СТРАТЕГИЈА

ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

НА ОПШТИНА ГАЗИ БАБА

за периодот 2022– 2025 година

Март, 2022 година

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА ГАЗИ БАБА

за периодот 2022– 2025 година

Изработувач:

Општина Гази Баба

Секретар на општина

Невенка Стаменковска Стојковски

.

СОДРЖИНА

Содржина

1. ВОВЕД....5
2. НАКРАТКО ЗА ОПШТИНА ГАЗИ БАБА 8
3. НАМЕНА И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ....10
4. КОНЦЕПТИ НА РИЗИК И ВИДОВИ НА РИЗИК....11
5. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ 14
6. СТАВОВИ НА ОПШТИНА ГАЗИ БАБА КОН РИЗИЦИТЕ....15
7. ПРИФАТЛИВО НИВО НА РИЗИК / АПЕТИТ ЗА РИЗИК НА ОПШТИНА ГАЗИ БАБА 15
8. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ 18
   - 8.1. Поставување на цели 18
   - 8.2. Утврдување на ризиците 18
   - 8.3. Проценка на ризиците....19
   - 8.4. Воспоставување контролни мерки и отстранување/постапување по ризиците 20
   - 8.5. Следење и известување за ризиците....21
9. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА 22
10. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ..22
11. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКИ....23
12. УЛОГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ....24
13. АЖУРИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ 25
14. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ 26
15. ПРИЛОЗИ 27

1. ВОВЕД

Врз основа на член 3 точка 25 и член 15 од Законот за јавна внатрешна финансиска контрола („Службен весник на Република Македонија" број 30/09; 12/11, 188/13 и 192/15), Стандард 11 - Управување со ризикот, од Стандардите за внатрешна контрола во јавниот сектор („Службен весник на Република Македонија" број 147/10), Градоначалникот на Општина Гази Баба ја донесе следната:

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ
НА ОПШТИНА ГАЗИ БАБА
за период 2022 – 2025 година

Општина Гази Баба е модерна единица на локална самоуправа во рамките на Град Скопје, која врши услуги кон граѓаните со висок квалитет почитувајќи ги принципите на сигурност во давањето на услугите, постојан континуитет во давањето на услугите, транспарентност и достапност во давањето на услугите и заштита на интересите на граѓаните.

Надлежностите на Општина Гази Баба се дефинирани со одредбите на Законот за локална самоуправа, другите законски акти кои утврдуваат одредени права и надлежности на општините во Република Македонија, Статутот на Општина Гази Баба, Колективниот договор и другите интерни акти донесени од Советот на Општина Гази Баба и од Градоначалникот на Општина Гази Баба.

За непречено извршување на надлежностите на Општина Гази Баба и обезбедување на соодветно постапување, градоначалникот на општината донесе акт за организација и систематизација на општинската администрација, која претставува основа за правилно постапување и извршување на надлежностите на општината.

Извршувањето на надлежностите на општината, како и кај секој друг правен субјект е проследено со одредени појави (ризици) кои може да имаат негативно влијание кон остварување на целите на Општина. Во таа насока а водејќи се пред се кон услугите на граѓаните со висок квалитет и нивно давање во континуитет, донесувањето на оваа Стратегија за управување со ризици, ја одразува посветеноста на Градоначалникот на општината, Советот и општинската администрација и нивниот проактивен однос кон управувањето со ризиците.

Во време на големи предизвици на светско ниво, како економски, така и политички и социјални бројот на ризиците кои можат да се појават се во сите области на дејствување на општините во Република Македонија, вклучително и на Општина Гази Баба.

Целта на општинската администрацијане е само expost делување во услови на појава на ризици и несакани појави, проценка на ризиците и нивно вреднување, преземање на потребните активности и сведување на истите на прифатливо ниво.

Улогата на општинската администрација во делот на справување со ризици е превентивно насочување на активностите во правец на градење позитивна клима за работење, која сама по себе би ја намалила веројатноста од настанување на можните ризици, нанесување штета и нарушување на институционалниот и индивидуалниот кредибилитет на општината. Поради тоа, управувањето со ризиците и потребата од изработка и примена на Стратегија за управување со ризици во Општина Гази Баба е од исклучителна важност и преставува составен дел од секојдневното работење на општината и општинската администрација. Тоа подразбира воспоставување ефикасен систем на внатрешни контроли, кои треба да се засноваат на:

- идентификување на значајните ризици;
- проценка на веројатноста за појава на ризици и
- преземање мерки за намалување на нивното влијание.

Стратегијата за управување со ризици во Општина Гази Баба ги дефинира целите и придобивките од управувањето со ризиците, одговорностите за управување со ризиците и дава преглед на рамката која ќе се воспостави, со што успешно ќе се управува со ризиците.

Стратегијата, исто така, претставува сеопфатна рамка за поддршка на лицата одговорни за спроведување на стратешкиот план, односно стратешките цели на општината.

Во извршувањето на активностите Општина Гази Баба е изложена на одредени ризици (настани/несакани појави) кои може негативно да влијаат кон остварувањето на зацртаните цели на општината. За таа цел, е изготвена оваа Стратегија за управување со ризици, како посебен акт со кој се уредуваат постапките и инструментите за доброто управување со утврдените ризици кои може да бидат закана за остварување на целите и успешното работење на Општина Гази Баба.

Стратегијата за управување со ризици ги дефинира целите и придобивките од управувањето со ризиците, одговорностите за управување со ризиците и дава преглед на рамката која ќе се воспостави, со што успешно ќе се управува со нив.

Во оваа стратегија се користени следните дефиниции:

Ризик е веројатноста од случување на настани со негативно влијание на остварување на целите на субјектот"[1].

Управувањето со ризиците е процес на утврдување и оцена на внатрешните и надворешните ризици кои може негативно да влијаат на исполнувањето на целите на субјектот и спроведување на потребните контроли со цел изложеноста на ризик да биде на прифатливо ниво или да се намалат последиците од можен ризик на прифатливо ниво.[2].

Внатрешна ревизија е независна активност на давање објективно уверување и совет, воспоставена со цел да придонесе за зголемување на вредноста и подобрување на работењето на субјектот. Таа помага субјектот да ги исполни своите цели, применувајќи систематски, дисциплиниран пристап за процена и подобрување на ефективноста во процесите на управување со ризикот, контролата и управувањето;[3]

---

[1] По дефиниција од Законот за јавна внатрешна финансиска контрола.
[2] По дефиниција од Законот за јавна внатрешна финансиска контрола.
[3] Закон за внатрешна ревизија во јавниот сектор

Независност на внатрешната ревизија е објективна активност за проверување на информации и потврдување на нивната точност и давање совет, создадена со цел да придонесе во подобрувањето на работењето на субјектите. Таа им помага на субјектите да ги исполнат своите цели, применувајќи планиран, строго определен пристап за процена и подобрување на успешноста во процесите на управување со ризикот, контролата и раководењето;[4]

Контрола претставува процес кој е насочен кон проверка во сите сфери на работните активности, споредување на остварените резултати со поставените стандарди, утврдување на разликите меѓу нив, како и преземање на потребните корективни акции за отстранување на отстапувањата. Таа е секојдневна активност, како на субјектите на менаџментот, така и на сите организациони единици и индивидуални лица вработени во институцијата.

Мисија ја определува основната цел за постоење и работење на субјектот, прецизно опишувајќи ја причината за своето постоење и активностите коишто ги презема за да ја реализира својата визија.

[4] Закон за внатрешна ревизија во јавниот сектор

2. НАКРАТКО ЗА ОПШТИНА ГАЗИ БАБА

Општина Гази Баба се наоѓа во северниот дел на Република Македонија и е единица на локална самоуправа во рамки на Градот Скопје. Општината на своите жители им овозможува квалитетни услови за живот, но исто така поради својата местоположба таа е атрактивна за бизнис заедницата. Општина Гази Баба според бројот и структурата на деловните објекти претставува индустриско, образовно и комуникациско средиште на градот Скопје. Во неа е најголемата индустриска зона на Градот Скопје и Република Македонија, а деловните и статистичките показатели наведуваат на заклучок дека на нејзина територија се создава една третина од бруто домашниот производ на Република Македонија.

Општината е главна комуникациска и транспортна трансферзала на Град Скопје, а воедно претставува комуникациско средиште на сообраќајните и транспортните меѓународни коридори.

Целта на општината беше и останува да се обезбедат висококвалитетни услуги во сите изворни и пренесени надлежности.

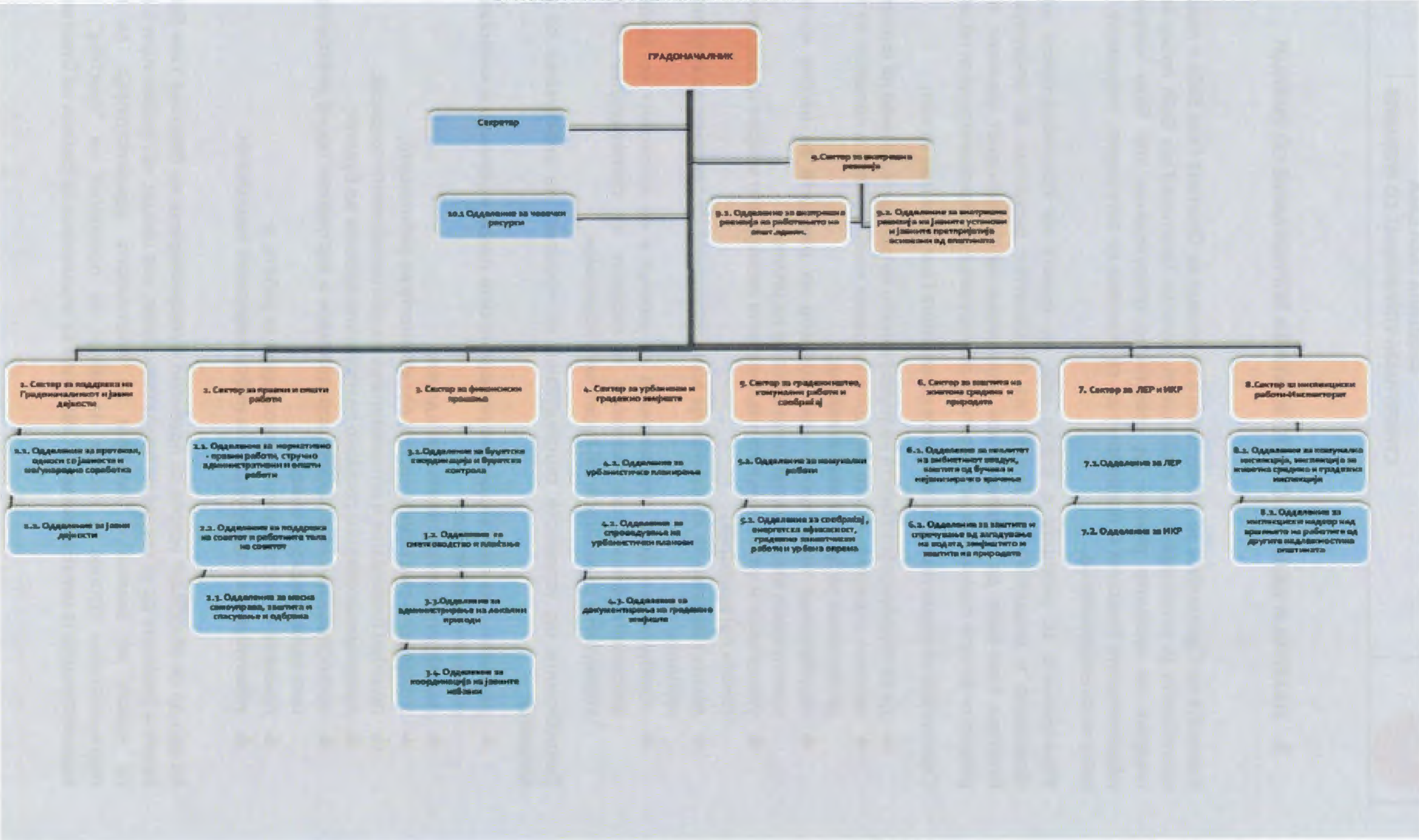
На подрачјето на општина Гази Баба делуваат 10 Урбани заедници и 15 Рурални заедници, кои во соработка со Советот и Градоначалникот на општина Гази Баба учествуваат во подготовка на одлуките поврзани со развојот и делувањето Општината.
Тие се логистичка поддршка на администрацијата на ОГБ и учествуваат во подготовката и изведбата на активности на подрачјето на нивните УЗ и МЗ.

Визијата на Општина Гази Баба се состои во следното:
„Општина Гази Баба се гради и менува. Потребите и желбите на на граѓаните се на прво место. Идеите на граѓаните се на прво место. Општина која се истакнува во поглед на квалитет на живеење на нашите граѓани, развој на индустријата, безбедност на граѓаните, обезбедување на потребна инфраструктура и квалитет на животната средина“.

Мисијата на Општина Гази Баба е како што следува:
„Мисија на нашата општинска администрација е да бидеме поблиску до граѓаните, да ги реализираме нивните потреби и очекување“.

Општинската администрација е организирана во следните сектори и одделенија и тоа:

ОРГАНОГРАМ НА ОПШТИНА ГАЗИ БАБА



3. НАМЕНА И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Намената на Стратегијата за управувањето со ризици во Општина Гази Баба е подобрување на способноста за остварување на стратешките цели на Општина Гази Баба преку континуирано следење на можните ризици од севкупното опкружување кое бара извршувањето на надлежностите (изворни и пренесени) да се усогласи со актуелното, економско, социјално и политичко опкружување.

Управувањето со ризиците е алатка која му помага на Градоначалникот на општината навремено и соодветно да реагира на променетите околности во опкружувањето и во Општина Гази Баба да придонесе кон одржување на постигнатиот квалитет, ефикасност и резултати во сите планирани активности за остварување на стратешките цели на општината.

Стратегијата за управување со ризиците на општина Гази Баба има за цел:

- да се подобри ефикасноста на управувањето со ризиците на ниво на институција;
- целосно управувањето со ризиците во рамки на општината и процесот на планирање и донесување на одлуки како стандард;
- подобрување на одлуките како одговор на ризиците во насока на избегнување, намалување, споделување и прифаќање на ризик;
- утврдување и управување со повеќекратни ризици, кои влијаат на различни делови во самата организација;
- воспоставување на координација во управувањето со ризиците во сите организациони единици;
- 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.

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

- разбирање на сите видови на ризици на сите нивоа и успешно и изнаоѓање начини за справување со истите;
- подобар процес на носење на одлуки;
- зголемување на ефикасноста и ефективноста во работењето;
- подобро планирање и оптимизирање на расположливите средства;
- превземање обврски согласно планираните проекти во буџетот;
- воспоставување на ефикасен хоризонтален и вертикален тек на информациите помеѓу сите организациони нивоа;
- примена на воспоставените процедури за работа, и
- зајакнување и подобрување на информационите технологии.

Со цел да се обезбедат услови за правилно функционирање на Општина Гази Баба, а во исто време и ризиците да се сведат на прифатливо ниво, низ процес на презентации и зголемување на нивото на знаења и вештини на општинската администрација, со примена на партиципативен процес и систем на обуки по принципот на “coaching”, општинската администрација ја изработена оваа Стратегија за управување со ризици на Општина Гази Баба.

4. КОНЦЕПТИ НА РИЗИК И ВИДОВИ НА РИЗИК

Видовите на ризици на кои може да биде изложена Општината, генерално се поделени во три групи: стратешки, оперативни и проектни ризици.

Стратешки ризици
Стратешките ризици на кои може да биде изложена Општина Гази Баба можат да потекнуваат од нејзиното работење, од домашната или од меѓународната средина, како и од позиционирањето, практичноста, одржливоста и изводливоста на долгорочните цели поставени со мисијата и визијата на општината. Тоа се ризици со кои раководниот орган постојано ќе се соочува.

Некои од формите на стратешки ризици се следните:

1. **Политички ризици -** кои произлегуваат од неможноста да се имплементираат или реализираат одредени обврски на општина Гази Баба заради политичи притисоци или одлуки кои доаѓаат од централната власт или различни погледи на специфичните стратешки цели.
2. **Економски ризици -** кои може да се манифестираат на две нивоа:
   - Државно ниво, во кој случај ризикот е (не)реализирање на макроекономската политика во земјата или во одредена сфера (на пример, земјоделството, угостителството, туризмот), бидејќи не е конзистентно со политиките и потребите на Општина Гази Баба
   - Локално ниво, во кој случај доаѓа до поставување и имплементирање на погрешни политики од владата, соочување со нереална фискална стратегија, силни внатрешни ограничувања и неможност да се реализираат среднорочните активности на општината
3. **Законски ризици -** кои може да бидат манифестирани на национално и на локално ниво. Имено, Општина Гази Баба може да се соочи со сериозни проблеми во постигнувањето на статутарните овластувања и при имплементацијата на своите активности, како резултат на честите системски промени на законите или донесувањето на закони и други регулативи на државно ниво кои ограничуваат или во одредени ситуации, дури и ги укинуваат одредени операции. Во исто време,постои ризик дека раководниот орган на Општина Гази Баба ќе усвои регулатива која целосно или делумно не е во согласност со законите.
4. **Социјални ризици** кои се поврзани со ефектите на значителните демографски промени.
5. **Технолошки ризици,** кои можат да се манифестираат со неможноста (финансиска, организациска, кадровска) на општината да ги следи најновите технолошки достигнувања. (хардвер, софтвер, итн.) и да ги имплементира во своето тековно работење.
6. **Ризици по човековата околина**, кои можат да се манифестираат преку објективна и субјективна неспособност за имплементирање на одредени обврски на општината во поглед на заштитата на човековата средина од загадување.
7. **Ризик од конкуренција,** кој може да се манифестира со превземање на мерки и активности за имплементација на одредени проекти со високи трошоци или, низок квалитет во споредба со спроведување на ваквите проекти по пат на друг вид на иницијативи.

8. **Ризик по граѓаните**, кој може да биде најмногу изразен во случај општината да не ги обезбедува потребите на граѓаните.

Оперативни ризици

Оперативните ризици се поврзани со секојдневното работење кое општината го врши при исполнување на доделените статутарни обврски и програмските планови. Тие произлегуваат или може да произлегуваат во следниве форми:

1. **Организациски ризици** поврзани со евентуалнаат неприлагодена организациска структура на Општина Гази Баба со барањата и потребите за оперативна имплементација на статутарните компетенции;
2. **Кадровски и професионакни ризици** кои можат да се појават во форма на недоволни бројки, недоволен квалитет и неадекватна или недоволна експертиза на персоналот да ги изврши доделените задачи и одговорности. Во овој вид на ризик може да се открие евентуалниот лош квалитет на систематизација на работните процеси и работните места во Општина Гази Баба.
3. **Законски ризици** можат да се појават во случај една организациска единица или вработен во општината да постапува спротивно од законите и другите регулативи, во случај на отсуство на Кодекс на однесување на Општина Гази Баба (целосно или делумно прекршување на регуалтивите и хиерархијата на донесување на одлуки), во случај на занемарување или непрменување на промените во релевантното законодавство кое е важно за Општина Гази Баба.
4. **Финансиски ризици** кои можат да бидат многубројни: неадекватно финансико планирање, значително пониски приходи од предвиденото, лоша подготовка на (програмскиот, оперативниот, финансискиот) план, капиталното планирање не е усогласено со потребите на програмите за развој на Општина Гази Баба, неприменување на регулативите кои ги утврдуваат финансиските и сметководствените операции во Општина Гази Баба, ненавремено исполнување на обврските за плаќање, неизвршување на времени и точно плаќање на побарувањата, неусогласеност со системоте за благајничко работење.
5. **Договорни ризици** кои можат да произлезат од неспособноста на една од договорните страни да ги исполни своите договорни обврски (Општина Гази Баба да не може навремено или, целосно да ги изврши потребните плаќања како што е утврдено во обврските, или другата договорна страна да не може навремено и целосно да ги испорача стоките, услугите или работите).
6. **Технички ризици** поврзани со можноста од дефекти на инсталираната техничка опрема (хардвер и софтвер), неуспешна заштита (бек-ап) на податоците, неусогласеност помеѓу потребите од технолошка опрема и потребите во работењето, незаштитен пристап кон податоците, итн.
7. **Физички ризици**, кои често можат да се појават во случај на дефект на физичките ресурси кои и се на располагање на Општина Гази Баба (згради, возила, опрема), неадекватна заштита од пожари, недостаток на превентивна нега во случја на здравствени или климаткси катастрофи, недостаток на планови и програма за превенција на такви случаи или нивна неусогласеност со плановите и програмите на Центарот за управување со кризи и Дирекцијата за заштита и спасување, итн.

Проектни ризици

Секојдневните одговорности и активности на Општина Гази Баба се остваруваат преку реализирање на проекти за инвестиции и можат да се случат во различни сфери на работењето на општината. Имплементацијата на овие проекти е поврзано со различни ризици: лошо изготвен проект, несигурно финансирање на имплементацијата на проектот, лоша процедура за доделување на договорот за јавна набавка, лош надзор над изведбата на работите, лоша изведба на работите, неизвршување на задачите за мониторинг на имплементацијата од задолжените лица во Општина Гази Баба.

Можни причини за ризици во работењето на Општина Гази Баба

Анализата на различните видови на ризици ги одредува причините за нивното појавување. Бидејќи ризиците генерално можат да се карактеризираат како надворешни и внатрешни, причините за нивното појавување исто така можат да се групираат на надворешни и внатрешни.

- **Надворешни причини** Надворешните фактори кои предизвикуваат појава на ризици во текот на работењето на Општина Гази Баба можат да се појават во следниве форми:
    1. **Политички причини,**на кои влијаат постојните политички услови во земјата и општините. Исто така, неусвојувањето или усвојувањето на нецелосни или нејасни одлуки на централно ниво може да биде пречка за реализирање на одредени активности на ниво на Општина Гази Баба. Покрај тоа, причините за појава на одредени форми на ризици може да се разгледува во контекст на целокупната политичка ситуација во земјата (односи во државата и со странство).

    2. **Економски причини,** кои можат да се манифестираат во (не)реализацијата на воспоставената макроекономска политика на државата во односниот период, т.е. стапка на инфлација повисока од планираната, помал прилив на средства врз основа на трансфери и грантови од централната власт кон Општина Гази Баба итн;

    3. **Законски прични,** кои најчесто се манифестираат во несовпаѓање, непрецизност или ненавременост во донесувањето на одредени закони кои се од особена важност за работењето на Општина Гази Баба;

    4. **Еколошки причини,** кои можат да се појават во форма на загрозување на животната средина независно од целите и интересите на програмите, бидејќи овие причини се условени од националните интереси;

    5. **Безбедносни причини,** кои произлегуваат од нестабилноста на законите, политичката несигурност и економската ситуација во земјата.

- **Внатрешни (интерни) причини.** Интерните причини се многу побројни, почести и поинтензивни. Тие исто така се појавуваат во различни форми и често можат да се манифестираат како:
  1. **Организациски** (можна неадекватна организациска структура која е неадекватна за имплементација на програмираното работење на Општина Гази Баба);
  2. **Кадровски** (можно недоволна, лоша, непрофесионална или неадекватна екипираност);
  3. **Менаџерски** (можен избор на менаџери со лоши менаџерски способности);
  4. **Процедури на донесување на одлуки и решавање на проблеми** (можен недостаток на одлуки за дејствија кои требало да бидат донесени во раководството, недостаток на писмени процедури, правила и инструкции за имплементација на законите и одлуките, донесување на одлуки без основа во законодавството и одлуки кои се во спротивност на законодавството, одлуки за нејасни, непрецизни и конфликтни решенија, итн.);
  5. **Деловна култура** (можни варијации на регулативите, писмени процедури и други правила за работењето на Општина Гази Баба);
  6. **Мониторинг на ризици** (нема писмена стратегија, нема систем на управување со ризици, не постои работна група која врши мониторинг на ризиците);
  7. **Систем за брзо алармирање** (не постои систем за детекција и елиминација на ризици пред појавувањето или неспоредно при нивното појавување).

5. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

Успешното спроведување на процесот на управување со ризиците влијае на :

- начинот на одлучување;
- зголемување на ефикасноста;
- подобро предвидување и оптимизирање на расположливите средства;
- јакнење на довербата во управувачкиот систем;
- развој на позитивна организациска култура,

кое земено заедно обезбедува испорачување на навремени, квалитетни услуги, услуги со висок степен на квалитет кои обезбедуваат зголемен степен на задоволство на граѓаните и правните ентитети кои ги користат услугите од општината, општинската администрација и ентитетите формирани од општината.

6. СТАВОВИ НА ОПШТИНА ГАЗИ БАБА КОН РИЗИЦИТЕ

Градоначалникот и вработените во Општина Гази Баба имаат позитивен пристап кон управувањето со ризиците, кое влијае да се обезбеди:

- активностите кои ги спроведува Општина Гази Баба да се во согласност со целите утврдени во Стратегијата за локален економски развој на Општина Гази Баба, 2020 - 2025 година;
- активностите во секој момент да бидат во согласност со барањата на законодавната рамка;
- да се избегнуваат активностите кои носат ризик од значаен негативен публицитет или друга штета за угледот на Општина Гази Баба;
- активностите мора да резултираат со придобивки кои претставуваат вредност за парите;
- активностите и со нив поврзаните финансиски издатоци мора да бидат опфатени со финансискиот план (решението за внатрешна распределба на вкупниот одобрен буџет) на Општина Гази Баба;
- потенцијалните ризици кои може да имаат влијание врз работењето на Општина Гази Баба се документирани во листа – Регистер на ризици;
- вработените во Општина Гази Баба се запознаени со ризиците и почитувајќи ги воспоставените процедури, придонесуваат за нивно следење и отстранување односно сведување на прифатливо ниво.

Поаѓајќи од визијата и мисијата на Општина Гази Баба, стратешките тригодишни планови и годишниот план/програма за работа на Општина Гази Баба, секој сектор и одделенија во состав на Секторот ги утврдуваат ризиците и активностите за нивно справување, кои се преточени во оваа стратегија односно регистар на ризици.

7. ПРИФАТЛИВО НИВО НА РИЗИК / АПЕТИТ ЗА РИЗИК НА ОПШТИНА ГАЗИ БАБА

Апетитот за ризик претставува износ (количина) на ризик што Општина Гази Баба е подготвена да го прифати во исполнување на своите стратешки цели.

Затоа, апетитот за ризик претставува едно од значајните прашања кои се опфатени со оваа стратегија.

Количината на ризик кој Општина Гази Баба го прифаќа ќе варира во зависност од организационите единици, во зависност од околностите на опкружување на општината и околностите под кои настануваат ризиците. Фактори како што се надворешно опкружување, вработени / општинска администрација, корисници на услуги/ даночни обврзници, бизнис системи и политики имаат свое влијание на апетитот за ризик на општината.

Утврдувањето на апетитот на ризик на Општина Гази Баба ќе се одвива по следниот редослед и тоа:

- Развивање на апетит за ризик;
- Соопштување на апетитот за ризик и
- Мониторинг и ажурирање на апетит за ризик.

Развивање на апетит за ризик

Развивање на апетит за ризик не значи дека Општина Гази Баба ги избегнува ризиците, како дел од своите стратешки иницијативи. Токму спротивното. Исто како што поставувавме различни цели, ќе развиеме и различни апетити за ризик. Општинската администрација и другите заинтересирани страни потребно е да разберат дека не постои "вистински" апетит за ризик, туку тој ќе се профилира /дизајнира како повисок или, пониски апетити за ризик во зависност од последиците кои може да бидат предизвикани.

Соопштување на апетит за ризик

Во практиката постојат повеќе начини на соопштување на апетитот на ризикот дефинирани како:

- сеопфатен извештај за апетит за ризик кој е доволно оширен и доволно описен за организационите единици да управуваат со своите ризици;
- да се соопшти апетитот за ризик за секоја организациона единица, и
- да се соопшти апетитот за ризик за различни категории на ризик.

Во постапувањето односно соопштувањето на апетитот на ризик Општина Гази Баба ќе се раководи да утврди апетит за ризик за секоја категорија на ризици.

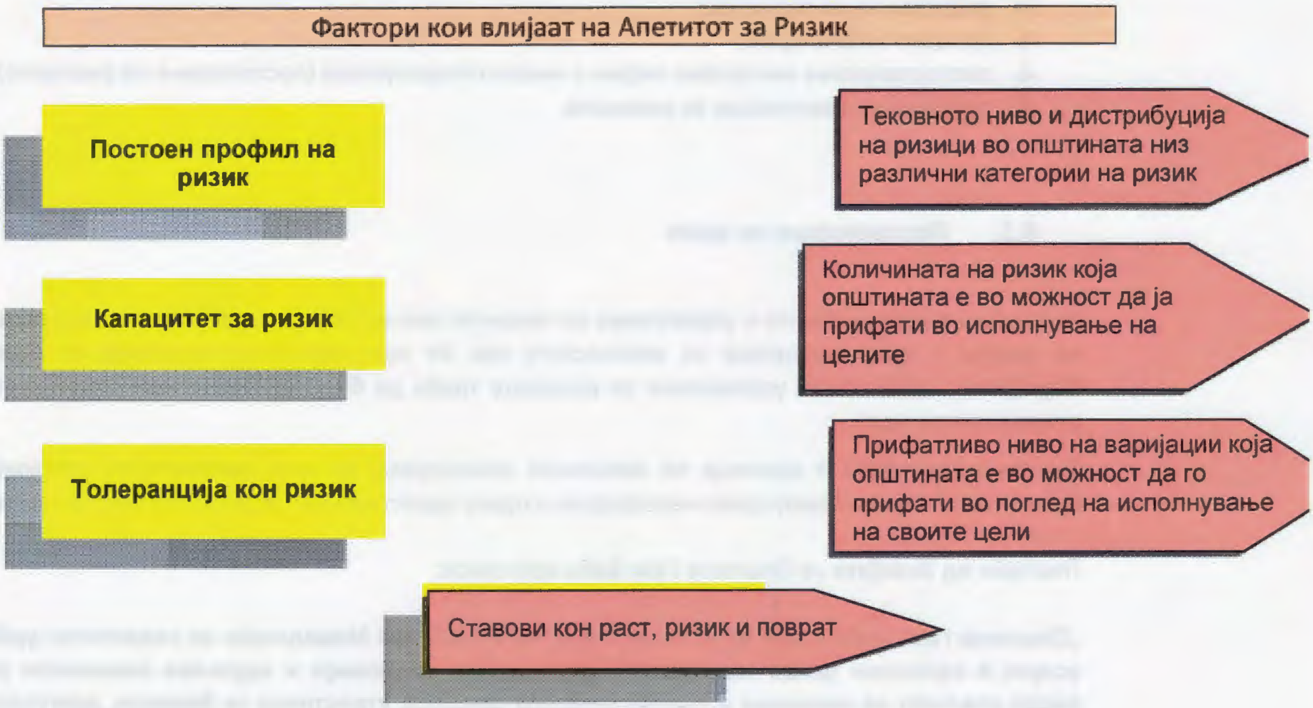
Мониторинг и Ажурирање на апетитот за ризик

Кога еднаш апетитот за ризик е соопштен, ќе се врши негов постојан мониторинг и по потреба ќе се ревидира. Во таа смисла, апетитот на ризикот не треба да се сфати како ниво на прифатлив ризик кој еднаш засекогаш е утврден и не треба да се менува.Напротив, тојќе биде проверуван и постојано прилагодуван. Внатрешната ревизија (по нејзиното формирање) ќе игра клучна улога во мониторинг на апетитот за ризикот. Со еден збор целокупните активности ќе бидат насочени кон создавање на соодветна свест и ниво на култура за управувањето ризиците и нивното значење за остварување на целите на општината.

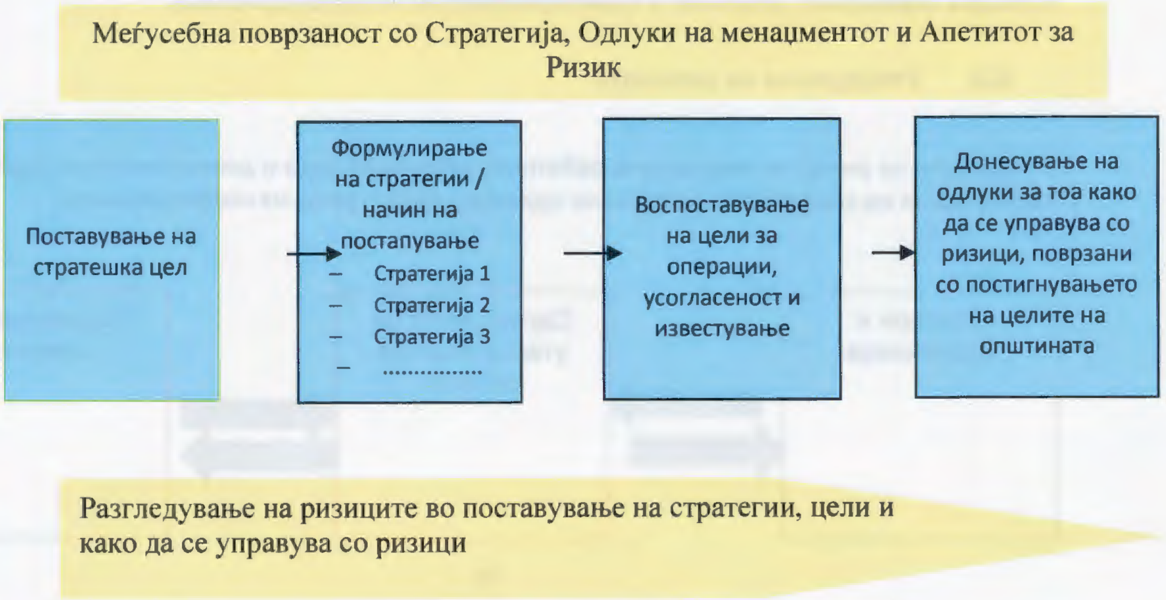
Претходно наведеното може графички да се прикаже како што следува:

Фактори кои влијаат на апетит на ризик

Апетитот на ризик за Општина Гази Баба не се набљудува изолирано, напротив тој се разгледува заедно со постојниот профил на ризик, нивото на ризик кој општината може да го прифати, одредени отстапување во нивото на ризиците/толеранција и ставот односно пристапот на општината, кое графички е илустрирано на следниот графикон:



Од претходно наведеното потребно е да се разбере дека апетитот за ризик на Општина Гази Баба претставува составен и нераскинлив дел на Стратегијата за управување со ризиците и начинот на донесување на одлуки во општината.



8. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Општиот модел за управување со ризиците, кој го воспоставува Општина Гази Баба, се состои од пет чекори:

- поставување на цели;
- утврдување на ризиците;
- процена на ризиците;
- воспоставување контролни мерки и нивно отстранување (постапување по ризиците), и
- следење и известување за ризиците.

8.1. Поставување на цели

Управувањето со ризиците е управување со заканите кои можат да го попречат остварувањето на целите и максимизирање на можностите кои ќе помогнат за остварување на целите. Поради тоа ефикасното управување со ризиците треба да биде насочено кон стратешките и оперативните цели.

Општина Гази Баба е единица на локалната самоуправа, во која граѓаните го остваруваат правото на локална самоуправа непосредно и преку претставници во органите на општината.

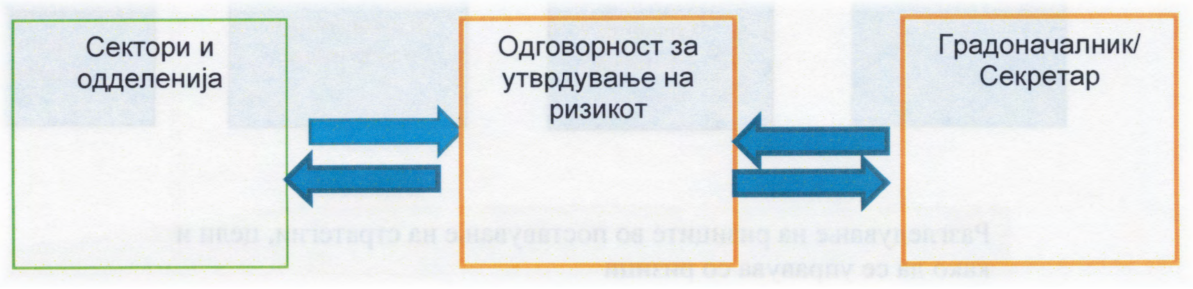
Поаѓајќи **од Визијата** на Општина Гази Баба која гласи:

„Општина Гази Баба е дел од главниот град на Република Македонија со квалитетни урбани услуги и ефикасен урбан менаџмент, конкурентна економија и одржлив економски раст, висок квалитет на живеење и здрава животна средина, атрактивна за бизниси, домување и туристи“

неминовно се наметнува констатацијата дека најважната цел на општината е да обезбеди соодветно ниво на квалитетни услуги за граѓаните во областите на изворните и пренесените надлежности и да обезбеди користење на јавните средства на најдобар можен начин преку обезбедување квалитет во работењето (почитувајќи го принципот **Вредност за парите),** потполна независност, отчетност и транспарентност во нивното користење.

8.2. Утврдување на ризиците

Утврдување на ризиците поврзани со работните активности,како и донесувањето на одлуки се воспоставува од следните организациони единици, лица / групи, на следните нивоа:



Утврдувањето на ризикот вклучува утврдување на потенцијалните ризици и причината за ризиците, како и потенцијалните последици од ризиците. Ризиците се утврдуваат во Образецот за утврдување и проценка на ризиците и се евидентираат во регистарот на ризици.

Регистарот на ризици е „база на податоци“ за сите информации за ризиците кој ќе се води во Excel табела и ќе ја ажурира координаторот за управување со ризиците, назначен од Градоначалникот на Општина Гази Баба.

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

Координаторот за управување со ризиците има обврска постојано да ги следи ризиците во рамките на Општина Гази Бабаи да ги информира инволвираните лица во соодветниот процес за потребата од преземање одредени активности.

8.3. Проценка на ризиците

Проценката на ризиците се врши врз основа на два вида влезни информации:

- информации за проценка на влијанието на ризикот
- проценка на веројатноста за појавување на ризикот.

Вкупната изложеност на ризик се добива со множење на вредностите за влијанието и вредностите за веројатноста (на тој начин ризикот со најголемо влијание и најголема веројатност кој го вреднуваме 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 за мерење на ризиците во Општина Гази Баба.

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		

Претходно наведената матрица овозможува да се објасни пристапот на Општина Гази Баба во начинот на управувањето со ризиците. Имено сите оние ризици/настани кои содржат негативно влијание, а се оценети како средни ќе бидат надгледувани и ќе се управува со нив се до моментот на нивно сведување на прифатливо (ниско) ниво, а за сите оние ризици/настани кои содржат негативно влијание и се оценети како високи, веднаш ќе бидат преземени активности за нивно отстранување и сведување на прифатливо ниво.

Општина Гази Баба го смета ризикот критичен ако е оценет со највисока оценка за ризик (6 или 9) во следните случаи:

- ако претставува директна закана на успешното завршување на активностите;
- ако предизвикува значителна штета на интересните групи на Општина Гази Баба (граѓани, бизнис сектор, добавувачи, Владата на Република Македонија, Собранието на РМ итн);
- ако последица на ризикот е повреда на законот и другите прописи;
- ако дојде до значајни финансиски загуби;
- ако се доведува во прашање сигурноста на вработените;
- или во било кој случај на сериозно влијание на институционалниот и индивидуалниот кредибилитет на Општина Гази Баба.

8.4. Воспоставување контролни мерки и отстранување/постапување по ризиците

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

За секој/а несакана појава/ризик општинската администрација може да примени еден од следните постапувања / одговори на ризик:

- избегнување на ризикот – на начин што одредени активности ќе се спроведат поинаку;
- пренесување на ризикот – преку конвенционално осигурување или пренос на трета страна (осигурување на имотот);
- прифаќање на ризикот – кога можностите за преземање одредени мерки се ограничени или трошоците за тоа се неразумни во однос на можните придобивки, под услов ризикот да се следи со што ќе се обезбеди дека тој ќе остане на прифатливо ниво, и
- намалување/ублажување на ризикот – преземање мерки за намалување на веројатноста или влијанието на ризикот.

Соодветните планови за постапување кои одговараат на одбраните одговори на ризик треба да се утврдени во регистрите на ризици каде за секој соодветен ризик понуден е и соодветен одговор, односно насока за постапување, со што ќе се обезбеди преземање на конкретни активности за постапување со ризиците во соодветно утврдената временска рамка. При тоа, одговорноста за извршување (постапување) треба да биде доделена на поединец, наведен по работно место (позиција) и со назначени рокови за спроведување. Со тоа ќе се обезбеди постапување за секоја активност со потенцијален или дефиниран ризик (одговор на ризик), прецизиран временски период на спроведување на конкретни активности и со лоцирање одговорноста за извршување.

Ризиците утврдени на организациони единици (сектори и одделенија) ќе се дискутираат и повторно ќе се проценуваат на ниво на општина при што ќе се донесе завршна проценка на откриените ризици и ќе се предложат дополнителни мерки за ублажување на ризиците. Резултат од расправата за ризиците е измена и дополнување на регистарот на ризиците како и понудените одговори / постапувања за минимизирање на ризиците на прифатливо ниво.

Општинската администрација мора да има во предвид и да изврши правилна проценка дека секоја активност која се планира да се преземе како одговор на ризикот е пропорционална на ризикот, односно истата ќе придонесе за негово минимизирање на прифатливо ниво.

8.5. Следење и известување за ризиците

Активностите во овој процес го вклучуваат: следењето и известувањето за ризиците така што раководителите на сите нивоа на управување можат да следат дали профилот на ризикот се менува, да стекнат уверување дека управувањето со ризиците е ефикасно и да се идентификуваат понатамошни активности кога е потребно.

Со цел ефикасно следење и известување за ризиците, регистрите на ризици мора редовно да се ажурираат во поглед на:

- новите ризици;
- ризиците кои се третираат;
- ризиците кои се прифатени и
- ризиците на кои не можело да се делува на планиран начин, односно со ревидирање на преоценката на ризикот.

Целта на управувањето со ризиците е доведување на ризикот и/или одржување на ризикот на прифатливо ниво. Ако преземените активности со цел намалување на ризиците не допринесат изложеноста на ризикот да е под прифатливото ниво, наведениот ризик би требало повторно да биде предмет на дискусија, односно треба да се понуди друго соодветно постапување кое ќе ги даде очекуваните резултати.

За да се подобри ефикасноста на управувањето со ризиците и да се обезбеди утврдување и третирање на клучните ризици, се воспоставува соодветен систем за следење и известување за ризиците и тоа:

- со одржување на состаноци на ниво на сектор/одделение;
- електронска комуникација со координаторот за управување со ризици, раководителот на единицата за финансиски прашања и вработените;
- одржување на состаноци на ниво на колегиум и
- извештај за преземените активности за управувањето со ризиците.

Мора да постои соодветно документирање за начинот на комуникација и известување, што воедно претставува потврда за преземените активности и ефектите од нив.

9. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА

Следењето на ефективноста на процесот на управување со ризиците ќе се обезбеди преку следните активности:

- на годишно ниво регистарот на ризици во целост е прегледан и договорен е начинот на управување со ризиците;
- планираните активности се спроведуваат во рамки на роковите утврдени за извршување и сите нови мерки се ажурирани во регистарот на ризици за соодветната организациона единица (сектор/одделение);
- согласно со Годишната програма за едукација на вработените во општина Гази Баба се утврдени потребите од едукација вклучувајќи го и управувањето со ризици;
- Обезбедено е континуирано следење на степенот на реализација на утврдените контролни активности преку утврдените рокови за нивно преземање, и
- управувањето со ризици е активност која постојано е мониторирана од Градоначалникот и за степенот на имплементација на контролните активности се обезбедува континуирана дискусија на ниво на Колегиум на Општина Гази Баба.

Претходно наведените активности, не само што ќе претставуваат основа за ефикасноста за процесот на управување со ризиците, во исто време ќе обезбедат корисни информации и податоци за новонастанатите состојби, евентуалните ризични области и потребата од прилагодување на активностите за справувањето со ризиците.

10. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Ефикасното управување со ризици бара воспоставување следење и проверка, со што ќе се обезбеди ризиците ефикасно да бидат препознаени и проценети при што се спроведуваат соодветни контроли и активности. Во рамките на Општина Гази Баба ќе се спроведува редовно тригодишно ажурирање на стратегијата и усогласеноста со стандардите, а повремено (годишно) анализирање и ажурирање на контролите кои се однесуваат на минимизирање на ризиците.

Секоја постапка за следење и проверка, исто така, ќе утврди:

- дали усвоените мерки го постигнале планираниот резултат што требало да се постигне;
- дали усвоените постапки и обезбедените податоци за спроведување на проценките биле соодветни;
- недостатоци во контролите и можности за континуирано подобрување и
- дали подобрата размена на информации за ризиците ќе помогне во донесувањето на подобри одлуки и обезбедување на знаење за идните процени и управување со ризиците.

Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците ќе обезбеди ревидирање на процесот на управување со ризиците, на годишно ниво и согласно со потребите за ажурирање на Стратегијата за управување со ризиците и соодветните насоки.

Резултатите на следењето и проверката координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризици ќе ги презентира пред градоначалникот на општина Гази Баба преку

годишен извештај за системот на внатрешните финансиски контроли и годишниот извештај за показателите на успешност и за спроведување на Стратегијата за управување со ризици.

Единицата за финансиски прашања ќе обезбеди информација дали сите аспекти на процесот на управување со ризиците се преиспитани барем еднаш годишно и за тоа ќе го известат координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризици, врз основа на што ќе се подготви извештај за показателите на успешност на спроведувањето на Стратегијата за управување со ризиците и по потреба ќе се ревидира процесот на управувањето со ризици, ќе се ажурира Стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки.

Активностите кои ќе бидат преземени во понатамошниот период во областа на внатрешната ревизија во Општина Гази Бабаќе даде важна, независна и објективна оценка за соодветноста на управувањето со ризиците и контролите.

11. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКИ

Воспоставениот систем на комуникација во Општина Гази Баба и континуираната обука на вработените за прашањата на ризиците која ќе сеспроведува во понатамошниот период ќе обезбеди:

- секој вработен да разбере, на начин кој одговара на нивната улога, што е стратегијата, што се приоритетни ризици и како нивните одговорности во Општина Гази Баба се вклопуваат во таа рамка за работа;
- научените лекции и искуство можат да се пренесат и соопштат на оние кои може да имаат корист од нив (на пример: ако еден дел од Општина Гази Бабасе сретне со нови ризици и се смисли најдобар начин за надзор / постапување над нив, таквото решение треба да се соопшти на сите други кои исто така можат да се сретнат со тој ризик);
- секое ниво на управување ќе бара и прима соодветни информации за управување со ризиците во рамки на својот делокруг на контроли кои ќе им овозможат да планираат активности во однос на ризиците чие ниво не е прифатливо, како и уверување дека ризиците кои се сметаат прифатливи се под контрола;
- комуникација со институциите со кои Општина Гази Баба е поврзана во вршење на дејноста, преку склучување на меморандуми, договори за размена на податоци и услуги, како и склучување договори со економски оператори за набавка на стоки и услуги;
- организирање работилници во врска со утврдување на ризиците при подготвувањето на процедурите за работа во делот на извршувањето на надлежностите во секоја организациона единица на Општина Гази Баба;
- организирање работилници во врска со утврдување на ризиците при подготвувањето на годишните планови/програми за работа на Општина Гази Баба;
- учество на раководителите и вработените, на работилници и семинари поврзани со надградување на нивното знаење и искуство во вршењето на секојдневните активности.

Целокупните активности од областа на утврдување на потребата од едукација на вработените од областа на управување со ризиците ќе претставува составен дел на Годишната програма за едукација на административните службеници на општина Гази Баба која ќе се донесува секоја година во тековната за наредната година.

12. УЛОГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Управувањето со ризиците во Општина Гази Бабае организирано на тој начин што се вклучени поголем број на вработени, при тоа секој кој е вклучен во управувањето со ризици треба да биде свесен за својата одговорност во утврдувањето и управувањето со ризикот.

Меѓутоа крајната одговорност за управувањето со ризикот ја има:

- Градоначалникот и
- раководителите на различните нивоа на управување согласно со доделените овластувања и одговорности.

За да се обезбеди успешно спроведување на процесот за управување со ризици, овластувањата и одговорностите за управување со ризиците се прикажани подолу и тоа како што следува:

Улоги	Овластувања и одговорности
Градоначалник	– да ја донесе Стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки; 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.
Секретар	– да обезбеди Регистарот на ризици да е воспоставен и редовно да се следи. – да обезбеди највисоко ниво на посветеност и поддршка за управување со ризиците.
Стручен колегиум	– да обезбеди ефикасно управување со ризиците во Општина Гази Баба; – да обезбеди Стратегијата за управување со ризиците да се оценува најмалку еднаш годишно, со што би се обезбедило да остане соодветна и актуелна; – да создадат услови за ефикасна комуникација за ризиците со вработените во сите делови на Општина Гази Баба; – да донесе завршна процена на откриените ризици и да обезбеди следење и ажурирање на контролите кои се поврзани со минимизирање на ризиците.
Раководители на сектори	– да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивната област на одговорности се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици; – да обезбедат дека сите вработени се запознаени со процесот на управување со ризици и да се свесни за барањата кои во таа смисла се поставуваат; – да ја промовираат културата на управувањето со ризиците на сите нивоа; – да обезбедат дека Регистарот на ризици за организационата единица е воспоставен и редовно се следи; – да создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање активности за нив; – да создадат услови за непречено спроведување активности поврзани со ризиците утврдени и наведени во Стратегијата за управување со ризици – да обезбедат дека Регистарот на ризици за организационата единица се прегледува;
Раководители на одделенија	– 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 делокруг на работа и Општина Гази Баба 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 иницираат прашања во врска со ризиците, дури и кога тоа би можело да биде сфатено како лоша вест; – да утврдуваат нови методи за работа и да бидат иновативни.
Вработени (општо)	– 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 на координаторот за управување со ризици.
Раководител на единицата за внатрешна ревизија	– да обезбеди ревизија на клучните елементи на процесот на управување со ризици; – проценувајќи ги активностите и ефикасноста на контролните механизми во однос на ризиците, да укаже на ризиците, односно на несаканите настани кои можат да се случат како последица на несоодветни или неефикасни контролни механизми и да дава препораки кои се во насока на нивно јакнење.
Раководител на единицата за финансиски прашања	– да обезбеди и даде помош на вработените при изготвувањето на пописот и описот на работните процеси, проценката на ризиците и воспоставувањето на внатрешните контроли; – да обезбеди ажурирање на документацијата поврзана со регистарот на ризици; – да подготвува извештај за спроведување на планот за воспоставувањето на финансиското управување и контрола; да извршува работи на надзор над спроведување на процесот на управување со ризици и поставените контроли како одговор на ризиците; – да ги преиспита сите аспекти на процесот на управување со ризици барем еднаш годишно и за тоа да го извести координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризици.
Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици	– да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризиците во Општина Гази Баба; – да обезбеди дека сите раководители се запознаени со потребата за воведувањето на управувањето со ризиците и со насоките за управување со ризиците; – да ја поттикнува културата на управување со ризици и да дава поддршка на раководителите во ефикасното управување со ризиците и јакнењето на свеста за потребите за системското управување со ризиците; – да обезбеди изработка и ажурирање на Стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки во согласност со степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризиците; – да подготвува годишен извештај за преземените активности за воспоставување на процесот за управување со ризиците – за менаџментот да подготвува годишен извештај за показателите на успешност на спроведувањето на Стратегијата за управување со ризици.

13. АЖУРИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Стратегијата за управувањето на ризиците претставува стратешки документ кој од овластените лица во Општина Гази Баба ќе биде ажурирана на секои три години или соодветно на условите кога утврдените ризици значително се менуваат.

Од аспект на анализирање и ажурирање на контролите кои се однесуваат на минимизирање на ризиците Општина Гази Баба ќе воспостави пракса на нивно тековно/годишно прегледување.

Разгледувањето и оценувањето на постојната Стратегија за управување со ризици, претставува преоценување на преземените активности од аспект дали политиката и процесите ги одразуваат моментално најдобрите практики во управувањето со ризиците во Општина Гази Баба.

За проценката, прегледот и истражувањето на управувањето со ризици на ниво наОпштина Гази Баба, одговорен е Координаторот за управување со ризици.

Координаторот за управување со ризици е задолжен да подготви Прашалник наменет за сите организациони единици, кој ќе ги содржи прашањата поврзани со:

- разбирање на донесената стратегија од сите вработени;
- јасност на дефинирање на процесите на известување за ризиците;
- потребите од обука;
- разбирањето на алатките и техниката која се користи во управувањето со ризиците;
- управувањето со ризиците поврзано со поврзаните институции и клучните партнери;
- колку управувањето со ризиците помогнало за остварување на целите на работењето и слично.

Врз основа на добиените одговори во прашалниците, Координаторот ќе изврши анализа и резултатите ќе ги наведе во Извештајот со предлог мерки за развојот на процесот на управување со ризиците воОпштина Гази Баба и истиот ќе го достави до градоначалникот на Општина Гази Баба.

За да биде достапна до сите вработени, Стратегијата за управување со ризиците ќе биде ставена на интранет или интернет страната наОпштина Гази Баба, со што ќе се обезбеди со неа да бидат информирани сите вработени и другите заинтересирани страни.

14. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Изјава за политиката за управување со ризиците:

„Општина Гази Баба се залага за ефикасно управување со ризиците кои се закануваат на извршувањето на изворните и пренесените надлежности.

Вработените воОпштина Гази Баба, организационите делови, средствата и способноста за давање на квалитетни и навремени услуги се постојано под влијание на таквите ризици.

Општина Гази Баба ги препознава ризиците кои треба да ги управува, со што заканите ќе се избегнат, но можностите нема да се пропуштат.“

Бр.08-1502/1 Гази Баба, 30.03.2022 година	**Градоначалник** Бобан Стефковски

15. ПРИЛОЗИ

Регистер на ризици на Општина Гази Баба

- Сектор за поддршка на градоначалникот
- Сектор за правни и општи работи
- Сектор за Јавни дејности
- Сектор за финансиски прашања
- Сектор за урбанизам и градежно земјиште
- Сектор за комунални работи и сообраќај
- Сектор за заштита на животната средина и природата
- Сектор за локален економски развој
- Сектор за инспекциски работи - Инспекторат
- Сектор за внатрешна ревизија
- Одделение за човечки ресурси