të menaxhimit të rrezikut janë si më poshtë:
▪ подобро одлучување на сите нивоа на работење, ▪ препознавање на потенцијалните ризици и навремена реакција, ▪ зголемена ефикасност и ефективност на сите нивоа на работење, ▪ подобро планирање и оптимизирање на расположливите средства, ▪ јакнење на довербата во управувачкиот систем и ▪ развој на позитивна организациски култура.	▪ vendimmarrje më të mirë në të gjitha nivelet e funksionimit, ▪ njohja e rreziqeve të mundshme dhe reagimi në kohë, ▪ rritjen e efikasitetit dhe efektivitetit në të gjitha nivelet e funksionimit ▪ planifikim më i mirë dhe optimizim i fondeve në dispozicion, ▪ forcimin e besimit në sistemin e menaxhimit dhe ▪ zhvillimi i një kulture organizative pozitive.
V. СОЗДАВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИ УСЛОВИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ	V. KRIJIMI I KUSHTEVE ORGANIZATIVE PËR MENAXHIMIN E RREZIKUT
▪ назначување на лица задолжени за собирање на податоци за утврдување на ризиците и нивно евидентирање во регистарот на ризици (координатори за ризици),	▪ caktimin e personave të ngarkuar për mbledhjen e të dhënave për përcaktimin e rreziqeve dhe regjistrimin e tyre në regjistrin e rrezikut (koordinatorët e riskut),
▪ воспоставување на регистар на ризици и	▪ krijimin e një regjistri të rreziqeve dhe

▪ дефинирање на појдовните основи за утврдување на ризикот.	▪ përcaktimi i bazave fillestare për përcaktimin e rrezikut.
ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ.	PROCESI I MENAXHIMIT TË RREZIKUT.
Општиот модел за управување со ризиците, кој го воспоставува Агенцијата за примена на јазикот на РСМ се состои од следниве чекори:	Modeli i përgjithshëm për menaxhimin e rrezikut, i i është krijuar nga Agjencia për aplikimin e gjuhës RMV, përbëhet nga hapat e mëposhtëm:
▪ поставување на цели и утврдување на ризиците кои што произлегуваат од истите, ▪ процена на ризиците, ▪ постапување по ризиците и ▪ следење и известување за ризиците.	§ vendosjen e qëllimeve dhe përcaktimin e rreziqeve që rrjedhin prej tyre, § vlerësimi i rrezikut, § trajtimin e rreziqeve dhe § monitorimi dhe raportimi i rrezikut.
Прв чекор – поставување на цели и утврдување на ризиците кои што произлегуваат од истите	Hapi i parë - vendosjen e qëllimeve dhe përcaktimin e rreziqeve që rrjedhin prej tyre
За утврдувањето на ризиците во Агенцијата за примена на јазикот на РСМ се применува принципот од врвот надолу, односно на највисоко хиерархиско ниво ќе се разгледуваат ризиците поврзани со стратешките	për përcaktimin e rreziqeve në Agjencinë e Zbatimit të Gjuhës të RMV-së, zbatohet parimi nga lart-poshtë, pra në nivelin më të lartë hierarkik, rreziqet që lidhen me qëllimet strategjike (qëllimet e përgjithshme dhe të veçanta) do të të merren parasysh. Drejtimet e njësive organizative janë përgjegjëse për

Адреса: ул „Филип Втори Македонски" бр. 11, 3-ти кат – Скопје
Adresa: rr. "Filipi i Dytë i Maqedonisë" nr. 11, kati i 3-të - Shkup
E-mail: info@apj.gov.mk

цели (општи и посебни цели). Раководствата на организационите единици се одговорни за спроведување мониторинг и периодично прегледување на ризиците кои го загрозуваат остварувањето на главните стратешки цели.	monitorimin dhe rishikimin periodik të rreziqeve që kërcënojnë arritjen e qëllimeve kryesore strategjike.
Директорот на Агенцијата за примена на јазикот на РСМ ги назначува координаторите за управување со ризик. Истите треба да имаат соодветни квалификации и доволно знаења за да ги утврдат и проценат ризиците. Координаторите за ризици ќе изготват насоки за управување со ризиците и со нив подетално ќе го уредат начинот на постапување и сите релевантни обрасци за документирање на ризиците.	Drejtori i Agjencisë së Zbatimit të Gjuhës të RMV-së emëron koordinatorët e menaxhimit të rrezikut. Ata duhet të kenë kualifikimet e duhura dhe njohuri të mjaftueshme për të përcaktuar dhe vlerësuar rreziqet. Koordinatorët e riskut do të përgatisin udhëzime për menaxhimin e rrezikut dhe me to do të rregullojnë më hollësisht procedurën dhe të gjitha format përkatëse për dokumentimin e rreziqeve.
За да се олесни утврдувањето на ризиците и да се обезбеди покривање на сите области на ризиците, Агенцијата за примена на јазикот на РСМ ја користи предложената поделбата на ризиците во пет главни групи:	për të lehtësuar përcaktimin e rreziqeve dhe për të siguruar mbulimin e të gjitha fushave të rreziqeve, Agjencia e Zbatimit të Gjuhës e RMV-së përdor ndarjen e propozuar të rreziqeve në pesë grupe kryesore:
1) Надворешно окружување 2) Планирање, процеси и системи 3) Вработени и организација	Mjedisi i jashtëm Planifikimi, proceset dhe sistemet

4) Законитост и правилност и 5) Комуникации и информации	Punonjësit dhe organizata Ligjshmëria dhe rregullsia i Komunikimet dhe informacionet
Групите од 2-5 се однесуваат на ризици со внатрешен карактер. Ваквата поделба на ризиците го опфаќа надворешно и внатрешно окружување и е алатка што може да се користи во фазата на утврдување на ризиците и ги зема во предвид сите аспекти на ризиците и потенцијалните области на ризиците. Поделбата на ризичните групи може да се користи во анализа на ризиците, групирањето на ризици и известување за ризиците. За утврдувањето на ризиците ќе се применуваат следниве методи:	Grupet 2-5 kanë të bëjnë me rreziqet e natyrës së brendshme. Kjo ndarje e rreziqeve përfshin mjedisin e jashtëm dhe të brendshëm dhe është një mjet që mund të përdoret në fazën e përcaktimit të rrezikut dhe merr parasysh të gjitha aspektet e rreziqeve dhe fushat e mundshme të rreziqeve. Ndarja e grupeve të rrezikut mund të përdoret në analizën e rrezikut, grupimin e rrezikut dhe raportimin e rrezikut. Metodat e mëposhtme do të përdoren për të përcaktuar rreziqet:
1)анализа на податоци од претходните периоди, 2)работилници, 3)прашалници за самопроверка и 4)други активности.	1) analiza e të dhënave nga periudhat e mëparshme, 2) punëtori, 3) pyetësorët për vetëkontroll dhe 4) aktivitete të tjera.
Втор чекор – проценка на ризиците	**Hapi i dytë - vlerësimi i rrezikut**
Проценката на ризиците се врши врз основа на два вида влезни информации и тоа: -за проценка на влијанието на ризикот	Vlerësimi i rreziqeve kryhet në bazë të dy llojeve të informacionit hyrës, përkatësisht: - për të vlerësuar ndikimin e rrezikut - vlerësimi i probabilitetit të shfaqjes së rrezikut.

Адреса: ул „Филип Втори Македонски" бр. 11, 3-ти кат – Скопје
Adresa: rr. "Filipi i Dytë i Maqedonisë" nr. 11, kati i 3-të - Shkup
E-mail: info@apj.gov.mk

-проценка на веројатноста за појавување на ризикот. Ризиците, соодветно со бодови ќе бидат оценувани по нивоа, и тоа за ниска, средна и висока веројатност за појавување на ризикот како и за мало, средно и големо влијание на ризикот.	Rreziqet do të vlerësohen sipas niveleve, përkatësisht me pikë, për probabilitet të ulët, të mesëm dhe të lartë të shfaqjes së rrezikut si dhe për ndikim të vogël, të mesëm dhe të madh të rrezikut.
Како алатка за мерење на ризиците ќе се користи матрица 3x3(подолу претставена). Вкупната изложеност на ризик ќе се добива со множење на бодовите за влијанието и бодовите за веројатноста (на тој начин ризикот со најголемо влијание и најголема веројатност ќе се бодува со оценка три, и ситиот најмногу може да се процени со девет бода). Вкупната изложеност на ризикот може да биде ниска (оценка 1, 2), средна (оценка 3, 4) и висока (оценка 6,9). Резултатите на проценката треба да бидат евидентирани во регистарот на ризици.	Si mjet për matjen e rreziqeve do të shfrytëzohet matricë 3x3 (e paraqitur më poshtë) do të përdoret si mjet për matjen e rreziqeve. Ekspozimi i përgjithshëm i rrezikut do të merret duke shumëzuar pikën e ndikimit dhe rezultatin e probabilitetit (pra në atë mënyrë rreziku me ndikimin më të lartë dhe probabilitetin më të lartë do të vlerësohet me një vlerësim tre, dhe ai i plotë mund të vlerësohet me një maksimum prej nëntë pikësh). Ekspozimi total ndaj rrezikut mund të jetë i ulët (vlerësimi 1,2), i mesëm (vlerësimi 3,4) dhe i lartë (vlerësimi 6,9). Rezultatet e vlerësimit duhet të regjistrohen në regjistrin e rreziqeve.

Paraqitja e matricës së rreziqeve 3x3:/

Веројатност /Propabilite ti	Висока / E lartë	3			
	Средна /E mesme	2	4		
	Ниска / E ulët	1	2	3	

Мало / E vogël	Средно/ e mesme	Големо /e madhe
Влијание/Ndikimi		

При утврдување на границата на прифатливост на ризиците Агенцијата за примена на јазикот на РСМ поаѓа од „пристап на семафор“, при што зелените ризици не бараат понатамошно делување, жолтите ризици треба да се надгледуваат и да се управува со нив се до внесување на истите во зелените полиња доколку е можно, а црвените ризици бараат моментална и енергична акција.	Me rastin e përcaktimit të kufirit të pranueshmërisë së rreziqeve, Agjencia e Zbatimit të Gjuhës së RMV-së niset nga “qasja e semaforit”, ku rreziqet e gjelbra nuk kërkojnë veprime të mëtejshme, rreziqet e verdha duhet të ndjeken dhe menaxhohen derisa të futen në fushat e gjelbërta, nëse është e mundur dhe rreziqet e kuqe kërkojnë veprim të menjëhershëm dhe të fuqishëm.
Агенцијата за примена на јазикот на РСМ ќе го смета ризикот за критичен ако е оценет со највисока оценка за ризик (6 или 9) и тоа во следните случаи:	Agjencia e Zbatimit të Gjuhës e RMV-së do ta konsiderojë rrezikun si kritik nëse vlerësohet me rezultatin më të lartë të rrezikut (6 ose 9) dhe në rastet e mëposhtme:
▪ ако претставува директна закана на успешното функционирање на Агенцијата за примена на јазикот на РСМ ,	▪ nëse paraqet një kërcënim të drejtpërdrejtë për funksionimin e suksesshëm të Agjencisë së Zbatimit të Gjuhës të RMV-së,
▪ ако последица на ризикот е повреда на законот и другите прописи,	▪ nëse pasoja e rrezikut është shkelje e ligjit dhe rregulloreve të tjera,
▪ ако дојде до значајни финансиски загуби,	▪ nëse ndodhin humbje të konsiderueshme financiare,

▪ ако се доведува во прашање сигурноста на вработените,	▪ nëse vihet në dyshim siguria e punonjësve,
▪ или во било кој случај на сериозно влијание на угледот на Агенцијата за примена на јазикот на РСМ.	▪ ose në çdo rast të ndikimit serioz në reputacionin e Agjencisë së Zbatimit të Gjuhës të RMV-së.
Трет чекор – постапување по ризиците	**Hapi i tretë - menaxhimi i rreziqeve**
Веројатноста и влијанието на ризикот се намалува со избор на соодветен одговор на ризикот. Истиот зависи од важноста на ризикот и од толеранцијата и ставот кон ризикот.	Propabiliteti dhe ndikimi i një rreziku zvogëlohet duke zgjedhur një përgjigje të përshtatshme ndaj rrezikut. Kjo varet nga rëndësia e rrezikut dhe nga toleranca dhe qëndrimi ndaj rrezikut.
За секој ризик поединечно треба да се одбере еден од следните одговори на ризик:	Një nga përgjigjet e mëposhtme të rrezikut duhet të zgjidhet për secilin rrezik individualisht:
▪ избегнување на ризикот на начин што одредени активности ќе се спроведат на друг начин, ▪ пренесување на активности за ризикот на трета страна, ▪ прифаќање на ризикот кога можностите за преземање одредени мерки се ограничени или трошоците за тоа се неразумни во однос на можните придобивки, под услов ризикот	▪ shmangia e rrezikut në mënyrë që disa aktivitete do të zbatohen në një mënyrë tjetër, ▪ transferimi i aktiviteteve të rrezikut tek pala e tretë, ▪ pranimi i rrezikut kur mundësitë e marrjes së masave të caktuara janë të kufizuara ose kostot për ta bërë këtë janë të paarsyeshme në lidhje me përfitimet e mundshme,

да се следи со што ќе се обезбеди дека истиот ќе остане на прифатливо ниво и ▪ намалување/ублажување на ризикот со преземање мерки за намалување на веројатноста или влијанието на истиот.	me kusht që rreziku të ndjeket për të siguruar që ai të mbetet në një nivel të pranueshëm dhe ▪ reduktimin/zbutjen e rrezikut duke marrë masa për të reduktuar propabilitetin ose ndikimin e tij.
Секоја активност која се планира да се преземе За секоја активност (одговор на ризик) треба да се определи одговорноста за извршување и да биде доделена на поединец, по име и со назначување на роковите за спроведување со исклучок во одредени случаи во кои со ризикот мора да се постапува веднаш или во краток рок. како одговор на ризикот треба да биде пропорционална на ризикот.	Çdo aktivitet që planifikohet të ndërmerret për çdo aktivitet (përgjigje ndaj rrezikut) përgjegjësia për ekzekutim duhet të përcaktohet dhe t'i caktohet një individi, me emër dhe me përcaktimin e afateve për zbatimin me përjashtim të rasteve të caktuara në të cilat me rrezikun duhet të trajtohet menjëherë ose në një periudhë të shkurtër kohore. si përgjigje ndaj rrezikut duhet të jetë proporcionale me rrezikun.
Четврти чекор – следење и известување за ризиците	**Hapi i katërt – ndjekja dhe raportimi i rreziqeve**
Четвртиот чекор на процесот го вклучува следењето и известувањето за ризиците така што раководителите на сите нивоа на управување можат да следат дали профилот на ризикот се менува, да стекнат уверување дека управувањето со ризиците е ефикасно и да се идентификуваат	Hapi i katërt i procesit përfshin ndjekjen dhe raportimin e rreziqeve në mënyrë që udhëheqësit e të gjitha niveleve të menaxhimit mund të ndjekë nëse profili i rrezikut ndryshon, të fitojnë besimin se menaxhimi i rrezikut është efektiv dhe të identifikojnë veprime të mëtejshme kur është e nevojshme. Për

понатамошни акции кога е потребно. Со цел ефикасно следење и известување за ризиците, регистрите на ризици и акциските планови мора редовно да се ажурираат во поглед на:	të ndjekur dhe raportuar në mënyrë efektive mbi rreziqet, regjistrat e rrezikut dhe planet e veprimit duhet të përditësohen rregullisht në lidhje me:
▪ новите ризици ▪ ризиците кои се третираат ▪ ризиците кои се прифатени и ▪ ризиците на кои не можело да се делува на планиран начин односно со ревидирање на проценката на ризикот. Целта на управувањето со ризиците е доведување на ризикот и/или одржување на ризикот на прифатливо ниво. Ако активностите преземени со цел намалување на ризиците не допринесат изложеноста на ризикот да е под прифатливото ниво, на ризикот би требало повторно да му се пристапи но со различни активности. За да се подобри ефикасноста на управувањето со ризиците и обезбеди клучните ризици да се утврдуваат и третираат, во Агенцијата за примена на јазикот на РСМ се воспоставува соодветен систем за следење и проверка на	▪ rreziqet e reja ▪ rreziqet që trajtohen ▪ rreziqet që pranohen dhe ▪ rreziqet ndaj të cilave nuk mund të veprohej në mënyrë të planifikuar, pra duke rishikuar vlerësimin e rrezikut. Qëllimi i menaxhimit të rrezikut është të sjellë rrezikun dhe/ose ta mbajë rrezikun në një nivel të pranueshëm. Nëse aktivitetet e ndërmarra për të reduktuar rreziqet nuk kontribuojnë që ekspozimi ndaj rrezikut të jetë nën nivelin e pranueshëm, rreziku duhet të trajtohet sërish, por me aktivitete të ndryshme. Për të përmirësuar efikasitetin e menaxhimit të rrezikut dhe për të siguruar që rreziqet kryesore janë përcaktuar dhe trajtuar, Agjencia e Zbatimit të Gjuhës së RMV-së krijon një sistem të përshtatshëm për ndjekjen dhe kontrollin e procesit të menaxhimit të rrezikut, i cili përbëhet nga:

процесот за управување со ризиците, кој се состои од:	
VII. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ.	VII. NDJEKJA DHE KONTROLLIMI I PROCESIT TË MENAXHIMIT TË RREZIKUT
Ефикасното управување со ризици бара воспоставување следење и проверка, со што ќе се обезбеди ризиците ефикасно да бидат препознаени и проценети и се спроведуваат соодветни контроли и реакции. Треба да се спроведува редовна ревизија на стратегијата и усогласеноста со стандардите, а стандардите повремено повторно да се проценуваат со што би се утврдиле можностите за подобрување.	Menaxhimi efektiv i rrezikut kërkon vendosjen e ndjekjes dhe verifikimit, i cili do të sigurojë që rreziqet njihen dhe vlerësohen në mënyrë efektive dhe se janë zbatuar kontrollet dhe përgjigjet e adekuate. Duhet të bëhet një rishikim i rregullt i strategjisë dhe përputhshmëria me standardet, dhe standardet të rivlerësohen periodikisht për të identifikuar mundësitë për përmirësim.
Секоја постапка за следење и проверка, исто така, треба да утврди: ▪ дали усвоените мерки резултирале со она што требало, ▪ дали усвоените постапки и собраните податоци за спроведување на проценките биле соодветни, ▪ недостатоци во контролите и можности за континуирано подобрување и	Çdo procedure e ndjekjes dhe verifikimit duhet të përcaktojë gjithashtu: ▪ nëse masat e miratuara rezultuan në atë që synohej, ▪ nëse procedurat e miratuara dhe të dhënat e mbledhura për kryerjen e vlerësimeve ishin adekuate, ▪ kontrolloni mangësitë dhe mundësitë për përmirësim të vazhdueshëm dhe

▪ дали подобрата размена на информации за ризиците ќе помогне во донесувањето на подобри одлуки и извлекувањето поуки за идните процени и управување со ризиците.	▪ nëse një shkëmbim më i mirë i informacionit të rrezikut do të ndihmojë për të marrë vendime më të mira dhe për të nxjerrë mësime për vlerësimin dhe menaxhimin e rrezikut në të ardhmen.
VIII. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКИ	VIII. KOMUNIKIMI DHE TRAJNIMI
Ефективната хоризонтална и вертикална комуникација на сите хиерархиски нивоа во рамките на Агенцијата за примена на јазикот на РСМ за прашањата на ризиците е од исклучителна важност. За истата да се достигне потребно е:	Komunikimi efektiv horizontal dhe vertikal i të gjitha niveleve hierarkike në kuadër të Agjencisë së Zbatimit të Gjuhës të RMV-së për çështjet e rreziqeve është i një rëndësie të jashtëzakonshme. Për ta arritur atë, është e nevojshme:
▪ да се обезбеди секој да разбере, на начин кој одговара на нивната улога, што е стратегија, што се приоритетни ризици и како нивните одговорности во организацијата се вклопуваат во таа рамка за работа (ако тоа не се постигне, нема да се постигне соодветно и доследно интегрирање на управувањето со ризици во административната култура на организацијата и приоритетните ризици нема доследно да се решаваат);	▪ sigurohuni që të gjithë të kuptojnë, në një mënyrë që i përshtatet rolit të tyre, cila është strategjia, cilat janë rreziqet prioritare dhe si përgjegjësitë e tyre në organizatë përshtaten në atë kornizë (nëse kjo nuk arrihet, nuk do të arrihet në mënyrë adekuate dhe të vazhdueshme duke integruar menaxhimi i rrezikut në kulturën administrative të organizatës dhe rreziqet prioritare nuk janë adresuar vazhdimisht);

▪ да се обезбеди дека научените лекции и искуство можат да се пренесат и соопштат на оние кои може да имаат корист од нив (на пример: ако еден дел од организацијата се сретне со нови ризици и се смисли најдобар начин за надзор над нив, таквото решение треба да се соопшти на сите други кои исто така можат да се сретнат со тој ризик);	▪ për të siguruar që çdo nivel i menaxhimit do të kërkojë dhe do të marrë informacionin e duhur të menaxhimit të rrezikut brenda fushës së tyre të kontrolleve për t'i mundësuar ata të planifikojnë veprime në lidhje me rreziqet, niveli i të cilave nuk është i pranueshëm, si dhe sigurinë se rreziqet e konsideruara janë të pranueshme nën kontroll.
▪ да се обезбеди дека секое ниво на управување ќе бара и добива соодветни информации за управување со ризиците во рамки на својот опсег на контроли кои ќе им овозможат да планираат активности во однос на ризиците чие ниво не е прифатливо, како и уверување дека ризиците кои се сметаат прифатливи се под контрола.	▪ për të siguruar që çdo nivel i menaxhimit do të kërkojë dhe do të marrë informacionin e duhur të menaxhimit të rrezikut brenda fushës së tyre të kontrolleve për t'i mundësuar ata të planifikojnë veprime në lidhje me rreziqet, niveli i të cilave nuk është i pranueshëm, si dhe sigurinë se rreziqet e konsideruara janë të pranueshme nën kontroll.
IX. УЛОГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ	IX. ROLET, AUTORITETET DHE PËRGJEGJËSITË
За да се обезбеди успешно спроведување на процесот на управување со ризиците во Агенцијата за примена на јазикот на РСМ, потребно е да се наведат	Për të siguruar zbatimin e suksesshëm të procesit të menaxhimit të rrezikut në Agjencinë e Zbatimit të Gjuhës të RMV-së, është e nevojshme të specifikohen kompetencat dhe përgjegjësitë e të

овластувањата и одговорностите на сите учесници во структурата на управување со ризици. Учесниците во структурата на управувањето со ризици во Агенцијата за примена на јазикот на РСМ се:	gjithë pjesëmarrësve në strukturën e menaxhimit të rrezikut. Pjesëmarrësit në strukturën e menaxhimit të rrezikut në Agjencinë e Zbatimit të Gjuhës të RMV-së janë:
-Директорот на Агенцијата за примена на јазикот на РСМ -Државни советници -Раководители на сектори -Помошници раководители на сектори -Раководители на одделенија -Координатори на ризици -Вработени (во целина)	- Drejtori i Agjencisë së Zbatimit të Gjuhës të RMV-së - Këshilltarët shtetërorë -Udhëheqësit e sektoreve - Ndihmësudhëheqësit e sektorëve - Udhëheqësit e njësive - Koordinatorët e rrezikut -Të punësuarit (në përgjithësi)
За учесниците се предвидуваат следниве овластувања и одговорности:	Për pjesëmarrësit parashikohen kompetencat dhe përgjegjësitë e mëposhtme:

Улоги/Rolet	Овластувања и одговорности/Kompetencat dhe përgjegjësitë
Директор на Агенцијата за примена на јазикот на РСМ/ **Drejtori i Agjencisë së Zbatimit të**	▪ да обезбеди дека управувањето со ризиците се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици / **për të siguruar që menaxhimi i rrezikut kryhet në pajtim me strategjinë e menaxhimit të rrezikut** ▪ да обезбеди дека сите вработени се запознаени со процесот на управување со ризици и дека се свесни за барањата кои во таа смисла се поставуваат/ **për të siguruar që të gjithë nëpunësit janë të njohur me procesin e**

Адреса: ул „Филип Втори Македонски" бр. 11, 3-ти кат – Скопје
Adresa: rr. "Filipi i Dytë i Maqedonisë" nr. 11, kati i 3-të - Shkup
E-mail: info@apj.gov.mk

Gjuhës së RMV-së/ Раководители на сектори и одделенија/Udhëheqësit e sektoreve dhe njësive	**menaxhimit të rrezikut dhe se ata janë të vetëdijshëm për kërkesat që janë vendosur në këtë kuptim** ▪ да ја промовира културата на управувањето со ризиците на сите нивоа/ **për të promovuar kulturën e menaxhimit të rrezikut në të gjitha nivelet** ▪ да обезбеди дека Регистарот на ризици за сектори/одделенија е воспоставен и редовно се следи/ **për të siguruar që Regjistri i rrezikut për sektorët/njësitë është krijuar dhe ndjekur rregullisht** ▪ да создаде услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање активности за нив/ **të krijojë kushte për njohjen, analizën dhe regjistrimin pa probleme të rreziqeve dhe përcaktimin e prioriteteve dhe fillimin e aktiviteteve për to** ▪ да создаде услови за непречено спроведување активности поврзани со ризиците (ако е потребно, разработка на Акционен план за постапување)/ **për të krijuar kushte për zbatimin e qetë të aktiviteteve të lidhura me rrezikun (nëse është e nevojshme, zhvillimi i një plani aksionar për veprim)/** ▪ да обезбеди управувањето со ризици да биде редовна точка на состаноците, со што би се овозможило разгледување на изложеноста на ризикот и повторното поставување на приоритети во поглед на ефикасна анализа на ризиците/ **për të siguruar që menaxhimi i rrezikut të jetë një pikë e rregullt takimesh, e cila do të mundësonte shqyrtimin e ekspozimit ndaj rrezikut dhe ripërcaktimin e prioriteteve në drejtim të analizës efektive të rrezikut** ▪ да обезбеди дека Регистарот на ризици за сектори/одделенија се прегледува на квартална основа/ **të sigurojë që Regjistri i rreziqeve për sektorët/njësitë të rishikohet në baza tremujore/**
Вработени/ (општо)/ Punonjës/ (i përgjithshëm)	насоките за управување со ризици да се користат ефикасно / Udhëzimet e menaxhimit të rrezikut për t'u përdorur në mënyrë efektive ▪ да обезбедат дека се утврдени ризиците кои би можеле да резултираат во неисполнување на клучните цели или задачи/ për të siguruar që janë identifikuar rreziqet që mund

	të rezultojnë në dështimin e përmbushjes së objektivave ose detyrave kryesore ▪ секој нов ризик или несоодветни постојни мерки на контрола да се пријават на координаторите за ризици на организационата единица/çdo rrezik i ri ose masa kontrolli joadekuate ekzistuese që duhet t'u raportohet koordinatorëve të rrezikut të njësisë organizative/
Координатори за ризици/Koordinatorët e Riskut/	▪ да го координираат спроведувањето на процесот на управување со ризиците во организацијата/ për të koordinuar zbatimin e procesit të menaxhimit të rrezikut në organizatë/ ▪ да обезбедат дека сите раководители се запознаени со потребата за воведувањето на управувањето со ризиците и со насоките за управување со ризиците/ për të siguruar që të gjithë menaxherët janë të njohur me nevojën për prezantimin e menaxhimit të rrezikut dhe udhëzimet për menaxhimin e rrezikut/ ▪ да ја поттикнуваат културата на управување со ризици и да дава поддршка на раководителите во ефикасното управување со ризиците и јакнењето на свеста на врвното раководство за потребите за системското управување со ризиците/ të inkurajojë kulturën e menaxhimit të rrezikut dhe të ofrojë mbështetje për udhëheqësit në menaxhimin efektiv të rreziqeve dhe forcimin e ndërgjegjësimit të udhëheqjes së lartë për nevojat për menaxhimin të rrezikut sistemik/ ▪ да обезбедат изработка и ажурирање на стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки во согласност со степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризиците/ për të siguruar përpunimin dhe përditësimin e strategjisë së menaxhimit të rrezikut dhe udhëzimeve përkatëse në pajtim me shkallën e zbatimit dhe zhvillimit të procesit të menaxhimit të rrezikut/ ▪ за раководството да подготвуваат годишен извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризици/ që udhëheqësit të përgatitin raport vjetor mbi treguesit e suksesit të zbatimit të strategjisë së menaxhimit të rrezikut/

X. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА	X. TREGUESIT KRYESORË TË PERFORMANCËS
За следење на ефективноста на процесот на управување со ризиците ќе се следат следните показатели на успешност: ▪ на годишно ниво регистарот на ризици во целост е прегледан и договорено е управувањето со ризиците, ▪ мерките се спроведуваат во рамки на роковите утврдени за извршување и сите нови мерки се ажурирани во регистарот на ризици,	Për të ndjekur efektivitetin e procesit të menaxhimit të rrezikut, do të ndjeken treguesit e mëposhtëm të performancës: ▪ në nivel vjetor, regjistri i rreziqeve rishikohet në tërësi dhe bihet dakord për menaxhimin e rreziqeve, ▪ masat zbatohen brenda afateve të përcaktuara për ekzekutim dhe të gjitha masat e reja përditësohen në regjistrin e rreziqeve,
XI. ПРЕГЛЕД / АЖУРИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ВО СОГЛАСНОСТ СО НАЈДОБРАТА ПРАКСА	XI. RISHIKIMI / PËRDITËSIMI I STRATEGJISË TË MENAXHIMIT TË RREZIQEVE NË PAJTIM ME PRAKTIKËN MË TË MIRË
Стратегијата за управување со ризици потребно е на годишна основа да се оцени, со што ќе обезбеди дека политиката и процесите ги одразуваат моментално најдобрите практики во управувањето со ризиците. За таа цел, може да се подготви прашалник наменет за сите организациони единици, кој ќе ги содржи прашањата поврзани со: разбирање на донесената стратегија	Strategjia e menaxhimit të rrezikut duhet të vlerësohet në bazë vjetore, me çfarë do të sigurohet se politika dhe proceset pasqyrojnë praktikat më të mira aktuale në menaxhimin e rreziqeve. Për këtë qëllim, mund të përgatitet një pyetësor i dedikuar për të gjitha njësitë organizative, i cili do të përmbajë pyetje që kanë të bëjnë me:

од страна на сите вработени; јасност на дефинирање на процесите на известување за ризиците; потребите од обука; разбирањето на алатките и техниката која се користи во управувањето со ризиците; управувањето со ризиците поврзано со поврзаните институции и клучните партнери; поддршка и промовирање на управувањето со ризиците од страна на највисоките раководни нивоа; колку управувањето со ризиците помогнало за остварување на целите на работењето и слично.	kuptimin e strategjisë së miratuar nga të gjithë nëpunësit; qartësia e përkufizimit të proceseve të raportimit të rrezikut; nevojat për trajnim; të kuptuarit e mjeteve dhe teknikave ë përdorura në menaxhimin e rrezikut; menaxhimi i rrezikut në lidhje me institucionet e ndërlidhura dhe partnerët kryesorë; mbështetjen dhe promovimin e menaxhimit të rrezikut nga nivelet më të larta të menaxhimit; sa ka ndihmuar menaxhimi i rrezikut në arritjen e qëllimeve të operacionit etj.

1.2 РИЗИЦИ / RREZIQET

РИЗИК/ RREZIKU	ВЕРОЈАТНОСТ ЗА НАСТАНУВАЊЕ НА РИЗИКОТ/ PROBABILITETI I PARAQITJES SË RREZIKUT	ВЛИЈАНИЕ НА РИЗИКОТ ВРЗ ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ/ NDIKIMI I RREZIKUT NË ARRITJEN E QËLLIMEVE	МЕРКИ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ/MASAT E MENAXHIMIT TË RREZIKUT
(Се опишува ризикот кој бил утврден во текот на анализата)/ (Përshkruhet rreziku që është vërtetuar gjatë analizës) -Намалување на буџетот / Недостаток на финансиски средства/	(Се дава оценка за веројатноста ризикот да настане. Оценката се опишува со зборовите: голема, средна, мала)	(Се дава оценка за степенот на влијание кое ризикот би го имал врз остварувањето на целите на програмата. Оценката се	(Се опишуваат мерките кои ќе бидат преземени за справување со ризикот) Принцип на заменливост, со соодветна обука,

Reduktimi i buxhetit/Mungesa e mjeteve financiare;	Голема/ (Jepet vlerësim për probabilitetin që të ndodhë rreziku. Vlerësimi përshkruhet me fjalët: i madh, i mesëm, i vogël) I madh/	опишува со зборовите: голема, средна, мала) Големо/(Jepet vlerësim për probabilitetin që të ndodhë rreziku. Vlerësimi përshkruhet me fjalët: i madh, i mesëm, i vogël) I madh	Ќе се бараат средства од Министерство за финансии;/ (Përshkruhen masat që do të ndërmerren për të menaxhuar rrezikun) Parimi i ndryshueshmërisë, me trajnim të duhur, Do të kërkohen mjete nga Ministria e Financave;
-Ризик од функционално работење на серверска и активна мрежна опрема во нестандардизирани систем-сали/ Rreziku i punës funksionale të serverit dhe pajisjeve aktive të rrjetit në sistem sallat e pastandardizuara: • дефект/нефункционалност на ИКТ опрема/ defekt/mosfunksionim i IKT-së pajisjeve • Целосен пад на ИКТ-системот/ Rënia e plotë e IKT sistemit • Трајно губење на податоци/ Humbje e përhershme e të dhënave • Појава на пожар/ Shfaqja e zjarrit	Голема/I madh	Голема/I madh	- Изградба на нова систем-сала/Ndërtimi i sistem sallës së re

Човечки ресурси/Burimet njerëzore -Ризик поради непополнета систематизација и несоодветни човечки ресурси во поглед на квантитет и квалитет при пополнување на работните позиции/ Rreziku për shkak të sistematizimit të paplotësuar dhe burime jopërkatëse njerëzore për sa i përket sasisë dhe cilësisë gjatë plotësimit të vendeve të punës.	Голема/I madh	Голема/I madh	Пополнување на работни позиции, во согласност со систематизација та и одобрените вработување на МИОА и МФ/ Plotësimi i vendeve të punës, në pajtim me sistematizimin dhe punësimet e miratuar nga MSHIA dhe MF=së
Ризик за корупција при спроведување на јавни набавки/ Rrezik për korruspion gjatë zbatimit të prokurimeve publike	Средна/I mesëm		Обуки за претседател и членови на комисија за јавни набавки/ Trajnime për kryetarin dhe anëtarët e komisionit të prokurimeve publike

в.д Директор / u.d Drejtori
Granit Osmani

Изготвил / Përpiloi: Даниела Јакимовска
Превел / Përktheu: Elham Hajrullahi
Лекторирал / Lekturoi: Teuta Hiseni
Одобрил / Miratoi:Kushtrim Saiti

Адреса: ул „Филип Втори Македонски" бр. 11, 3-ти кат – Скопје
Adresa: rr. "Filipi i Dytë i Maqedonisë" nr. 11, kati i 3-të - Shkup
E-mail: info@apj.gov.mk