



ОПШТИНА КРУШЕВО

ПРОЦЕДУРА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Крушево, декември 2024 година

СОДРЖИНА

1. Цел на процедура	3
2. Дефинирање на ризиците и видови ризици.....	4
3. Процес на управување со ризици	5
3.1. Систем на управување со ризици.....	6
3.2. Модел на управување со ризици	9
3.3 Одговорности за управување со ризици	14
3.3.1 Структура за управување со ризици во организацијата.....	14
3.3.2 Следење и годишно известување	17
3.3.3 Годишен извештај	17
Заклучок.....	18

1. Цел на процедура

Процедурата за управување со ризици во општината треба да помогне во процесот на управување со ризици. Работејќи на постигнување на поставените цели, општината се соочува со голем број на ризици кои може да влијаат на постигнувањето на целите. Целта на управувањето со ризиците е да се намали степенот на несигурност кој може да биде закана за успешноста.

Целта на Процедурата за управување со ризици е да се постави рамка во која ќе се вгради и развива управување со ризици. Со ефикасно управување со ризиците треба да се зајакне постојната структура на управување, како и вградување на управувањето со ризици како стандард во процесите на планирање и донесување на одлуки. Ефикасното управување со ризиците создава добри предуслови за подобро донесување одлуки и зголемување на ефикасноста на работењето и оптимизирање на расположливите ресурси, а придонесува и за јакнење на системот на управување со ризици на општината. Со насоките опшани во Процедурата за управување со ризици се нагласува дека управувањето со ризиците е одговорност на Градоначалникот, раководителите на одделенија во општина, координаторот за управување со ризици и координаторите за управување со ризици од одделенијата во општина Крушево. Намената на оваа Процедурата за управување со ризици е воспоставување начин во процесот на управување со ризици, подобрување на способноста за остварување на стратешките цели на општината преку управување со законите и можностите и создавање околина која придонесува кон поголем квалитет, ефикасност и резултати во сите активности и на сите нивоа.

Оваа Процедура има за цел:

- управувањето со ризиците да стане дел од секојдневната култура на однесување на органите на управување и на сите вработени во Општината,
- вградување на управувањето со ризиците во процесот на планирање и донесување на одлуки како стандард,
- обезбедување рамката за утврдување, процена, постапување, следење и известување за ризиците да се искомунцира и разбере на сите нивоа на организацијата,
- воспоставување координација на управувањето со ризици во организацијата,
- обезбедување управувањето со ризици да ги опфати сите области на ризик,
- обезбедување дека управувањето со ризици е во согласност со Законот за јавна внатрешна финансиска контрола и Насоките за спроведување на процесот за управување со ризиците кај буџетските корисници.
- зголемување на свеста кај сите заинтересирани субјекти (раководство, вработени) за потребата од управување со ризиците во работењето на ЕЛС Крушево;
- спречување или сведување на најмала можна мерка на последиците (трошоците) од евентуално, појавување на некои ризици;
- овозможување што е можно поголема усогласеност на работењето на Општината со законските прописи

Раководството на општина Крушево треба да биде подготвено за примена на Процедура за управувањето со ризиците која ќе му помага на раководството да ги предвиди ризиците и примени соодветни мерки со цел да ги минимизира или да ги доведе до профатливо ниво.

Со Процедурата за управување со ризици се објаснува процесот за управување со ризиците, документирање на информациите за ризиците, видот на ризици, веројатноста за појава и проценка на ефектите, воспоставување на регистри на ризици, воведување на систем за известување за ризиците, назначување на одговорни лица за следење на ризиците, изготвување на стратегија за управување со ризиците и преземање на соодветни активности со цел минимизирање на ризикот што создава услови за успешно постигнување на целите.

2. Дефиниции и видови ризици

Ризикот е веројатноста од случување на настани со негативно влијание на остварување на целите на субјектот. Ризиците, исто така, може да се дефинираат како закана за успешно остварување на целите, односно се она што претставува закана за остварување на целите и програмите.

- **Ризикот** претставува веројатност одредена активност или настан директно да се рефлектира врз средствата на буџетскиот корисник, врз успешноста во работењето, врз извршувањето на мандатот што го има буџетскиот корисник.
- **Процена на ризикот** 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 за управување со ризици** претставува успешно утврдување и раководење со сите значајни материјални ризици од страна на секој субјект.

Општина Крушево може да бидат изложена на разни видови ризици. Тие, вообичаено, се групираат во три групи:

- **Стратегиски ризици** на кои можат да биде изложена општината произлегуваат од нивното функционирање и опкружување на национално и наднационално ниво, како и од поставеноста, реалноста, трајноста и изводливоста на нивните долгорочни цели утврдени во нивната мисија, визија и фискална стратегија. Главни појавни облици на стратегиските ризици се: политички ризици, економски ризици, правни ризици, социјални ризици, технолошки ризици, ризици на опкружувањето, ризици на конкурентност, ризик на граѓаните
- **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 општина. Тие се појавуваат или би можеле во иднина да се појавуваат во следните облици: организациски ризици, кадровско професионални ризици, правни ризици, финансиските ризици, договорни ризици, технолошки ризици, физички ризици
- **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.
- **Ризици на усогласеност** се однесува на прашања како што се: заштита на податоците, недостиг на ефикасна регулатива, недостиг на соодветни правни инструменти,

контрадикторни работни процедури, сложени правила кои го зголемуваат ризикот од погрешно толкување или грешка во нивната примена, прифаќање на неприфатливи барања предизвикани од нејасни правила и прописи

- **Ризик на ефикасност:** (пр: нема цел на системот за надзор/мониторинг)
- **Финансиски ризик:** се однесува на ефективното управување и контрола на финансиите во организацијата како што се измама или неправилност и ефектот од надворешните фактори како што е девизниот курс
- **Репутациски ризик:** (пр: негативна надворешна проценка)
- **Други ризици:** неklasифицирани.

Покрај ова, категориите на ризици кои се утврдени погоре, истите може да се групираат во три типа на теоретски ризици како што се:

- **Инхерентен ризик:** ризик поврзан со природата на самите активности
- **Контролен ризик:** ризик дека грешките или неправилностите во работата или основните трансакции (задачи) не се спречени, откриени и коригирани со системите на внатрешната контрола (внатрешната контрола или внатрешната ревизија).
- **Резидуален ризик:** ризикот кој останува по воспоставените контроли кои го ублажуваат инхерентниот ризик.

3. Процес на управување со ризици

Градоначалникот на општина Крушево е одговорен за утврдување и остварување на целите на општината, како и за воспоставување на ефикасен систем за управување со ризиците кој ќе помогне во остварувањето на поставените цели.

Раководителите на одделенијата и секретарот, во согласност со доделените надлежности и овластувања како координатори за управување со ризици, се одговорни за исполнување на целите во рамки на нивната надлежност во управување со ризиците. Управувањето со ризици е процес на утврдување и оцена на внатрешните и надворешните ризици кои може негативно да влијаат на исполнувањето на целите на општината 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. Предностите од спроведувањето на управување со ризиците за општината се: подобро одлучување, зголемување на ефикасноста, подобро предвидување и оптимизирање на расположливите ресурси, зајакнување на довербата во системот за управување и развој на позитивна организациска култура.

Ефикасното управување со ризиците ќе овозможи на раководителот на буџетскиот корисник да даде разумно ниво на сигурност дека целите на буџетскиот корисник ќе бидат остварени. Откако ќе се отпочне со процесот на управување со ризици, воспостави култура на управување со ризиците и структурирано документирање на најзначајните ризици, Градоначалникот ќе биде во можност да донесе стратегија за управување со ризиците. Донесување на стратегија за управување со ризиците е обврска на Градоначалникот пропишана во Законот за јавна внатрешна финансиска контрола. Управувањето со ризик е процес кој ги вклучува различните активности како утврдување, проценка, приоритизирање на ризиците, спроведување и проверка на олеснителните или корективните активности, како и претходно планирање и контрола.

3.1 Систем за управување со ризиците

Процесот на управување со ризиците се состои од:

- **Идентификување на ризиците** претставува откривање на постојните ризици и на тие што, од разни причини, би можеле да се појават во иднина. 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. **Проценка и мерење на ризиците** е најсложената фаза од процесот на управување со нив. Проценката на ризиците претставува прелиминарна оценка за постоењето на соодветни контролни активности
- **Преземање на мерки (третирање на ризиците)** 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, пак, прифаќање
- **Следење** откако ќе ја констатира неговата извесност, општината е должна постојано да го следи (набљудува) конкретниот ризик, изготвува информативни и што попрецизни извештаи за следењето на ризикот и врз нивна основа, да презема соодветни заштитни мерки против тој ризик.
- **Контрола на ризиците** Следењето и контролата на ризици ќе и помогне на општината брзо да открие некои други, претходно 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 што ќе се воспостави нивно континуирано следење и контролирање за општината да се осигури дека користи соодветни механизми и средства за остварување на таа цел.

Системот за управување со ризици 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.

Процесот на управување на ризици подразбира утврдување, проценка и контрола на можните настани или состојби кои можат да имаат влијание врз остварувањето на целите на Општината Крушево. Градоначалникот на општина Крушево претставува еден од основните чинители во спроведување на Процедурата за управување на ризицитево Општина Крушево.

При изработката на Процедурата за управување со ризици, податоци за можните ризици беа црпиени од постоечките одделенија во општина Крушево:

- Одделение за финансиски прашања
- Одделение за локален економски развој
- Одделение за јавни набавки
- Одделение за внатрешна ревизија
- Одделение за урбанизам, комунални работи и заштита на животната средина

- Одделение за инспекциски надзор-инспекторат
- Одделение за човечки ресурси
- Одделение за правни и општи работи и јавна дејност

Правилата за управување со ризиците подразбираат воспоставување на:

- **Стратегија за преземање и управување со ризиците** претставува документ кој содржи основни цели и насоки при преземањето и управувањето на ризиците.
- **Процедури 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.
- **Процедури за следење, контрола и намалување на ризиците** овозможуваат навремено идентификување на ризиците. Тие опфаќаат правила, начини и постапки за намалување на ризиците.

Системскиот пристап во процесот на управување со ризици вклучува:

1. назначување на лице задолжено за координација на активностите за воспоставување на процесите за управување со ризиците

Во процесот на управување со ризиците, Градоначалникот треба да назначи лице одговорно за координација на воспоставувањето на управувањето со ризиците на ниво на општина. Процесот на управувањето со ризиците е дел од планираните активности поврзани со воспоставувањето на финансиското управување и контрола. Од лицето одговорно за координација на воспоставувањето на управувањето со ризиците се очекува:

- да ги запознае раководителите на одделенијата од потребата од воведување на управувањето со ризиците во нивните одделенија
- да промовира култура на управување со ризиците и да дава поддршка на раководителите во ефикасно управување со ризиците и зајакнување на свеста на повисокото раководство за потребата од системско управување со ризиците
- во соработка со раководителите одделенијата да отпочне со активности за воведување на процес на управување со ризиците и да ги одреди роковите за секоја поединечна активност
- да подготви извештај за управување со ризиците на ниво на општина,
- овозможи потребна обука за запознавање на координаторите за ризик за спроведување на процес на управување со ризици.

2. назначување на лица координатори одговорни за управување со ризици и собирање на информации за ризиците во поединечните одделенија

Со цел воспоставување на процес на управувањето со ризиците, потребно е одговорните лица координатори за управување со ризици од одделенијата навремено да ги ажурираат и собираат податоците поврзано со ризици во секое одделение. Координаторот за управување со ризици треба во соработка со одговорните лица координатори за управување со ризици од одделенијата да обезбеди дека на ниво на општина е воспоставен процес на управување со ризици. Раководителот на единицата за финансиски прашања е одговорен за управувањето со ризиците во единицата за финансиски прашања. Одговорните лица координатори за управување

со ризици од одделенијата треба да обезбедат воспоставување на системско управување со ризиците на ниво на одделение и тоа:

- да се утврдат ризиците поврзани со целите од стратешките планови и програмите од одделенијата;
- да се процени веројатноста за настанување на ризици и нивните ефекти;
- да се утврдат начини за справување (постапување) со ризиците кои се неприфатливи;
- да се документираат податоците за ризиците во Регистарот за ризици
- да обезбеди известување за ризиците.

3. документирање на податоците во врска со утврдените ризици

Во процесот на управување со ризиците одговорните лица координатори за управување со ризици од одделенијата треба да изготват соодветни документи во процесот на управување со ризици и тоа:

- изготвување на листи на работни процеси
- утврдување и проценка на ризици
- акциски план за отстранување слабости
- регистер на ризици
- ревизорски универзум
- стратегија за управување со ризици

4. воспоставување на модел за известување на ризиците

Во процесот на управување со ризици координаторот за управување со ризици потребно е да изготви годишен извештај за управување со ризиците на ниво на општина според годишните извештаи за активностите поврзани со управувањето со ризиците на ниво на одделенија. Дел од консолидираниот извештај, исто така, ќе биде составен дел на годишниот извештај за системот за внатрешна финансиска контрола кој општината го доставува до Централната хармонизациона единица во Министерството за финансии.

Во однос на управувањето со ризиците треба да се истакне важноста на внатрешната ревизија, чија улога е независна и објективна проценка на соодветноста и ефикасноста на процесите на управување со ризиците и поставените внатрешните контроли, како одговор на ризици. Внатрешната ревизија, при вршењето на ревизијата, ја проценува ефикасноста и ефективноста на процесите на управување со ризиците, особено ефикасноста на контролните механизми. Проценувајќи ја соодветноста и ефективноста на контролните механизми во однос на спречување и минимизирање на ризиците, внатрешна ревизија во своите ревизорски извештаи во наодите укажува на ризиците, односно на несаканите настани кои може да се активираат како последица на несоодветни или неефикасни контролни механизми. Препораките на внатрешна ревизија содржани во ревизорските извештаи најчесто се насочени кон зајакнување на постојните контролни механизми или воведување на нови контроли. За спроведување на препораките е задолжена управувачката структура, нивната реализација на управувачката структура и дава сигурност, дека сите потребни активности се преземени за да се намалат ризиците. Внатрешна ревизија на тој начин и дава поддршка на управувачката структура во процесите на управување со ризиците, но управувачката структура е таа која е одговорна за управување со ризиците. Внатрешната ревизија, заради потребата за вршење на ревизија, треба да има право на пристап до регистрите на ризици за да се оцени целокупното функционирање на системот на внатрешна контрола, а пожелно е и претставници на внатрешната ревизија да учествуваат на состаноците на највисокото раководство во врска со управувањето со ризиците. Ова гарантира, дека ресурсите на

внатрешната ревизија се насочени кон проценка на управувањето со најзначајните ризици и дека внатрешната ревизија дава поддршка за напорите на раководството за унапредувањето на рамката за управување со ризиците.

3.2 Модел на управување со ризици

Концептуално, чекори на моделот на општото управување со ризикот се наменети за да се обезбеди заеднички пристап во управувањето со ризикот:

1. Описи на работните процеси и активности во Книгата на процеси

Подготовката на регистарот на процеси и подготовката на книгата на процеси, обезбедува воедначеност во спроведувањето на работните процеси, утврдување на спроведените активности, одговорноста за спроведување на активностите, како и рокот во кој треба да бидат извршени. Работните процеси се збир на меѓусебно поврзани активности насочени кон постигнување на работните цели. Листата на работни процеси е примарна цел на проценката на ризикот. Мапирањето на процесите вклучува листа и опишување на сите работни процеси. Мапирањето на сите работни процеси резултира со добивање на комплетна слика за начинот на кој организацијата ги постигнува своите работни цели. Тоа обезбедува целосен опис на организацијата и нејзините активности и покажува дали постојат слабости во дефинирањето на процесот. Книгата на процеси обезбедува преглед на поврзаноста на процесите како и можностите за подобрувања на организацијата.

2. Утврдување на целите на активностите

Сите одделенија во општината имаат посебна улога и цели кои треба да ги исполнат, при што ќе се гарантира стабилно финансиско управување и ќе се обезбеди вистинит приказ во сметководството.

Утврдените цели на активностите мора да бидат во согласност со COSO целите:

- Гарантирање на квалитетот на финансиските евиденции,
- Заштита на државните средства,
- Обезбедување на усогласност со прописите и
- Зголемување на ефикасноста на организацијата

Целта на секој процес е тоа што мора да се постигне преку активностите или дејствијата на процесот. Целите на процесите се утврдени во книгата на процесите и во образецот за проценка на ризик за секоја активност. Покрај тоа, управувањето со ризик подразбира пополнување на образецот за проценка со утврдената активност и видот на активноста:

- **Мониторингот** подразбира постоење на ефективна регулатива, ефикасно стратешко планирање
- **Работење:** подготвување, извршување, надгледување на активностите и сметководственото работење во согласност со регулативата
- **Активностите за поддршка на функцијата:** користење на релевантни ИТ системи и соодветни човечки ресурси

Целта на активноста мора да биде опишана во Образецот за проценка на ризикот согласно целта на активноста што тебало да биде утврдена во претходниот чекор (документирање на процесите и активностите). Проценителот мора да пополни толку образци колку што е бројот на ризици наведени во активноста. Тогаш овие обрасци ќе имаат исти опишани цели на активноста за сите различни ризици. Сопственик на процесот е лице одговорно за спроведување на процесот (обично раководител на одделение). Само едно лице може да биде сопственик на процесот. Ова лице го определува начинот на кој процесот треба да биде извршен и е овластено да прави промени во процесот. Сопственикот на процесот е наведен во образецот за проценка на ризикот.

3. Проценка на инхерентниот ризик за секоја активност

Секое утврдување на ризикот треба да се заснова на точно познавање на процесите и активностите на организацијата и на средината во која тие функционираат. Инхерентниот ризик може да се дефинира како потенцијал за непостигнување на мисијата, целите и задачите на организацијата, губење, неефикасност и неефективност, загуба, неовластено користење или злоупотреба на средства, непридржување кон законите, прописите, политиките, процедурите и насоките, или неточна евиденција, заштита и известување за финансиските и други клучни податоци. Проценката на ризикот претставува утврдување и проценка на проблемите или настаните кои влијаат на активностите на организацијата како и постигнувањето на дефинираните цели.

Раководниот и оперативниот персонал треба да известат за можните закани во врска со нивните функции со доставување образец за проценка на ризик до координаторот за управување со ризици заради одобрување. Во оваа фаза на процесот, подносителот на образецот за проценка на ризикот треба да даде прелиминарна проценка на ризикот, врз основа на два индикатори:

- **Веројатност** утврдените ризици да се случат (Веројатноста укажува на зачестеност на појавата на настанот),
- **Влијанието на ризик**, односно ефектот или последиците кои произлегуваат од појавата на ризикот (влијанието укажува на последиците предизвикани од појавата на некој настан).

4. Проценка на системот на внатрешна контрола

Контролните активности се политики и процедури кои помагаат да се спроведат директивите за управување. Тие помагаат да се преземат неопходните активности за решавање на ризиците со цел постигнување на целите на субјектот. Контролните активности се јавуваат во организацијата, на сите нивоа и во сите функции. Тие вклучуваат голем број на активности како што се различни одобрености, овластувања, проверки, усогласувања, преглед на оперативното работење, заштита на средствата и поделба на должностите.

Со цел да бидат ефективни, контролните активности мора да бидат:

- **Соодветни** (вистинска контрола на вистинско место пропорционално на ризикот);
- **Исплатливи** (трошоците за спроведување на контролата не треба да ги надминува нејзините користи);
- **Сеопфатни/комплетни** разбирливи и директно поврзани со контролните цели;
- **Доследни/конзистентни** со нивната работа во согласност со планот за внатрешна контрола за одреден период.

Контролите може да се категоризираат:

- **Директивните контролни активности** се креирани да ја водат организацијата кон посакуваниот резултат. Повеќето директивни контролни активности се во форма на закони, регулативи, упатства, политики (стратегии) и пишани процедури.
- **Превентивните контролни активности** се креирани за да се спречи појава на несакан настан. Воспоставувањето на овие контроли вклучува предвидувања на можни проблеми пред тие да се појават и спроведување на начини за избегнување на истите.
- **Детективните контролни активности** се креирани за да се утврдат несаканите настани кои се појавуваат и да се предупреди раководството за тоа што се случило. Тоа овозможува раководството веднаш да преземе корективна активност.
- **Корективните контролни активности** се процесите кои постојано се фокусирани на непожелни состојби, се додека тие се коригираат. Тие, исто така, може да помогнат во воспоставувањето на процедури за да се спречи повторување на несаканата состојба.
- **Контролните активности ги намалуваат ризиците во работните процеси.** Контролните активности се политиките и процедурите кои помагаат да се обезбеди извршување на директивите на раководството. Тие вклучуваат голем број на активности кои се разликуваат како одобренија, овластувања, проверки, усогласување, прегледување на оперативните резултати, заштита на средствата и поделба на должностите.

5. Селекција на одговор на ризикот за резидуалните ризици

Резидуалниот ризик е преостанатиот ризик по преземените мерки. Резидуалниот ризик е изведен од инхерентниот ризик и контролниот ризик. Шемата подолу ја прикажува матрицата на резидуалниот ризик.

6. Спроведување одговор на ризикот: акциски план

Во процесот на управување со ризици координаторот за управување со ризик мора да подготват акционен план. Во принцип, постојат четири 4 главни начини кои се користат како одговор на ризикот:

- **Избегнувајње** активностите се преземат за да се прекинат или модифицираат активностите кои доведуваат до ризик. Ризиците може да се избегнат со менување на обемот на активностите, дури и со менување на регулативата
- **Трансфер** активностите се преземаат за да се намали веројатноста или влијанието на ризикот со трансфер или споделување на дел од ризик со трети страни. Ризиците може да бидат прераспоредени на трети страни кои ќе можат најдобро да ги контролираат), кои ќе го сведат ризикот на најниско ниво
- **Намалување** ова е најчестиот заеднички одговор на ризикот. Активностите се преземаат за да се намали веројатноста или влијанието на ризикот или и пак двете. Ова може да се направи на различни начини, на пример со: подобрување на регулативата, поедноставување на оперативните процедури, зголемување на контролата од персоналот или со добивање повеќе информации преку истражувања
- **Прифаќање** нема активност која се презема за понатамошно намалување на ризикот. Ризик менаџерот проценува дека проценетото ниво на ризик може или мора да се прифати или смета дека цената за намалувањето на ризикот е поголем од потенцијалната штета.

Акцискиот план треба да ги содржи потребните активности за спроведување на системот на финансиско управување и контрола, роковите за извршување и лицата кои се одговорни за поединечните активности. Координаторот за управување со ризик го консолидира акцискиот план. Акцискиот план, кој е соодветен на избраните одговори на ризик, ќе биде воспоставен за да овозможи преземање на конкретни мерки за намалување на ризиците. Заради тоа, акцискиот план треба да ги содржи следните информации:

- Детален опис на ризикот
- Детален опис на активностите и мерките што треба да се преземат
- Одговорно лице за активностите што треба да се преземат
- ок за секоја фаза на проектот и конечен рок
- Потребни ресурси за спроведување на планот
- Очекувани резултати од активността

Контрола мора да ги земе во предвид следните три работи:

- **Мерките за внатрешна контрола:**

- **Превентивните активности** се наменети за да се спречи појавата на неуспеси, неефикасности, грешки и слабости. Од таа причина, превентивните контроли се проактивни мерки кои се вршат во текот на активоста.
- **Детективните активности** се наменети за откривање и корегирање на пропустите, неефикасностите, грешките и слабостите. Тие функционираат по случување на настанот и треба да ги намалат корективните активности
- **Корективните мерки** се наменети за корегирање на околностите кои произлегуваат од несаканите настани кои се случиле. Тие мора да бидат поврзани со документите или датотеките за откриените грешки.

- **Управување со нивото на контрола:**

Нивото на контрола мора да се прилагоди на влијанието на ризикот и на појавата на ризикот. Тоа мора да биде периодично разгледано од раководството.

- **Мониторинг на внатрешната контрола**

Системите на внатрешна контрола треба да бидат мониторираани со континуирано оценување на квалитетот на ефикасноста на системот. Ова се постигнува преку тековните активности на мониторинг или одделни проценки. Тековните или одделните проценки се наменети за обезбедување информации за тоа дали е ефективна внатрешната контрола во финансиското известување. Мониторингот го олеснува навременото утврдување на пропустите на контролата и нивното отстранување. Недостатоците на внатрешната контрола треба да се пријават на повисоко ниво, а сериозните прашања да бидат доставени до највисокото раководство. Мониторингот е ефективен кога пропустите или недостатоците во контролата се утврдени навреме, соопштени се на оние кои се одговорни за контролите и навреме е овозможена корекцијата на пропустите во контролата.

7. Следење и известување

Откако ќе ја констатира неговата извесност, општината е должна постојано да го следи (набљудува) конкретниот ризик. Во зависност од големината на појавната манифестација на ризикот или од соодветните амплитуди во неговото движење и развивање, општината треба да презема соодветни мерки за негово ставање под контрола. Мапирањето на ризиците е алатка која се употребува за утврдување, контрола и управување со ризиците. Процесот на мапирање на ризикот ги вклучува следните шест чекори:

- **Утврдување:** ризиците мора да бидат утврдени со цел да се обезбеди дека целиот спектар на значителни ризици е опфатен во рамките на процесот на управување со ризиците.
- **Разбирање:** постојните мерења на ризикот и контролните процеси треба да бидат документирани.
- **Евауација/Оценување:** ова вклучува проценување на фреквенцијата на настаните за загуба, проценување на потенцијалните настани за сериозна загуба, а со замање во предвид на неутрализирачките фактори да се ограничи фреквенцијата или големината на загубите и да се разберат можните контролни процеси.
- **Приоритизирањето** на евалуацијата на фреквенцијата на ризикот, сериозноста и контролите. Ризиците се рангираат според комбинирање на резултатите на сите три проценки.
- **Управување:** консолидираната евауација би требало автоматски да укажат на ризиците на кои треба да се даде најмногу внимание.
- **Повторно разгледување:** процесот на утврдување, разбирање, оценување и приоритизирање на ризиците мора редовно да се повторува, со цел да се обезбеди клучните ризици соодветно да се управуваат.

Секоја година или идеално полугодишно, раководството ќе треба да прегледа што се случило во минатото и ќе процени дали напорите во управувањето со ризикот ги дале очекуваните резултати.

Мапирање на ризикот воглавно се пополнува во сите обрасци одобрени од ризик менаџерите. Сепак, координаторот за управување со ризиците мора да ги земе во предвид заклучоците или препораките кои доаѓаат од извештаите на надворешната и внатрешната ревизија и да ги прилагоди различните нивоа на ризик (инхерентни ризици, контролни ризици; резидуални ризици). Од нивото на спроведената проценка од координаторот за управување со ризици, координаторот мора да ги рангира приоритетите за ублажување на ризиците. Приоритизирањето мора да биде врз основа на финансиското учество во активностите и стратешките цели одобрени од високото раководство.

3.3 Одговорности за управување со ризици

Утврдувањето и проценката на ризикот вклучува изготвување на стратегија за управување со ризик, одобрена на највисоко раководно ниво. Согласно член 15 од Законот за јавна внатрешна финансиска контрола општината има обврска да изготви Стратегија за управување со ризикот. Контролните кои се однесуваат на минимизирање на ризикот треба да бидат анализирани и ажурирани најмалку еднаш годишно. Целокупното управување со ризиците ќе произлезе од мерењето и приоритизирањето на ризиците. Целта на управувањето со ризиците е нивно ограничување на прифатливо ниво. Секоја активност преземена во организацијата во однос на управувањето со ризикот станува дел од внатрешната контрола.

3.3.1 Структура за управување со ризици во организацијата

Спроведените активности на управувањето со ризиците ефективно ќе ги следат функционалните односи помеѓу секторите вклучени во процесите на организацијата. Заради тоа, а со цел ефикасно водење и спроведување на активноста за управување со ризиците, функционалните одговорности треба да бидат дефинирани во рамките на структурата на управувањето со ризиците. Тоа ги вклучува:

- Сите вработени или службеници во организацијата;
- Координаторите за управување со ризици од секое одделение;
- Координаторот за управување со ризици.

Координаторите за управување со ризици од секое одделение на општина Крушево мора да пополнат образец за проценка на ризикот два пати годишно (редовно ажурирање). Координаторите за управување со ризици од секое одделение се одговорни за управување со ризиците во соодветно одделени во организацијата. Задачите на координаторите за управување со ризици се:

- Собирање на обрасците за проценка на ризик и обезбедување дека тие правилно се пополнети
- Надзор на нивото на ризик и образложението на ризикот во обрасците за проценка (формално одобрување)
- Доставување на обрасците за проценка на ризик до координаторот за управување со ризик
- Следење на акциските планови кои доаѓаат од различни сектори во организацијата
- Обезбедување дека постои култура на свесноста за ризиците во организацијата.

Координаторот за управување со ризиците е одговорен за проценката на ризиците на оперативната структура во општина Крушево. Тој мора да ги собере и комплетира обрасците за проценка на ризик од сите координатори за управување со ризици. Покрај тоа, координаторите мора да бидат свесни за утврдениот висок ризик и треба да преземе активност за обезбедување комуникација за утврдување на ризиците. Координаторот, исто така, треба да обезбеди континуирано оценување на ризиците, следење на нивоата на ризик, со цел да се утврдат трендови на настанување (ажурирање на регистрите на ризик).

Должностите на координаторот вклучуваат:

- собирање на обрасците за проценување на ризикот добиени од координаторите за управување со ризици
- евидентирање на деталите од обрасците за проценка на ризикот во Регистарот на ризици (мапирање на ризиците) и консолидираниот акциски план
- разгледување на обрасците за проценка на ризиците и собирање на дополнителни информации доколку се потребни
- следење на напредокот во ублажувањето на ризиците
- следње на мапираните ризици и негово полугодишно ажурирање.
- консолидирање на акциските планови за целата организација и следење на нивното спроведување.

Координаторот е одговорен да обезбеди дека координаторите за управување со ризици се обучени и активно го поддржуваат процесот на управување со ризикот. Мапирањето на ризикот треба да биде достапно до сите вработени во организацијата, со цел проценката на ризикот да додаде вредност и да овозможи поефикасни решенија за разликите во врска со понудените активности за ублажување, крајните рокови и одговорните лица, додавајќи активности за ублажување и консолидирање на сличните ризици, кои се утврдени од различни одделенија. По добивањето на образците за проценка на ризици од координаторите за управување со ризици, координаторот треба да размисли дали ризикот е веќе покриен со мерките за внатрешна контрола и до кој степен. Дополнително, заклучоците и препораките дадени од внатрешните ревизори и утврдени во ревизорските извештаи, исто така, треба да бидат земени во предвид од координаторот при ажурирање на мапирањето на ризици. Препорачливо е организирање на редовни состаноци со координаторите за управување со ризици. Координаторот треба да го утврди дневниот ред на овие состаноци.

Одговорности за управување со ризици

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 регистер на ризици
Координатор за воспоставување на процес за управување со ризици Секетар	<ul style="list-style-type: none"> - да обезбеди ефикасно управување со ризици - да обезбеди стратегијата за управување со ризици да се оценува најмалку еднаш годишно - да создаде услови за ефикасна комуникација за ризици со вработените во сите сектори - да обезбеди регистарот на ризици да се прегледува најмалку три пати годишно - да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризици во општината - да обезбеди дека сите раководители се запознаени со потребата од воведување на управување со ризици и со насоките за управување со ризици

Општина Крушево

	<ul style="list-style-type: none"> - да ја подигне културата за управување со ризици и да дава поддршка на раководителите во ефикасно управување со ризиците и да ја подигне свеста на раководството за потребите за системско управување со ризици - да обезбеди координаторите на ризици да бидат соодветно обучени за управување со ризици - да обезбеди изработка и ажурирање на стратегија за управување со ризици и изготви соодветни насоки во согласност со степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризици - да подготви годишен извештај за преземените активности за воспоставување на процесот на управување со ризици
<p>Координатори за управување со ризици</p> <p>Раководители на одделенија</p>	<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 организацијата и организацијата во целина - 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 утврдуваат нови методи за работа и да бидат иновативни - да преземат активности во врска со прибирање на податоци за ризици и евидентирање на податоците за ризици во регистрот на ризици - да обезбедат прегледување на податоци за ризици и собирање дополнителни информации - да обезбедат навремени и точни податоци - да го следат спроведувањето на мерките од акцискиот план - да вршат управување со документацијата во врска со ризиците
<p>Вработени во општина Крушево</p>	<ul style="list-style-type: none"> - насоките за управување со ризици да се користат ефикасно - да обезбедат дека се утврдени ризиците кои би можеле да резултираат во неисполнување на клучните цели или задачи - секој нов ризик или несоодветни постојни мерки на контрола да се пријават
<p>Раководител на единицата за финансиски прашања</p>	<ul style="list-style-type: none"> - да обезбеди и даде помош на вработените при изготвување на попис и опис на работните процеси, проценка на ризици и воспоставување внатрешна контрола - да обезбеди ажурирање на документацијата поврзана со книгата на работни процеси и регистер на ризици - да подготвува извештај за спроведување на планот за воспоставување на финансиско управување и контрола во соработка со Министерство за финансии ЦЕХ - да изврши работи на надзор над спроведување на процесот на управување со ризици и поставените контроли како одговор на ризици - да ги преиспита сите аспекти на процесот на управување со ризици еднаш годишно и за тоа да го извести координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризици

3.3.2 Следење и годишно известување

Координаторот за управување со ризици треба да спроведе годишен преглед на активностите на внатрешната контрола кој ќе биде основа за изјавата за внатрешна контрола во годишниот извештај. Секоја година координаторот за управување со ризици треба да го ажурираат регистарот на ризици и повторно да го оцени нивото на ризик во посебна колона на регистарот на ризици. Покрај тоа, координаторот за управување со ризици треба да изготви извештај кој ќе биде земен во предвид при изготвување на Годишниот извештај за системот на внатрешна контрола согласно законот за јавна внатрешна финансиска контрола.

3.3.3 Годишен извештај

Извештајот се подготвува годишно и само врз основа на прашалникот за самопроценка на внатрешната контрола и Прирачникот за финансиското управување и контрола.

Структурата на овој годишен извештај ги вклучува сите 5 компоненти на системот на внатрешна контрола (контролната средина, управување со ризиците, контроли, информации и комуникации и мониторинг). Годишниот извештај, што треба да го изготви организацијата, е стратешки важен документ кој обезбедува постојано зголемување на стандардите за квалитет за раководната одговорност. Целта на овој извештај е да го измери постигнатиот напредокот на годишно ниво во организацијата. Логично, овој извештај треба да обезбеди збирна годишна евиденција на активностите на организацијата во областа на финансиското управување и контрола. Извештајот треба да биде колку што е можно пооперативен и ориентиран кон решавање на проблемите и треба да обезбеди препорачани активности за натамошно подобрување. Во однос на содржината, годишниот извештај треба да упатува кон подобрувања и развој постигнат во соодветниот период во споредба со состојбата во претходните години. Подобрувањата, сепак, се однесуваат особено на развојот на регулативата и методологијата, обука и институционалните капацитети за финансиско управување и контрола и управување со ризик.

Извештајот за внатрешна контрола на организацијата треба да ги содржи следните делови:

- Референтни рамки и иницијативи кои се содржани во извештајот.
- Опкружувањето во кое функционира системот на внатрешна контрола на организацијата:
 - Институционалното опкружување;
 - Целите, методите и опфатот.
- Учесници во системот за контрола на ризикот:
 - Учесници во надзорот на внатрешната контрола (ризик менаџери, Координатор);
 - Оперативната организација на контролата на ризикот;
 - Периодично оценување на системот за внатрешна контрола од ревизорска функција (внатрешна и надворешна ревизија).
- Стратегија за внатрешна контрола: на целокупниот систем за контрола на ризикот со цел да се постигне постојано подобрување
 - Чекорите за управување со регистарот на ризици за системот на внатрешна контрола во организацијата: мапирање на ризикот и акциски план
 - Организацијата на секторите, тековно прилагодувања на контролите кон ризиците
 - Документирање на работните процеси на организацијата, активностите и ризиците
 - Следење на учесниците: зајакнување на ревизорската трага
- Проценка на нивото на зрелост на управувањето со фискалните ризици.
- Заклучок и перспектива.

Заклучок

Управувањето со ризиците во редовното работење е континуран процес и е составен дел од секојдневното управување. Меѓутоа, процесот е потребно системски и структурно да се развива, посебно во смисла на развој на единствен начин (пристап) на ниво на општина, воведување на управување со ризиците во процесот на планирање и донесување на одлуки, следење на акциските планови и развивање на култура за управување со ризиците.

За да се обезбеди успешно спроведување на управувањето со ризиците на општината, мора да се превземат следните мерки:

- да се обезбеди работното опкружување да дава поддршка на процесот на воспоставување на управување со ризиците;
- стекнување и подобрување на вештините за управување со ризици
- воспоставување на ефикасна комуникација за ризиците и активностите кои се преземаат во таа смисла.

За ефикасно управување со ризиците потребно е да се развие и одржува работно опкружување кое дава поддршка, а со цел:

- обезбедување на јака поддршка од највисокото ниво на управување
- создавање на организациска култура која нема да направи одбивност према ризиците и во која известувањето за ризиците ќе се смета за позитивно и кое ќе даде доволно време и средства за подигање на свеста и развивање на вештини за управување со ризиците на сите нивоа на управување

Општина Крушево
Градоначалник
м-р.Томе Хрисотски
