



ОПШТИНА КРИВА ПАЛАНКА

www.krivapalanka.gov.mk



РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
ОПШТИНА КРИВА ПАЛАНКА

Бр. 05-3078/1
27.05 2025 год
КРИВА ПАЛАНКА

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КРИВА ПАЛАНКА

Одделение за финансиски прашања
Крива Паланка, Мај 2025 година

Содржина

1. Вовед
2. Намена и цели
3. Придобивки од управувањето со ризиците
4. Ставови на општината кон ризиците
5. Процес на управување со ризици
6. Клучни показатели на успешност
7. Следење и проверка на процесот на управување со ризиците
8. Комуникација и обуки
9. Улога, овластувања и одговорности
10. Ажурирање на Стратегијата за управување со ризици

1. Вовед

Ризиците се неизбежен дел од секојдневното функционирање на организациите и општеството во целина. Тие постојат во сите сегменти на работењето и со текот на времето стануваат сè побројни и покомплексни, особено во услови на развој, институционално јакнење и проширување на надлежностите.

Во контекст на работењето на Општина Крива Паланка, ризикот претставува можност за појава на настан или состојба што може негативно да влијае врз реализацијата на утврдените стратешки, програмски и оперативни цели. Истовремено, како ризик се препознаваат и неискористените можности кои можат да придонесат за подобрување и унапредување на работењето. Ризиците се карактеризираат со неизвесност, а нивното влијание и веројатност на појава се клучни елементи при нивната анализа.

Со процесот на децентрализација и проширување на надлежностите на локалната самоуправа, Општина Крива Паланка се соочува со зголемен обем на одговорности, што директно влијае и на зголемување на изложеноста на различни видови ризици. Оттука, воспоставувањето на ефикасен и систематски пристап кон управувањето со ризици претставува неопходност, но и законска обврска, како дел од системот на финансиско управување и контрола.

Управувањето со ризици претставува континуиран и структуриран процес кој опфаќа идентификација, анализа, проценка, следење и третман на ризиците, со цел нивно сведување на прифатливо ниво и обезбедување поголема веројатност за успешно остварување на целите на општината. Преку овој процес се овозможува навремено препознавање на потенцијалните закани, но и насочување на ресурсите и контролите кон клучните области на дејствување.

Покрај намалувањето на негативните ефекти, современиот пристап кон управувањето со ризици подразбира и препознавање на можностите кои произлегуваат од ризиците, особено во насока на развој, модернизација и подобрување на јавните услуги, во согласност со очекувањата на граѓаните.

Оваа Стратегија воспоставува јасна рамка за систематско управување со ризиците во Општина Крива Паланка. Со неа се дефинираат целите на управувањето со ризици, се утврдуваат улогите и одговорностите на сите учесници, се пропишува методолошкиот пристап за идентификација и проценка на ризиците, како и начинот на нивно следење, известување и контрола.

Управувањето со ризици се интегрира во процесите на стратешко, оперативно и финансиско планирање, при што планските документи ги земаат предвид потенцијалните ризици кои можат да влијаат врз реализацијата на поставените цели. Во таа насока, редовната комуникација и размена на информации за ризиците претставува значаен предуслов за донесување информирани одлуки на сите нивоа на управување.

Ризиците можат да имаат значајно влијание врз работењето на општината, врз нејзините вработени, корисниците на услугите и пошироката јавност. Поради тоа, неопходно е нивно систематско следење и управување преку воспоставување на соодветна организациска структура, јасно дефинирани надлежности и одговорности, како и ефективни механизми на внатрешна контрола и ревизија.

Градоначалникот на Општина Крива Паланка има клучна улога во воспоставувањето и функционирањето на системот за управување со ризици, обезбедувајќи услови за негово ефективно спроведување преку организациските акти, распределбата на одговорности,

редовното следење на реализацијата на плановите и програмите, како и преку континуирана едукација и јакнење на капацитетите на администрацијата.

Процесот на управување со ризици опфаќа повеќе меѓусебно поврзани активности, меѓу кои се: идентификација и проценка на ризиците, дефинирање на мерки за нивно ублажување, изготвување и ажурирање на регистар на ризици, како и редовно следење и известување за нивниот статус. Во овој процес се вклучуваат сите организациски единици, со што се обезбедува сеопфатен пристап кон управувањето со ризиците.

Стратегијата се темели на релевантната законска рамка, особено на Законот за системот на внатрешна финансиска контрола во јавниот сектор и Стандардите за внатрешна контрола, кои ја нагласуваат обврската за систематско управување со ризиците и нивно редовно преиспитување.

Со воспоставување на ваков системски пристап, Општина Крива Паланка ќе ја зајакне својата способност за справување со неизвесностите, ќе го подобри квалитетот на одлучувањето и ќе обезбеди поефикасно, ефективно и транспарентно извршување на своите надлежности.

Со цел управувањето со ризици да заживее важно е да се исполнат следните претпоставки:

- управувањето со ризиците е поддржано од највисоките раководни нивоа и вработените;
- сите вработени се вклучени, свесни се за постоењето на ризиците во работењето и ги следат;
- управувањето со ризиците е составен дел на процесот на стратешко планирање;
- ризиците и управувањето со ризиците се разгледува при проценување на стратешките политики и одлуки;
- одржување на состаноци на највисоко ниво градоначалник, раководители на одделенија во врска со подготовката и одобрувањето на буџетот / финансискиот план, проценка на ефектот;
- планирање и управување со проекти како и соработка со клучните партнери на градот;
- ажурирање на регистарот на ризици да се врши редовно од страна на раководителите на одделенија.

2. НАМЕНА И ЦЕЛИ

Основната појдовна точка во управувањето со ризици е дека секоја институција постои со цел да обезбеди квалитетни, ефикасни и навремени услуги за граѓаните и сите засегнати страни. Во тој контекст, работењето на организациите е постојано изложено на неизвесности, а клучниот предизвик на управувањето е навремено препознавање и намалување на влијанието на тие неизвесности врз постигнувањето на целите.

Стратегијата за управување со ризици на Општина Крива Паланка се донесува врз основа на важечката законска рамка, особено согласно Законот за системот на внатрешна финансиска контрола во јавниот сектор, кој ја утврдува обврската за воспоставување на управување со ризици како сеопфатен процес на идентификација, проценка и следење на ризиците, како и преземање на соодветни мерки за нивно намалување. Воедно, управувањето со ризици е во согласност со Стандардите за внатрешна контрола во јавниот сектор, кои предвидуваат систематска анализа на ризиците, најмалку еднаш годишно, како и дефинирање на одговорности за нивно управување.

Стратегијата се донесува за период од неколку години и претставува динамичен документ кој редовно се ажурира, во зависност од промените во ризиците и условите на работење. Регистарот на ризици се ажурира континуирано, а најмалку еднаш годишно, со цел обезбедување на релевантни и навремени информации за донесување одлуки.

Намената на оваа Стратегија е да ја унапреди способноста на Општина Крива Паланка за остварување на своите стратешки цели преку систематско управување со ризиците, односно преку идентификација и управување со заканите, но и препознавање на можностите кои произлегуваат од нив. Притоа, се настојува да се создаде работна средина која придонесува кон повисок квалитет на услугите, поголема ефикасност и ефективност во работењето, рационално користење на ресурсите и усогласеност со законските и подзаконските прописи.

Со спроведувањето на Стратегијата се очекува:

- намалување на можноста за губење на ресурси;
- подобрување на процесите на известување и транспарентност;
- заштита на угледот и интегритетот на општината;
- унапредување на резултатите во сите области на дејствување.

Основна цел на Стратегијата е воспоставување на функционален и ефикасен систем за управување со ризици, кој ќе обезбеди разумно уверување дека целите на Општина Крива Паланка ќе бидат остварени.

Во таа насока, специфичните цели на Стратегијата се:

- подобрување на ефикасноста и ефективноста на управувањето со ризиците на ниво на целата општина;
- целосна интеграција на управувањето со ризици во организациската култура, етичките вредности и свеста на вработените;
- вградување на управувањето со ризици како составен дел од процесите на планирање и донесување одлуки;
- обезбедување јасна и разбирлива рамка за идентификација, проценка, третман, следење и известување за ризиците, која ќе биде позната и применувана на сите нивоа;
- воспоставување ефективна координација на управувањето со ризици помеѓу организационите единици;
- обезбедување сеопфатност, односно опфаќање на сите релевантни области и видови ризици;
- усогласување на процесот на управување со ризици со законската регулатива и насоките на Министерството за финансии;
- подобрување на процесот на распределба на финансиските средства преку користење на информации за ризиците, со цел поефикасно планирање и користење на буџетот.

Со воспоставување на ваков пристап, управувањето со ризици станува интегрален дел од секојдневното работење и основа за носење информирани, одговорни и одржливи одлуки во Општина Крива Паланка.

3.ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

Ефективното воспоставување и спроведување на системот за управување со ризици носи повеќекратни придобивки за Општина Крива Паланка, како на стратешко, така и на оперативно ниво. Овие придобивки се одразуваат врз квалитетот на одлучувањето, рационалното користење на ресурсите и целокупната ефикасност во работењето.

Клучните придобивки од управувањето со ризици се:

Подобрување на процесот на донесување одлуки - секое одлучување е поврзано со одредено ниво на неизвесност. Преку систематска анализа и проценка на ризиците, раководството добива појасна слика за можните исходи, што овозможува носење на поинформирани, реални и одржливи одлуки.

Зголемување на ефикасноста во работењето - примената на пристап базиран на управување со ризици овозможува подобро насочување на активностите, оптимална распределба на ресурсите и постигнување рамнотежа помеѓу нивото на прифатлив ризик и трошоците за контрола.

Подобро планирање и користење на ресурсите - управувањето со ризици овозможува навремено идентификување на клучните ризици и приоритетни области, со што се обезбедува поефикасно искористување на расположливите финансиски, човечки и технички ресурси.

Јакнење на довербата во системот на управување - со унапредување на процесите на планирање, контрола и следење, се зајакнува сигурноста во функционирањето на институцијата и се обезбедува континуитет во обезбедувањето на јавните услуги.

Развој на позитивна организациска култура - се поттикнува создавање на работна средина во која ризиците се препознаваат, анализираат и управуваат на систематски начин, без создавање отпор или страв, туку со фокус на подобрување и учење.

Подобро разбирање на ризиците на сите нивоа - се овозможува појасно идентификување и подлабоко разбирање на различните видови ризици во рамките на организацијата, како и развивање соодветни механизми за нивно управување.

Подобрување на комуникацијата и координацијата - се воспоставува ефикасен проток на информации, како хоризонтално (помеѓу организационите единици), така и вертикално (помеѓу различните нивоа на управување), што придонесува за подобра координација и навремена реакција.

Доследна примена на процедурите и стандардите - управувањето со ризици придонесува кон почитување и унапредување на утврдените процедури за работа, што води кон поголема дисциплина и стандардизација во извршувањето на задачите.

Подобрување на информациските системи - се поттикнува развој и унапредување на информациските технологии и системите за следење и известување, што овозможува подобра анализа и управување со ризиците.

Дополнително, управувањето со ризици овозможува поврзување на стратешките цели со буџетското планирање, како и нивна усогласеност со оперативните активности на организационите единици. Во тој контекст, анализите на ризици (вклучително и SWOT анализи) претставуваат важна основа за утврдување на приоритетите и донесување на развојни одлуки.

4. СТАВОТ НА ОПШТИНА КРИВА ПАЛАНКА КОН РИЗИЦИТЕ

Општина Крива Паланка се залага за систематско, проактивно и ефикасно управување со ризиците кои можат да влијаат врз остварувањето на нејзините надлежности и стратешки цели. Во своето работење, општината е постојано изложена на различни видови ризици кои можат да влијаат врз вработените, ресурсите и квалитетот на услугите што ги обезбедува за граѓаните.

Општината пристапува кон ризиците на начин што овозможува нивно навремено препознавање и управување, со цел минимизирање на потенцијалните закани, но и искористување на можностите за подобрување и развој. Во таа насока, управувањето со ризици претставува значаен инструмент на раководството и составен дел од процесите на планирање и донесување одлуки.

Со ваквиот пристап се обезбедува повисоко ниво на сигурност дека системот на финансиско управување и контрола функционира ефективно и ефикасно, дека ризиците се идентификуваат навремено и дека се преземаат соодветни мерки за нивно намалување.

Градоначалникот и вработените во Општина Крива Паланка имаат позитивен и одговорен пристап кон управувањето со ризици, при што се применуваат следните основни принципи и ставови:

- ризиците се идентификуваат и анализираат во рамките на сите плански документи и активности;
- сите активности што ги спроведува општината мора да бидат усогласени со утврдените цели и приоритети;
- работењето се одвива во целосна согласност со важечката законска и подзаконска регулатива;
- се избегнуваат активности кои можат да предизвикаат значителна штета врз угледот и довербата во општината;
- сите активности треба да создаваат додадена вредност и да обезбедат економичност, односно „вредност за вложените средства“;
- финансиските импликации од активностите мора да бидат планирани и опфатени во буџетот и финансиските планови на општината;
- управувањето со ризици е интегриран дел од процесите на планирање, управување и одлучување;
- се обезбедува навремено предвидување на потенцијалните неповолни настани и околности кои можат да влијаат врз остварувањето на целите;
- се поттикнува организациска култура која промовира свесност за ризиците, без создавање отпор кон нив, туку со фокус на нивно управување.

Со ваквиот пристап, Општина Крива Паланка воспоставува балансиран однос кон ризиците, при што истовремено се намалуваат заканите и се користат можностите за унапредување на работењето и услугите кон граѓаните.

5. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Управувањето со ризиците претставува континуиран и интегриран процес составен од меѓусебно поврзани активности, кој е вграден во целокупното управување со општината. Овој процес се заснова на принципите на системот на внатрешна контрола и опфаќа повеќе фази кои овозможуваат систематско идентификување, проценување и управување со ризиците.

Општиот модел за управување со ризиците, кој го воспоставува Општина Крива Паланка, се состои од неколку чекори:

5.1 Контролна средина

Контролната средина претставува основа за воспоставување ефективен систем на управување со ризици. Таа ја опфаќа организациската структура, етичките вредности, интегритетот на вработените, начинот на управување и политиките за човечки ресурси. Овие елементи создаваат услови за дисциплинирано и одговорно постапување во однос на ризиците.

5.2 Постапување на цели

Почетна точка во управувањето со ризици е јасното дефинирање на стратешките и

оперативните цели. Ризиците се разгледуваат како потенцијални закани за нивно остварување, но и како можности за подобрување. Целите се разработуваат преку програми, проекти и активности, при што се обезбедува нивна усогласеност со законската рамка и буџетот.

5.3 Утврдување на ризиците

Идентификацијата на ризиците се врши на сите организациски нивоа, од страна на раководителите на сектори и одделенија, како и од стручниот колегиум за специфични програми и цели.

Процесот опфаќа:

- препознавање на потенцијалните ризици,
- утврдување на причините за нивно настанување,
- анализа на можните последици.



Ризиците се утврдуваат во Образецот за утврдување и проценка на ризиците и се евидентираат во регистарот на ризици.

Регистарот на ризици е „база на податоци“ за сите информации за ризиците.

Општина Крива Паланка ќе воспостави и ќе води регистар на ризици:

■ поактивности во секое надлежно одделение

Регистарот на ризици ќе се води во Excel табела и ќе ги ажурира координаторот за ризици во соодветното одделение .

Координаторот за ризици во одделенијата ги именува раководителот на одделението.

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

5.4 Проценка на ризиците

Проценката се врши врз основа на:

- **влијание (ефект) и**
- **веројатност на појава.**

Вкупното ниво на ризик се добива како производ од овие две категории. За мерење се користи матрица „3x3“, при што ризиците се класифицираат како:

- **ниски,**
- **средни,**
- **високи.**

Како критични се сметаат ризиците со висока оценка (6 и 9), особено кога:

- го загрозуваат остварувањето на целите,
- предизвикуваат значителни финансиски загуби,
- доведуваат до прекршување на закон,
- влијаат врз безбедноста на вработените или го нарушуваат угледот на општината.

При утврдување на прифатливото ниво на ризик се применува „семафор“ пристап:

зелено – прифатлив ризик,

жолто – ризик кој бара следење,

црвено – ризик кој бара итна реакција.

Вкупната изложеност на ризик се добива со множење на бодовите за влијанието и бодовите за веројатноста (на тој начин ризикот со најголемо влијание и најголема веројатност кој го бодуваме со оценка три, може да се процени со најмногу девет бода). Вкупната изложеност на ризикот може да биде ниска (оценка 1, 2), средна (оценка 3, 4) и висока (оценка 6,9). Резултатите на проценката треба да бидат евидентирани во регистарот на ризици. Матрицата на ризикот 3x3 ќе се користи во Општина Крива Паланка за мерење на ризиците.

Матрицата на ризиците 3x3 е прикажана на следната слика:

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

При утврдување на границата на прифатливост на ризиците се поаѓа од „пристап на семафор“, при што зелените ризици не бараат понатамошно делување, жолтите ризици треба да се надгледуваат и да се управува со нив се до зелено доколку е можно, а црвените ризици бараат моментална акција. Општина Крива Паланка го смета ризикот критичен ако е оценет со највисока оценка за ризик (6 или 9) во следните случаи:

- ако претставува директна закана на успешното завршување на проектот / активноста,
- ако предизвикува значителна штета на интересните групи на Општина Крива Паланка (грагани, добавувачи, Владата на Република Северна Македонија, и т.н.)
- ако последица на ризикот е повреда на законот и другите прописи,
- ако дојде до значајни финансиски загуби (поголеми од 10.000 евра во денарска противвредност),
- ако се доведува во прашање сигурноста на вработените,
- или во било кој случај на сериозно влијание на угледот на Општина Крива Паланка

➤ Видиви на ризици

Настаните кои може да доведуваат до појава на ризиците, можеме да ги групираме во неколку групи:

- Работни настани
- ИТ и комуникациски настани
- Регулаторни настани
- Финансиски настани

Ваквите настани може да доведат до појава на следниве видови на ризици:

Видови на ризици од внатрешен и надворешен карактер со кои се соочува Општина Крива Паланка

Кадровски ризици, како што се:

- Губење на клучни вработени
- Несреќи кои ги вклучуваат вработените
- Недостиг на интегритет на вработените
- Недостиг на вештини и квалификации

Финансиски ризици, како што се:

- Буџетски намалувања на средствата
- Губење на неповратни облици на помош (грантови) или извори на финансирање
- Кусок на готовина за извршување на работи
- Кредити (пр. неможност за исплата на рата од кредит)

Оперативни ризици, како што се:

- Комунални неправилности (струја, вода, гас)
- Дефекти на компјутерската опрема, губење на интернет, уништување на податоците, напади од вируси

Регулаторни ризици, како што се:

- Не почитување на договорите
- Неусогласеност со клучните законски одредби

Репутациони ризици, како што се:

- Негативен медиумски публицитет
- Ниво на давање на услуги кои се под очекувањата
- Губење на довербата од стана на заинтересираните страни како последица на работни недостатоци.

5.5 Постапување по ризиците

Раководството треба да донесе одлука како ќе постапи со ризиците: *да го избегне ризикот, да го пренесе ризикот, да го прифати или да го ублажи односно намали*, развивајќи алатки. Веројатноста и влијанието на ризикот се намалува со избор на соодветен одговор на ризикот. Одлуката зависи од важноста на ризикот и од толеранцијата и ставот кон ризикот. По извршената проценка, се дефинира соодветен одговор на секој ризик. Можните пристапи се:

избегнување – елиминирање на ризикот преку промена на активностите,

намалување (ублажување) – преземање мерки за намалување на влијанието или веројатноста,

пренесување – префрлање на ризикот на трета страна (пр. осигурување),

прифаќање – кога ризикот е на прифатливо ниво или мерките се неекономични.

За секој значаен ризик се подготвува акциски план со јасно дефинирани активности, одговорни лица и рокови. Одговорноста за спроведување е индивидуално утврдена.

Соодветните планови за постапување кои одговараат на одбраните одговори на ризик треба да бидат утврдени од раководителот на одделението со што ќе се обезбеди преземање на конкретни активности за постапување со ризиците без одлагање. Треба да се обезбеди дека за секоја активност (одговор на ризик) одговорноста за извршување е доделена на поединец, поиме и со назначување на роковите за спроведување. Во одредени случаи, во кои со ризикот може да се постапува веднаш или во краток рок, не е потребно изготвување план за постапување.

Ризиците на организациските единици одделенијата, ќе ги дискутираат и повторно ќе ги проценат, на ниво на активност/програма ќе донесат завршна проценка на откриените ризици и ќе предложат дополнителни мерки за ублажување на ризиците. Резултат од расправата за ризиците е Акциски план.

5.6 Контролни активности

Контролните активности се мерки и процедури кои обезбедуваат спроведување на одлуките за управување со ризиците.

Тие може да бидат:

- превентивни,
- детективни,
- корективни.

Овие активности вклучуваат одобрувања, проверки, усогласувања, поделба на одговорности, како и контроли поврзани со информатичките системи.

5.7 Информации, комуникација и учење

Ефикасното управување со ризиците бара навремено обезбедување и размена на релевантни информации. Комуникацијата се одвива:

- внатрешно, помеѓу организациските единици и раководството,
- надворешно, со институции и други засегнати страни.

Континуираното учење и размена на искуства придонесуваат за подобрување на системот за управување со ризици, преку обуки, работилници и споделување добри практики.

5.8 Следење и известување (Мониторинг)

Тековните евалуации, поединечните проценки или нивна комбинација се применуваат со цел да се утврди дали сите компоненти на системот на внатрешна контрола, вклучително и контролите поврзани со нивните ефекти, се воспоставени и функционираат ефективно. Мониторингот, кој е интегриран во редовните работни процеси на различни организациски нивоа, обезбедува навремени и релевантни информации за тоа дали управувањето со ризиците и контролните активности се спроведуваат соодветно.

Овој сегмент од процесот опфаќа континуирано следење и известување за ризиците, со што им се овозможува на раководителите на одделенијата да ги следат промените во профилот на ризик, да добијат уверување за ефикасноста на управувањето со ризиците и навремено да идентификуваат потреба од дополнителни мерки. Со цел да се обезбеди ефикасен систем на следење и известување, регистарот на ризици и акциските планови треба редовно да се ажурираат во однос на:

- новите ризици,
- ризиците кои се третираат,
- ризиците кои се прифатени и
- ризиците на кои не можело да се делува на планиран начин, односно преку ревидирање на нивната проценка.

Основната цел на управувањето со ризиците е нивно намалување и/или одржување на прифатливо ниво. Доколку преземените активности не резултираат со намалување на изложеноста под прифатливото ниво, ризикот треба повторно да се разгледа на ниво на одделение, а по потреба и на ниво на стручен колегиум.

Со цел унапредување на ефикасноста на управувањето со ризиците и обезбедување навремено идентификување и третирање на клучните ризици, се воспоставува структуриран систем за следење и известување кој ги опфаќа следните активности:

- состаноци на ниво на одделенија:

1. месечно помеѓу раководителот на одделение и координаторот за ризици кога, по проценка, ќе се најде на исклучително значаен ризик, поради донесување одлука за мерките за намалување на изложеноста на ризик, за роковите и лицата кои ќе бидат одговорни за извршување на претходните активности и
2. на квартална основа помеѓу координаторот за ризици, раководителот на одделение и одговорните лица за извршување на потребните активности поради проценка на соодветноста на преземените активности во врска со ублажување на ризикот и следење на напредокот во спроведувањето на планот за постапување;
3. електронска комуникација помеѓу координаторите за ризици на одделенијата и одговорните лица кои ги превзеле потребните активности, секои четири месеци или кога по проценка ќе се најде на исклучително значаен ризик поради ажурирање на активностите за управување со ризиците;
 - пишани извештаи за ризиците се доставуваат годишно:
 1. од координаторите за ризици на одделение до раководителите на одделенијата ;
 2. од раководители на одделенијата до координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризици;
 - 3. координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици изготвува единствен (обединет) извештај кој го доставува до градоначалникот поради одобрување, како и до единицата за внатрешна ревизија и единицата за финансиски прашања на запознавање.

6. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА

Следењето на ефективност на процесот на управување со ризиците во Општината се врши преку утврдени клучни показатели на успешност, кои овозможуваат оценка на степенот на имплементација и ефикасноста на преземените мерки. Овие показатели се следат на ниво на организациски единици – одделенија, како и преку раководните структури.

Успешноста на управувањето со ризиците се согледува преку редовното ажурирање на регистарот на ризици, степенот на реализација на акциските планови, како и преку намалување на утврдените слабости и препораки од внатрешната и надворешната ревизија.

Показатели на успешност:

- на годишно ниво регистарот на ризици во целост е прегледан и договорено е управувањето со ризиците;
- изготвен акциски план за отстранување на слабостите;
- мерките од Акцискиот план се спроведуваат во рамки на утврдените рокови за извршување и сите нови мерки се навремено ажурирани во регистарот на ризици во организационата единица – одделение;
- на годишно ниво се утврдени потребите за обука за управување со ризици, при што се обезбедува соодветна реализација на планираните обуки;
- на годишно ниво, во рамки на воспоставените контроли, во секторите се реализираат најголем дел од мерките предвидени со Акцискиот план;
- управувањето со ризици претставува редовна точка на состаноците во рамки на одделенијата, со што се овозможува континуирано следење на изложеноста на ризик и прилагодување на приоритетите.

Клучните показатели на успешност се предмет на редовен преглед на годишно ниво, со цел нивно унапредување и усогласување со потребите на организацијата.

7. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Ефикасното управување со ризиците подразбира воспоставување систем на континуирано следење и проверка, со цел да се обезбеди дека ризиците се навремено идентификувани, соодветно проценети и дека се применуваат ефективни контролни мерки и реакции. Во таа насока, неопходно е редовно преиспитување на стратегијата за управување со ризици, како и нејзина усогласеност со важечките стандарди и добри практики.

Стандардите треба периодично да се ревидираат со цел унапредување на работењето. Следењето и проверката на процесот треба да обезбедат одговор на следните клучни прашања:

- дали преземените мерки ги дале очекуваните резултати;
- дали применетите постапки и прибраните податоци за проценка на ризиците биле соодветни;
- дали постојат слабости во воспоставените контроли и можности за нивно подобрување;
- дали подобрената размена на информации за ризиците придонесува кон повквалитетно донесување одлуки и учење за идни активности.

Координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризици е одговорен за редовно, најмалку еднаш годишно, ревидирање на процесот на управување со ризиците, како и за подготовка на насоки за негово унапредување согласно утврдените потреби. Резултатите од следењето и проверката се презентираат преку годишни извештаи за системот на внатрешни финансиски контроли и за показателите на успешност во спроведувањето на стратегијата, кои се доставуваат до градоначалникот и раководителите на организационите единици.

Единицата за внатрешна ревизија и единицата за финансиски прашања добиваат годишни извештаи за управувањето со ризиците и, по потреба, вршат дополнителни проверки и бараат информации за статусот на акциските планови. Единицата за финансиски прашања обезбедува сите аспекти на процесот на управување со ризиците да бидат разгледани најмалку еднаш годишно, врз основа на што се подготвуваат извештаи и, доколку е потребно, се иницира ажурирање на стратегијата и подобрување на процесот.

Внатрешната ревизија има значајна улога во обезбедување независна и објективна оценка за ефективност на системот за управување со ризици и за соодветноста на воспоставените контроли, при што нејзините препораки претставуваат основа за понатамошно унапредување.

Со цел континуирано подобрување, се обезбедува и систематско јакнење на капацитетите преку:

- запознавање на сите вработени со Стратегијата за управување со ризици, вклучително и нововработените;
- организирање работилници за идентификација и управување со ризици при подготовка на стратешки документи;
- организирање работилници за управување со ризици при подготовка на годишни планови и програми;
- учество на раководниот кадар и вработените на обуки организирани од релевантни институции.

Дополнително, успешноста на процесот на управување со ризиците се оценува и преку степенот на реализација на препораките од внатрешната и надворешната ревизија, како и преку континуирано намалување на утврдените слабости во системот на контроли.

8. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА

Ефективната комуникација претставува значаен елемент во процесот на управување со ризиците, со што се обезбедува навремена размена на информации и доследна примена на утврдените политики и процедури во рамките на општината.

Во таа насока, потребно е:

- да се обезбеди секој вработен да има јасно разбирање, согласно својата улога, за Стратегијата за управување со ризици, приоритетните ризици и начинот на кој неговите надлежности придонесуваат кон управувањето со ризиците;
- да се овозможи споделување на искуства и добри практики помеѓу организационите единици, со цел унапредување на пристапот во идентификацијата и управувањето со ризиците;

- да се обезбеди навремен и соодветен проток на информации за ризиците на сите нивоа на управување, со што ќе се овозможи планирање и преземање на соодветни мерки, како и контрола на ризиците кои се оценети како прифатливи.

Комуникацијата со надворешни субјекти, исто така, има значајна улога во управувањето со ризиците, имајќи ја предвид соработката на општината со други институции и организации, како во рамки на договорни односи, така и при директна испорака на услуги.

Во областа на обуките, со цел унапредување на знаењата и вештините на вработените, се обезбедуваат следните активности:

1. запознавање на сите вработени со Стратегијата за управување со ризици, вклучително и обврска за запознавање на нововработените;
2. организирање работилници за утврдување на ризици при подготовка на стратешки документи;
3. организирање работилници за утврдување на ризици при подготовка на годишните планови и програми за работа на организационите единици;
4. овозможување учество на раководителите и вработените на обуки организирани од Централната единица за хармонизација и други релевантни институции.

Со воспоставување на систематска комуникација и континуирана обука, се обезбедува унапредување на процесот на управување со ризиците и зајакнување на организациските капацитети на општината.

9. УЛОГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Управувањето со ризиците треба да биде едно од клучните одговорности на раководителите на сите нивоа на општината. Раководителите се одговорни за одредување и извршување на целите, управувањето со ризиците и воведување на соодветни механизми за намалување на ризиците на прифатливо ниво. Исто така, раководителите на сите нивоа, согласно нивните овластувања и одговорности, се одговорни за исполнување на целите во рамките на нивните надлежности, а со тоа и за управувањето со ризиците.

Секој вработен во Општина Крива Паланка е вклучен во управувањето со ризици и треба да биде свесен за својата одговорност во утврдувањето и управувањето со ризикот. Меѓутоа крајната одговорност за управувањето со ризикот ја има:

- Градоначалникот
- Раководители на одделенија согласно доделените овластувања и одговорности;
- Вработени (сите);
- Раководител на одделението за внатрешна ревизија;
- Раководител на одделението за финансиски прашања;
- Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици;
- Координатор/и за ризици на организационите единици /на одделение.

За да се обезбеди успешно спроведување на процесот за управување со ризици, согласно овластувањата и одговорностите за управување со ризиците се прикажани подолу.

Улоги	Овластувања и одговорности
-------	----------------------------

Градоначалник	- да ја одреди стратешката насока и создаде услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со управувањето со ризиците; - да обезбеди највисоко ниво на посветеност и поддршка за управување со ризиците; - да ја донесе стратегијата за управување со ризици - да обезбеди Регистарот на ризици во одделенијата да е воспоставен и редовно да се следи и ажурира.
Раководители на одделенија	- да обезбедат секојдневно управување со ризиците; - да обезбедат дека управувањето со ризиците се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици; - да обезбедат дека вработените се свесни за клучните цели, приоритети и главните ризици со кои се соочува нивниот дел на работење; - да ги поттикнуваат вработените и да ги оспособуваат за системско препознавање и решавање на ризиците кои се закануваат на нивните активности и искористување на можностите со кои подобро ќе се остваруваат целите и подобрат резултатите; - да ги отвораат прашањата во врска со ризиците, дури и кога тоа би можело да биде сфатено како лоша вест; - да утврдуваат нови методи за работа и да бидат иновативни.
Вработени (сите)	- насоките за управување со ризици да се користат ефикасно; - да обезбедат дека се утврдени ризиците кои би можеле да резултираат во неисполнување на работните задачи; - секој нов ризик или несоодветни постојни мерки на контрола да се пријават на координаторот за ризици во надлежното одделение
Раководител на одделението за внатрешна ревизија	- да обезбеди ревизија на клучните елементи на процесот на управување со ризици - проценувајќи ги активностите и ефикасноста на контролните механизми во однос на ризиците, да укаже на ризиците, односно на несаканите настани кои можат да се случат како последица на несоодветни или неефикасни контролни механизми и да дава препораки кои одат во насока на нивно јакнење

Раководител на одделение за финансиски прашања	- да обезбеди и даде помош на вработените при изготвувањето на пописот и описот на работните процеси, проценката на ризиците и воспоставувањето на внатрешните контроли; - да обезбеди ажурирање на документацијата поврзана со книгата на работните процеси и регистарот на ризици; - да подготвува извештај за спроведувањето на планот за воспоставувањето на финансиското управување и контрола во соработка со Министерството за финансии - Централната единица за хармонизација на внатрешната ревизија и финансиската контрола; - да извршува работи на надзор над спроведување на процесот на управување со ризици и поставените контроли како одговор на ризиците; - да ги преиспита сите аспекти на процесот на управување со ризици барем еднаш годишно и за тоа да го извести координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризици.
Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици	- да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризиците, - да обезбеди дека сите раководители се запознаени со потребата за воведувањето на управувањето со ризиците и со насоките за управување со ризиците; - да ја поттикнува културата на управување со ризици и да дава поддршка на раководителите во ефикасното управување со ризиците и јакнењето на свеста на раководство за потребите за системското управување со ризиците; - да обезбеди координаторите за ризици да бидат соодветно обучени за управување со ризици; - да обезбеди изработка и ажурирање на стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки во согласност со степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризиците; - да подготвува годишен извештај за преземените активности за воспоставување на процесот за управување со ризиците; - за раководството да подготвува годишен извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризици.

Координатор/и за ризици на одделенија	- да преземаат активности во врска со прибирањето на податоците за ризиците и евидентирање на податоците за ризиците во регистарот на ризици; - да обезбедат прегледување на податоците за ризиците и по потреба собирање на дополнителни информации; - да обезбедат на раководителите навремени, точни информации за управувањето со ризиците; - да го следат спроведувањето на мерките од акциските планови - да управуваат со документацијата во врска со ризиците.
---	--

10. АЖУРИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Стратегија за управување со ризиците на Општина Крива Паланка е од исклучителна важност бидејќи на тој начин се обезбедува високо ниво на јасно поставените цели на градот, клучните ризици и мерките за нивно надминување како и обезбедување на политиките и процесите на управувањето со ризиците. Стратегија, главно е фокусира на финансиското управување со ризиците кои можат да се управуваат преку подобрување на системот за внатрешна контрола.

Процесот на управување со ризиците има за цел стандардизирање на практиката за управување со ризици, да се постави рамка во која ќе се развива управување со ризици прилагодено на активностите согласно надлежностите на Општина Крива Паланка . Со ефикасно управување со ризиците треба да се зајакне постојната структура на управување, како и вградување на управувањето со ризици како стандард во процесите на планирање и донесување на одлуки.

Стратегијата за управување со ризиците се ажурира во согласност со развојот на процесот на управувањето со ризиците.

За да биде достапна до сите вработени, Стратегијата за управување со ризиците ќе се стави на интернет страната на Општина Крива Паланка .

11. ПРИЛОЗИ КОН СТРАТЕГИЈАТА

Прилог кон стратегијата:

- Организациската шема на Општина Крива Паланка
- Регистар на позначајни ризици



Изготвил:

Одделение за финансиски прашања



**ОРГАНОГРАМ НА
ОПШТИНА
КРИВА ПАЛАНКА**



Секретар

1. Сектор за локален економски развој и финансиски прашања

1.1 Одделение за локален економски развој и евроинтеграции

1.2 Одделение за финансиски прашања

1.3 Одделение за администрирање на даноци, такси и надоместоци

2. Сектор за правни работи, јавни дејности и поддршка на градоначалникот

2.1 Одделение за правни и општи работи

2.2 Одделение за јавни дејности

2.3 Одделение за поддршка на градоначалникот, односи со јавноста и информатичка технологија

2. Сектор за урбанизам, сообраќај, заштита на животна средина и комунална инфраструктура

2.1 Одделение за урбанизам и заштита на животна средина

2.2 Одделение за комунална инфраструктура и сообраќај

3. Одделение за инспекциски надзор
4. Одделение за човечки ресурси
5. Одделение за внатрешна ревизија
6. Територијална противпожарна единица на општина Крива Паланка

Ред. бр.	КЛУЧНИ ПРОЦЕСИ	ЦЕЛИ	ВИД НА РИЗИК	РИЗИК	Влијание	Веројатност	Влијание	Веројатност	Рези-дуален ризик	Фактор на ризик	Пондер на ризик						Индекс на ризик
1	Донесување, изменување и дополнување на буџетот на општината	Навременно и транспарентно донесување, изменување и дополнување на реален и функционален буџет на општината	ФИНАНСИСКА СТАБИЛНОСТ (СПОСОБНОСТ)/ОДРЖЛИВОСТ	НЕКРЕДИБИЛЕН БУЏЕТ И НЕМАЊЕ НА ДОВОЛНО СРЕДСТВА а. НЕМАЊЕ НА ПОВЕЌЕГОДИШЕН ПЛАН ПОМЕЃУ ОДДЕЛЕНИЈАТА б. НЕРЕАЛНИ БУЏЕТСКИ ПРОЕКЦИИ ВО ОДДЕЛЕНИЈАТА в. ОГРАНИЧЕНИ ИЗВОРИ НА СОПСТВЕНИ СРЕДСТВА г. РАСТОТ НА ПРИХОДИТЕ Е ПОМАЛ ОД РАСТОТ НА РАСХОДИТЕ	3	3	9	среден	средна	среден	М	0	3			0	0
											К	0		2		0	
											О	0			2	0	
											3	0				4	0
2	Сметководственоевидентирањенаизвршувањето набуџетот	Редовно и ажурно водење на деловните книги согласно сметководственит	ФИНАНСИСКА СТАБИЛНОСТ (СПОСОБНОСТ)/ОДРЖЛИВОСТ	ФИНАНСИСКИ ЗАГУБИ ПРЕДИЗВИКАНИ ЗАРАДИ ТУЖБИ ПРОТИВ ОПШТИНАТА И ГУБЕЊЕ НА МОЖЕН ПРИХОД(Некоординираност помеѓу одделенијата)	3	3	9	среден	средна	среден	М	0	3			0	0
											К	0		2		0	
											О	0			2	0	
											3	0				4	0

[illegible]

[illegible]

	иско управу ање и контрол а	воРабот ните процеси	КАПАЦИТЕТО Т НА ПЕРСОНАЛОТ	НА ПЕРСОНАЛОТ А.НЕМАЊЕ НА РЕГИСТАР НА РИЗИЦИ ВО СЕКТОРОТ Б.НЕНАВРЕМЕН О АЖУРИРАЊЕ НА ПРОМЕНАТА НА РИЗИЦИТЕ.							3	0				4	0	
12	Систем на финанс иско управу ање и контрол а	Воспост авувањ е на контро ли во работн ите процес и	СЛАБОСТИ ВО ВЕШТИНИТЕ И КАПАЦИТЕТО Т НА ПЕРСОНАЛОТ	СЛАБОСТИ ВО ВЕШТИНИТЕ И КАПАЦИТЕТОТ НА ПЕРСОНАЛОТ НЕВОСПОСТАВ ЕНИ ИЛИ ВОСПОСТАВЕН И НЕСООДВЕТНИ КОНТРОЛИ	3	3	9		Средно високо	Средна	среден	М	0	3			0	0
												К	0		2		0	
												О	0			2	0	
												3	0				4	0

ПОНДЕРИ:

	А. Материјалност	Б.Контролна средина /ранливост	В.Осетливост	Д. Загриженост на раководството
0	Системот учествува во помалку од 1% од годишниот буџет	Добро контролиран систем со мал ризик за измама или грешка	Минимална надворешна изложеност на системот	Систем на ниска изложеност во субјектот кој има мало влијание на постигнувањето на работните цели
2	Системот учествува во 5 -10 % од годишниот буџет			

3	Системот учествува во 25 - 50 % од годишниот буџет	Разумно добро контролиран систем со одредени ризици за измама или грешка	Можност за одредени надворешни посрамотувања доколку системот не е ефикасен	
5	Системот учествува во најмалку 75% од годишниот буџет	Систем со историјата на слаби контроли со висок ризик за измама или грешка	Значителни проблеми во односите со јавноста или правни проблеми доколку системот не е ефикасен	Систем на висока изложеност кој неодамна предизвикал одредена загриженост за раководството како последица на неуспеси кои се повторувале
Преку 45 Многу висок				
40-45 Висок				
30-40 Среден				
Под 30 Низок				