

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
ОПШТИНА БИТОЛА

БР. 02-02/1
12.06. 2023 год.
БИТОЛА



СТРАТЕГИЈА

ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА БИТОЛА

за периодот 2023-2026 година

Битола, јуни 2023 година

Содржина

Вовед и анализа на актуелната состојба	3
1. Основа за донесување на стратегијата	5
2. Намена и цели на стратегијата	5
3. Придобивки од управувањето со ризици.....	6
4. Видови ризици	6
5. Ставови на општината кон ризиците.....	10
6. Свот (SWOT) анализа на ризичната изложеност	11
7. Процес на управување со ризиците	12
7.1. Контролна средина	13
7.2. Поставување цели	13
7.3. Утврдување на ризиците	14
7.4. Проценка на ризиците	14
7.5. Постапување по ризиците	17
7.6. Контролни активности	18
7.7. Информации, комуникации и учење	20
7.8. Мониторинг (следење)	21
8. Клучни показатели на успешноста.....	21
9. Следење и проверка на процесот на управување со ризици	22
10. Улоги, овластувања и одговорности.....	22
11. Ажурирање на стратегијата	27
12. Изјава за политика за управување со ризици....	27

Прилог: Акциски план со временска рамка на активности

ВОВЕД И АНАЛИЗА НА АКТУЕЛНАТА СОСТОЈБА

Управувањето со ризиците е законска обврска и неизоставен елемент на доброто управување. Развојот на системот на финансиско управување и контрола го поттикна и развојот на системот за управување со ризици, нагласувајќи ја неговата важност. Управувањето со ризици овозможува предвидување на неповолните околности или настани кои би можеле да го спречат остварувањето на целите и насочување на постапките за внатрешна контрола и ограничените ресурси во клучни области на активности. Соодветното управување со ризици е од исклучително значење за Општина Битола и за способноста на општината за извршување на законските надлежности.

Стратегијата е сеопфатна рамка за поддршка на лицата кои се одговорни за спроведување на стратешките цели на општината. Управувањето со ризик е процес кој се врши преку утврдување и анализа на ризик, планирање на одговор на ризикот, спроведување на одговор на ризикот, супервизија и преглед.

Градоначалникот е одговорен за управувањето со ризик и воспоставувањето на системот на внатрешни контроли во општината. Согласно сегашните состојби во општината, обезбедено е управувањето со ризик преку следните активности:

- Со примерна на актите: Статут на Општина Битола, Одлука за организација, делокруг и начин на извршување на задачите на општинската администрација и Правилник за систематизација на работните места на општинската администрација, каде јасно се прикажани надлежностите и делувањето на општината, нејзината организационата структура, должностите, одговорностите и надлежностите на работните места на општинската администрација и воспоставената хиерархија на одговорности, контроли и линии на известување;
- Со изготвување годишни извештаи на работењето на раководството со сопствена евалуација за остварувањето на годишните цели;
- Со назначување на компетентни лица како раководители на одделенија и сектори кои го обезбедуваат функционирањето на внатрешните контроли;
- Со примена на етички кодекс на државни службеници;
- Со спроведување специјализирани обуки за вработените кои имаат за цел подобрување на ефикасното и ефективно извршување на задачите;
- Со утврдување на ризиците преку систематско следење на извршувањето на оперативните активности и анализа на податоците од реализираните месечни и финансиски планови за работните процеси и програмите;
- Со одржување на колегиуми на кои се разговара за актуелните состојби и третманот на ризиците во тековното работење.

Проценката на веројатноста и влијанието на ризиците во општината се врши со примена на концептуалниот пристап. Оценката на ризикот се темели на професионалното расудување на раководителите на одделенијата и секторите за материјалноста и чувствителноста на ризикот. Тоа не е соодветен пристап за утврдување на ризиците, затоа што процесот не се спроведува систематски и не се опфатени целосно сите работни процеси на ниво на сите сектори и одделенија. Потребно е да се користи аналитичкиот пристап, кој го комбинира концептуалниот модел со употреба на математички формули, за да се произведе квантифицирана оценка на ризиците. Овој пристап е лесен за разбирање, а резултатите можат лесно да се објаснат. За постигнување на поголема ефикасност треба да се изготви попис на работните процеси, да се дефинираат и документираат целите на процесите, активностите и да се идентификуваат сите можни ризици кои го загрозуваат остварувањето на целите. За утврдените ризици треба да се изготви регистар на ризици. Во овој процес треба да се вклучат и вработените на

оперативно ниво. Целна група за спроведување на Стратегијата за управување со ризик се вработените во Општина Битола и раководителите на одделенијата и секторите кои се задолжени за имплементација на утврдените мерки за превенција на ризиците.

Во оваа стратегија се поаѓа од следните дефиниции:

Ризик е веројатноста од случување на настан со негативно влијание на остварувањето на целите на субјектот. Ризикот може да се дефинира и како закана за успешното остварување на целите, програмите или давањето на услуги на граѓаните. Ризикот се мери во однос на неговото влијание и веројатноста на случување. Покрај анализирањето на ризикот во негативна смисла, потребно е да се анализираат приликите за искористување на позитивниот ефект од анализата на одреден ризик. Пропуштените можности исто така, се сметаат за ризик. Овој тип на ризик се однесува на развојот и модернизацијата на општината и нејзините активности, односно прилагодувањето на новите услови во опкружувањето и очекувањата.

Ризиците со кои се соочува општината се бројни, а можат да се однесуваат на:

1. Се што може да му наштети на угледот на општината и да ја намали довербата на граѓаните;
2. Неправилно и незаконско работење, но и неекономично, неефикасно управување со јавните средства;
3. Непревземање на мерки за наплата на побарувањата;
4. Неспособност за реагирање на измените на условите на опкружувањето или неспособност за управување во изменети услови на начин кој спречува максимално намалување на негативните ефекти на давањето на јавни услуги.

Управување со ризик е процесот на идентификација, проценка и контрола на ризиците, со цел да се обезбеди разумно уверување дека целите на организацијата ќе бидат исполнети. Тоа е 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.

Систем за управување со ризици претставува успешно утврдување и раководење со сите значајни материјални ризици од сите лица во Општината. Системот за управување со ризиците вклучува:

- Воспоставување правила за управување со ризиците;
- Соодветна организациона структура со јасно дефинирани надлежности и одговорности при преземањето и управувањето со ризиците;
- Ефикасен информативен систем;
- Механизам за обезбедување можност за ревидирање на системите, политиките и процедурите за управување со ризиците;
- Соодветен систем на внатрешна контрола и соодветност на внатрешната ревизија.
- Правила за управување со ризиците.

Ризиците можат негативно да влијаат на целите на Општина Битола, на нејзините фактори, корисниците и јавноста. Заради тоа е потребно јасно да се дефинира како да се управува со ризиците кои имаат негативно влијание на спроведувањето на поставените цели. Управувањето со ризиците е централен дел на стратешкото управување и како такво претставува системски и континуиран процес за утврдување, проценување и следење на ризиците, земајќи ги во предвид целите на институцијата, како и преземање на неопходни активности. Тоа е алатка која им помага на раководителите да ги предвидат неповолните настани и променетите околности и да реагираат на нив, односно да ги насочат постапките на внатрешната контрола и ограничените ресурси кон клучните функции и со нив поврзаните ризици.

1) ОСНОВА ЗА ДОНЕСУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА

Основа за донесување на Стратегијата за управувањето со ризиците во Општина Битола е член 15, став 1 и 2 од Законот за јавна внатрешна финансиска контрола („Службен весник на Република Северна Македонија“ број 90/2009, 118/2013, 192/2015 и 147/2017), согласно кој општината треба да ги утврди, процени и контролира можните настани или состојби кои може да имаат негативно влијание врз постигнувањето на целите на општината. Заради тоа градоначалникот на Општина Битола донесува Стратегија за управување со ризикот, која ќе се ажурира на секои три години. Во случаите кога ризикот значително се менува, контролите кои се однесуваат на минимизирање на ризикот ќе бидат анализирани и ажурирани најмалку еднаш годишно.

Стратегијата за управувањето со ризиците во Општина Битола е изготвена согласно Стандардот 11 - Управување со ризикот од Стандардите за внатрешна контрола во јавниот сектор („Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 147/2010), согласно кој Општина Битола систематски, најмалку еднаш годишно, ги анализира ризиците кои се поврзани со активностите, развива планови за ограничување на можните негативни последици од овие ризици и определува вработени кои ќе бидат одговорни за спроведување на донесените планови.

2) НАМЕНА И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЈАТА

Намената на оваа стратегија е подобрување на способноста за остварување на стратешките цели на Општина Битола преку управување со заканите и можностите, како и создавање на опкружување кое придонесува кон поголем квалитет, ефикасност и резултати во сите активности и на сите нивоа.

Основна цел на Стратегијата за управувањето со ризиците во Општина Битола е да се воспостави ефикасен систем на внатрешна контрола врз основа на управување со ризикот кој ќе обезбеди разумно уверување дека целите на општината ќе бидат остварени.

Оваа стратегија има за цел:

- да ја подобри ефикасноста на управувањето со ризиците на ниво на општината;
- целосно да го интегрира (вгради) управувањето со ризиците во културата и етиката на општината;
- вградување на управувањето со ризици во процесите на планирање и донесување одлуки, како стандард;
- обезбедување дека рамката за утврдување, проценка, постапување, следење и известување за ризиците е искомунцирана и разбрана на сите нивоа на организацијата;
- воспоставување на координација на управување со ризиците во организацијата;
- обезбедување дека управувањето со ризици ги опфаќа сите области на ризици;
- обезбедување дека управувањето со ризиците е во согласност со Законот за јавна внатрешна финансиска контрола и дадените насоки за спроведување на процесот на управување со ризиците од Министерството за финансии на Република Северна Македонија.

3) ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

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

- **Подобро одлучување** - сите одлуки носат со себе одредено ниво на неизвесност, без оглед на тоа дали се однесуваат на вообичаените задачи, или за нови идеи и можности. Управувањето со ризиците им помага на раководителите своите одлуки да ги усогласат со реалната процена на планираните и непланираните конечни резултати.
- **Зголемување на ефикасноста** - со прифаќање на пристапот кој се однесува на управување со ризиците, општината може подобро да одлучува за начинот на подобрување на системот, распределба на средствата и постигнување на подобра рамнотежа помеѓу прифатеното ниво на ризик и трошоците на контролата.
- **Подобро предвидување и оптимизирање на расположливите средства** - овозможува утврдување на клучните ризици со кои се соочува институцијата, клучните проекти со кои управува општината и мобилизирање на расположливите средства за соодветно постапување по утврдените ризици.
- **Јакнење на довербата во управувачкиот систем** – преку процесот на управување со ризици се унапредува процесот на планирање, со тоа што се потенцираат клучните процеси, а воедно се обезбедува континуитет на давањето на услуги.
- **Развој на позитивна организациска култура** - развивање на организациска култура, која нема да создаде аверзија кон ризиците.

4) ВИДОВИ НА РИЗИЦИ

Општината може да биде изложена на разни видови ризици. Тие, вообичаено, се групираат во три групи: стратегиски, оперативни и проектни. Општината ги препознава и посебно ги третира ризиците од измама и корупција.

а) Стратегиски ризици

Стратегиските ризици, на кои може да биде изложена општината произлегуваат од нејзиното функционирање и опкружување на локално ниво во рамките на просторот на кој делува, како и од поставеноста, реалноста, трајноста и изводливоста на нејзините долгорочни цели утврдени во мисијата, визијата и фискална стратегија. Тоа се ризици со кои органите на управување на општината можат да се соочуваат во иднина. Мерењето на успешноста на нивното работење, а со тоа и вкупната успешност на општината, во најголема мера, ќе се манифестира преку успешноста во соочувањето и во квалитетното управување со тие ризици.

Главни појавни облици на стратегиските ризици се:

- **Политички ризици**, кои произлегуваат од неможноста да се спроведе или да се ограничи или отежни спроведувањето на одредена активност на општината поради политички притисоци или ограничувања кои произлегуваат од односот на локалната власт, а во некои случаи дури и ризици од притисоци и влијанија на централната власт. Главна манифестација на тој вид ризици е неможноста успешно да се реализираат определени програми, цели, политики или ограничувања во реализацијата на мисијата на општината;

- **Економски ризици** во општината, кои можат да се манифестираат на две нивоа:
 - Национално ниво, во кој случај станува збор за (не)реализирање макроекономска политика во земјата која, во одреден домен (на пример во областа на земјоделството, угостителството, туризмот) не соодветствува со политиката и потребите на локалниот економски развој на општината; и
 - Локално ниво, во кој случај станува збор за поставување и за водење погрешна политика на ЛЕР на општината, соочување со нереална фискална стратегија, силни внатрешни буџетски ограничувања и со неможност за реализирање на програмираните среднорочни развојни активности на општината;
- **Правни ризици**, кои, исто така, можат да се манифестираат на национално и на локално ниво. Имено, општината може да се соочува со сериозни проблеми во остварувањето на своите законски надлежности и во реализацијата на своите активности како резултат на честите промени на системските закони или во донесувањето на закони и други прописи на национално ниво со кое се ограничува или, во одредени ситуации, дури и се суспендира одредена нејзина надлежност. Таков е случајот, на пример, со законската (не)можност општината да располага со градежното земјиште на своето подрачје, а со тоа и поинтензивно да ја реализира својата политика на ЛЕР. Истовремено, постои ризик органите на управување на општината да донесат некој пропис кој не е во целост или делумно усогласен со системските закони или со Уставот на РСМ, во кој случај е можно да се преземат мерки и активности кои, во подоцнежна правна процедура, би биле поништени/укинати, што ќе услови соодветно поништување и на донесените решенија врз основа на тие прописи, проследени со останатите, а пред се со финансиските ризици од донесувањето такви одлуки и решенија;
- **Социјални ризици**, кои се поврзани со ефектите од позначајните демографски промени во општината, бројот на (не)вработени во општината, бројот на социјални случаи во општината, старосната структура на населението во општината итн. Појавата на тие ризици во позначаен обем и зачестеност може, во голема мера, да го наруши остварувањето на програмираните цели и надлежности на општината во социјалната сфера од нејзиното дејствување;
- **Технолошки ризици**, кои би можеле да се манифестираат во неможност (финансиска, организациска, кадровска) општината да ги следи најновите технолошки достигнувања (хардвер, софтвер, ГИС...) и нивно вклучување во секојдневното работење во сите сфери од нејзиното дејствување, а особено во областите на финансиите, урбанизмот, образованието и ЛЕР;
- **Ризици на опкружувањето**, кои можат да се манифестираат во објективната и субјективната неможност да се реализираат одредени активности на општината во областа на заштита на животната средина од загадување, ширење непријатни мириси, емисии на радиоактивни и заразни елементи, гасови и материи; изградба на депонии; изградба на станици за рециклирање на отпадни и други материи и предмети; неадекватен енергетски систем итн.
- **Ризици на конкурентност**, кои можат да се манифестираат во преземање мерки и активности за реализација на одредени проекти со поголеми трошоци или со послаб квалитет во однос на спроведување на тие проекти со преземење друг вид

на иницијатива како што се, на пример, концесионерството или јавно-приватното партнерство;

- **Ризик на граѓаните**, кој може да биде најсилно изразен во однос на другите видови стратегиски ризици, во случај општината да не ги исполнува очекувањата и да не ги задоволува потребите на граѓаните кои живеат на нејзината територија.

б) Оперативни ризици

Оперативните ризици се поврзани со секојдневното, оперативно дејствување на општината, во функција на извршување на доделените законски надлежности и програмските активности кои ги утврдува Советот на општината. Тие се појавуваат или би можеле во иднина да се појавуваат во следните облици:

- **Организациски ризици**, кои се поврзани со, евентуалната, неприспособена организациска структура на општината кон барањата и потребите за оперативно спроведување на нејзините законски надлежности;
- **Кадровско-професионални ризици**, кои можат да се појават во форма на недоволен број, недоволен квалитет или во неадекватна или недоволна стручност на вработените за вршење на доделените оперативните работи и работни задачи. Во тие ризици може да се смести и евентуално, неквалитетна, нецелосна или недоволно опфатна систематизација на работите и работните места во општината;
- **Правни ризици**, кои можат да се појават во случај доколку некој организациски дел или некој вработен во општината дејствува во спротивност со законите и со другите прописи кои ја регулираат нивната оперативна работа; во случај на отсутност на интерни пишани процедури за движење на документација во рамките на општината; во случај на отсуство на деловна култура на однесување на вработените во општината (целосно или делумно непочитување на прописите и на хиерархијата на одлучување); во случај на непримање, непроследување или на неприменување на измените во соодветните законски решенија што се од интерес на општината итн.
- **Финансиски ризици** се, можеби, најбројни. Тие можат да се појават во разни форми: неадекватно финансиско планирање, значително помали приходи од планираните, изготвување неквалитетен (програмски, оперативен, финансиски) буџет, неусогласено капитално буџетирање со потребите на развојните програми на општината, неприменување на прописите со кои се регулира сметководствено-финансиското работење на општината, неквалитетно благајничко работење, вршење ненавремени плаќања на обврските, преземање мерки за навремено и точно вршење наплата на побарувањата, неусогласеност со системот на трезорско работење итн.;
- **Договорни ризици**, кои можат да произлезат од неможност некоја од договорните страни да ги исполни своите договорни обврски (општината да не може навремено и во целост да ги изврши потребните плаќања на своите обврски, а другата страна да не може навремено и во целост да ги исполни своите задачи за испорака на некоја стока, услуга или работа);

- **Технолошки ризици**, кои се поврзани со можноста на откажување на инсталираната технолошка опрема (хардвер и софтвер), необезбедување заштита (back up) на податоците, неусогласеност на технолошката опрема со барањата и со потребите на оперативните активности, незаштитен пристап до податоците итн.
- **Физички ризици**, кои најчесто можат да се појават во случај на необезбедување на физичките средства со кои располага општината (згради, возила, опрема), неадекватна противпожарна заштита, необезбедување превентивна заштита од здравствени и климатски непогоди, недонесување планови и програми за заштита од такви појави или нивна неусогласеност со плановите и програмите на Центарот за управување со кризи и на Дирекцијата за заштита и спасување итн.

в) Проектни ризици

Своите надлежности и секојдневни активности општината ги спроведува преку реализација на бројни проекти. Тие можат да произлегуваат од различни сфери на дејствување на општината: урбанизам и комунални работи, ЛЕР, образование, социјална заштита, култура, спорт, итн. Реализацијата на тие проекти е поврзана со бројни ризици: некавалитетно изработен проект, необезбедени финансиски средства за негова реализација, некавалитетно спроведена постапка за доделување договор за јавна набавка, некавалитетен надзор над вршењето на работите, некавалитетна изведба на работите, недовршување на работите, неследење на неговата реализација од одговорните лица во општината итн.

г). Ризици од измама и корупција

Измама е каква било намерна постапка или пропуст поврзана со: користење или прикажување лажни, неточни или нецелосни изјави, извештаи или документи, што има за резултат незаконско присвојување или неоправдано задржување на јавни средства, средства од ЕУ и средства од други домашни и странски извори; неоткривање на информации, при што се крши некоја посебна обврска со ист ефект и неправилна употреба на таквите средства за цели поинакви од оние за кои средствата биле првично доделени. Под корупција се подразбира искористување на функцијата, јавното овластување, службената должност и положба за остварување на каква и да било корист за себе или за друг. Пошироката дефиниција за корупција која се користи и од Европската Комисија е злоупотреба на (јавната) положба за приватна корист. Со коруптивни плаќања се олеснуваат многу други видови на измама, како што се издавање на лажни фактури, лажни трошоци или неисполнување на ставки од договорот. Најчести облици на корупција се коруптивните плаќања или други поволности при што примачот (пасивна корупција) прима мито од давателот (активна корупција) во замена за услуга.

Можноста за измама и корупција не смее да се занемари и треба да се гледа како збир на ризици со кои треба правилно да се управува заедно со останатите оперативни ризици или потенцијално негативните настани. Затоа проценката на ризик од измама и корупција може да се спроведува со користење на постојните принципи и алатки за управување со ризикот. Со ефикасно воспоставен стабилен систем на контрола може да се намали ризикот од појава или неоткривање на измама, но не може да се елиминира веројатноста за нејзиното појавување. Општа цел треба да биде отстранување на главните ризици од измама на посакуван начин, водејќи сметка за тоа дека покрај основните барања, општата корист на сите дополнителни мерки за борба против измама

треба да ги надмине вкупните трошоци за преземање на тие мерки (принцип на пропорционалност) земајќи го во предвид големото влијание на измамата и корупцијата врз угледот.

5) СТАВОВИ НА ОПШТИНАТА КОН РИЗИЦИТЕ

Општина Битола се залага за ефикасно управување со ризиците кои претставуваат закана на извршувањето на нејзините функции и цели. Вработените во општината, средствата на општината и способноста на општината за давање на услуги, постојано се под влијание на ризици. Општината ги препознава ризиците со кои треба да управува, така што заканите ќе се избегнат, но можностите за подобрување нема да се пропуштат.

Управувањето со ризиците е важен инструмент на раководството за ефикасно управување со ризиците и составен дел на процесот на планирање и носење на одлуки. На ваков начин се обезбедува повисоко ниво на сигурност дека системот на финансиско управување и контрола е ефективен и ефикасен, како и дека ризиците навреме се утврдени и благовремено се превземени соодветни контролни активности.

Во однос на ризиците, општината ги завзема следните ставови:

- 1) сите активности кои ги спроведува Општината мора да бидат во согласност со целите на општината, а не спротивни на нив;
- 2) сите активности во секој момент мора да бидат во согласност со барањата на законодавната рамка;
- 3) сите активности кои носат ризик од значаен штетен публицитет или друга штета за угледот на општината ќе се избегнуваат;
- 4) сите активности мора да резултираат со придобивки кои претставуваат вредност за парите;
- 5) сите активности и со нив поврзаните финансиски средства мора да бидат опфатени со буџетот на општината, односно со финансискиот план и решенијата за распределба на вкупниот одобрен буџет на општината;
- 6) управувањето со ризиците треба да овозможи да се предвидат неповолните околности или настани кои можат да го спречат остварувањето на целите;
- 7) управувањето со ризиците треба да стане составен дел на процесот на планирање и донесување одлуки.

6) СВОТ (SWOT) АНАЛИЗА НА РИЗИЧНАТА ИЗЛОЖЕНОСТ НА ОПШТИНАТА

Отсликувањето на состојбата во Општината од аспект на нејзината подложност на ризици најдобро може да се направи преку СВОТ анализата, односно со презентирањето на нејзините јаки и слаби страни (внатрешни фактори) и можностите и закани што одредени надворешни фактори ги носат. Во продолжение е дадена СВОТ анализата на Општина Битола:

СВОТ (SWOT) анализа – внатрешни фактори

Јаки страни	Слаби страни
<p>1. Компетентност на раководната структура</p> <p>2. Доследна примена на законските одредби во целокупното работење на Општината</p> <p>3. Респектирање на законските одредби за лоцирање на надлежностите</p> <p>4. Трансакциите се реализираат само со одобрување на овластени лица</p> <p>5. Редовно ажурирање на трансакциите</p> <p>6. Почитување на роковите на извршување на клучните процеси</p> <p>7. Колегијален и кооперативен однос на службите со внатрешниот ревизор</p> <p>8. До внатрешната ревизија се доставуваат релевантни податоци од страна на вработените</p> <p>9. Успешно спроведување на јавните набавки</p> <p>10. Се имплементира системот на унапредување и наградување согласно законот за државни службеници</p> <p>11. Распожлив фискален капацитет на Општината за спроведување на капиталните објекти</p>	<p>1. Не се трансферираат доволно средства со дотации за ефикасно реализирање на сите надлежности на општината</p> <p>2. Немање искуство од споредување на реализираното со планираното и превземање на мерки врз основа на резултатите</p> <p>3. Недоволна кадровска екипираност на општинскиот инспекторат и внатрешната ревизија</p> <p>4. Голема концентрација на задолженија кои се пренесуваат на одредени лица</p> <p>5. Недоволно информирање и комуникација меѓу одделенијата</p> <p>6. Потреба од надградба на постоечкиот софвер со одредени апликации</p> <p>7. Недоволна ефикасност на инспекцискиот надзор</p>

Можности	Закани (опасности)
<p>1.Процесот на децентрализација како можност за поголемо осамостојување, независност и зголемени компетенции на Општината</p> <p>2.Можност за задолжување кај домашни и странски извори на финансирање</p> <p>3.Можности за користење на капиталните трансфери од Буџетот на РСМ</p> <p>4.Можности за користење на грантови и поволни наменски кредити од билатерални и мултилатерални развојни фондови</p>	<p>1.Инволвираност на политиката во донесување на одлуки и кадровско екипирање и наградување</p> <p>2.Нецелосен трансфер на компетенции</p> <p>3.Неусогласеност на одредени законските норми (колизија на законски норми)</p> <p>4.Ограничен извор на финансии</p> <p>5.Неповолни услови за кредитирање и добивање на грантови со ко-финасирање (високи камати, сложена процедура, потреба од сопствено учество</p> <p>6.Неорганизирано собирање на цврст и фекален отпад во руралниот дел</p> <p>7.Неповолна економската состојба на граѓаните во општината како даночни обврзници</p>

7) ПРОЦЕС ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Управувањето со ризик е процес на меѓусебно поврзани активности кои произлегуваат од начинот на кој раководството ја води институцијата и како такви се интегрирани во самиот процес на управување. Согласно **COSO ERM framework**, процесот на управување со ризици го сочинуваат следниве осум компоненти:

- 1) Контролна средина
- 2) Поставување на цели
- 3) Утврдување на ризиците
- 4) Процена на ризиците
- 5) Постапување по ризиците
- 6) Контролни активности
- 7) Информации, комуникација и учење
- 8) Мониторинг/ следење.

Постапувањето по ризиците е најважна компонента на процесот на управување со ризик, при аплицирањето на **ERM framework** во стратегијата и планирањето на организацијата.

7.1 Контролна средина

Контролната средина е темел на целокупниот систем на внатрешни контроли. Таа обезбедува дисциплина во организацијата и клима која влијае на општиот квалитет на внатрешните контроли. Климата влијае на утврдување на стратегијата и целите и контролните активности на организацијата. Контролната средина опфаќа:

- Личен и професионален интегритет и етички вредности на раководството и вработените во субјектот;
- Филозофија и стил на работење на раководството
- Организациона структура
- Политика и пракса на управување со човечки ресурси
- Компетентност на вработените.

Колку е ризикот прифатлив од страна на вработените зависи од самото раководство на општината.

7.2 Постапување на цели

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

Целите од стратешките планови се разработуваат понатаму преку програми и проекти и се реализираат преку работните процеси. Работните процеси се збир на меѓусебно поврзани активности насочени кон остварување на работните цели за која реализација се користат ресурси на буџетскиот корисник и чија крајна цел е да се задоволат потребите и барањата на даночните обврзници за услуги со соодветен квалитет и во одреден временски период.

По утврдувањето на стратешките цели, потребно е да се разгледаат клучните процеси и „сопствениците“ на тие процеси, кои се грижат за спроведување на процесот на пропишаниот начин. „Сопствениците“ на процесите ќе бидат задолжени за следење на реализацијата на целите на работните процеси и управување со најзначајните ризици кои можат да влијаат на остварувањето на целите.

Видот на целите кај единиците на локалната самоуправа се поставени од законската рамка и конкретните материјални закони. Доделените надлежности мора да се преточат во конкретни цели и задачи, за раководството да може да ги согледа потенцијалните закани и ризици кои би можеле да имаат негативно влијание на нивното остварување.

7.3 Утврдување на ризиците

Секоја организација потребно е да дефинира на кое ниво на управување ќе се утврдуваат ризиците. Утврдувањето на ризиците поврзани со работните активности и донесувањето одлуки се воспоставува од страна на следните лица / групи и на следните нивоа:

Сектор / одделение	Одговорност за утврдување на ризикот	Раководители на сектори/одделенија
Програма / специјални цели	Одговорност за утврдување на ризикот	Стручен колегиум

Утврдувањето на ризикот вклучува утврдување на потенцијалните ризици и причината за ризиците, како и потенцијалните последици од ризиците.

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

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

Регистарот на ризици ќе се води во табела која ќе ја ажурира координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризици во Општина Битола.

Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици во Општина Битола е раководителот на секторот за финансиски прашања.

Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците изготвува насоки за управување со ризиците, со кои подетално се уредуваат начинот на постапување и сите релевантни обрасци за документирање на ризиците.

7.4 Проценка на ризиците

Проценката на ризиците се врши врз основа на два вида влезни информации: проценка на влијанието (ефектот) на ризикот и проценка на веројатноста за појавување на ризикот. Вкупната изложеност на ризик се добива со множење на бодовите за ефектот со бодовите за веројатноста. Врз основа на влијанието и веројатноста, ризиците можеме да ги поделиме на високи, средни и ниски ризици. Општина Битола за мерење на ризиците ќе ја користи матрицата на ризикот „3x3“. Резултатите на проценката треба да бидат евидентирани во регистарот на ризици.

Проценката на влијанието се однесува на проценка на последиците кои може да настанат доколку ризикот се случи. Проценката на влијанието дава одговор на прашањето: што ќе се случи ако одреден настан се појави. Влијанието може да се бодува со оценки од еден (1) до три (3). Оценката еден (1) значи проценка дека настанот ќе има мало влијание, додека највисоката оценка три (3) значи дека настанот има големо влијание. Критериуми кои треба да се земат во предвид при проценка на влијанието на ризикот се: финансиско влијание, влијание на репутацијата односно угледот на организацијата, влијание на регулативата, влијание врз мисијата и сично.

Табела за проценка на влијанието (последниците) со давање бодови односно описно

Влијание	оценка	опис
Големо	3	<ul style="list-style-type: none"> -престанок на сите основни програми/услуги -значителна загуба на имот -причинета сериозна штета на околината -смрт -значајна загуба на довербата и угледот во јавноста -притисок од јавноста за промена на раководителот
средно	2	<ul style="list-style-type: none"> -прекин на некои основни програми/услуги -загуба на имот -одредени штетни последици на околината -тешки повреди -делумна загуба на довербата и угледот на јавноста -негативен став на јавноста и медиумите
мало	1	<ul style="list-style-type: none"> -пролонгирање на временските рокови кај помалку значајните проекти/услуги - загуба на имот со мала вредност -привремени штетни последици на околината -третман како прва помош -забавено стекнување на довербата на јавноста -делумно негативен став на јавноста

Процената на веројатноста за појава на некој настан може да се бодува со оценки или да се опише описно како: ниска, средна и висока веројатност. Најниска оценка значи ниска веројатност односно тоа значи дека појавата на настанот не е веројатна. Највисоката оценка значи дека се очекува појава на настанот во повеќето случаи.

Табела за проценка на веројатноста за појава на некој настан

Веројатност	Оцена	Опис
Висока	3	Се очекува овој настан да се појави во повеќето случаи
Средна	2	Настанот може понекогаш да се појави
Ниска	1	Не е веројатно случувањето на настанот

Од проценката на влијанието и веројатноста произлегува проценката на вкупната изложеност на ризикот, која е значајна за да се утврдат приоритетите, односно најзначајните ризици со кои треба да се управува.

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 (3) три, може да се процени со најмногу (9) девет бода. Вкупната изложеност на ризикот може да биде ниска (оценка 1, 2), средна (оценка 3, 4) и висока (оценка 6 или 9).

Матрицата на ризиците „3x3“ е прикажана на следната слика:

Веројатност	Висока	3	6	9
	Средна	2	4	6
	Ниска	1	2	3
		Мало	Средно	Големо
		Влијание		

Општината ќе го оцени ризикот како критичен ако вкупната оценка на ризикот е висока, односно оценка шест (6) или девет (9), и тоа во следните ситуации:

1. Ако претставува извесна закана за успешно завршување на проектите, програмите и активностите;
2. Ако може да предизвика значителна штета на извесни групи (граѓани, добавувачи, други корисници на буџетот на општината и сл.);
3. Ако последица на ризикот е повреда на закон и пропис;
4. Ако може да дојде до значајни финансиски загуби;
5. Ако се загрозува сигурноста на вработените;
6. Во било кој случај на значително влијание на угледот на општината.

Треба да се напомене дека во поголем број случаи, ризиците не можат да бидат целосно отстранети, така што секоја активност содржи во себе можни ризици, а главниот предизвик е да се дозволи прифатливо ниво на ризик. При утврдување на границата на

прифатливост на ризиците се поаѓа од „пристапот на семафор“ при што зелените ризици не бараат понатамошно делување, жолтите ризици треба да се надгедуваат и да се уптавува со нив се до зелено ниво, доколку е можно. Црвените ризици бараат моментална акција. Ризиците кои не можат да бидат решени од страна на раководителот односно од координаторот на ризици, треба да се проследат кон највисокото раководство (градоначалник, секретар, колегиум), при што се разговара за нивната важност и се предлагаат мерки за намалување на ризиците.

Влијание		Малку штетно Оценка 1	Штетно Оценка 2	Многу штетно Оценка 3
В Е Р О Ј А Т Н О С Т	Веројатно Оценка: 3	Умерен ризик (1 x 3 = 3)	Значителен ризик (2 x 3 = 6)	Неприфатлив ризик (3 x 3 = 9)
	Малку веројатно Оценка: 2	Прифатлив ризик (1 x 2 = 2)	Умерен ризик (2 x 2 = 4)	Значителен ризик (3 x 2 = 6)
	Скоро невозможно Оценка: 1	Незначителен ризик (1 x 1 = 1)	Прифатлив ризик (2 x 1 = 2)	Умерен ризик (3 x 1 = 3)

7.5 Постапување по ризиците

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

Целта на управувањето со ризиците е нивно одржување на прифатливо ниво. Постапувањето по ризикот е способност да се одговори на истиот и претставува процес на развивање на опции и утврдување на активности за подобрување на можностите и намалување на заканите. Неопходно е да се превземе одговорност за секое постапување како одговор на ризикот.

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

- 1) **избегнување на ризикот/превенција** – на начин што одредени активности ќе се спроведат поинаку - ризикот се прекинува. Сите ризици не можат да се избегнат или да се елиминираат. Овој пристап може да биде премногу скап или да одземе многу време.
- 2) **пренесување на ризикот** – преку конвенционално осигурување или пренос на ризикот на трета страна која е подготвена да преземе одговорност за неговото управување и која ќе биде одговорна ако ризикот се случи.

премија. Ваквите трошоци мора да се земат во предвид кога се одлучува дали да се избере пренесувањето на ризик.

- 3) **прифаќање на ризикот** – кога можности те за преземање одредени мерки се ограничени или трошоците за тоа се неразумни во однос на можните придобивки, под услов ризикот да се следи со што ќе се обезбеди дека истиот ќе остане на прифатливо ниво – ризикот се толерира,
- 4) **намалување/ ублажување на ризикот** – преземање мерки за намалување на веројатноста или влијанието на ризикот – ризикот се третира.

Соодветниот **акциски план за справување со ризици** кој одговара на одбраните одговори на ризик треба да биде утврден од страна на колегиумот и градоначалникот и истиот ќе се ажурира полугодишно или по потреба доколку од страна на вработените се идентификува некој значаен ризик. На овој начин 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, по име 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 на акциски план.

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

7.6 Контролни активности

Контролните активности се активности воспоставени преку политики и процедури кои помагаат да се обезбедат насоки на раководството за ублажување на ризиците за постигнувањето на организационите цели. Контролните активности се вршат на сите нивоа на организацијата во различни фази на работните процеси. Тие можат да бидат превентивни или детективно по природа и може да опфатат голем број на активности, како што се овластувања и одобрувања, верификации, усогласувања и слично.

Посебни контролни активности кои може да ги преземе организацијата се:

- Контролни активности кои придонесуваат за ублажување на ризиците за постигнување на целите на прифатливи нивоа. Главна цел на овие контролни активности е да се намали изложеноста на ризици. Организацијата може да користи неколку пристапи: користење на матрици, работилници или инвентар на контролни активности за да се утврдат високите ризици, да ги спроведуваат или следат контролните активности при надворешно доделување на трети лица, земајќи ги предвид видовите на контролни активности.
- Општо контролирани активности на технологијата за поддршка на постигнувањето на целите. Технологијата придонесува многу работни процеси да се компјутеризирани и автоматизирани. Иако технологијата работи на многу високо ниво на точност, нејзините резултати зависат од влезните податоци. Како резултат на тоа, постојат ризици за создавање на неточни резултати преку грешки и погрешно прикажување. Поради тоа организацијата може да воспостави контролни активности и да ги подели должностите меѓу различни вработени, така што едно лице да не спроведува премногу активности. Ова обезбедува намалување на ризикот на ниво на доверба во извештаите, но ова е само предмет на избегнување на зговор помеѓу овие лица.

- Контролни активности преку политики кои го утврдуваат она што се очекува и процедури кои ги ставаат политиките во акција. Пристапите кон примена на овие контролни активности вклучуваат: развивање и документирање на политики и процедури, распоредување на контролни активности преку деловна единица или функционални лидери, спроведување на редовни или ad hoc проценки на контролни активности. Организацијата може сама да преземе чекори, особено кога ризикот не е опфатен во регистрот на ризици.

Контролните активности го вклучуваат следењето и известувањето за ризиците, определчување на профилот и дали истите се менуваат, уверување дека управувањето со ризиците е ефикасно и утврдување на понатамошни акции. Една од превентивните активности кои е редовно ажурирање на регистарот на ризици и акциите во поглед на новите ризици, ризиците кои се третираат, ризиците кои се прифатени и ризиците на кои не можело да се делува, односно со ревидирање на проценката на ризикот.

За да се подобри ефикасноста на управувањето со ризикот и да се обезбеди дека клучните ризици се третираат, како пртевентивна активност се воспоставува соодветен систем на следење и известување за ризиците:

- Состаноци на ниво на сектор:

- На месечна основа помеѓу одговорните лица за раководење со сектори и одделенија и координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризици, по потреба или кога по проценка, ќе се најде на исклучително значаен ризик, поради донесување одлука за мерките за намалување на изложеноста на ризик.
- На квартална основа помеѓу координаторот на ризици, раководителот на секторот, раководителот на одделението и одговорните лица за извршување на потребните активности заради проценка на соодветноста на превземените активности во врска со ублажувањето на ризикот и следење на напредокот во спроведувањето на планот за постапување.
- Електронска комуникација помеѓу координаторот за ризици и одговорните лица кои ги превзеле потребните активности, на секои три месеци или кога по проценка ќе се појави исклучително значаен ризик заради ажурирање на активностите за управување со ризиците.

- Состаноци на колегиум:

- На неделна основа, поради разгледување и дискутирање во која мерка преземените активности се ефективни, разгледување на проценката на влијанието и веројатноста по завршување на активностите за третирањето на ризикот, одредување дали се потребни понатамошни акции за постигнување на прифатливо ниво на ризикот;
- По потреба, согласно крајните рокови предвидени со акцискиот план за справување со ризици. На овие состаноци одговорните лица за превземање на конкретните активности за справување со одреден ризик предвидени во акцискиот план треба да го елаборираат статусот на ризикот и текот на активностите за одговор на истиот.

- Пишани извештаи за ризиците се доставуваат годишно:

- Од раководителите на сектори до координаторот за ризици
- Координаторот за ризици доставува обединет извештај до Стручниот колегиум
- Стручниот колегиум доставува извештај за одобрување до градоначалникот и до единицата за финансиски прашања и единицата за внатрешна ревизија заради нивно запознавање со состојбите.

7.7. Информации, комуникација и учење

Информацијата е неопходна за субјектот да ги извршува одговорностите за внатрешна контрола за поддршка на постигнувањето на своите цели. Раководството добива или генерира и користи релевантни и квалитетни информации од внатрешни и надворешни извори за поддршка на функционирањето на внатрешната контрола. Комуникацијата меѓу организационите единици и менаџментот како и комуникацијата со надворешната средина е континуиран интерактивен процес на обезбедување, споделување и добивање на потребните информации. Внатрешната комуникација е средство со кое информациите се шират низ целата организација. Комуникацијата и информационите текови овозможуваат персоналот да добие јасна порака од повисокото ниво дека контролните одговорности мора сериозно да се сфатат. Надворешната комуникација е двојна: овозможува влезна комуникација на релевантни надворешни информации и им обезбедува информации на надворешни страни во одговор на барањата и очекувањата.

Посебно значајни принципи на информирање и комуницирање во рамките на организацијата:

- Организацијата добива или генерира и користи релевантни, квалитетни информации за поддршка на функционирањето на внатрешната контрола
- Организацијата внатрешно комуницира со информации, вклучувајќи цели и одговорности за внатрешна контрола, неопходни за поддршка на функционирањето на внатрешната контрола
- Организацијата избира, развива и врши тековни или посебни евалуации за да утврди дали компонентите на внатрешната контрола се присутни и функционираат.

Комуникацијата помеѓу организационите единици е важна особено по прашањата за ризиците, бидејќи е потребно е:

- Секој да разбере, на начин кој одговара на нивната улога, при извршувањето на работните задачи, што се приоритетни ризици и како нивната одговорност во организацијата се вклопува 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);
- Потребно е искуството да се пренесува на оние кои имаат корист од истото (на пример: ако еден од организационата единица се средтне 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)
- Потребно е да се обезбеди дека секое ниво на управување со ризик ќе бара и прима соодветни информации во рамките на својата организациона единица, помеѓу организационите единици, кои ќе овозможат активности во однос на ризиците, како и уверување дека прифатливите ризици се под контрола.

Екстерната комуникација, односно комуникацијата со другите организации за прашањата за ризикот, исто така е важна, затоа што овозможува учење за ризиците од туѓите искуства. Општината соработува со надворешни организации, не само поврзано со одреден договор, туку и со директна испорака на услуги.

Во областа на учењето и обуките, треба редовно да се обезбедат следниве усовршувања:

- Запознавање со сите вработени со Стратегијата за управување со ризици
- Работилници во врска со утврдување на ризици при подготвувањето на стратешките документи

- Работилници во врска со утврдување на ризици при подготвувањето на годишните планови и програми за работа на организационите единици и секторите

7.8 Мониторинг/следење

Тековни евалуации и одделни проценки ќе се користат за да се утврди дали секоја од компонентите на внатрешната контрола се присутни и функционираат. Мониторингот вграден во работните процеси на различни нивоа на организацијата обезбедува навремена информација дали управувањето и контролата на ризиците се сприведуваат соодветно.

Целта на мониторингот е да се осигура дека внатрешните контроли функционираат ефективно. Персоналот треба редовно да го ажурира дизајнот и функционирањето на контролите за да види дали се сеуште остварливи и ефективни за да се ублажат релевантните ризици во процесот. Мониторингот треба да се спроведува како тековни и одделни оценувања односно следења.

Тековните следења се процедури кои се вградени во нормалните секојдневни операции на организацијата и ефикасно ги идентификува сите контролни недостатоци и го насочуваат развојот на контролните активности.

Одделни следења се спроведуваат поретко и се спроведуваат поретко и се разгледува потребата за одделни евалуации во однос на ризиците поврзани со процесот и ефикасноста на тековните следења.

8) КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА

Клучните показатели на успешноста се изразуваат преку изработувањето и годишното ажурирање на регистарот на ризици и преку степенот на спроведување на дополнителните мерки за ублажување на ризиците.

Успешноста на спроведувањето на процесот на управување со ризиците се согледува преку намалување на бројот на препораките на внатрешната и надворешната ревизија.

За следење на ефикасноста на процесот на управување со ризиците следните показатели на успешност ќе се следат преку колегиумот:

- на годишно ниво регистарот на ризици во целост е прегледан и договорено е управувањето со ризиците,
- мерките од акцискиот план за справување со ризици се спроведуваат во рамки на роковите утврдени за извршување и сите нови мерки се ажурирани во регистарот на ризици,
- на годишно ниво се утврдени потребите за обука за управување со ризици и 50% од оние кои се одредени да учествуваат на обуката, тоа го сториле,
- на годишно ниво извршени се повеќе од 50% од мерките од акцискиот план за справување со ризици и
- управувањето со ризици е редовна точка на состаноците на ниво на сектори со што ќе се овозможи разгледување на изложеноста на ризик и повторно поставување на приоритети.

Клучните показатели на успешност ќе бидат прегледувани годишно.

9) СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

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 редовно ажурирање на стратегијата на тригодишно ниво.

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

- дали усвоените мерки резултирале со она што требало,
- дали усвоените постапки и собраните податоци за спроведување на процените биле соодветни,
- недостатоци во контролите и можности за континуирано подобрување и
- дали подобрата размена на информации за ризиците ќе помогне во донесувањето на подобри одлуки и извлекувањето поуки за идните процени и управување со ризиците.

Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците ќе обезбеди ревидирање на процесот на управување со ризиците, на годишно ниво и согласно потребите за ажурирање на стратегијата за управување со ризиците и соодветните насоки. Резултатите од следењето и проверката, координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризици ќе ги презентира во Општина Битола преку Годишен извештај за процесот на управување со ризици.

Единицата за финансиски прашања и единицата за внатрешна ревизија ќе го добијат Годишниот извештај за процесот на управување со ризици, а статусот на акцискиот план за справување со ризици им се доставува по потреба.

Единицата за финансиски прашања ќе подготви извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризиците и по потреба ќе се ревидира процесот на управување со ризици, ќе се ажурира стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки.

Внатрешната ревизија ќе даде независна и објективна оценка за соодветноста на управувањето со ризиците и контролите.

10) 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 во вработен во Општина Битола е вклучен во управувањето со ризици и треба да биде свесен за својата одговорност во утврдувањето и управувањето со ризикот. Меѓутоа крајната одговорност за управувањето со ризикот ја имаат градоначалникот и раководителите на различните нивоа на управување согласно доделените овластувања и одговорности.

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

Улоги	Овластувања и одговорности
Градоначалник	<ul style="list-style-type: none"> • 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 и соодветните насоки • да обезбеди регистарот на ризици да е воспоставен и редовно да се следи
Колегиум	<ul style="list-style-type: none"> ▪ да обезбеди ефикасно управување со ризиците во општината ▪ да обезбеди стратегијата за управување со ризиците да се ажурира на секои три години, со што би се обезбедило да остане соодветна и актуелна ▪ да создаде услови за ефикасна комуникација за ризиците со вработените во сите делови, внатре и надвор од седиштето на општината ▪ да донесе завршна процена на откриените ризици на ниво на програми ▪ да обезбеди регистарот на ризици да се прегледува најмалку два пати годишно ▪ да извршува работи на надзор над спроведувањето на процесот на управување со ризици и поставените контроли како одговор на ризиците
Секретар	<ul style="list-style-type: none"> ▪ да обезбеди ефикасно управување со ризиците во организацијата ▪ да обезбеди контролите за управување со ризиците да се анализираат и оценат еднаш годишно, со што би се обезбедило сведување на ризиците на прифатливо ниво ▪ да создаде услови за ефикасна комуникација за ризиците на сите нивоа ▪ да обезбеди регистарот на ризици да се ажурира најмалку два пати годишно
Раководители на сектори	<ul style="list-style-type: none"> ▪ да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивното подрачје на одговорности се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици ▪ да обезбедат дека сите вработени се запознаени со процесот на управување со ризици и да се свесни за

	<p>барањата кои во таа смисла се поставуваат</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ да ја промовираат културата на управувањето со ризиците на сите нивоа ▪ да обезбедат дека регистарот на ризици за организационата единица е воспоставен и редовно се следи ▪ да создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање активности за нив ▪ да создадат услови за непречено спроведување активности поврзани со ризиците утврдени и наведени во акцискиот план (ако е потребно, разработка на подетален план за постапување) ▪ да обезбедат управувањето со ризици да биде редовна точка на состаноците на органот во состав, со што би се овозможило разгледување на изложеноста на ризикот и повторното поставување на приоритети во поглед на ефикасна анализа на ризиците ▪ да обезбедат дека регистарот на ризици за организационата единица се прегледува на квартална основа ▪ да обезбедат системско и навремено известување на стручниот колегиум за управувањето со ризици на ниво на организациони единици
<p>Помошници на раководителите на сектори</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивното подрачје на одговорности се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици ▪ да обезбедат дека сите вработени се запознаени со процесот на управување со ризици и да се свесни за барањата кои во таа смисла се поставуваат ▪ да ја промовираат културата на управувањето со ризиците на сите нивоа ▪ да обезбедат дека регистарот на ризици за организационата единица е воспоставен и редовно се следи ▪ да создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање активности за нив ▪ да создадат услови за непречено спроведување активности поврзани со ризиците утврдени и наведени во акцискиот план (ако е потребно, разработка на подетален план за

	<p>постапување)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ да обезбедат управувањето со ризици да биде редовна точка на состаноците на органот во состав, со што би се овозможило разгледување на изложеноста на ризикот и повторното поставување на приоритети во поглед на ефикасна анализа на ризиците ▪ да обезбедат дека регистарот на ризици за организационата единица се прегледува на квартална основа
Раководители на одделенија	<ul style="list-style-type: none"> • да обезбедат секојдневно управување со ризиците • да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивното подрачје на одговорности 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 општината и општината во целина ▪ да обезбедат дека регистарот на ризици за организационата единица се ажурира на квартална основа • 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 (општо)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ да ги следат насоките за управување со ризици ▪ да ги потврдат ризиците кои би можеле да резултираат во неисполнување на клучните задачи или цели ▪ секој нов ризик или несоодветни постојни мерки на контрола да се пријават на координаторот за ризици на организационата единица
Раководител на единицата за внатрешна ревизија	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<p>Раководител на единицата за финансиски прашања</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 спроведување 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
<p>Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризиците во организацијата ▪ 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 врвното раководство за потребите за системското управување со ризиците ▪ да обезбеди ажурирање на стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки во согласност со степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризиците ▪ за општината да подготвува годишен извештај за преземените активности за процесот на управување со ризиците ▪ за раководството да подготвува годишен извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризици ▪ да обезбеди систематско и навремено известување на колегиумот за управувањето со ризици на ниво на организациони единици

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ да го следи спроведувањето на мерките од акционите планови за справување со ризици ▪ да управува со документацијата во врска со ризиците ▪ да подготви извештај за управувањето со ризиците и да го известува Стручниот колегиум
--	--

11) АЖУРИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Стратегијата за управување со ризиците на Општина Битола е од исклучителна важност за остварување на поставените цели, бидејќи со истата се обезбедува високо ниво на постапување со клучните ризици на процесите, како и начин за превземање на мерки за нивно надминување. Стратегијата за управување со ризици главно е фокусирана на финансиското управување со ризиците кои можат да се управуваат преку подобрување на системот на воспоставените внатрешни контроли. Процесот на управувањето со ризиците има за цел стандардизирање на практиките за управување со ризици, со што се поставува рамка во која ќе се развива управувањето со ризиците кои се поврзани со активностите согласно дадените надлежности и функции на општината. Со ефикасното управување со ризиците треба да се зајакне постојната структура на управувањето со ризиците како стандард во процесот на планирање и донесување на одлуки. Стратегијата за управување со ризиците се ажурира на секои три години, во согласност со развојот на процесот на управувањето со ризиците. Сите промени во стратегијата се евидентираат како изменети верзии. Стратегијата за управување за ризик на Општина Битола за периодот 2019-2022 година заведена под број 02-02/1 од 08.04.2019 година претставува изменета верзија на Стратегијата за управување со ризиците на Општина Битола број 60-19/4 од 16.12.2015 година.

12) ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Општина Битола се залага за ефикасно управување со ризиците кои се закануваат на извршувањето на нејзините функции и надлежности. Реализирањето на целите на општината, вработените во општината, организационите единици, процесите, средствата и способноста за давање на услуги, се постојано под влијание на таквите ризици. Општината ги препознава ризиците кои треба да ги управува, со што заканите ќе се избегнат, но можностите нема да се пропуштат.

Градоначалник на Општина Битола,
Тони Коњановски



VI. АКЦИСКИ ПЛАН СО ВРЕМЕНСКА РАМКА НА АКТИВНОСТИ

реден број	МЕРКА / АКТИВНОСТ	Рок	Надлежност
1.	Назначување на координатор за финансиско управување и контрола	септември 2023	градоначалник
2.	Обука на лицата вклучени во финансиското управување и контрола	октомври 2023	раководител на сектор за финансиски прашања
3.	Проценување на компонентите на финансиското управување и контрола	ноември 2023	раководител на сектор за финансиски прашања
4.	Попис на работните процеси и активностите во нив	декември 2023	раководители на сите организациони единици
5.	Опишување на работните процеси (изработка на ревизорска трага)	јуни 2024	раководители на сите организациони единици
6.	Изготвување на книга (мапа) на процеси	декември 2023	раководител на сектор за финансиски прашања
7.	Изготвување на регистар на ризици	март 2024	раководител на сектор за финансиски прашања
8.	Анализа на постојните и потребните контроли	декември 2023	раководител на сектор за финансиски прашања
9.	Донесување на план за отстранување на слабостите на контролата	декември 2023	раководител на сектор за финансиски прашања
10.	Донесување на план за воспоставување на потребните контроли – следење и прегледување на напредокот	декември 2023	координатор за управување со ризик

11.	Донесување акт во кој ќе бидат пропишани процедури за користење на опремата, соодветни санкции за прекршувањето, односно неприменување на процедурите	декември 2023	секретар
12.	Донесување на Упатство за следење на извршувањето на политиките и активностите преку релевантни квантитативни и квалитативни индикатори, вклучувајќи ги и оние кои се однесуваат на економичноста, ефикасноста и ефективноста.	декември 2023	секретар
13.	Изготвување на годишен извештај за воспоставениот систем на финансиско управување и контрола	март 2024	раководител на сектор за финансиски прашања
14.	Донесување на листа на чувствителни работни места, пополнетост на овие работни места, време за кое вработениот е распореден на вакво работно место и план со кој се обезбедува ротација на вработените на чувствителните работни места.	јануари 2024	одделение за човечки ресурси
15.	Донесување на единствен извештај за реализација на стратегиите, политиките и програмите.	Февруари 2024	секретар

Градоначалник на Општина Битола,
Тони Коњановски

