



ОПШТИНА КАРПОШ



Број: 11 - 12722/1
Датум: 29.12.2023 г.
Скопје

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
ОПШТИНА КАРПОШ

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ВО ОПШТИНА КАРПОШ 2024-2026

Декември, 2023 година

Скопје



Содржина

ДЕФИНИЦИИ	3
1. Причини и потреба за донесување на Стратегијата за управување со ризици во Општина Карпош	4
2. Процес на подготовка на Стратегијата за управување со ризици	4
3. Поим, видови и причини за појава на ризици во Општина Карпош	5
3.1. Дефинирање на ризикот во единиците на локална самоуправа (ЕЛС)	5
3.2. Видови на ризици во ЕЛС	6
3.3. Можни причини за појава на ризици во работењето на ЕЛС	8
4. Управување со ризици во ЕЛС	10
4.1. Преземање мерки (третирање на ризиците)	12
4.2. Следење на ризиците	13
4.3. Контрола на ризиците	13
5. Примена на стандардите за внатрешна контрола во Општина Карпош	14
5.1. Исполнување на стандардите за контролна средина	14
6. Систем на внатрешна контрола	20
7. Информација и комуникација	22
8. Мониторинг	24
9. Појдовни анализи и насоки за подготовка на Стратегијата за управување со ризици во Општина Карпош	24
9.1. SWOT анализа на ризичната изложеност на Општина Карпош	25
9.2. Цели кои се остваруваат со имплементација на Стратегијата со управување со ризици	26
9.3. Контролна средина	27
9.4. Контролна средина според организационата поставеност на Општина Карпош	28
10. Комуникација и обука	30
11. Улоги, овластувања и одговорности	31
12. Изјава за политиката за управување со ризиците	34
13. Прилози	35



Врз основа на член 15 од Законот за јавна внатрешна финансиска контрола („Службен весник на Република Македонија” бр.90/09, 188/13, 192/15 и 147/17), Градоначалникот на Општина Карпош донесе Стратегија за управување со ризици за период од 2024-2026 година.

ДЕФИНИЦИИ

Ризикот претставува веројатност одредена активност или настан директно да се рефлектира врз средствата на Општината, врз успешноста во работењето, врз извршувањето на мандатот што го има општината.

Процена на ризик претставува размислување на економските, социјалните, политичките и правните фактори кои имаат влијание на одлуката за да се адаптира одреден тек на делување за минимизирање на ризикот.

Контрола на ризиците претставува избор на опции и преземање активности за да се намалат ризиците на прифатливо или ниво кое може да се толерира.

Рангирање на ризикот претставува разгледување на заклучоците кои се донесени во текот на анализата на контролното опкружување, инхерентниот ризик и мерење на ризикот во поглед на остварување на учиноците и веројатноста.

Систем на управување со ризици претставува успешно утврдување и раководење на сите значајни материјални ризици од секој вработен во Општината.

Системот за управување со ризиците вклучува:

- ✦ Воспоставување правила за управување со ризиците;
- ✦ Соодветна организациона структура со јасно дефинирани надлежности и одговорности при преземање и управување со ризиците;
- ✦ Ефикасен информативен систем;
- ✦ Механизам за обезбедување можности за ревидирање на системите, политиките и процедурите за управување со ризиците;
- ✦ Соодветен систем на внатрешна контрола и соодветност на внатрешната ревизија;
- ✦ Правилатата за управување со ризиците подразбира воспоставување на:
 - Стратегија за преземање и управување со ризиците
 - Процедури за преземање и управување со одделните ризици
 - Процедури за следење, контрола и намалување на ризиците

Стратегија за управување со ризици претставува документ кој содржи основни цели и насоки при преземањето и управувањето со ризиците. Стратегијата за управување со ризиците треба да биде составен дел од деловното работење на Општината.

Процедурите за преземање и управување со одделните ризици претставува документ/акт кој ја дефинира организациската поставеност на функцијата за



управување со ризиците, кој нуди основни елементи за утврдување и оценување на ризиците.

Процедурите за следење, контрола и намалување на ризиците овозможуваат навремено идентификување на ризиците. Тие опфаќаат правила, начини и постапки за намалување на ризиците.

1. ПРИЧИНИ И ПОТРЕБА ЗА ДОНЕСУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ВО ОПШТИНА КАРПОШ

Управувањето со ризикот и потребата од донесување на Стратегија за управување со ризици се уредени со Стандардите за внатрешна контрола во јавниот сектор („Службен весник на Р.М.” бр.147/10) и посебно со Законот за јавна внатрешна финансиска контрола („Службен весник на Р.М.” бр.90/09, 188/13, 192/15 и 147/17). Според член 15 став 2 од одвој Закон се наведува дека „за спроврдување на активностите (за управување со ризиците) раководителот на субјектот донесува Стратегија за управување со ризиците, која се ажурира на секои три години и во случаите кога ризикот значително се менува. Контролите кои се однесуваат на минимизирање на ризикот треба да бидат анализирани и ажурирани најмалку еднаш годишно”.

Донесувањето на Стратегија за управување со ризици подразбира воспоставување на ефикасен систем на внатрешни контроли кои се засноваат на: идентификување на значајните ризици, утврдување на прифатливо ниво на изложеност на ризикот, проценка на веројатноста за настанување на ризикот и влијанието на ризикот, следење и оценка на ризиците и утврдување на внатрешните контроли, проверка и сл. Со тоа воедно ќе се овозможи унапредување на процесот на внатрешна ревизија, која своето работење ќе го ориентира според идентификуваните ризици во Општина Карпош, како и за унапредувањето на внатрешната контрола и целокупното работење на Општина Карпош воопшто.

Оваа Стратегија е ажурирана за периодот 2024-2026 година, а најмалку еднаш годишно ги анализира ризиците кои се поврзани со активностите, развива соодветни планови за ограничување на можните негативни последици од овие ризици и определува вработени одговорни за имплементација на донесените планови.

2. ПРОЦЕС НА ПОДГОТОВКА НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Процесот на подготовка на Стратегијата за управување со ризиците подразбира утврдување, проценка и контрола на можните настани или сосотојби кои може да имаат влијание врз остварувањето на целите на Општина Карпош.



Градоначалникот на Општина Карпош, како носител на оваа Стратегија претставува еден од основните чинители и поддржувачи на целокупниот процес на нејзината изработка.

При изработката на оваа Стратегија се појде од нејзината основна потреба: овозможување на раководството на Општината и на неговите вработени подобар поглед кон иднината и способност за соодветно конципирање на сопствената деловна политика. За таа цел се пристапи кон анализа на постојната состојба во Општина Карпош и врз таа основа, кон градење на Стратегија за идно дејствување на Општина Карпош во соочување со ризиците во нејзиното работење.

Стратегијата за управување со ризици треба да биде најнапред донесена од Градоначалникот на Општина Карпош, а потоа прифатена од страна на вработените во Општината. Доколку истата се донесе почнува да се применува во наредните три години.

3. ПОИМ, ВИДОВИ И ПРИЧИНИ ЗА ПОЈАВА НА РИЗИЦИ ВО ОПШТИНА КАРПОШ

3.1. Дефинирање на ризикот во единиците на локална самоуправа (ЕЛС)

Се смета дека ризикот во ЕЛС претставува закана дека некој настан или некоја активност на општината може да се претвори во негативен повратен ефект насочен кон намалување на способноста на општината успешно да ги извршува своите надлежности, задачи и оперативни стратегии. Со други зборови, ризикот во работењето на општините претставува веројатност дека одредена активност или одреден настан директно ќе се рефлектира врз успешноста во работењето на општината, непреченото извршување на нејзините задачи и врз начинот на користење и управување со финансиските средства и другите нефинансиски средства на општината.

Од таквата дефинираност произлегува заклучокот дека ризиците во работењето на Општина Карпош се извесност. Неизвесно е само во колкав обем и во кој временски период во иднина тие ќе се појават. Поради тоа, во своето секојдневно работење органите на управување и вработените во општинската администрација на Општина Карпош треба постојано да го имаат предвид фактот дека, ризиците кои се можни, би можеле да се претворат во реалност.

Нивното игнорирање би можело да оди кон сериозни нарушувања на успешноста, сигурноста и стабилноста на општината и да го доведат во прашање нивото и квалитетот на јавните услуги кои таа ги нуди на граѓаните. Без секојдневното соочување со заканите од разните можни ризици, општината нема да има визија за можните негативни појави во нивното работење, ниту контрола на неизвесноста во реализирањето на нивните законски овластувања и надлежности.



3.2. Видови на ризици во ЕЛС

Единиците на локалната самоуправа можат да бидат изложени на разни видови ризици. Тие вообичаено се групираат во три групи: **стратегиски, оперативни и проектни.**

■ **Стратегиски ризици** се оние на кои може да биде изложена општината, произлегуваат од нивното функционирање и опкружување на локално ниво во рамките на просторот на кој делуваат, како и поставеноста, реалноста, трајноста и изводливоста на нивните долгорочни цели утврдени во нивната мисија, визија 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 мерка, ќе се манифестира преку успешноста во соочувањето и во квалитетното управување со тие ризици.

Главни појавни облици на стратегиските ризици се:

1. 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.
2. Економски ризици во ЕЛС, кои може да се манифестираат на две нивоа:
 - Национално ниво, во кој случај станува збор за (не)реализирање на макроекономската 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 ЕЛС.
 - 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 ЕЛС.
3. Правни ризици, кои исто така можат да се манифестираат на национално и на локално ниво. Имено, ЕЛС 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.
4. Социјални ризици, кои се поврзани со ефектите од позначајните демографски промени во ЕЛС, бројот на (не)вработени во општината, бројот на социјалните случаи во општината, старосната структура на населението во општината и сл. Појавата на тие ризици во позначанаен обем и зачестеност може, во голема мера, да го наруши остварувањето на програмираните цели и надлежности на ЕЛС во социјалната сфера од нејзиното дејствување.



5. Технолошки ризици, кои би можеле да се манифестираат во неможност (финансиска, организациска, кадровска) ЕЛС 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.
6. Ризици на опкружувањето, кои можат да се манифестираат во објективната и субјективната неможност да се реализираат одредени активности на ЕЛС во областа на заштита на животната средина од загадување, ширење непријатни мириси, емисии на радиоактивни и заразни елементи, гасови и материји; изградба на депонии; изградба на станици за рециклирање на отпадни и други материји и предмети; неадекватен енергетски систем и сл.
7. Ризици на конкурентност, кои можат да се манифестираат во преземање мерки и активности за реализација на одредени проекти со големи трошоци или со послаб квалитет во однос на спроведување на тие проекти со преземање на друг вид на иницијатива како што се на пример концесионерство или јавно-приватно партнерство.
8. Ризик на граѓаните, кој може да да биде најсилно изразен во однос на други видови стратемски ризици, во случај ЕЛС да не ги исполнува очекувањата и да не ги задоволува потребите на граѓаните кои живеат на нејзина територија.

■ **Оперативни 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 ЕЛС. Тие се појавуваат или би можеле во иднина да се појават во следните облици:

1. Организациски ризици, кои се поврзани со, евентуалната, неприспособена организациска структура на општината кон барањата и потребите за оперативно спроведување на нејзините законски надлежности.
2. Кадровско-професионални ризици, кои можат да се појават во форма на недоволен број, недоволен квалитет или неадекватна или недоволна стручност на вработените за вршење на доделените оперативни работи и работни задачи. Во тие ризици може да се смести и евентуално, неквалитетна, нецелосна или недоволна опфатна систематизација на работите и работните места во општината.
3. Правни ризици, кои можат да се појават во случај доколку некој организациски дел или некој вработен во општината дејствува спротивно со законите и со другите прописи кои ја регулираат нивната оперативна работа; во случај на отсутност на интерни пишани процедури за движење на документацијата во рамките на општината (целосно или делумно непочитување на прописите и на хиерархијата на одлучување), во случај на непримање, непроследување или неприменување на измените во соодветните законски решенија што се од интерес на општината и сл.



4. 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 ЕЛС, неприменување на прописите со кои се регулира сметководствено-финансиското работење на ЕЛС, неквалитетно благајничко работење, вршење ненавремени плаќања на обврските, преземање мерки за навремено и точно вршење наплата на побарувањата, неусогласеност со системот на трезорско работење и сл.

5. Договорни ризици, кои можат да произлезат од неможност некоја од договорните страни да ги исполни своите договорни обврски (ЕЛС 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).

6. Технолошки ризици, кои се поврзани со можноста на откажување на инсталираната технолошка опрема (хардвер и софтвер), обезбедување заштита (back up) на податоците, неусогласеност на технолошката опрема со барањата и со потребите на оперативните активности, незаштитен пристап до податоци и сл.

7. Физички ризици, кои најчесто можат да се појават во случај на обезбедување на физичките средства со кои располага ЕЛС (згради, возила, опрема), неадекватна противпожарна заштита, обезбедување 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 Дирекцијата за заштита и спасување.

■ **Проектни ризици** можат да произлегуваат од различни сфери на дејствување на ЕЛС: урбанизам и комунални работи, ЛЕР, образование, култура, спорт итн. Своите надлежности и секојдневни активности ЕЛС ги спроведува преку реализација на бројни проекти. Реализацијата на тие проекти е поврзана со бројни ризици: неквалитетно изработен проект, обезбедени финансиски средства за негова реализација, неквалитетно спроведена постапка за доделување на договор за јавна набавка, неквалитетен надзор над вршење на работите, неквалитетна изведба на работите, недовршување на работите, неследење на неговата реализација од одговорните лица во општината и сл.

3.3. **Можни причини за појава на ризици во работењето на ЕЛС**

Анализата на разните видови ризици ги определува причините поради кои тие можат да се појават во секојдневното работење на општината. Бидејќи ризиците, главно можат да се определат како надворешни и внатрешни, причините за



нивно појавување можат, исто така, да се групираат како надворешни и внатрешни.

➤ **Надворешни причини**

Надворешните причини кои го условуваат појавувањето на ризиците во работењето на општината можат да се појават во следните облици:

1. Политички причини, кои се условени од постојаните политички состојби во земјата и во општината. Тие можат да се лоцираат во намерното заобиколување на ЕЛС од централната власт при доделување на капитални дотации или дотации за делегирана надлежност, или пак во определувањето на помал дел од средствата за воедначување на фискалниот капацитет на општините во Република Северна Македонија (на пример делот од ДДВ кој би ѝ припаднал на одредена општина);
2. Економски причини, кои се согледуваат во (не)реализирањето на утврдената макроекономска политика на земјата за соодветниот временски период, повисоката од планираната стапка на инфлација, помалите од планиранираните даночни приходи на централно ниво, помалиот прилив на средства врз основа на разните дотации од централната на локалната власт, (не)донесување мерки од макроекономски и од фискален карактер кои се во спротивност на интересите на општината и на ЛЕР;
3. Правни причини, кои најчесто се манифестираат во нацелосноста, непрецизноста или ненавременоста во донесувањето на одделни закони кои се од суштинско значење за работата на општината;
4. Еколошки причини, кои можат да се јават во облици на загрозување на животната средина на општината, независно од нејзините програмски цели и активности, а кои се условени од некои национални интереси. Таков би бил случајот со: евентуална изградба на нафтовод, гасовод, депонии за животна опасен или заразен отпад, кои врз основа на претходна проценка, би се граделе од централната власт, независно од интересите на општината и нејзините граѓани;
5. Етнички причини, кои можат да се манифестираат во нарушување на интересите на одделните етнички групи од аспект на потребата за задоволување на нивните специфични желби и потреби, кои што општината тешко би можела да ги задоволи во целост, а притоа да не предизвика непријатни реакции од одделни етнички групи на население кое живее на подрачјето на општината;
6. Сигурносни и заштитни причини, кои произлегуваат од нестабилноста на системските закони, несигурноста на политичките и економските состојби во земјата, отсуство или недоволноста на заштитни механизми од дејството на одредени причини на национално или наднационално ниво (регионално,



континентално, светско), што ја ограничува сигурноста на општината за реализација на програмираните активности.

➤ Внатрешни причини

Далеку побројни, почести и поинтензивно присутни се внатрешните причини (кои се концентрирани во општината), кои што предизвикуваат појава на ризици во работењето на општината. Нив ги има, исто така, во разни појавни облици, а најчесто може да се манифестираат како:

- Организациски (можна неадекватна организациска шема, која не одговара за реализација на предвидените активности во општината);
- Кадровски (можна состојба на недоволен, неквалитетен, нестручен или неадекватно избран административен кадар);
- Раководни (можен избор на раководители со слаби управувачки способности);
- Процедури на одлучување и на решавање (можно отсуство на одлуки за постапување што требало да ги донесе Советот на општината, отсуство на пишани процедури, правила, упатства за реализирање на законите и на одлуките, донесување решенија без покритие во законите и во одлуките или кои се во спротивност на нивните содржински елементи, донесување нејасни, непрецизни или противречни решенија);
- Деловна култура (можно непочитување на прописите, пишаните процедури и на другите правила на игра од раководителите и на вработените во општината);
- Внатрешна ревизија (отсуство или можна нефункционалност на внатрешната ревизија во општината);
- Следење на ризиците (без пишана стратегија, без систем за управување со ризиците, без работна група за следење на ризиците);
- Рано предупредувачки систем (непостоење на систем за рано откривање и за отстранување на ризиците уште пред да се појават или во моментот на нивното појавување).

4. УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ВО ОПШТИНА КАРПОШ

Целиот процес на управување со ризиците во Општина Карпош се сосостои од:

- Идентификување на ризиците
- Процена и мерење на ризиците
- Преземање мерки (третирање на ризиците)
- Следење и
- Контрола на ризиците

Идентификацијата на ризикот претставува откривање на постојните ризици и на тие што, од разни причини, би можеле да се појават во иднина. За да се разбере



природата на секој ризик, неопходно е неговата идентификација да покаже не само што може да се случи, туку и како и зошто тој ризик може да се случи. Притоа, уште на самиот почеток треба да се дефинира карактерот на ризиците (стратегиски, оперативни или проектни), со цел понатаму да се преземат соодветни мерки за нивно држење во прифатливи рамки. Идентификуваните ризици во рамки на оваа фаза треба да се анализираат со цел да им се утврдат изворите/причините за идентификуваните ризици, да се определи веројатноста дека ќе се појават, во кој временски период би можеле да се појават и какво би било нивното, евентуално влијание врз реализирањето на соодветната мерка или активност на општината.

Проценката и мерењето на ризиците е најсложена фаза од процесот на управување со ризици. Без нивно квалитативно и квантитативно одредување не е можно контролирање на ризиците, ниту пак поставување на лимити за нивна големина.

Проценката на ризиците претставува прелиминарна оценка за постоењето на соодветни контролни активности за остварување на:

- Мисијата и стратешките цели на општината;
- Оперативните, односно работните активности, економичноста и ефикасноста;
- Усогласеност со законските и подзаконските прописи, интерните политики и процедури на општината;
- Заштита на имотот и сопственоста на општината;
- Сеопфатно и точно евидентирање и чување на финансиските и другите значајни податоци и извештаи.

Проценката на ризиците се врши врз основа на два вида влезни информации: за проценка на влијанието на ризикот и проценка на веројатноста за појавување на ризикот. Вкупната изложеност на ризик се добива со множење на бодовите за влијанието и веројатноста (на тој начин ризикот со најголемо влијание и најголема веројатност кој го бодираме 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 Карпош за мерење на ризиците.

Вкупната изложеност на ризикот се добива со множење на бодовите на влијание и бодовите на веројатност (на тој начин ризикот со најголемо влијание и најголема веројатност кој го бодираме со оценка три, може да се процени со најмногу девет бода).

Формулата за пресметување на изложеност на ризик е следна:

ИР= Веројатност Влијание

ИР= Изложеност на ризик



Веројатноста може да биде ниска (1), средна (2) и висока (3).

Влијанието може да биде мало (1), умерено (2) и значително/сериозно (3).

Според тоа вкупната изложеност на ризикот може да биде ниска (оцена 1,2), средна (оцена 3,4) и висока (оцена 6,9). Резултатите на проценката треба да бидат евидентирани во регистарот на ризици. Матрицата на ризикот 3x3 ќе се користи во Општина Карпош 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 Општина Карпош 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 Карпош го смета ризикот за критичен ако е оценет со највисока оценка за ризик (6 или 9) во следните случаи:

- ✓ Ако претставува директна закана за успешно завршување на проектот/активноста;
- ✓ Ако предизвивува значителна штета на одредени групи на општината (граѓани, добавувачи, Влада на РСМ, кофинансиери и сл.);
- ✓ Ако последица на ризикот е повреда на законот и другите прописи;
- ✓ Ако дојде до значајни финансиски загуби (поголеми од 30.000 евра во денарска противвредност);
- ✓ Ако се доведува во прашање сигурноста на вработените;
- ✓ Или во било кој случај на сериозно влијание на угледот на општината.

4.1. Преземање мерки (третирање на ризиците)

Откако ризиците се рангирани низ процесот, на нивно мерење, потребно е општината да креира стратегии и планови за преземање на активности за третирање на ризиците. Потребно е Општината да утврди контролни лимити, мерки и активности со чиешто применување ќе се настојува да го отстрани,



намали или да го прифати ризикот во своето работење. Во зависност од видот на ризикот, степенот на неговата изразеност и од променливоста на условите на нејзиното работење, општината може да определи различни видови мерки и активности за негово отстранување, намалување или прифаќање. Во зависност од видот и интензитетот на идентификуваните и проценети ризици, општината може да преземе мерки и техники за :

- Избегнување/елиминирање на ризиците
- Намалување на ризиците
- Трансфер на ризиците и
- Прифаќање на ризиците

Табела 1: Активности за третирање на ризиците во општината

Стратегија	Активност
Превенција	Ризикот се прекинува
Намалување	Ризикот се третира
Пренесување	Ризикот се пренесува до трета странка (на пример осигурување)
Прифаќање	Ризикот се толерира
Случај	Се имплементира акционен план

4.2. Следење на ризиците

Откако ќе ја констатира неговата извесност, општината е должна постојано да го следи (набљудува) конкретниот ризик. Во зависност од големината на појавата, манифестација на ризикот или од соодветните амплитуди во неговото движење и развивање, општината треба да презема соодветни мерки за негово ставање под контрола. За таа цел треба периодично да изготвува информативни и прецизни извештаи за следење на ризикот и врз нивна основа, да презема соодветни заштитни мерки против тој ризик.

4.3. Контрола на ризиците

Негативните последици, но и можностите кои за општината можат да произлезат од преземање на одредени ризици се динамични и бараат континуирана контрола, не само во текот на времето на нивно егзистирање, туку и од аспект на нивното значење. Промените во надворешното и во внатрешното опкружување на општината можат да значат нови ризици, но и предности за неа. Следењето и контролата на тие промени ќе и помогне на општината брзо да открие нови, непредвидени ризици и можности.



Механизмите и средствата со кои општината управува со специфичните ризици и можности можат да се менуваат со текот на времето, поради тоа што ќе се воспостави нивно континуирано следење и контролирање за општината да се осигура дека користи соодветни механизми и средства за остварување на таа цел.

Управувањето со ризиците во општината треба да се имплементира во работењето преку воспоставување рамка за управување со ризици, преку која ќе се овозможи:

- Ефикасно контролно опкружување;
- Целосна алокација на отчетноста за управување со ризиците во рамките на општината;
- Добро воспоставен процес на процена на ризиците;
- Извршување мониторинг на активноста за управување со ризици;
- Процес на соработка за поддршка на управување со ризик.

При тоа сите вработени мора да ја разберат природата на ризикот и да ја прифатат одговорноста за ризиците кои се поврзани со нивната надлежност. Потребно е поддршка, помош и посветеност од повисокиот менаџмент. Тоа укажува дека сите чинители во општината треба да бидат на посебен начин одговорни за справување со ризиците.

5. ПРИМЕНА НА СТАНДАРДИТЕ ЗА ВНАТРЕШНА КОНТРОЛА ВО ОПШТИНА КАРПОШ

Согласно регулативата која го третира ова прашање – Стандарди за внатрешна контрола во јавниот сектор („Службен весник на РМ” бр.147/10), Стандардите за внатрешна контрола во Општина Карпош, се однесуваат соодветно на пропишаните стандарди и тоа:

- Контролна средина (Стандарди 1-6)
- Управување со ризикот (Стандарди 7-11)
- Контроли (Стандарди 12-18)
- Информациска и комуникациска (Стандарди 19-23)
- Мониторинг (Стандарди 24-25)

5.1. Исполнување на стандардите за контролна средина

Стандардите за контролна средина се однесуваат на етиката и интегритетот, функциите, целите и задачите на општината, компетентност и извршување, идентификување на чувствителни позиции, делегирање и организациона структура



Стандард 1: Интегритет и етика

За да обезбеди реализација на стандардите за контролна средина општината треба да обезбеди услови вработените да бидат запознаени со регулативите кои го определуваат нивното однесување, спречување и известување за измамите и неправилностите. За таа цел потребно е:

- Градоначалникот, раководителите на секторите и на одделенијата и вработените треба да имаат соодветно ниво на личен и професионален интегритет и да бидат свесни за значењето на активностите кои ги извршуваат.
- Градоначалникот и раководителите на секторите и на одделенијата со своите одлуки и личен пример треба да ги поддржуваат и промовираат етичките вредности и личниот и професионалниот интегритет на вработените. Одлуките и личниот пример треба да одразуваат:
 - Почитување на транспарентноста и чесноста при извршување на активностите,
 - Почитување на професионалната компетентност,
 - Иницијативност, преку примери,
 - Усогласеност со законите, регулативите, правилата и специфичните политики,
 - Почитување на доверливоста на информациите,
 - Еднаков третман и почитување на личноста,
 - Добри односи со соработниците
 - Компетентност и точност на операциите и документацијата,
 - Професионален пристап кон финансиските информации
 - Вработените треба да се однесуваат и да ги реализираат активностите на начин кој се смета за етички за општината и
- Градоначалникот, раководителите на секторите и на одделенијата и вработените во општинската администрација треба да имаат позитивен пристап кон финансиската контрола и да го поддржуваат нејзиното функционирање.

Стандард 2: Функции, цели, задачи

Примената на вториот стандард од категоријата Контролна средина се однесува на континуираното ажурирање и комуницирање на: документите кои ги содржат целите на општината; описот на работните места (од Актот за систематизација) и документите што ги содржат дадените задачи и очекуваните резултати.

Раководството на општината треба да ги извести сите вработени за нивните задачи кои произлегуваат од организационата структура и утврдени во интерните акти за внатрешна организација и систематизација на работните места. За секое



работно место треба да има опис на работното место и по потреба овие описи да се ажурираат.

Согласно Стандардот 2, потребна е таква организациона култура која овозможува:

- Вработените да се запознаваат со целите кои се зацртани во Стратешкиот план на општината што придонесува за нивно поцелисходно остварување,
- Секој вработен во општината да има јасно дефинирана улога, воспоставена преку опис на работното место,
- Задачите да се распределуваат согласно задачите опишани за секое работно место, а резултатите да се соопштуваат само преку извештај на релација раководител-вработен-раководител и на нагорните раководни нивоа во општината, односно Градоначалникот,
- Градоначалникот, раководителите на секторите и одделенијата да ги утврдуваат чувствителните задачи (задачи при чие извршување вработените може да бидат под влијание на некои сложени состојби кои може да влијаат негативно на финансиското управување), со посебно пропишани процедури со цел да се воспостават дополнителни мерки за нивно спроведување, а за ова вработените писмено да се известуваат.

Стандард 3: Компетентност, извршување

Градоначалникот на општината треба да обезбеди: пополнување на работните места со компетентни лица, да дава задачи согласно нивото на компетентност и перманентно да создава и одржува услови за развој на професионалните капацитети на вработените. Сите вработувања општината треба да ги обезбедува на јавен оглас преку кој ќе се обезбеди вработување на компетентни и соодветни кадри, согласно процедурите кои ги налага Законот за административни службеници. Раководителите на секторите и одделенијата ќе мора перманентно да вршат анализа и проценки на потребите на работните места и според овие проценки да креираат соодветни описи на работните места. Да се обезбедат влезни интервјуа и јасни описи на потребни компетенции, според кои ќе се распишат огласи за вработување на нови лица, бидејќи соодветното ниво на компетентност ја обезбедува основата за ефективно и ефикасно извршување. За обезбедување на овој стандард потребно е:

- Градоначалникот и раководителите на секторите и одделенијата во општината како и вработените треба да имаат такво знаење, способност и искуство кои ќе обезбедат ефикасно и ефективно извршување на задачите;
- Дадените задачи треба да бидат соодветни на компетентноста на вработените, за што е неопходно: утврдување на потребното знаење и вештини за секое работно место, спроведување интервјуа за вработување, врз основа на соодветно упатство за оценување, утврдување план за обука на нововработените, уште во фаза на воведување во работата, обезбедување на



реализација на планираните обуки, развивање на внатрешен капацитет за обуки и дефинирање на политика за обука и мобилност на вработените со цел зголемување на релевантното искуство;

- Резултатите од работењето на вработените треба да се разгледуваат најмалку два пати годишно. Оценката на перформансите на вработените треба да бидат дискутирани со вработените од лицето кое го изготвува извештајот;
- Компетентноста и извршувањето на задачите мора да бидат поддржани со соодветни средства, кои вклучуваат користење компјутер, софтвер, методи за работа и сл.

Стандард 4: Чувствителни позиции

Градоначалникот на општината на препорака на раководителите на секторите и на одделенијата и советниците, треба да ги утврди и да ги одржува чувствителните работни места и да воспостави соодветна политика на ротација на вработените на тие работни места. За таа цел потребно е да се:

- Утврди листа на чувствителни работни места;
- Листа на вработени со кои се пополнети овие работни места;
- Време за кое вработениот е распореден на вакво работно место ;
- План со кој се обезбедува ротација на вработените на чувствителните работни места, така што еден вработен не може да биде на тоа работно место повеќе од 5 години;
- Во листата на чувствителни работни места, вообичаено се содржани оние работни места кои остануваат „чувствителни,, (се значителен ризик) и по завршување на контролните активности.

Стандард 5: Делегирање

Градоначалникот и раководителите на секторите и на одделенијата, овластувањата и одговорностите на субординираните вработени ги делегираат во писмена форма.

При делегирањето на овластувањата треба да бидат земени во предвид важноста на одлуката и ризиците поврзани со неа. При делегирањето на овластување треба да се почитуваат следните начела:

- Вработениот на кој му е доделено, треба да има знаење, искуство и неопходна способност за негово извршување;
- Вработениот со потпис да потврди преземената одговорност;
- Подделегирањето е можно само со претходна согласност од раководителот и
- Делегирањето на одговорности не го ослободуваат од одговорност раководителот.



Стандард 6: Организациона структура

Општината ја дефинира својата организациона структура. Компетенциите, одговорностите, задачите и обврските за известување на општината прецизно да ги дефинира за секоја структурна компонента и потоа во писмена форма, соодветно да ги пренесе до лицата вработени на таквите позиции.

Компетентноста како капацитет за извршување на определена задача, одговорноста и обврската за известување, општината треба да ги поврзе со секое работно место кое ги инкорпорира овие три прерогативи и тие мора да бидат јасни, кохерентни и дефинирани во писмена форма.

Стандард 7: Цели

Општината мора да има определено главна цел или неколку главни цели, кои се поврзани со мисијата на Општина Карпош, како и да определи дополнителни (изведени) цели поврзани со веродостојноста на информациите, усогласеноста со законите, регулативите и интерните политики и за нив да ги известува: Градоначалникот, Советот на Општина Карпош, вработените во Општина Карпош, како и граѓаните, деловните субјекти и други заинтересирани страни.

Главните (општите) цели на Општина Карпош треба да се во согласност на мисијата.

Општината треба, општите цели да ги преточи во конкретни цели и очекувани резултати и нив да им ги соопшти на вработените.

Целите треба да бидат дефинирани согласно „С.М.А.Р.Т.“ барањата, односно треба да ги имаат следните карактеристики:

- Да се конкретни (Specific)
- Да се мерливи (Measurable)
- Да може да се остварат (Achievable)
- Да се реални (Realistic)
- Да имаат временски рокови (Timescales)

Градоначалникот на Општина Карпош е одговорен за утврдување на целите, а за нивното остварување се одговорни: Градоначалникот, раководителите и вработените.

Големината и сложеноста на целите наложува користење на различни критериуми за нивно класифицирање, со цел да се овозможи утврдување на отчетноста и одговорноста и да се обезбеди брзо известување за резултатите.

Стандард 8: Планирање

За успешно менаџирање со ризиците, општината изготвува планови во кои целите се соодветни на максимално расположивите ресурси, со што се минимизира ризикот од неисполнување на целите. Планирањето е една од



основните функции на раководењето со кое се постигнува алоцирање на ресурсите, кое започнува со утврдување на условите за остварување на целите. Имајќи ја предвид ограниченоста на ресурсите, потребно е да се донесат одлуки за најдобриот начин за нивна алокација.

Планирањето треба да се осмисли како континуиран процес, кој на планот му дава динамичен карактер. Промената на целите, ресурсите или некој друг елемент од процесот на неговото утврдување наметнува ажурирање на планот.

Структурата на планирањето, прецизноста и степенот на деталзирање на планот се менува во зависност од различни фактори: големината на општината, процедурата на носење на одлуки, потребата од формално одобрување на одредени активности и сл.

Во однос на периодот на кој се однесуваат планирањето опфаќа: годишни и повеќегодишни планови.

Стандард 9: Координација

Со цел обезбедување усогласеност и поврзаност, а заради постигнување на саканите цели, одлуките и активностите на организационите делови на општината треба да бидат координирани. За таа цел потребно е раководството да обезбеди координација на одлуките и активностите на организационите делови на општината.

Стандард 10: Следење на извршувањето

За секоја политика и активност општината треба да обезбеди следење на извршувањето преку релевантни квантитативни и квалитативни индикатори, вклучително и оние кои се однесуваат на економичноста, ефикасноста и ефективноста. Градоначалникот и раководителите треба постојано да добиваат извешати за секоја активност која е содржана во планот, со цел навремено преземање на корективни мерки, доколку се јават отстапувања од целите.

Стандард 1: Управување со ризикот

Општината треба системски, најмалку еднаш годишно да ги анализира ризиците кои се поврзани со активностите, да развие соодветни планови за ограничување на можните негативни последици од овие ризици и да определи вработени кои ќе бидат одговорни за имплементација на донесените планови. За успешно управување со ризиците општината треба да воспостави ефикасен систем на внатрешни контроли врз основа на управување со ризикот.

Градоначалникот треба да создаде и одржува ефикасен систем на внатрешна контрола врз основа на:

- Идентификување на значајни ризици;
- Утврдување на прифатливо ниво на изложеност на овие ризици;



-
- Проценка на веројатноста и влијанието;
 - Следење и оценка на ризиците;
 - Проверка на извештаите за извршување на буџетот и програмите.

6. СИСТЕМ НА ВНАТРЕШНА КОНТРОЛА

Стандард 12: Процедури

Општина Карпош има изготвено пишани процедури за важните активности, особено за економските операции и тие се достапни за сите вработени. Процедурите треба да бидат јасни, комплетни и класифицирани. За секоја активност и/или настан Општина Карпош треба да обезбеди постоење на соодветна документација и документирање на операциите.

Стандард 13: Поделба на должностите

Финансиските и оперативните компоненти на секоја операција треба да бидат верификувани од две меѓусебно независни лица. Функциите на иницирање и верифицирање на секоја операција мора да видат раздвоени. Поделба на должностите и одговорностите е еден од начините преку кои се намалува ризикот од грешки, измами, непочитување на регулативата, како и ризикот од неоткривање на овие неправилности. Со поделба на должностите се создаваат услови едно лице или организациона единица да не ги контролира сите значајни фази на определена операција или настан. Поделбата на должностите и одговорностите на повеќе лица создава услови за ефективно урамнотежување на моќта.

Стандард 14: Надзор

Општината врз основа на претходно воспоставени процедури, вклучувајќи ја и ex-post контролата, треба да воспостави соодветни мерки за надзор на операциите, со цел трансакциите да се извршуваат на ефективен начин. За таа цел Градоначалникот треба да го утврди начинот на извршување на надзорот со цел да се обезбеди вработените ефективно и континуирано да ги спроведуваат процедурите. Надзорот вклучува прегледување на активности на вработените, извештаите за исклучоци, тестирање преку примерок или други начини кои го потврдуваат почитувањето на процедурите. Градоначалникот и раководителите треба да ги потврдуваат и одобруваат активностите на вработените, да даваат неопходни инструкции со цел да се намалат грешките, да се елиминира измамата, да се почитува регулативата. Надзорот на активностите е соодветен доколку:

- Должностите, одговорностите и ограничувањата на надлежностите се доставени до секој вработен;
- Активноста на секој вработен систематски се оценува и
- Постигнатите резултати од активноста во различните фази од извршувањето на операцијата се одобрени.



Стандард 15: Решавање на отстапувањата

Општината во сите ситуации во кои поради посебни околности настанале отстапувања од воспоставените политики и процедури треба да изготви соодветни документи одобрени од соодветно ниво (Градоначалник и/или Совет на општината) пред извршување на трансакциите.

За да се одобрат отстапувањата мора да бидат документирани и оправдани. Заради утврдување заклучоци за добрата пракса која се применува во иднина потребно е периодично да се анализираат околностите и начинот на кој се извршуваат активностите.

Стандард 16: Континуитет на активноста

Општината треба да преземе соодветни мерки со цел активностите, особено оние од економско-финансиската природа, да се одвиваат во било кои услови континуирано и на сите нивоа. Општината треба да обезбеди континуирано извршување на активностите преку своите организациони делови, бидејќи евентуалното прекинување на континуитетот на активностите, влијае на постигнувањето на целите. Општината за секоја настаната состојба треба да утврди различни мерки на одржување на континуитетот, како на пример:

- Вработување заради пензионирање или заминување од институцијата поради други причини;
- Определување замена во случај на привремено отсуство (празници, одмори, боледувања и друго);
- Склучување договори за одржување на набавената опрема и
- Склучување договори за замена на набавената опрема.

Стандард 17: Стратегии за контрола

Општината треба да изгради стратегии за контрола, соодветни на стратегиите, политиките и програмите донесени заради остварување на целите и одржување на рамнотежа за нивната примена за целиот период на реализација на секоја поединечна цел. За да се согледа остварувањето на целите и стратегиите за контрола треба да се изготви единствен извештај за реализација на стратегиите, политиките и програмите. Потребно е да се изгради соодветна стратегија за контрола, за да се амортизира ризикот од појава на отстапувања од стратегијата, политиките и програмите на општината, а со тоа и отстапувањата во остварувањето на планираните цели. Стратегиите за контрола треба да се изготват во согласност со стратешкиот концепт, кој во основа подразбира определување на контролни цели, потребни ресурси, временската рамка, обуката на вработените на кои им се доверени контролни активности, унапредување на контролните методи и процедури, начинот на оценување и сл.



Стратегиите за контрола се однесуваат на видовите контрола применливи во одредени сосотојби. Од широкиот спектар на начини на контрола и критериуми за нивна класификација ги издвојуваме следните:

- Контролни активности: набљудување, споредување, одобрување, известување, координирање, проверување, анализирање, одобрување, надзор, супервизија, испитување, следење (мониторинг) и сл.;
- Класификација на контролата од аспект на целосноста на предметот на контрола: целосна контрола, селективна контрола (преку избор на примерок);
- Класификација на контролата според областа што требало да се контролира: контрола на усогласеноста, контрола на обуките, контрола на прилагодување;
- Класификација на контролата во однос на припадноста на контролните тела: сопствена контрола, надворешна контрола;
- Класификација на контролата според начинот на кој таа е спроведена: директна, индиректна и вкрстена контрола;
- Класификација на контролата според нормативната база: пропишана контрола, практична контрола, теоретска контрола;
- Класификација на контролата според интересот во однос на други субјекти: сопствена контрола, контрола врз другите институции и
- Класификација на контролата според моментот кога се спроведува: ex-ante (претходна), тековна контрола и ex-post контрола (последователна).

Стандард 18: Пристап до ресурсите

Градоначалникот и раководителите на секторите со издавање на документи за овластување определуваат лица кои имаат пристап до материјалите, финансиските и информационите ресурси во општината и назначуваат лица одговорни за заштита и правилна употреба на овие ресурси.

7. ИНФОРМАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА

Стандард 19: Информирање

Општината треба да ги дефинира информациите по вид, квантитет, квалитет и динамика на известување, со што ќе обезбеди Градоначалникот и раководителите и вработените, преку прием, обработка и пренос на информациите ефикасно и ефективно да ги извршуваат задачите и да ја спроведуваат внатрешната контрола. Раководителите и вработените треба да добиваат и пренесуваат информации неопходни за извршување на задачите. Во тој контекст информацијата треба да биде точна, веродостојна, јасна, целосна, навремена, корисна, разбирлива и достапна. Преку информирањето раководната структура треба да обезбеди стабилно финансиско управување и ефективно следење со цел да се утврдат ризичните состојби пред нивното настанување. Организациската култура има големо влијание на квантитетот, природата и достапноста на информациите, како и на искористувањето на информациите за зајакнување на



етичките вредности, политиките, моќта, одговорностите и обврските за известување, целите на Општина Карпош, плановите и друго.

Стандард 20: Комуникација

Развивање на ефикасен систем на внатрешна и надворешна комуникација, обезбедува прецизно, непречено и брзо дистрибуирање на информациите, со цел нивно комплетно и навремено доставување до крајните корисници. За таа цел Градоначалникот и раководителите на секторите треба да обезбедат функционирање на ефикасен систем на комуникација. Комуникацискиот систем, со своите компоненти, треба да служи за потребите на корисниците и затоа се препорачува тој да биде флексибилен и брз внатре во општината, како и помеѓу него и опкружувањето. Во однос на обработката на информациите и исполнувањето на обврските во врска со комуникацијата, комуникацискиот систем треба да се прилагоди на капацитетот на корисникот.

Стандард 21: Кореспонденција

Општината треба да организира примање/предавање, регистрирање и архивирање на кореспонденцијата, со цел таа да биде достапна за раководството, вработените и засегнати трети лица. Кореспонденцијата преставува пренесување на информација внатре/надвор од Општината, како и внатре помеѓу внатрешните организациони единици. Во зависност од видот на поддршката и начинот на кој се остварува кореспонденцијата, општината треба соодветно да воспостави прием, проток, регистрација и зачувување на кореспонденцијата.

Стандард 22: Претпоставки и преоценување на целите

При поставување на целите треба да се земат предвид претпоставките кои се внимателно разгледани и прифатени со општа согласност. Промените на претпоставките, како последица на промените на опкружувањето, наложуваат и преоценување на целите.

Доколку се променат претпоставките врз основа на кои биле утврдени целите, тие ќе треба да се преоценат, а исто така и потребите за информации, што ќе резултира со промени во потребните информации кои треба да бидат собрани, начинот на собирање, содржината на извешатите или соодветниот информационален систем како и вработените кои се вклучени во остварувањето на целите треба да бидат запознаени со утврдените и прифатените претпоставки кои се однесуваат на поставените цели, бидејќи во спротивно тие потешко ќе ги прифатат целите.

Стандард 23: Известување за неправилности

Вработените во Општина Карпош, покрај комуникацијата која ја остваруваат во однос на постигнувањето на целите за кои се одговорни, треба да известуваат и за сомнежите за неправилности, согласно определена процедура, без притоа да



бидат изложени на неправеден или дискриминирачки третман поради почитувањето на таквата процедура. Градоначалникот и раководителите треба да воспостават процедури за известување во случај на сомнеж за неправилности и нивно проследување до вработените. Тие имаат обврска да спроведат соодветна истрага за да ги испитаат посочените сомнежи и ако е потребно да ги преземат потребните мерки за нивно разрешување.

8. МОНИТОРИНГ

Стандард 24: Проверка и оценување на контролата

Општината треба да изготви планови и програми за оценување на внатрешната контрола. Обврска на Градоначалникот е да обезбеди континуирана проверка и оценување на функционирањето на внатрешната контрола и нејзините елементи. Нефункционирањето или други утврдени проблеми мора да се решаваат оперативно преку преземање на корективни мерки. Проверката на контролите треба да потврди дали внатрешните контроли придонесуваат кон остварување на целите.

Оценувањето на ефективноста на контролите може да се изврши на најразлични начини: на директен хиерархиски начин, на посложен структурен и организационен начин (на пример експерти во контролата кои што оценувањето го формираат преку техники на набљудување и интервјуа), преку метод на само оценување.

Стандард 25: Внатрешна ревизија

Општината треба да воспостави и користи услуги на внатрешна ревизија, преку компетентни и обучени ревизори, кои ги извршуваат активностите во согласност со програмите засновани на оценка на ризиците.

Внатрешната ревизија треба да обезбеди независна и објективна оценка на системот на внатрешна контрола во општината. Внатрешната ревизија треба да ја врши Внатрешниот ревизор кој треба својата работа да ја заврши преку ревизорски извештаи во кои ќе бидат содржани наодите и препораките за отстранување на утврдените слабости во системот. Во согласност со препораките содржани во ревизорските извешати, Градоначалникот треба да ги утврди потребните мерки за отстранување на слабостите утврдени со ревизијата.

9. ПОЈДОВНИ АНАЛИЗИ И НАСОКИ ЗА ПОДГОТОВКА НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ВО ОПШТИНА КАРПОШ

Стратегијата за управување со ризици претпочита најнапред добро скенирање на состојбите во општината од аспект на изложеноста на ризик, од аспект на целите што раководството сака да ги реализира со оваа Стратегија, а поврзано со нејзината организациона поставеност и кадровска екипираност.



9.1. SWOT АНАЛИЗА НА РИЗИЧНАТА ИЗЛОЖЕНОСТ НА ОПШТИНА КАРПОШ

Отсликувањето на состојбата во Општина Карпош 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 заканите што одредени надворешни фактори ги носат.

ЈАКИ СТРАНИ

- ✓ Компетентност на раководната структура;
- ✓ Постоење план за обука за администрацијата;
- ✓ Се имплементира системот на наградување согласно законот;
- ✓ Доследна примена на законските одредби во целокупното работење на општината;
- ✓ Систематизација на работните места предвидува добра поделба на клучните задачи каде има повеќе извршители;
- ✓ Трансакциите се реализираат само со одобрување на овластени лица;
- ✓ Редовно ажурирање на трансакциите;
- ✓ Почитување на роковите на извршување на клучните процеси;
- ✓ Колегијален и кооперативен однос на службите со внатрешниот ревизор;
- ✓ До внатрешната ревизија се доставуваат релевантни податоци од страна на вработените;
- ✓ Успешно спроведување на јавните набавки;
- ✓ Постоење на Стратегија за локален развој со дефинирани проекти, извори и временска рамка за реализирање и нејзино среднорочно усогласување;
- ✓ Расположлив фискален капацитет на општината за спроведување на капиталните проекти.

СЛАБИ СТРАНИ

- ✓ Нецелосна кадровска екипираност;
- ✓ Испреплетеност на надлежностите помеѓу секторите и одделенијата;
- ✓ Голема концентрација на задолженија кои се пренесуваат на одредени лица;
- ✓ Не се трансферираат доволно средства од централната власт за финансирање за сите надлежности во општината да се реализираат ефикасно;
- ✓ Политички одлуки влијаат на буџетското извршување;
- ✓ Потребна од надградба на постојниот софтвер со одредени апликации.

МОЖНОСТИ

- ✓ Процесот на децентрализација како можност за поголемо осамостојување, независност и зголемени компетенции на општината;
- ✓ Можност за задолжување кај домашни и странски извори на финансирање;



- ✓ Можност за користење на капиталните трансфери на Буџетот;
- ✓ Можност за користење на грантови и поволни наменски кредити од билатерални и мултилатерални развојни фондови.

ЗАКАНИ

- ✓ Инволвираност на политиката во донесувањето на одлуки и кадровско екипирање и наградување;
- ✓ Нецелосен трансфер на компетенции;
- ✓ Неусогласеност со законските норми;
- ✓ Колизација на законските норми – Закон за јавна чистота, Закон за управување со отпад;
- ✓ Неповолни услови за кредитирање и добивање на грантови со кофинансирање (високи камати, сложени процедури, потреба од сопствено учество).

9.2. ЦЕЛИ КОИ СЕ ОСТВАРУВААТ СО ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИЈАТА СО УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Стратегијата за управување со ризици треба да ги усвои и имплементира најдобрите практики за идентификување, процена и контрола со најниски трошоци на ризиците со цел да се осигура дека се елиминирани или намалени на прифатливо ниво.

Целта на оваа Стратегија е воспоставување систем за управување со постојните и можните појавни облици на ризици во работењето на Општина Карпош со чија помош:

- ❖ Управувањето за ризиците ќе стане дел од секојдневната култура на однесување на органите на управување и на сите вработени во општината;
- ❖ Управувањето со ризици ќе стане составен дел на деловното планирање на општината и на извршувањето на нејзините надлежности;
- ❖ Се овозможува што е можно поголема усогласеност на работењето на општината со законските прописи;
- ❖ Спречување или сведување на најмала можна мерка на последиците (трошоците) од евентуално, појавување на некои ризици;
- ❖ Зголемување на свеста кај сите заинтересирани субјекти (раководството, вработените, граѓаните, деловните субјекти на територија на Општина Карпош) за потребата од управување со ризиците во работењето на општината;
- ❖ Лоцирање на организациската и персоналната одговорност и отчетност за управување со ризиците;
- ❖ Унапредување на работењето на внатрешната ревизија и планирање на ревизиите врз основа на идентификуваните ризици;



- ❖ Воспоставување на квалитетна внатрешна контрола во целокупното работење на општината со цел подобро реализирање на локалните услуги.

9.3. КОНТРОЛНА СРЕДИНА

Постојната законска регулатива не е доволна за да се спречи појавата на ризици. Поради тоа потребно е да се гради систем кој е составен од јасни механизми и алатки за управување со ризиците со кои се соочува општината.

Контролната средина опфаќа:

- Личен и професионален интегритет на Градоначалникот, раководителите и вработените во општината;
- Законска регулатива и воопшто сите нормативни акти со кои непосредно или посредно се регулира некој аспект од интерното работење на општината; односите на општината со трети лица, граѓани, државни институции и др.;
- Начин на размислување и стил на работење на раководството;
- Организациона структура која обезбедува поделба на одговорностите, хиерархија и јасни правила, права и обврски и нивоа на известување;
- Политики практики на управување со човечки ресурси;
- Компетентност на вработените.

Контролната средина или контролното опкружување влијае на организирањето на општината, размислувањето на вработените и раководството, како и на структурата на контролата. Контролното опкружување треба постојано да се следи и проверува. Заради подобро управување и справување со можните ризици во работењето, Градоначалникот, треба да донесе соодветни интерни акти, преку кои ќе се воспостават пишани процедури за многу значајни прашања, како што се:

- Организациона структура, со точно дефинирање и поделба на одговорностите, правата и обврските на секое вработено лице;
- Компетентност и одговорност во извршување на функциите;
- Делегирање на овластувањата и одговорностите;
- Професионалниот интегритет на раководителите и вработените.

Контролното опкружување го чинат следниве Законски и подзаконски акти, интерни одлуки и акти:

1. Статутот на Општина Карпош
2. Стратегија за развој на Општина Карпош
3. Стартешки план за ЛЕР на Општина Карпош 2022-2026 година
4. Правилник за Систематизација на работни места на општинската администрација на Општина Карпош
5. Сертификат ISO 9001:20215 (Систем за менаџмент со квалитет)
6. Сертификат ISO 14001:2015 (Сиситем за менаџмент со животна средина)



7. Сертификат ISO 45001:2018 (Систем за управување со безбедност и здравје при работа)
8. Локален еколошки акционен план
9. Локална стратегија за млади 2023-2027 година
10. Податоци за финансиски капацитет на Општина Карпош
11. Закон за административни службеници
12. Закон за јавни набавки и негови подзаконски акти
13. Други подзаконски и интерни акти и одлуки со различен делокруг од делувањето на Општина Карпош
14. Апликација „Е-Општина-пријави проблем”
15. Политика за квалитет , животна средина , безбедност и здравје при работа
16. Најголем дел од интерните акти се предвидени Општина Карпош да ги изработи согласно одредени законски одредби, пред се во областа на финансиите и внатрешната ревизија.

9.4. КОНТРОЛНА СРЕДИНА СПОРЕД ПОСТОЈНА ОРГАНИЗАЦИОНА ПОСТАВЕНОСТ НА ОПШТИНА КАРПОШ

Согласно Правилникот за систематизација на работните места во Општина Карпош со број 10-6389/1 од 01.09.2015 година, утврдени се вкупниот број на работни места 280, од кои 257 административни службеници и 23 помошно-технички лица, распоредени по организациони единици согласно Одлуката за внатрешна организација на Општина Карпош, од кои пополнети се 149, а распоредени се на следниот начин:

Ниво	Систематизирани работни места	Пополнети работни места
А04	1	1
Б02	12	11
Б03	12	5
Б04	37	15
В01	43	21
В02	42	22
В03	27	12
В04	19	7
Г01	49	40
Г02	0	0
Г03	12	4
Г04	3	0
Вкупно	257	137



Општина Карпош е организирана во сектори (12) и засебни одделенија (2).

1. Сектор за правни работи
2. Сектор за поддршка на Градоначалник
3. Сектор за финансиски прашања
4. Сектор за јавни набавки
5. Сектор за развој на општината
6. Сектор за урбанизам
7. Сектор за уредување на градежно земјиште комунални работи
8. Сектор за дејности од јавен интерес
9. Сектор за екологија и енергетска ефикасност
10. Сектор за односи со јавност и информации на граѓаните
11. Сектор инспекторат
12. Сектор за поддршка за работата на Советот и Архивско-административни работи
13. Одделение за човечки ресурси
14. Одделение за внатрешна ревизија

На чело на Општина Карпош е Градоначалникот кој е избрано и именувано лице.

За остварување на законско, ефикасно и ефективно работење на општинската администрација во насока на извршување на надлежностите на општината, обезбедување на извршувањето на други надлежности утврдени со закон, како и поддршка и спроведување на работата и политиката на Градоначалникот за развој на општината е во надлежност на Секретарот на Општина Карпош.

Внатрешната контрола е важен дел од управувањето со ризиците во Општина Карпош. Таа се спроведува преку Стратегија за управување со ризици. Внатрешната контрола вклучува активности дизајнирани да помогнат во постигнувањето на своите цели.

Со цел управувањето со ризиците да биде ефикасно потребно е воспоставување, следење и проверка, со што ќе се обезбеди ризиците навремено да бидат препознаени и проценети.

Внатрешната контрола го надополнува процесот на управување со ризиците. Таа овозможува поефикасно да се спроведуваат контролните активности во однос на ризичните процеси на управувањето со ризиците. Станува збор за контролни активности, воспоставени низ политики и процедури, кои што помагаат да се обезбеди спроведување на насоките на раководството за намалување на ризиците во остварувањето на организациските цели.

Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризици обезбедува ревидирање на процесот на управување со ризиците, на годишно ниво и согласно потребите за ажурирање на Стратегијата за управување со ризици и соодветни насоки. Резултатите на следењето и проверката координаторот за



воспоставување на процесот за управување со ризици ќе ги презентира во Министерството за финансии преку годишен финансиски извештај за сиситемот на внатрешни финансиски контроли и на раководството преку годишниот извештај за показателите на успешност за спроведување на Стратегијата за управување со ризици.

Внатрешната ревизија дава важна, независна и објективна оценка за соодветноста на управувањето со ризиците.

10. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА

Комуникацијата внатре во општината за прашањата на ризик е важна за:

1. Да се обезбеди разбирање на секој, соодветно на неговата улога за тоа што е стратегија со управување со ризици, кои се приоритетните ризици и која е нивната одговорност во општината;
2. Да се обезбеди пренесување на искуството и биде достапно на оние кои имаат корист од тоа;
3. Да се обезбеди на секое ниво на управување давање и примање на информации за управување со ризиците во рамки на својот распон на контрола што ќе овозможи да ги планираат активностите во однос на ризиците чие ниво не е прифатливо, како и уверување дека ризиците кои се сметаат за прифатливи се под контрола.

За да биде разбирлива улогата на поединечните учесници во процесот на управување со ризиците, потребно е прецизно да се дефинираат начините на информирање на вработените за управување со ризиците.

11. УЛОГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Секој во Општина Карпош е вклучен во управувањето со ризиците и треба да биде свесен за својата одговорност во утврдувањето и управувањето со ризикот. Крајна одговорност за управувањето со ризикот ја имаат:

- Градоначалникот на Општина Карпош
- Раководителите на различни нивоа на управување согласно доделените овластувања и одговорности

Со цел успешно спроведување на процесот за управување со ризици, сите овластувања и одговорности за управување со ризиците, прикажани се во следната табела:



Улоги	Овластувања и одговорности
Градоначалник	<ul style="list-style-type: none">– да ја одреди стратешката насока и да 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 донесе стратегија за управување со ризиците;– да обезбеди Регистарот на ризици да е воспоставен и редовно да се следи и ажурира;
Секретар	<ul style="list-style-type: none">– да обезбеди ефикасно управување со ризиците во општината;– да обезбеди Стратегијата за управување со ризици да се оценува најмалку еднаш годишно;– да создаде услови за ефикасна комуникација за ризиците со вработените во сите сектори и одделенија;– да обезбеди Регистарот на ризици да се прегледуваат најмалку три пати годишно;
Раководители на сектори	<ul style="list-style-type: none">– да обезбедат дека управувањето со ризиците во своите сектори се спроведува во согласност со Стратегијата за управување со ризици;– да обезбеди дека сите вработени се запознати со процесот на управување со ризиците;– да ја промовираат културата на управување со ризиците во секторот;– да обезбедат дека регистарот на ризици во секторот е воспоставен и редовно се следи;– да создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и утврдување на приоритети и покренување на активности за нив;– да создадат услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со ризиците утврдени и наведени во акцискиот план, (ако е потребно подетална разработка на планот за постапување);– да се создадат услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со ризиците наведени погоре и во Акциониот план (ако е потребно, да се развие детален план за акција);– да обезбедат управувањето со ризиците да биде редовна точка на состаноците на секторот со што би се овозможило разгледување на изложеноста на ризикот и повторно поставување на приоритети врз основа на ефективна анализа на ризиците;– да обезбеди дека Регистарот на ризици за организационата единица се проверува два пати годишно;
Помошник раководители на сектори	<ul style="list-style-type: none">– да обезбедат дека управувањето со ризиците во своите сектори се спроведува во согласност со Стратегијата за управување со ризици;– да обезбеди дека сите вработени се запознати со процесот на управување со ризиците;– да ја промовираат културата на управување со ризиците во



	<p>секторот;</p> <ul style="list-style-type: none">– да обезбедат дека Регистарот на ризици во секторот е воспоставен и редовно се следи;– да создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и утврдување на приоритети и покренување на активности за нив;– да создадат услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со ризиците утврдени и наведени во акцискиот план, (ако е потребно подетална разработка на планот за постапување);– да се создадат услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со ризиците наведени погоре и во Акциониот план (ако е потребно, се развие детален план за акција)– да обезбедат управувањето со ризиците да биде редовна точка на состаноците на секторот со што би се овозможило разгледување на изложеноста на ризикот и повторно поставување на приоритети врз основа на ефективна анализа на ризиците; <p>да обезбеди дека регистарот на ризици за организационата единица се проверува два пати годишно;</p>
Раководители на одделенија	<ul style="list-style-type: none">– да обезбедат секојдневно управување со ризиците;– да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивната област на одговорност се врши во согласност со стратегијата за управување со ризиците;– да обезбедат дека вработените се свесни за клучните цели, приоритетите и главните ризици со кои се соочува нивниот дел на организација, како и организацијата во целина;– да ги поттикнува вработените и да ги обучува за системско препознавање и решавање на ризиците кои се закануваат на нивните активности и искористување на можностите со кои подобро ќе се остваруваат целите и ќе се подобрат резултатите;– да утврдува нови методи на работа и да бидат иновативни;
Вработени (сите)	<ul style="list-style-type: none">– насоките за управување со ризиците да се користат ефективно;– да обезбедат дека се утврдени ризиците кои би можеле да резултираат со неисполнување на клучните цели или задачи;– секој нов ризик или несоодветна постојна мерка за контрола ќе се пријави на надредениот претпоставен;
Раководител на одделението за внатрешна ревизија/ внатрешен ревизор	<ul style="list-style-type: none">– да обезбеди ревизија на клучните елементи на процесот на управување со ризици;– да ја проценува соодветноста и ефективноста на контролните механизми во однос на ризиците, да укаже на ризиците, односно несаканите настани кои може да се случат како резултат на несоодветни или неефикасни контролни механизми и да даде препораки кои одат во насока на нивно зајакнување;
Раководителот на Секторот за финансиски	<ul style="list-style-type: none">– да обезбеди и да даде помош на вработените при изготвување на пописот и описот на работните процеси, проценка на ризиците и воспоставување то на внатрешните контроли;



прашања	<ul style="list-style-type: none">– 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 – Централна единица за хармонизација на внатрешната ревизија и финансиска 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	<ul style="list-style-type: none">– да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризици во општината;– да обезбеди дека сите раководители се запознаени со потребата за воведување на управување со ризиците и со насоките за управување со ризиците;– да ја поттикнува културата на управување со ризиците и да дава поддршка на раководителите во ефикасното управување со ризиците, јакнење свеста на највисокото раководно ниво за потребата од системско управување со ризиците;– да обезбеди координаторите за ризици да бидат соодветно обучени за управување со ризиците;– да изготви и ажурира Стратегија за управување со ризиците– да изготви соодветни насоки во согласност со степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризиците;– да се подготвува годишен извештај за преземените активности за воспоставувањето на процесот за управување со ризици;– за раководството да подготвува Годишен извештај за показателите на успешност на спроведување на Стратегијата за управување со ризици;
Координатори за ризици на организационите единици/сектори	<ul style="list-style-type: none">– да преземаат активности поврзани со прибирањето на податоци за ризиците и евидентирање на податоците за ризиците во регистарот на ризици;– да обезбедат прегледување на податоците за ризици, доколку е потребно, собирање на дополнителни информации;– да обезбедат на раководителите навремени и точни информации за управување со ризиците;– да подготват извештај за управување со ризиците и да го известува Стручниот колегиум ;– да го следат спроведувањето на мерките од акциските планови;– да управуваат со документација во врска со ризиците;



12. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

„Општина Карпош се залага за ефикасно управување со ризиците кои се закануваат на извршувањето на поставените функции. Вработените во Општина Карпош, секторите и одделенијата, средствата и способноста за давање на квалитетни услуги, постојано се под влијание на таквите ризици. Општина Карпош ги препознава ризиците кои треба да ги управува, со што ќе се избегнат заканите, но можностите нема да се пропуштат.“

Датум: 29.12.2023 година


ГРАДОНАЧАЛНИК
на Општина Карпош

Стевчо Јакимовски



13. Прилози

- Организациона структура на Општина Карпош
- Акциски план со временска рамка на активности
- Регистар на ризици на Општина Карпош

Изготвил: Сектор за финансиски прашања



АКЦИСКИ ПЛАН СО ВРЕМЕНСКА РАМКА НА АКТИВНОСТИ

Р.б.	Мерка / активност	рок	Надлежен орган
1.	Колегиум-задолжителна дискусија за процесот на управување со ризици и утврдување на можни нови ризици	Секој колегиум	Градоначалник/ Секретар
2.	Во рамки на Секторот за финансиски прашања назначување на: - Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици	31.03.2024	Градоначалник/ Секретар
3.	Изработка на нови или корекција/дополнување на постојните процедури и правилници согласно важечките законски прописи	31.06.2024	Сектори/ Одделенија
4.	Овластување со широк опсег на одговорности за Координаторот за управување со ризици	31.03.2024	Градоначалник/ Секретар
5.	Овластувања и подовластувања во секој сектор со јасно дефинирани надлежности и линии на известување на сите инволвирани службеници во процесот на управување со ризици	31.03.2024	Градоначалник/ Секретар
6.	Изработка на Кодекс на однесување во системот на управување со ризици со нагласена потреба административните службеници да покажат личен и професионален интегритет	01.06.2024	Сектор за финансиски прашања
7.	Континуирано прибирање на информации за ризици од Секторите / Одделенијата во Општина Карпош	31.12.2024	Координатор за управување со ризици
8.	Ажурирање на Регистарот на ризици на Општина Карпош	Два пати годишно	Координатор за управување со ризици
9.	Процедури за следење на процесот на управување со ризици	31.12.2024	Градоначалник/ Секретар Сектор за финансиски прашања Координатор за управување со ризици