

**СТРАТЕГИЈА
ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ
ВО ОПШТИНА КОЧАНИ**

за периодот 2016 - 2019

Кочани, септември 2016 година

СОДРЖИНА

1. Вовед	3
2. Стратегија за управување со ризици - дефиниции	5
3. Намена и цели.....	6
4. Придобивки од управувањето со ризиците	7
5. Ставови на Општина Кочани кон ризиците	8
6. Процес на управување со ризиците	9
7. Клучни показатели на успешноста	15
8. Следење и проверка на процесот на управување со ризици.....	16
9. Комуникација и обуки	18
10. Улоги, овластувања и одговорности	18
11. Видови на ризици во Општината	24
12. Можни причини за појава на ризици во работењето на Општина Кочани.....	27
13. Постојана состојба во Општина Кочани.....	30
14. Активности на Општина Кочани	32
15. Опис на процесите на Општина Кочани	33
16. Мапа на процесите	39
17. Насоки за изградба на систем на управување со ризици во Општина Кочани.	39
18. Улога на внатрешната ревизија	41
19. Препораки за преземање активности за ефикасно управување со ризици	45
20. Ажурирање на стратегијата за управување со ризиците.....	46
21. Анекс – Регистер на ризиците во процесите во Општина Кочани.....	48

1. ВОВЕД

Во услови на зголемени ингеренции што Општина Кочани ги доби со процесот на децентрализација, значително се зголемени ризиците во сите области на дејствување на Општина Кочани.

Управувањето со ризици е законска обврска и неопходен елемент за доброто управување.

Надлежностите на Општина Кочани се дефинирани пред се со одредбите на Законот за локална самоуправа („Службен весник на Република Македонија“ број 5 / 2002), другите законски акти кои утврдуваат одредени права и надлежности на општините во Република Македонија, Статутот на општината и другите интерни акти донесени од советот на општината и градоначалникот.

За непречено извршување на надлежностите на општина Кочани и обезбедување на соодветно постапување од страна на градоначалникот на општината донесен е 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 пропратено со одредени појави (ризици) кои може да имаат негативно влијание кон остварување на целите на општината Кочани. Водејќи континуирана грижа за остварување на целите на општината / квалитетно испорачани услуги на граѓаните / услуги со висок квалитет и нивно давање во континуитет, донесувањето на оваа стратегија за управување со ризици од градоначалникот ја одразува посветеноста на општината и општинската администрација за проактивниот однос кон управувањето со ризиците.

Согласно со законските барања, според кои Управувањето со ризици е законска обврска и неопходен елемент на доброто управување, како и потребата од детектирање на можната појава на ризици во работењето и начините за нивно надминување, Општина Кочани ја изработи оваа Стратегија за управување со ризиците.

Покрај тоа, во услови на зголемени ингеренции, добиени со процесот на децентрализација и со постојните законски прописи кои ги регулираат надлежностите на општините, значително се зголемени и ризиците во сите области на дејствување на општините во Република Македонија, вклучително и на Општина Кочани.

Целта на општинската администрација не е само *ex post* делување во услови на појава на ризици и несакани појави, туку градење на капацитети за проактивен однос кон несаканите појави и зголемениот обем на надлежности. Попрецизно, целта на општинската администрација 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 стратегија за управување со ризици е од исклучителна важност и претставува составен дел од секојдневното работење на општината и општинската администрација.

Стратегија за управување со ризиците

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 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.

Стратегијата е комплексен документ чија основна функција е подобрувањето на начинот на извршување на надлежностите на општината и минимизирање на ризиците на прифатливо ниво.

Во извршувањето на активностите Општина Кочани 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 Кочани. 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. Стратегијата, исто така, претставува сеопфатна рамка за поддршка на лицата одговорни за спроведување на стратешкиот план.

Во оваа стратегија се поаѓа од следните дефиниции:

Ризик е „ било кој настан или проблем кој може да се случи и неповолно да влијае на постигнувањето на стратешките и оперативните цели на Општина Кочани. Пропуштените можности, исто така, се сметаат за ризик “.

Управувањето со ризиците е централен дел на стратешкото управување. Тоа е алатка која помага да се предвидат неповолните настани и да се реагира на нив, односно да се насочат постапките на внатрешната контрола и ресурсите кон клучните функции и со нив поврзаните ризици.

Ажурирањето на оваа стратегија ќе се изврши по истекот на секои три години, а утврдените контроли кои се однесуваат на минимизирање на поодделните ризици ќе се анализираат и ажурираат еднаш годишно.

Сите промени во стратегијата се евидентираат како изменети изданија.

Динамичниот технолошки развој кој е присутен во општината, донесе нови можности за развој на работењето, управувањето, безбедноста и давањето услуги. Следејќи го овој тренд, Општина Кочани има за цел целосно искористување на силните страни кои ќе придонесат кон подобар квалитет и услови за живеење на своите граѓани односно испорачување на услуги во континуитет со висок квалитет и задоволни граѓани од општината и општинската администрација воопшто. За таа цел, потребно е перманентно да се преземаат соодветни активности со кои од една страна се зголемува квалитетот на услугите за граѓаните, а од друга страна се обезбедува ефикасност, ефективност и економичност во работењето на општинската администрација.

Во општината се нудат можности за инвестирање и во која се отворени и успешно функционираат повеќе фабрики и стопански објекти, општина која има одлична сообраќајна поврзаност со целата држава.

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

2.СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ - ДЕФИНИЦИИ

Ризик

Претставува настан (или комплекс на настани), активност (или комплекс на активности) или неактивност која може да предизвика губење на средства или углед и претставува закана за успешното исполнување на утврдените задачи на општината.

Проценка на ризикот

Претставува начин на размислување за економските, социјалните, политичките и правните фактори кои имаат влијание на одлуката за да се адаптира одреден тек на доделување за минимизирање на ризикот.

Контрола на ризикот

Збир на активности со цел да се спречи или минимизирање на настанувањето на одреден ризик.

Надворешен ризик

Ризици кои се однесуваат на надворешното опкружување надвор од општината на кои имаат влијание од макро опкружувањето (геополитички, економски природни катастрофи и сл.) политички одлуки и приоритети надвор од општината (Собрание, Влада, европска комисија и сл.), надворешни партнери (граѓани, други буџетски корисници, консултанти и сл.).

Внатрешни ризици

Ризиците кои се однесуваат за внатре во организацијата при што за да се утврдат треба да се замат во предвид донесените стратешки и годишни програми и политика на управување вклучувајќи ги и политичките одлуки, оперативните процеси (дизајн и опис на процесите), финансиски процеси и доделување на средства , како и ИТ и останати системски поддршки.

Инхерентен ризик

Секој ризик кој потенцијално може да се појави без да се земат во предвид контролите кои се превземени за спречување на ризикот.

Резидуален ризик

Ризикот кој се појавува одкако се превземени контролни активности затоа секогаш резидуалниот ризик = инхерентен ризик-контрола.

3. НАМЕНА И ЦЕЛИ

Намената на оваа стратегија е 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 стратегија има за цел:

1. Подобрување на ефикасноста на управувањето со ризиците на ниво на Општината;
2. Целосно интегрирање на управувањето со ризиците во административната културата на општината, со што би се допринело да управувањето со ризиците би било дел од секојдневната култура и однесување на органите на управување и на сите вработени во општината;
3. Вградување на управувањето со ризиците во процесот на планирање и донесување на одлуки како стандард;
4. Зголемување на свеста кај сите заинтересирани странки (раководство, вработени, здруженија, граѓани,) за потребите од управувањето со ризиците во Општина Кочани;
5. Воспоставување координација на управувањето со ризици во општината;
6. Овозможување на што е можна поголема усогласеност со законските прописи;
7. Обезбедување управувањето со ризици да ги опфати сите области на ризик;
8. Управувањето со ризици да е во согласност со Законот за јавна внатрешна финансиска контрола и насоките за спроведување на процесот за управување со ризиците кај буџетските корисници;
9. Лоцирање на организациска и персонална одговорност и отчетност за управување со ризиците;

Постојаната законска регулатива не е доволна да ги елиминира можните ризици кои би се појавиле при самото работење на општината, затоа е потребно да се гради систем кој е составен од јасни механизми и алатки за управување со ризиците со кои се соочува Општина Кочани. Воспоставување на таков систем за управување со ризиците во Општината се наметнува како неопходност за успешно реализирање на нејзината визија и мисија која е крајна цел на Општината а тоа е да се обезбеди здраво, богато и успешно место за живеење на секој нејзин граѓанин, а општината во континуитет да биде пример за успешна локална самоуправа како во Р.Македонија така и во поширокото опкружување.

Стратегијата за управување со ризици треба да ги усвои и имплементира најдобрите практики за идентификување, процена и контрола со најмали трошоци

Стратегија за управување со ризиците

на ризиците со цел да се осигура дека се елиминирани или намалени на прифатливо ниво.

Одговорност за изготвување на стратегија за управување со ризиците е на Раководителот на субјектот во овој случај Градоначалникот на општина Кочани. Градоначалникот треба да се грижи за подобрување на контролната средина, за која законодавецот пропишал неколку стандарди и тоа:

1. Етика и интегритет;
2. Функции, цели и задачи;
3. Компетентност и извршување;
4. Чувствителни позиции;
5. Делегирање;
6. Организациона структура;

Контролната средина или контролното окружување влијае на организирање на субјектот, размислување на персоналот и раководството, како и на структурата на контролата. Контролното опкружување треба постојано да се следи и проверува. Заради подобро управување и справување со можните ризици во работењето, раководителот на секој субјект, треба да изготви соодветни интерни акти, преку кои ќе се воспостават пишани процедури за многу значајни прашања, како што се:

1. Организациона структура со точно дефинирање и поделба на одговорностите, правата и обврските кај секое вработено лице;
2. Компетентност и одговорност во извршувањето на функциите;
3. Делегирање на овластувања и одговорности;
4. Професионален интегритет на вработените и раководителите;

Но сепак крајна цел на оваа стратегија е да му овозможи на раководството на Општина Кочани подобар поглед кон иднината и способност за соодветно концепирање на сопствената деловна политика

4. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

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

1. Подобро одлучување при донесувањето на одлуките на раководството имајќи го во предвид јавниот интерес на граѓаните на Општината да донесува одлуки кои ќе бидат согласно интересите на граѓаните;
2. Зголемување на ефикасноста;
3. Подобро предвидување и оптимизирање на расположливите средства, заради вложувања во проекти кои ќе бидат од заеднички интерес на граѓаните;

Стратегија за управување со ризиците

4. Јакнење на довербата во управувачкиот систем. Однесувањето на раководството и вработените согласно донесената стратегија за управување на ризици овозможува поголема доверба во управувачкиот систем бидејќи со тоа се создава стандард за однесување;
5. Развој на позитивна организациска култура. Со стратегијата за управување со ризици се утврдени постапките и активностите на сите вработени и на раководството и така се создава организациска поставеност со одредени активности што овозможува да се создаде позитивна организациска структура.

5. СТАВОВИ НА ОПШТИНА КОЧАНИ КОН РИЗИЦИТЕ

Ставовите на Општината кон ризиците се:

- Сите активности кои ги спроведува Општината мора да бидат во согласност со целите на Општината, а не спротивни на нив;
- Сите активности во секој момент ќе бидат во согласност со законската регулатива;
- Сите активности кои носат ризик од значаен штетен публицитет или друга штета за угледот на Општината ќе се избегнуваат;
- Сите активности мора да резултираат со придобивки кои претставуваат вредност за парите; и
- Сите активности и со нив поврзаните финансиски издатоци мора да бидат опфатени со финансискиот план (решението за внатрешна распределба на вкупниот одобрен буџет) на општина Кочани.

Покрај општите ставови на општината многу се битни ставовите на:

- Градоначалникот како личност која ја води Општината ,
- Советот кој донесува одлуки од интерес на граѓаните бидејќи се избрани од нив и
- на самите вработени во Општина Кочани.

Градоначалникот на Општина Кочани има аверзија кон ризикот односно низок апетит бидејќи во неговото досегашно водење на градот не превзема активности кои би наштетиле на интересите на граѓаните или би предизвикале некавалитетни услуги. Исто така при превземање на финансиски обврски Градоначалникот е многу внимателен бидејќи ако нема обезбедено финансиски средства не влегува во активност кои би предизвикале обврски и долг на подолг период.

Стратегија за управување со ризиците

Советот на општина Кочани се состои од 19 члена кои се избираат на непосредни избори и најчесто потекнуваат од различни политички структури. Во одредени моменти членовите на советот се спремни и да превземат одреден ризик и да донесат одлуки заради добивање на политички поени особено во период на избори.

6. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Општиот модел за управување со ризиците се состои од пет чекори:

1. поставување на цели;
2. утврдување на ризиците;
3. процена на ризици;
4. постапување по ризиците;и
5. следење и известување за ризиците.

6.1.Поставување на целите

Првиот чекор е поставување на целите на стратегијата за управување со ризици односно што сака да се постигне со самото донесување на стратегијата.

Главните цели кои Општина Кочани сака да ги постигне со изготвувањето на стратегијата за управување со ризици се:

- Целосно да се инкорпорира управувањето со ризиците како интегрален дел од деловното планирање, проектниот менаџмент и менаџментот на извршувањето;
- Управувањето со ризиците да се вгради во културата и свеста на членовите на Советот на Општината;
- Управувањето со ризици да обезбеди целосна усогласеност со законската регулатива;
- Да се управува со ризиците согласно најдобрите практики;
- Да се намали повреда и штета и да се намали трошокот за штета;
- Да се исклучи или намали можноста за појава на ризикот;
- Да се зголеми свеста за потребата за управување на ризиците.

Доколку не се добро управувани ризиците во Општината ќе се предизвикат

Стратегија за управување со ризиците

одредени последици како што се:

-Неостварување на поставените цели на Општината;

-Загуба на репутацијата;

-Загуба на довербата кај граѓаните;

-Финансиски загуби;

-Повреди на поединци;

6.2.Утврдување (идентификација) на ризиците

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.

Ризиците во Општина Кочани ќе бидат утврдени по Одделенија по работни процеси за што за секоја активност ќе биде утврден и ризикот кој може да се појави.

Регистарот на ризици ќе се води во Excel табела која ќе ја ажурира координаторот за ризици.

Координаторот за ризици ќе биде назначен од Градоначалникот на Општина Кочани.

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

6.3.Проценка на ризиците

Проценката на ризиците се врши врз основа на два вида влезни информации – за проценка на влијанието на ризикот и проценка на веројатноста за појавување на ризикот. Вкупната изложеност на ризик се добива со множење на бодовите за влијанието и бодовите за веројатноста (на тој начин ризикот со најголемо влијание и најголема веројатност кој го бодуваме со оценка три, може да се процени со најмногу девет бода). Вкупната изложеност на ризикот може да биде ниска (оценка 1, 2), средна (оценка 3, 4) и висока (оценка 6,9). Резултатите на проценката треба да бидат евидентирани во регистарот на ризици.

Стратегија за управување со ризиците

При тоа степенот на веројатноста за појава и зачестеност на ризикот е дадена во следнава табела

Оценка	Веројатност	Опис
4-5	Висока	Во поголем број на случаи се очекува да настане одреден настан
2-3	Средна	Настанот понекогаш може да се појави
1	Ниска	Настанот нема можност да се појави

Влијанието се оценува како што е дадено во табелата :

Оценка	Влијанието	Опис
4-5	Високо	Ако ризикот се појави но работните процеси и планираните активности не се нарушени
2-3	Средно	Ако со појавата на ризикот активностите и работењето се значително нарушени
1	Ниско	Ако со појавата на ризикот активностите и работниот процес во голема мера се нарушени

Матрицата на ризикот 3x3 ќе се користи во Општина Кочани за мерење на ризиците.

Матрицата на ризиците 3x3 е прикажана на следната слика:

Стратегија за управување со ризиците

Веројатност	Висока	3	6	9
	Средна	2	4	6
	Ниска	1	2	3
		Ниско	Средно	Високо
		Влијание		

При утврдување на границата на прифатливост на ризиците Општина Кочани тргнува од „ пристап на семафор “, при што зелените ризици не бараат понатамошно делување, жолтите ризици треба да се надгледуваат и да се управува со нив се до зелено доколку е можно, а црвените ризици бараат моментална акција.

Општина Кочани 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 процесот / активноста;
- Ако предизвикува значителна штета на интересните групи на Општината (граѓани, добавувачи, Владата на Република Македонија, кофинансиери и т.н.) ;
- 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 угледот на Општината;

6.4. 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 ризик треба да се одбере еден од следните одговори на ризик:

1. избегнување на ризикот – на начин што одредени активности ќе се спроведат поинаку,
2. пренесување на ризикот – преку конвенционално осигурување или пренос на трета страна,
3. 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 истиот ќе остане на прифатливо ниво,
4. 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 бидат утврдени од Градоначалникот со што ќе се обезбеди преземање на конкретни активности за постапување со ризиците без одлагање. Треба да се обезбеди дека за секоја активност (одговор на ризик) одговорноста за извршување е доделена на поединец, по име и со назначување на роковите за спроведување. Во одредени случаи, во кои со ризикот може да се постапува веднаш или во краток рок, не е потребно изготвување план за постапување.

Ризиците на пооделни сектори и одделенија Стручниот колегиум ќе ги дискутира и повторно ќе ги процени, на ниво на одделение ќе донесе завршна проценка на откриените ризици и ќе предложи дополнителни мерки за ублажување на ризиците. Резултат од расправата за ризиците е Акциски план.

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

6.5. Следење и известување за ризиците

Петтиот чекор на процесот го вклучува следењето и известувањето за ризиците така што раководителите на сите нивоа на управување и Стручниот колегиум можат да следат дали профилот на ризикот се менува, да стекнат уверување дека управувањето со ризиците е ефикасно и да се идентификуваат понатамошни акции кога е потребно. Со цел ефикасно следење и известување за ризиците, регистрите на ризици и акциските планови мора редовно да се ажурираат во поглед на:

Стратегија за управување со ризиците

1. новите ризици;
2. ризиците кои се третираат;
3. ризиците кои се прифатени; и
4. ризиците на кои не можело да се делува на планиран начин односно со ревидирање на проценката на ризикот.

Целта на управувањето со ризиците е доведување на ризикот и / или одржување на ризикот на прифатливо ниво. Ако активностите преземени со цел намалување на ризиците не допринесат изложеноста на ризикот да е под прифатливото ниво, ризикот би требало повторно да се дискутира на ниво на сектор и одделение, односно кога е потребно на ниво на Стручен колегиум.

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

- состаноци на ниво на сектор и одделение:

1. месечно помеѓу Раководителот на секторот и на одделението и координаторот за ризици или кога, по проценка, ќе се најде на исклучително значаен ризик, поради донесување одлука за мерките за намалување на изложеноста на ризик, за роковите и лицата кои ќе бидат одговорни за извршување на претходните активности и
2. на квартална основа помеѓу Градоначалникот и Раководителите на секторите и одделенијата и одговорните лица за потребните активности поради проценка на соодветноста на преземените активности во врска со ублажување на ризикот и следење на напредокот во спроведувањето на планот за постапување

- состаноци на ниво на Општина:

1. состаноци на Стручниот колегиум поради прегледување и дискутирање во која мерка преземените активности се ефикасни, разгледување на проценката на влијанието и веројатноста по завршување на активностите за третирањето на ризикот, одредување дали се потребни понатамошни акции за постигнување на прифатливо ниво на ризикот;
2. пишани извештаи за ризиците се доставуваат годишно:
 - од Градоначалникот до координаторот за ризици;

Стратегија за управување со ризиците

- Координаторот за ризици доставува извештај до Стручниот колегиум; и
- Стручниот колегиум до Градоначалникот поради одобрување и до единицата за внатрешна ревизија и единицата за финансиски прашања на знаење.

7. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА

За следење на ефективноста на процесот на управување со ризиците следните показатели на успешност ќе се следат преку Секторите и Одделенијата во состав:

1. на годишно ниво регистарот на ризици во целост е прегледан и договорено е управувањето со ризиците;
2. мерките од акцискиот план се спроведуваат во рамки на роковите утврдени за извршување и сите нови мерки се ажурирани во регистарот на ризици за одделението;
3. на годишно ниво се утврдени потребите за обука за управување со ризици и 50% од оние кои се одредени да учествуваат на обуката тоа го сториле;
4. на годишно ниво, во рамките на својот распон на контроли, во органите во состав извршени се повеќе од 50% од мерките од Акцискиот план; и
5. управувањето со ризици е редовна точка на состаноците внатре во одделенијата и на ниво на општината со што ќе се овозможи разгледување на изложеноста на ризик и повторно поставување на приоритети.

Клучните показатели на успешност ќе бидат прегледувани годишно.

8. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Ефикасното управување со ризици бара воспоставување следење и проверка, со што ќе се обезбеди ризиците ефикасно да бидат препознаени и проценети и се спроведуваат соодветни контроли и реакции. Треба да се спроведува редовна ревизија на стратегијата и усогласеноста со стандардите, а стандардите повремено повторно да се проценуваат со што би се утврдиле можностите за подобрување.

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

Стратегија за управување со ризиците

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

Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците ќе обезбеди ревидирање на процесот на управување со ризиците, на годишно ниво и согласно потребите за ажурирање на стратегијата за управување со ризиците и соодветните насоки. Резултатите на следењето и проверката координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризици ќе ги презентира во Министерството преку годишен извештај за системот на внатрешните финансиски контроли и на раководството преку годишниот извештај за показателите на успешност за спроведување на стратегијата за управување со ризици.

Единицата за внатрешна ревизија и единицата за финансиски прашања ќе добијат извештај за управувањето со ризици на годишно ниво, а статусот на акциските планови ќе го побараат од раководителите по потреба.

Единицата за финансиски прашања ќе обезбеди дали сите аспекти на процесот на управување со ризиците се преиспитани барем еднаш годишно и за тоа ќе ги 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.

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

9.КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКИ

Комуникацијата внатре во организацијата за прашањата на ризиците е важна бидејќи е:

1. потребно да се обезбеди секој да разбере, на начин кој одговара на нивната улога, што е стратегија, што се приоритетни ризици и како нивните одговорности во организацијата се вклопуваат во таа рамка за работа (ако тоа не се постигне, нема да се постигне соодветно и доследно

Стратегија за управување со ризиците

интегрирање на управувањето со ризици во административната култура на организацијата и приоритетните ризици нема доследно да се решаваат);

2. потребно да се обезбеди дека 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 организацијата се сретне со нови ризици и се смисли најдобар начин за надзор над нив, таквото решение треба да се соопшти на сите други кои исто така можат да се сретнат со тој ризик);
3. потребно да се обезбеди дека секое ниво на управување ќе бара и прима соодветни информации за управување со ризиците во рамки на својот распон 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.

Комуникацијата со другите организации за прашањата за ризикот, исто така е важна, особено ако Општината е зависно од другите организации.

Воспоставениот систем на комуникација во Општина Кочани и континуирана едукација на бработените за прашањата на ризиците која ќе се обезбедува и ќе се обезбеди во понатамошниот период:

-секој вработен да разбере, на начин кој одговара на нивната улога, што е стратегија, што се приоритетни ризици и како нивните одговорности во Општина Кочани се вклопуваат во таа рамка за работа;

-научените лекции и искуство можаат да се пренесат и соопштат на оние кои може да имаат корист од нив (на пример: ако еден дел од Општина Кочани се сретне со нови ризици и се смисли најдобар начин на надзор / постапување над нив, таквото решение треба да се соопшти на сите други кои исто така можаат 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 подконтрола;

-комуникација со институциите со кои Општина Кочани 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 подготвување на процедурите за работа во делот на извршувањето на надлежностите во секоја организациона единица на Општина Кочани;

-организирање на работилници во врска со утврдување на ризиците при

Стратегија за управување со ризиците

подготвување на годишните планови / програми за работа на Општина Кочани;

-учество на раководителите и вработените, на работилници и семинари поврзани со надградување на нивното знаење и искуство во вршење на секојдневните активности.

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

10. УЛОГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

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

1. Градоначалникот
2. Раководителите на различните нивоа на управувања согласно доделените овластувања и одговорности.

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

Улоги	Овластувања и одговорности
Градоначалник	<ul style="list-style-type: none">• да ја одреди стратешката насока и создаде услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со управувањето со ризиците;• да обезбеди највисоко ниво на посветеност и поддршка за управување со ризиците;• да ја донесе стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки;• да обезбеди Регистарот на ризици по одделенија да е воспоставен и редовно да се следи;
Секретар	<ul style="list-style-type: none">• да обезбеди ефикасно управување со ризиците во општина Кочани;• да обезбеди стратегијата за управување со ризиците,

Стратегија за управување со ризиците

	<p>да се оценува најмалку еднаш годишно, со што би се обезбедило да остане соодветна и актуелна;</p> <ul style="list-style-type: none">• да создаде услови за ефикасна комуникација за ризиците со вработените во сите делови на Општина Кочани;• да донесе завршна процена на откриените ризици на ниво на одделенија и да обезбеди следење и ажурирање на контролите кои се поврзани со минимизирање на ризиците;• да обезбеди Регистарот на ризици за програми и да се прегледува најмалку три пати годишно;
Стручен колегиум	<ul style="list-style-type: none">• да ја води стратешката насока и создаде услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со управувањето со ризиците;• да обезбеди највисоко ниво на посветеност и поддршка на управувањето со ризиците;• да ја донесе стратегијата за управување со ризиците и соодветни насоки;• да обезбеди Регистарот на ризици да е воспоставен и редовно да се следи.
Раководителите на сектори	<ul style="list-style-type: none">• да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивното подрачје на одговорности се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици;• да обезбедат дека сите вработени се запознаени со процесот на управување со ризици и да се свесни за 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 одделението 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

Стратегија за управување со ризиците

	<p>активности поврзани со ризиците утврдени и наведени во Акцискиот план (ако е потребно, разработка на подетален план за постапување)</p> <ul style="list-style-type: none">• да обезбедат управувањето со ризици да биде редовна точка на состаноците на одделенијата, со што би се овозможило разгледување на изложеноста на ризикот и повторното поставување на приоритети во поглед на ефикасна анализа на ризиците• да обезбедат секојдневно управување со ризиците □• да ги поттикнуваат вработените и да ги оспособуваат за системско препознавање и решавање на ризиците кои се закануваат на нивните активности и искористување на можностите со кои подобро ќе се остваруваат целите и подобрат резултатите• да ги отвораат прашањата во врска со ризиците, дури и кога тоа би можело да биде сфатено како лоша вест
Помошници на раководителите на сектори	<ul style="list-style-type: none">• да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивниот сектор се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици;• да обезбедат дека сите вработени се запознаени со процесот на управување со ризици;• да ја промовираат културата на управувањето со ризиците на секторот;• да обезбедат дека Регистарот на ризици во секторот е воспоставен и редовно се следи;• да создадат услови за непречено препознавање , анализирање и евидентирање на ризиците и одредување на приоритети и иницирање на активности за нив;• да создадат услови за непречено спроведување на активностите поврзани со ризиците и наведени во

Стратегија за управување со ризиците

	<p>Акцискиот план (ако е потребно , разработка и на подетален план за постапување);</p> <ul style="list-style-type: none"> • да обезбедат управувањето со ризиците да биде редовна точка на состаноците во секторот, со што би се овозможило разгледување на изложеноста на ризикот и повторното поставување на приоритети во поглед на ефикасна анализа на ризиците; • да обезбедат дека Регистарот на ризици за секторот се прегледува на квартална основа и годишно;
Раководители на одделенија	<ul style="list-style-type: none"> • да обезбедат секојдневно управување со ризиците; • да обезбедат дека управувањето со ризиците да се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици; • да обезбедат дека вработените се свесни за клучните цели, приоритети и главните ризици со кои се соочува нивниот дел на работење; • да го поттикнуваат вработените и да ги оспособуваат за системско препознавање и решавање на ризиците и искористување на можностите со кои подобро ќе се остваруваат целите и подобрат резултатите; • да ги разгледаат прашањата во врска со ризиците , дури и кога тоа би можело да биде сфатено како лоша вест;
Вработени (сите)	<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; • за секој нов ризик или несоодветни постојни мерки на контрола да се пријават на координаторот за ризици на општината;
Одделение за внатрешна ревизија	<ul style="list-style-type: none"> • да обезбеди ревизија на клучните елементи на процесот на управување со ризици

Стратегија за управување со ризиците

<p>(внатрешен ревизор)</p>	<ul style="list-style-type: none">• проценувајќи ги активностите и ефикасноста на контролните механизми во однос на ризиците, да укаже на ризиците, односно на несаканите настани кои можат да се случат како последица на несоодветни или неефикасни контролни механизми и да дава препораки кои одат во насока на нивно јакнење;
<p>Раководител на единицата за финансиски прашања</p>	<ul style="list-style-type: none">• да обезбеди и даде помош на вработените при изготвувањето на пописот и описот на работните процеси, проценката на ризиците и воспоставувањето на внатрешните контроли;• да обезбеди ажурирање на документацијата поврзана со книгата на работните процеси и регистарот на ризици;• да подготвува извештај за спроведување на планот за воспоставувањето на финансиското управување и контрола во соработка со Градоначалникот;• да извршува работи на надзор над спроведување на процесот на управување со ризици и поставените контроли како одговор на ризиците;• да ги преиспита сите аспекти на процесот на управување со ризици барем еднаш годишно и за тоа да го извести координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризици;
<p>Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици</p>	<ul style="list-style-type: none">• да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризиците во општината;• да обезбеди дека сите раководители се запознаени со потребата за воведувањето на управувањето со ризиците и со насоките за управување со ризиците;• да ја поттикнува културата на управување со ризици и да дава поддршка на раководителите во ефикасното управување со ризиците и јакнењето на свеста на врвното раководство за потребите за системското управување со ризиците;• да обезбеди координаторите за ризици да бидат соодветно обучени за управување со ризици;• да обезбеди изработка и ажурирање на стратегијата за

Стратегија за управување со ризиците

	<p>управување со ризици и соодветните насоки во согласност со степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризиците;</p> <ul style="list-style-type: none">• да подготвува годишен извештај за преземените активности за воспоставување на процесот за управување со ризиците;• за раководството да подготвува годишен извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризици;• да преземаат активности во врска со прибирањето на податоците за ризиците и евидентирање на податоците за ризиците во регистарот на ризици;• да обезбедат прегледување на податоците за ризиците и по потреба собирање на дополнителни информации;• да обезбедат на раководителите навремени, точни информации за управувањето со ризиците;• да подготвуваат извештај за управувањето со ризиците и да го известуваат Стручниот колегиум;• да го следат спроведувањето на мерките од акциските планови;• да управуваат со документацијата во врска со ризиците;
Координатор / и за ризици на организациони единици / сектори	<ul style="list-style-type: none">• да преземат активности во врска со прибирањето на податоците за ризиците и евидентирање на податоците за ризиците во регистарот на ризици;• да обезбедат прегледување на податоците за ризиците и по потреба собирање на дополнителни информации;• да обезбедат на раководителите навремени , точни информации за управување со ризиците;• да го следат спроведувањето на мерките од акциските планови и• да вршат управуваат со документацијата во врска со ризиците;

--	--

11. ВИДОВИ НА РИЗИЦИ ВО ОПШТИНАТА

Општината може да биде изложена на разни видови на ризици. Тие вообичаено се групираат во три групи и тоа: стратегиски, оперативни и проектни.

1. Стратегиски ризици

Стратегиските ризици на кои можат да бидат изложени општините произлегуваат од нивното функционирање и опкружување на национално и наднационално ниво, како од поставеноста, реалноста, трајноста и изводливоста на новните долгорочни цели утврдени во нивната мисија, визија и фискална стратегија. Тоа се ризици со кои органите на управување на Општината постојано ќе се соочуваат во континуитет, без оглед на нивната политичка провиненција. Мерењето на успешноста на нивното работење, а со тоа и на вкупното работење на Општината, во најголема мера, ќе се манифестира преку успешноста во соочувањето и во квалитетното управување со тие ризици.

Главни појавни облици на стратегиските ризици се:

1.1. Политички ризици, кои произлегуваат од неможност да се спроведе или да се реализира одредена надлежност на општината, поради политички притисоци или кочници кои произлегуваат од односот на централната кон локалната власт или од дисонантните ставови во врска со одредени стратегиски прашања на Општината кои би биле резултат на разнобразна политичка структура на органи на управување во Општината. Главната манифестација на тој вид на ризик е неможноста на Општината успешно да ја реализира локалната политика во целост или во некој од нејзините побитни составни делови.

1.2. Економски ризици, кои можат да се манифестираат на две нивоа:

а) Национално ниво во случај кога станова збор за (не) реализирање на макроекономската политика во земјата која во одреден домен (на пример во земјоделството, туризам и сл.) соодејствуваат со политиките и потребите на локалниот економски развој на Општината.

б) Локално ниво во случај кога станува збор за поставување и погрешно водење на политиката на локалниот економски развој на Општината, соочување со нереална фискална стратегија, силни внатрешни буџетски ограничувања и со

Стратегија за управување со ризиците

неможност за реализирање на програмите за среднорочни развојни активности на Општината.

1.3. Правни ризици, кои исто така може да се манифестираат на национално и локално ниво. Имено Општината може да се судри со сериозни проблеми при остварувањето на своите законски надлежности и во реализацијата на своите активности како резултат на честите промени системски или во законската регулатива на национално ниво со кое се ограничува или во некои ситуации дури и се суспендира некоја нејзина функција

1.4. Социјални ризици, кои се поврзани со позначајни демографски промени во Општината, бројот на (не) вработените во Општината, бројот на социјалните случаи во Општината, старосната структура на населението на Општината. Појавата на тие ризици во позначаен обем и зачестеност може во голема мера да го наруши остварувањето на целите од програмата и надлежностите на Општината во социјалната сфера од нејзиното дејствување.

1.5. Технолошки ризици кои можат да се манифестираат во неможноста на Општината (финансиска, организациска или кадровска) да ги следи најновите технолошки дистигнување (хардвер, софтвер, ГИС...) и нивно вклучување во секојдневното работење во сите сфери од нејзиното дејствување, а особено во финансиите, урбанизмот, образованиите и ЛЕР.

1.6. Ризици на опкружувањето, кои можат да се манифестираат во објективна и субјективна неможност да се реализираат одредени активности на Општината во областа на заштита на животната средина од загадување, ширење на непријатни мириси, емисии на радиоактивни и заразни елементи, гасови и материјали, изградба на депонии, изградба на станици за рециклирање на отпадни и други материјали, неадекватен енергетски систем и слично.

1.7. Ризици на конкурентност, кои можат да се манифестираат во преземање на мерки и активности во реализација на одредени проекти со поголеми трошоци со послаб квалитет во однос на спроведување на тие проекти со преземање на друг вид на иницијатива како што се на пример концисионерство или јавно приватно партнерство.

1.8. Ризик на граѓаните кој може да биде најсилно изразен во однос на другите ризици, во случај Општината да не ги исполни очекувањата на граѓаните и да не ги задоволи потребите на граѓаните кои живеат на нејзина територија.

2. Оперативни ризици

Оперативните ризици се поврзани со секојдневното оперативно работење во Општината, во функција на извршувањето на доделените законски надлежности и програмските активности кои ги доделува Советот на Општината. Тие се појавуваат или би можеле да се појават во иднина во следниве облици:

2.1. Организациски ризици кои се поврзани со евентуалната неприспособена организациска структура на Општината кон барањата и потребите за оперативно спроведување на законските надлежности.

2.2. Кадровско професионални ризици кои можат да се појават во форма на недоволен број, недоволен квалитет или во неадекватна или недоволна стручност на вработените за вршење на доделените оперативни работи и работни задачи. Во тие ризици може да се смести и нецелосна или недоволна опфатеност на работите и работните места во систематизацијата на Општината.

2.3. Правни ризици кои можат да се појават во случај доколку некои организациски дел или некој вработен во Општината дејствува во спротивност со законите и со другите прописи кои ја регулираат нивната оперативна работа во случај на отсутност на интерни напишани процедури за движење на документацијата во рамките на Општината, во случај на отсуство на деловна култура на однесување на вработените во Општината (целосно или делумно непочитување на прописите и на хиерархијата на одлучување). Во случај на непримање, непроследување или неприменување на измените на соодветни законски решенија што се од интерес на Општината итн.

2.4. Финансиски ризици можеби се најбројни тие можат да се појават во разни форми финансиско планирање, значително помали приходи од планираните, изготвување некавалитетен (програмски, оперативен, финансиски) буџет. Неусогласено капитално буџетирање со потребите на развојните програми на Општината. Неприменување на прописите со кои се регулира сметководствено-финансиското работење на Општината, некавалитетно благајничко работење, вршење ненавремено плаќање на обврските, непревземање на мерки за навремено и точно вршење наплата на побарувањата, неусогласеност со системот за трезорско работење итн.

2.5. Договорни ризици кои можат да произлезат од неможност некоја од договорените страни да ги исполни своите договорни обврски (Општината да неможе навремено и во целост да ги изврши потребните плаќања на своите обврски, а од другата страна да неможе навремено и во целост да ги исполни своите задачи за испорака на некоја стока, услуга или рабата.)

2.6.Технолошки ризици кои се поврзани со можноста на откажување на инсталираната технолошка опрема (хардвер и софтвер) необезбедување на заштита (back up) на податоците ,неусогласеност на технолошката опрема со барањата и со потребите на оперативните активности, незаштитен пристап кон податоците итн.

2.7.Физички ризици, кои најчесто можат да се појават во случај на необезбедување на физички средства со кои располага Општината (згради, возила, опрема) неадекватна противпожарна заштита, необезбедување на превентивна заштита од здравствени и климатски непогоди, недонесување на планови и програми за заштита на такви појави или на нивна неусогласеност со плановите и програмите на центарот за управување со кризи и на дирекцијата за заштита и спасување итн.

3.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, спорт итн. Реализацијата на тие проекти е поврзана со бројни ризици некавалитетен изработен проект, необезбедени финансиски средства за негова реализација, некавалитетно спроведена постапка за доделување на договор за јавна набавка, некавалитетен надзор над вршењето на работите, некавалитетна изведба на работите, недовршување на работите, неследење на неговата реализација од одговорните лица од Општината итн.

12.МОЖНИ ПРИЧИНИ ЗА ПОЈАВА НА РИЗИЦИ ВО РАБОТЕЊЕТО НА ОПШТИНА КОЧАНИ

Анализата на разни видови на ризици ги определува причините поради кои ќе можат да се појават во секојдневното работење во Општината, бидејќи ризиците главно можат да се определат како надворешни и внатрешни. Причините за нивно појавување можат исто така да се групираат како надворешни и внатрешни:

а)Надворешни причини

Надворешните причини кои го условуваат појавувањето на ризиците во работењето на Општината може да се појават во следниве облици

1.Политички причини, кои се условени од постојаните политички состојби во земјата и во Општината.Тие можат да се лоцираат во намерното заобиколување на Општината од централната власт при доделување на капитални додатоци со делегирана надлежност или пак во определувањето помал дел од средствата за

Стратегија за управување со ризиците

воедничување на фискалниот капацитет на Општината во РМ., понатаму недонесувањето или донесувањето на нецелосни или неефикасни решенија на ниво на централната влада би можело да се појави како пречка во реализацијата на одредени активности на ниво на Општината, таков е случајот со одредени решенија во законот за локална самоуправа, закон за финансирање на ЕЛС, законот за основно образование, законот за средно образование, законот за градење, законот за урбанистичко планирање и друго. Понатаму причини за појавни облици на некои ризици можат да се согледат во вкупната политичка состојба во земјата (дома и во односите со странство) како и во релациите меѓу оделните членови на советот на Општината кои припаѓаат на различни политички партии.

2.Економски причини, кои се согледуваат во (не)реализирањето на утврдената макроекономска политика на земјата на соодветниот временски период повисоката од планирана стапка на инфлација помалите од планираните даночни приходи на централно ниво помалиот прилив на средства врз основа на разните додатоци од централната на локалната власт (не)донесување мерки од макроекономски и од фискален карактер кои се во спротивност на интересите на ЛЕР на општината и др.

3.Правни причини, кои најчесто се манифестираат во нецелосната непрецизната или ненавременоста во донесувањето на одделни закони кои се од суштинско значење за работењето на општината

4.Економски причини, кои можат да се јават во облици на загрозување на животната средина на општината независно од нејзините програмски цели и интереси , а кои се условени од некои национални интереси таков би бил случајот со евентуална изградба на нафтовод, гасовод, депонии за животен или загрозен отпад итн. кој врз основа на претходната оценка би се гледале од централната власт независно од интересите на општината и нејзините граѓани.

5.Етнички причини ,кои можат да се манифестираат во нарушување на етничката структура на граѓаните на општината а со тоа и на интересите на одделните етнички групи од аспект на потребата за задоволување на нивните специфични желби и потреби кои што општината тешко би можела да ги задоволи во целост , а притоа да не предизвика непријатни реакции од оделните етнички групи на населението кои живеат на нејзино подрачје

6.Сигурносни и заштитни причини, кои произлегуваат од нестабилноста на системските закони ,несигурноста на политичките и економските состојби во земјата итн.. Отсуството или недоволноста на заштитни механизми од дејството на одредени причини на национално или наднационално ниво (регионално,

Стратегија за управување со ризиците

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

б) Внатрешни причини

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

1.Организациски (можна неадекватна организациска шема која не одговара за реализација на програмираните активности на општината)

2.Кадровски (можна состојба на недоволен, неквалитетен, нестручен или неадекватно избран административен кадар).

3.Раководни (можен избор на раководители со слаби управувачки способности).

4.Процедури на одлучување и решавање (можно отсуство на одлуки за постапување што требало да ги донесе советот на општината, отсуство на пишани процедури, правила и упатства за реализирање на законите и на одлуките, донесување на решенија без покритија во законите и одлуките или кои се во спротивност на нивните содржински елементи, донесување на нејасни, непрецизни или противречни решенија итн.)

5.Деловна култура (можно непочитување на прописите, пишаните процедури и на другите правила на игра од раководителите и вработените во општината).

6.Внатрешна ревизија (отсуство или можна нефункционалност на внатрешната ревизија во општината).

7.Следење на ризиците (без пишана стратегија, без систем за управување со ризиците, без работна група за следење на ризиците).

8.Ранопредупредувачки систем (непостоење на систем за откривање и за отстранување на ризиците уште пред да се појават или во моментот на нивното појавување).

13. ПОСТОЈАНА СОСТОЈБА ВО ОПШТИНА КОЧАНИ

Анализата на состојбата во општина Кочани од аспект на појавните облици на ризици е направена по одделенија и процесите во самите нив. Во Општина Кочани постојат следниве Сектори и Одделенија:

- Сектор за правни, јавни дејности и општи работи;
- Сектор за финансиски прашања;
- Сектор за урбанизам, заштита на животната средина и комунални работи;
- Сектор за уредување и располагање со градежно земјиште;
- Сектор за планирање и развој;
- Одделение за инспекциски служби;
- Одделение за управување со човечките ресурси;
- Одделение за внатрешна ревизија;
- Територијална противпожарна единица;

Тие се области каде се констатирани ризици во претходниот период кои можат да се поделат во:

- Стратегиски ризици, политички, економски, правни (на национални и наднационално ниво), социјални, технолошки ризици и ризици на опкружувањето.
- Оперативни ризици: организациски (нецелосна приспособена организациска структура на Општината кон новостекнатите надлежности); кадровски-професионални (неприспособеност со систематизација на работите и работните задачи кон новонастанатите состојби, потреби и надлежности, недоволно стручни или нееднакво стручни вработени лица во одделни сектори или области на дејствувањето) правни (без навремена и целосна дистрибуција на новите или на изменетите законски решенија и информации, како и без повратни информации, асиметричноста во информациите, без реакции или предупредувања во врска со важноста на определени воочени законски решенија, без пишани процедури за движење на документацијата во рамки на Општината, без пишани правила за архивирање на материјалите, неажурирани регистри, појавни облици на конфликт на интереси), финансиски (без фискална стратегија, неусогласено капитално буџетирање со развојните програми, нецелосно

Стратегија за управување со ризиците

применување на прописите за сметководствената документација, без физичка заштита на сметководствената документација, непрецизна евиденција на присутноста на вработените на работа и нејзината неусогласеност со пресметките на плата, незаштитени документи итн.), урбанистички (недонесени урбанистички планови, непочитување на законските рокови за издавање на одобренија за градба, незавршена денационализација на земјиштето и сл.), комунални (непостоење на подземен катастар, неажуриран надземен катастар неусогласеност на оперативните активности), договорни ризици (неисполнување, нецелосно и неквалитетно исполнување на обврските на договорните страни една спрема друга).

- Проектни ризици или ризици на морален hazard (нецелосна или неквалитетно спроведена постапка на јавна набавка за доделување на договор, можен конфликт на интереси при спроведувањето на јавната набавка, неможност навремено и квалитетно да се изработи некој проект заради отсуство на доволен број на проектни институции на подрачјата на Општината, неквалитетен надзор на извршувањето на работата).

Појавата на сите тие ризици е условена од надворешни и внатрешни причини чија можна појавна манифестација во работењето на Општина Кочани е опишано во точка 12 од оваа Стратегија.

Одделните облици на ризици имаат различен временски хоризонт на појавување и различна манифестација во нивниот квалитет и опасност за вкупното работење на Општината. Со примена на тие критериуми, ризиците во работењето на Општина Кочани можат да се класифицираат во три степени на ризичност: висок, среден и низок.

Во Општина Кочани не е изработена и не е усвоена Стратегијата за управување со ризиците. Во Општината постои внатрешен ревизор кој ги спроведува законските норми и правила за ревизија на вкупното работење, но тој не може да врши менаџирање на системот на управување со ризиците (стратегија или пишани процедури) затоа што таков не е воспоставен. Истовремено не постои ниту комитет кој би управувал со ризиците во Општината. Тоа значи дека, при присуство на ризиците кои беа претходно опишани, Општината се штити од нив само со примена на постојаните законски решенија кои, како што претходно беше речено, се недоволни за остварување на таа сложена цел. Во такви услови не се поставува листа на приоритетни ризици, туку тие се решаваат според моменталната оценка на раководителот или вработените во одделните одделенија.

Направената анализа покажува дека Општината не утврдува ниту колективна ниту персонална одговорност во врска со управувањето на ризиците. Тоа значи дека решавањето на законите од одредени видови на ризици се врши парцијално и од случај до случај, со ангажирање на вработените, нивните раководители и внатрешниот ревизор. Не постои обврска на вработените за идентификација на ризиците, нивно приоритизирање, анализирање, мерење и рангирање, ниту пак

Стратегија за управување со ризиците

постои стриктно пишана обврска за следење и контрола на ризиците во работењето на Општината.

Охрабрува постоењето на активности за воспоставување на процедури во работењето и запознавање на вработените во Општината за присутноста на ризиците во нивното секојдневно работење, како нивната желба и посветеност за пристапување и следење на систем за ефикасно управување со ризиците на ниво на Општина и на ниво на одделни одделенија.

14. АКТИВНОСТИ НА ОПШТИНА КОЧАНИ

Раководството и вработените во Општина Кочани се сосема свесни за изложеноста на работењето на Општината на бројни ризици. Во функција на заштита од нивната појава или за намалување на нивното штетно дејство од една страна и за искористување на нивното корисно дејство од друга страна, Општина Кочани ќе пристапи кон донесување и практично применување на Стратегија за управување со ризиците во нејзиното работење. Стратегијата ќе се претвори во оперативен систем за управување со идентификуваните и со потенцијалните ризици на кои е или на кои во иднина би можела да биде изложена Општина Коачани. Пред да се донесе заокружена стратегија за управување на ризиците, системот за управување со ризиците во Општина Кочани ќе биде сочинет од повеќе активности од системски и оперативен карактер.

Планираните системски активности главно можат да се лоцират на следните полиња:

-Воспоставување и почитувања на правилата за управување со ризиците кои се содржани во оваа стратегија.

-Воспоставување на организациска структура во Општината и на систематизацијата на работните места во Општината со јасно и прецизно дефинирани и поделени надлежности и одговорност на Градоначалникот на Општината, раководителите на секторите и оделенијата, и другите раководни лица и на сите останати вработени во Општината од аспект на заштита и управување со ризиците.

-Креирање на пишани процедури за преземање и за управување со ризиците во сите области на дејствување на Општината, кои во оваа Стратегија се означени како чувствителни точки кои се изложени на ризик.

-Манипулирање на можните области каде што можат да се појават ризиците и нивните можни појавни облици за побрзо, поедноставно и поефикасно идентификување, а со тоа и поефикасно пристапување кон соочување со нив

Стратегија за управување со ризиците

(отстранување, намалување, преземање).

-Воспоставување посилен (од досегашниот) информациски ситем, со зголемување на неговата транспарентност и со обезбедување негова симетричност, повратност и хоризонтална и вертикална насоченост во двата правца (нагоре-надолу, напред-назад и обратно).

Општина Кочани планира да превземе бројни и различни оперативни активности и мерки за тековно-оперативно управување со одделните појавни облици на ризици во работењето на нејзините одделни организациски делови. Нивната содржина мапирана и детално е презентирана во приложениот Анекс - регистар на ризици во процесите.

15. ОПИС НА ПРОЦЕСИТЕ ВО ОПШТИНА КОЧАНИ

Од извршената анализа на организационите делови наведени во точка 13 од оваа Стратегија на Општина Кочани детектирани се главните работни процеси и нивните цели и тоа:

Назив на организационен дел	Назив на процесот	Цел на процесот
1.Сектор за правни , јавни дејности и општи работи; 1.1.Одделение за правни ,општи работи; и 1.2.Одделение за јавни дејности;	Административна подршка на Советот на Општината	Овозможување непречено функционирање на Советот на Општина Кочани и вршење на работи од локална значење согласно надлежностите и законските прописи
	Активност за прием на актите доставени до Општината нивно архивирање и одложување	Обезбедување на регуларност-законотист во постапката на прием, проследување и архивирање на актите / документиранитот материјал.
	Социјална, здравствена и заштита на децата	Подигнување на нивото / квалитетот на социјалната, здравствената и заштита на децата
	Култура и спорт	Институционална и финансиска подршка на културните установи и проекти, негување на фолкорот ,

Стратегија за управување со ризиците

		обичаи, стари занаети, организирање на културни манифестации, обележување на годишнини и настани од историско минато и поттикнување на разновидни специфични форми на творештвото. Развој на масовен спорт и рекреативни активности, организирање на спортски приредби и манифестации, одржување и изградба на објекти за спорт и поддршка на спортски сојузи.
	Јавни набавки и ракување со набавените материјали	Спроведување на јавните набавки согласно законската регулатива и правилно ракување и вградување на набавените материјали согласно договореното.
	Активности за транспарентност (комуникација, отчетност, кредибилитет и инволвирање на граѓаните во процесот на одлучување)	Обезбедување на навремено известување на граѓаните за сите активности на Општината и за трошоците покриени со парите на граѓаните и нивно вклучување во процесот на одлучувањето.
	Издавање на лиценци на такси превозниците.	Лиценцирање на такси превозниците кои ги исполнуват условите и штитење на нивните интереси.
2.Сектор за финансиски прашања: 2.1.Одделение за буџетска координација; 2.2.Одделение за буџетска контрола; 2.3.Одделение за сметководство и плаќање; 2.4.Одделение за даноци , такси и надоместоци;	Изработка на финансов план (БУЏЕТ)	Навремено изготвување на реален буџет и негово донесување во законски рок од страна на Советот на Општината и навремено доставување до надлежните институции заради нормално функционирање на Општината.
	Сметководствено	Навремено евидентирање на

Стратегија за управување со ризиците

	евидентирање на документи	сметководствените документи врз основа на комплетни, веродостојни и релевантни документи.
	Плаќање	Навремено и точно плаќање
	Изработка на пропишани финансиски и статистички извештаи (завршна сметка, годишна сметка, квартални извештаи и слично.)	Навремено изготвување на финансиски и статистички извештаи и доставување до надлежните институции во законски предвиден рок.
	Пресметка и исплата на плати	Навремена и точна пресметка и исплата на плати на вработените
	Благајничко работење	Исплата врз основа на комплетни документи и наменско и законско користење на исплата на готовината
	Изработка на решенија за даноците на имотот	Навремена, точна и ефикасна изработка на решенијата за даноци на имот и нивна навремена достава до обврзниците
	Изработка на решенија за комунална такса	Навремена, точна и ефикасна изработка на решенијата за комунална такса и нивно навремено доставување до обврзниците
	Пресметка и изработка на решенија за данок на промет	Правилна пресметка на данокот на промет и точна и навремена изработка на решенија за данок на промет согласно законската регулатива
	Наплата на побарувањата	Навремено и целосно наплатување на побарувањата на општината (како што се данок на имот, комунална такса, надоместок за комунално уредување и слично)
	Финансирање на Месните / урбани заедници	Обезбедување на доволно финансиски средства за финансирање на активности превземени од Месните

Стратегија за управување со ризиците

		управи или заедници
3.Сектор за урбанизам, заштита на животната средина и комунални работи 3.1.Одделение за урбанизам и заштита на животната средина; 3.2.Одделение за комунални работи;	Општинско урбанистичко планирање	Носење на урбанистички планови на територијата на општина Кочани
	Издавање на одобрение за градба	Навремено издавање на одобрение за градба врз основа на поседување на уредна потребна документација согласно законската регулатива
	Легализација на бесправно изградени објекти	Издавање на решение за легализација врз основа на точни, веродостојни документи согласно законската регулатива
	Изградба и одржување на инфраструктурни објекти, водоводни и канализациони системи	Создавање на стандардни услови за живеење и стопанисување во општината
	Вертикална и хоризонтална сигнализација и улично осветлување во општината	Безбедност во сообраќајот и безбедност на граѓаните
	Менаџирање со животната средина, управување со отпадот, планирање, мониторинг и известување	Обезбедување на здрава животна средина за живеење на граѓаните на Општината
4.Одделение за управување со човечки ресурси	Менанџмент со човечки ресурси	Спроведување на менанџментот на човечките ресурси на економичен, ефикасен и ефективен начин
5.Одделение за	Инспекциска контрола од	Реализација на деталниот

Стратегија за управување со ризиците

инспекциски служби	областа на градежништвото	урбанистички план. Отстранување на бесправните објекти
	Инспекциска контрола над издадените услови за градба	Реализација на деталниот урбанистички план, контрола и споредба на издадените решенија со фактичката состојба на извршената градба
	Рушење на дивоградби	Правилно организирање на постапката за извршување
	Инспекциска контрола од областа на комунална дејност	Спроведување на ефикасна контрола на одржување на јавната чистота, гробишта, паркови и зеленило, снабдување на квалитетна вода за пиење и одведување на отпадни води.
	Инспекциска контрола од областа на животната средина(одобрување на елаборати за заштита на животната средина издавање на Б-интегрирана дозвола)	Издавање на одобренија врз основа на комплетни документи согласно законската регулатива
6.Сектор за уредување и располагање со градежно земјиште; -Одделение за уредување на градежном земјиште; -Одделение за спроведување постапка за располагање со градежно земјиште;	Процес на организирање на вршење на работите на уредување и одржување на градежното земјиште со изработување на предлог - програма за уредување на градежното земјиште и целокупната потребна документација за спроведување на програмата.	Спроведување на постапката за отуѓување , давање под долготраен и краткотраен закуп и со непосредна спогодба на градежно земјиште на подрачјето на Општина Кочани со квалитетно подготвување договори и целокупната документација.
7.Сектор за планирање и развој;	Процес на обезбедување (собирање) на податоци заради изработка на	Изработка на стратешки документи (планирање и анализа на локалниот

Стратегија за управување со ризиците

<p>-Одделение за локален економски развој и прекугранична соработка;</p> <p>-Одделение за информатичка комуникациска технологија и ГЕО информациона системи;</p>	<p>соодветна анализа и план за изработка на Програми-Акциони планови.</p>	<p>економски развој).</p>
<p>8.Одделение за внатрешна ревизија</p>	<p>Подготовка на стратешки план и годишен план за внатрешна ревизија , вршење на конкретна ревизија , процес на информирање на Градоначалникот за извршената ревизија, и изработка на Годишен извештај за спроведените ревизии и доставување до ЦЕХ.</p>	<p>Комплетно и квалитено изработени стратешки и годишни планови за вршење на внатрешна ревизија, при утврдување на ризици , цели , мерки , вршење на ревизии согласно плановите и навремено доставување на извештаи на Градоначалникот и изработка на Годишен извештај од извршените ревизи и навремено доставување до ЦЕХ.</p>
<p>9.Територијална противпожарна единица</p>	<p>Противпожарна заштита и заштита на граѓаните и правните субјекти од елементарни непогоди</p>	<p>Заштита на имотот на правните субјекти и граѓаните и спречување на отстранување на евентуалните последици.</p> <p>Превземање превентивни мерки за заштита и спасување на населението и граѓаните. Подготовка за делување на општините на Општина Кочани во услови на природни непогоди и други несреќи за заштита на населението и материјалните добра.</p>

16. МАПА НА ПРОЦЕСИТЕ

Осознавање / пописот на процесите и дефинирањето на книгата / мапата на процесите овозможува разграничување на процесите во Општината, утврдување на активностите кои се извршуваат, разграничување на надлежностите и одговорноста, период на спроведување на активностите, контролните активности и целите на утврдените процеси. Податоците и информациите кои се користат за изработка на пописот на процесите произлегуваат од Правилникот за организација и систематизација и другите интерни акти со кои се дефинирани поделните процеси / активности.

Изготвување на книгата / мапата на процесите во Општината ќе овозможи давање целосна слика за начинот на кој се остваруваат целите. Во исто време со оваа активност се создава можност за целосен сеопфатен опис на Општината нејзино работење, констатирање на одредени недоследности / ризици во работењето, согледување на меѓусебната поврзаност на самиот процес и активностите за подобрување на работењето на Општината.

Во фазата на дефинирање и изработка на стратегијата со ризици извршена е анализа на сите процеси со цел да се осигура нивната ефективност, економичност и ефикасност во остварувањето на целите на Општината .

Изработката на книгата / мапата на процесите е извршена со изработка на посебен образец во кој се дават основни информации за : називот на процесот, лицето одговорно за процесот, целта на процесот, главните ризици во процесот, краток опис на процесот , влезните и излезните активности во процесот, поврзаност на процесот со другите процеси, средствата потребни за реализација на процесот, шифри и назив на активностите.

17. НАСОКИ ЗА ИЗГРАДБА НА СИСТЕМ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ВО ОПШТИНА КОЧАНИ

Управувањето со ризиците во Општина Кочани претставува процес во кој на професионален начин се управува со пречките со кои се соочува Општината во остварувањето на целите на сите нивоа од нејзиното работење.

Во процесот на подготовка на Стратегијата за управување со ризиците, се направи идентификација на реалните и потенцијалните ризици во секоја организациона единица на Општина Кочани, анализирајќи го претходно деловното опкружување, основните процеси кои се одвиваат во организационите единици и ефектите кои се постигнуваат со нивното делување.

Стратегија за управување со ризиците

Проценката и мерењето на идентификуваните ризици се извршува на секое ниво на раководни структури на организационите делови на Општина Кочани. Проценката претставува соодветна анализа која не би требало да бара долг временски период и наметнување дополнителен напор на вработените во општинската администрација. Во постапката на оценување на ризиците надлежните раководни структури извршија соодветно проценување на ризиците во процеси и нивно мерење преку нивното остварување / последиците и веројатноста на нивното настанување (колку често ќе се јави некој настан).

Проценката на ризикот и неговото соодветно мерење е содржано во Стратегијата прикажана во табеларен преглед по поделни процеси дадени во Анекс како „ Регистар на ризиците во процесите ”

Од извршената анализа ризиците се класифицирани како високи, средни или ниски. Предмет на делување ќе бидат ризиците кои се класифицирани како високи и средни.

Врз основа на направената анализа Општина Кочани треба да ја оцени тежината и приоритетите за кои ризици најпрво ќе се делува односно ќе се преземат мерки за управување со нив така да ќе се направи приоритетна листа (од највисок до најнизок ризик).

Во процесот на подготовката на Стратегијата за управување со ризици се предложија соодветни мерки за намалување на идентификуваните ризици предвидувајќи воедно рок и одговорно лице за нивно спроведување.

За успешно следење за контрола на ризиците во Општина Кочани потребно е формирање на работно тело или Комитет за ризици, кој заедно со внатрешната ревизија на Општината ќе известуваат за интзитетот на постојните и појавата на евентуални нови ризици. За нив е потребно редовно известување на Градоначалникот и Советот на Општината.

Конкретно управувањето со ризиците во Општина Кочани ќе се остварува преку:

- Воспоставување јасни процеси на управување со ризици кои се пренесени до сите вработени во општинската администрација.
- Јасно дефинирање на улогите и одговорностите за управување со ризици.
- Формирање на работна група за управување со ризици и редовно

Стратегија за управување со ризиците

одржување на состаноци.

- Развој на акционен план за вградување на управување со ризици со задачите и препреките за процесот на мониторинг споредено со она што треба да се оствари.
- Обезбедување на обуки за управување со ризици за сите вработени во општинската администрација.
- Одржување и ревидирање на регистарот за заеднички и работни ризици и определување на задолженост за секој ризик.
- Осигурување дека сите активности / процеси вклучуваат процена на ризикот.
- Идентификување на ризиците во однос на партнерското работење.
- Осигурување дека сите членови на работната група имаат одговорност за управување со ризик на примените извештаи на квартална основа и се презема активност за да се осигура дека сите деловни ризици активно се управуваат.
- Според тоа претходно опишаната опфатеност на системот на управување со ризици во Општината Кочани треба да се подразбира како систем со кој се идентификува и се ублажува дејството на појавните ризици и со кој се создава можност за користење на можностите што ги нудат одделни преземени ризици во поглед на унапредување на работењето на Општината. Тоа значи системот на управување со ризиците, заедно со земање предвид на сите претходно наведено елементи, треба да опфати и анализа на трошоците од една и на користа од преземените ризици од друга страна.

18. УЛОГАТА НА ВНАТРЕШНАТА РЕВИЗИЈА

Градоначалникот на Општина Кочани го постигнува надгледувањето на контролите преку континуирани активности и соодветни оценки. Во ова надгледување многу помага внатрешниот ревизор од Општината, кој покрај останатото има обврска да ги следе интерните контроли.

Внатрешниот ревизор треба да ги спроведе следните активности: следење на интерната контрола, испитување на финансиските и оперативните информации, проверка на економичност, ефикасност и ефективност на работењето и проверка на усогласеноста со законската регулатива и интерните акти.

Стратегија за управување со ризиците

Внатрешниот ревизор треба да ги осознае процесите кои се составен дел на Општина Кочани, со цел да се идентификуваат значајните ризици кои можат да влијаат врз целите на финансиското известување.

Значајно за Градоначалникот на Општината е тоа што во текот на ревизијата, ревизорот може да идентификува ризици од погрешно материјално прикажување кои Градоначалникот не успеал да ги идентификува со процесот на проценка на ризиците во Општината.

Внатрешниот ревизор потребно е да ги идентификува ризиците од погрешно материјално прикажување:

- -на ниво на финансиски извештаи, и
- -на ниво на класа на трансакции, салда на сметки.

Идентификувањето на ризиците се врши уште во текот на процесот на стекнување на разбирање за субјектот и неговото опкружување, нив ревизорот ги разгледува и утврдува дали може да влијаат на материјално погрешно прикажување на финансиски извештаи.

Оваа проценка на ризикот ревизорот ја користи за определување на природата, временскиот распоред и обемот на понатамошните ревизорски постапки кои ќе бидат извршени. Наведеното е многу значајно од причина што одделни ризици ќе влијаат на материјално погрешно прикажување на финансиските извештаи, или трансакции, како што е на пример контролното опкружување.

Внатрешниот ревизор треба да ја има предвид материјалноста и нејзиниот сооднос со ревизорскиот ризик кога спроведува ревизија.

Информациите се материјални доколку нивното испуштање или погрешно прикажување може да влијае врз економските одлуки на корисниците. Ревизорот треба да има предвид дека материјалноста претставува праг или точка на пресек, а не примарна квалитативна карактеристика која информациите мора да ја поседуваат за да бидат корисни.

Ревизорот треба да го користи своето сопствено расудување во делот на утврдувањето на материјалноста, како и на ниво на финансиски извештаи, така и на ниво на трансакции односно ставки.

Проценката на ревизорот за материјалноста поврзана со класи на трансакции, салда на сметки, му помага на ревизорот да донесе одлуки за прашања пред се кои ставки треба да се испитат и дали да се користи методот на примерок и суштински аналитички постапки.

Односот меѓу материјалноста и ревизорскиот ризик е инверзен, а тоа значи дека колку што е поголемо нивото на материјалноста толку е помал ревизорскиот ризик и обратно. Доколку при планирањето на конкретните ревизорски постапки

Стратегија за управување со ризиците

ревизорот утврди дека прифатливото ниво на материјалност е пониско, се зголемува ревизорскиот ризик, но ревизорот може ова да го надомести или со дополнителни тестови на контрола или во модифицирање на природата, временскиот распоред и обемот на планираните постапки. При ова треба да се додаде дека внатрешниот ревизор треба да оцени кои процеси во функционирањето на Општината содржат ризици и кои можат да предизвикат материјално оштетување на средствата со кои располага Општината.

Проценка на ревизорот на материјалноста и ревизорскиот ризик при првичното планирање може да се разликува од подоцнежните постапки, пред се заради промена на познавањето на ревизорот како резултат на ревизијата. Често пати ревизорот може кога ја планира ревизијата да го постави прифатливото ниво на материјалноста на пониско ниво од она што планира да го користи за вреднување на резултатите на ревизијата, а тоа е заради намалување на веројатноста од неоткриени погрешни материјални прикажувања. Ревизорот треба да ги определи сите сеопфатни одговори за покривање на ризиците од материјално погрешно прикажување на ниво на финансиските извештаи. При ова треба да се нагласи потребата од одржување на професионален скептицизам во собирање и оценка на ревизорските докази, така да што понатамошните ревизорски постапки, нивниот временски распоред и обем треба да се одговор на проценетите ризици од материјално прикажување.

Изборот на ревизорските постапки од ревизорот е заснован на проценка на ризикот. Колку што е повисока проценката на ризикот од ревизорот, толку поверодостојни и порелевантни ќе бидат ревизорските докази кои ќе се добијат со суштински постапки.

Обемот на ревизорските постапки (големината на примерокот или број на набљудувања) се утврдува врз основа на расудувањето на ревизорот за материјалноста, проценетиот ризик и степенот на уверување кој треба да се добие. Внатрешниот ревизор во општината го зголемува обемот на ревизорските постапки со зголемување на ризикот на погрешно материјално прикажувања.

Внатрешниот ревизор во Општина Кочани ќе применува тестови на контрола во случаи кога е проценето дека контролите во Општината работат ефикасно во откривање на ризиците за погрешно материјално прикажување. Со ови тестови ревизорот прибавува достапни ревизорски докази за да се увери дека контролите работеле ефикасно во временскиот период кој е предмет на ревизијата. Исто така, ревизорот може да се соочи со состојба кога одделни контролни постапки се дизајнирани во Општина Кочани, но од различни причини не се користени во текот на работењето на општината. Во такви услови потребно е да се прибават ревизорски докази за тоа како биле применувани контролите во определен временски период. Ревизорот треба да избере ревизорски постапки за да стекне уверување за оперативна ефикасност на контролите. По потреба ревизорот може

Стратегија за управување со ризиците

да ги надополнува или менува ревизорските постапки, зависно од потребите. Покрај набљудувањето може да се користи интервју со администрацијата на Општината, да врши увид во документацијата.

Материјалното погрешно прикажување откриено со постапките на ревизорот кое што не било идентификувано од Градоначалникот на Општината укажува на слабост на интерната контрола и за ова треба да биде известен Градоначалникот. Кога ревизорот ќе утврди дека проценетиот ризик од материјално погрешно прикажување на ниво на тврдење е значаен ризик, тогаш ревизорот ќе треба да изврши суштински постапки. Во однос на временскиот распоред на суштинските постапки, треба да се напомене кога овие постапки се извршуваат на даден меѓудатум, ревизорот треба да изврши понатамошни суштински постапки или комбинирани со тестови контроли за да го покрие преостанатиот период кој што обезбедува разумна основа за проширување на ревизорските заклучоци од меѓудатумот до крајот на периодот. Користењето на ревизорските докази од извршувањето на суштинските постапки во дадена претходна ревизија не е dostatно за да се покрие ризикот на материјално погрешно прикажување во тековниот период. Обемот на суштинските постапки зависи од ризикот од материјално погрешното прикажување. Колку што е поголем ризикот од материјалното погрешно прикажување толку ќе биде поголем и обемот на суштинските постапки. Со оглед на тоа што ризикот од материјално погрешно прикажување ја зема предвид интерната контрола, обемот на суштинските постапки може да биде зголемен како резултат на незадоволителни резултати од тестовите на оперативната ефективност на контролите.

Градоначалникот на Општина Кочани е одговорен за формирање на ефективна контролна средина. Внатрешната контрола овозможува да се обезбеди разумна сигурност дека Општина Кочани:

- Се придржува на законските прописи и упатства
- Промовира економично, ефективно и ефикасно работење
- Ги чува средствата од непрофесионално користење и располагање.

Внатрешните контроли се состојат од општи постапки на внатрешната контрола кои треба да бидат дизајнирани во согласност со стандардите за внатрешна ревизија, тие испитуваат:

- Дали клучните задачи и одговорности се поделени помеѓу вработените да се намали ризикот од грешки и измами, односно дали постои поделба на должностите со цел да нема концентрација на надлежности и одговорности кај едно лице.

Стратегија за управување со ризиците

- Дали постојаните средства на Општината се физички заштитени од неовластени лица.
- Дали трансакциите се евидентираат веднаш заради почитување на сметководственото начело за ажурност и навременост и слично.

19.ПРЕПОРАКИ ЗА ПРЕЗЕМАЊЕ АКТИВНОСТИ ЗА ЕФИКАСНО УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Стратегијата за управување со ризици во Општината Кочани ги опфаќа вообичаените елементи на познатите системи на управување со ризици во општините кои на соодветен начин и во соодветни места се презентирани во овој текст. Во стратегијата се содржани и активностите и мерките кои Општината Кочани ги презема или планира да ги преземе во следниот краткорочен и среднорочен период, наведени во Анексот - Регистар на ризиците. Имплементацијата на Стратегијата за управување со ризици на Општина Кочани бара во нередниот период да се пристапи кон:

Утврдување политика за управување со ризици. Општина Кочани треба да изгради сопствена политика за управување со ризиците во нејзиното работење. Таквата политика треба да ги определи очекуваните улоги и одговорности на сите вработени во Општината во правец на идентификување и управување со ризиците во работењето. Политиката на управување со ризици меѓу другото треба да содржи:

- цели на политиките
- дефинирање на можните ризици
- видот и обемот на потребни документи за управување со ризиците
- план на следење и контрола на изведбата на активностите на Општината од аспект на ризиците и
- извештај за имплементацијата за преземените марки.

Конкретизирање на поддршка од раководството на Општината за квалитетно управување со ризиците. Имено иако управувањето со ризиците е одговорност на сите вработени во Општината воспоставување и натамошниот развој на културата на управување со ризиците во Општината е одговорност на Градоначалникот на Општината и на раководителите на секторите и нејзините одделни одделенија. Нивната поддршка е исклучително важна за да можат вработените во Општината да разберат дека идентификацијата на ризиците е обврска на целиот колектив. Во

Стратегија за управување со ризиците

таа насока најсилен придонес може да има:

- Засилување на дејството на Одделението за внатрешна ревизија во контролирање, а не во менаџирање на Стратегијата.
- Воспоставување Работна група за управување со ризиците , која би била составена од вработени лица во Општина Кочани. Нејзината главна задача треба да биде поттикнување на сите останати учесници да ги спроведуваат насоките и да ги остваруваат целите на стратегијата .
- Големината и штетите од ризиците, секогаш се помали ако навреме се откријат. Поради тоа потребно е Општина Кочани да воспостави и да развива ранопредупредувачки систем за заштита од појава на ризици и за полесно управување со нив.
- За полесно лоцирање на одговорноста и за полесно следење на извршувањето на задачите околу управувањето со ризици , потребно е секое лице кое непосредно е одговорно за управување со соодветен ризик периодично (месечно, тримесечно, шестмесечно, годишно) да изготвува преглед (рамка) за управување, односно за следење на тој ризик.

20. АЖУРИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Стратегијата за управувањето на ризиците претставува стратешки документ кој од овластените лица во Општина Кочани 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 Кочани 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 Кочани.

За проценката, прегледот и истражувањето на управувањето со ризици на ниво на Општина Кочани, 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

Стратегија за управување со ризиците

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 во Општина Кочани и истиот ќе го достави до градоначалникот на општината Кочани.

За да биде достапна до сите вработени, Стратегијата за управување со ризиците ќе

- биде ставена на интернет страната на Општина Кочани, со што ќе се обезбеди со неа да бидат информирани сите вработени и другите заинтересирани страни.

21.ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Изјава за политиката за управување со ризиците:

„Општина Кочани се залага за ефикасно управување со ризиците кои се закануваат на извршување на изворни и пренесени надлежности.

Вработените во Општина Кочани , организациони делови , средствата и способноста за давање на квалитетни и навремени услуги се постојано под влијание на таквите ризици.

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

Бр.-----

Кочани, 20.09.2016

Општина Кочани

Градоначалник,

Ратко Димитровски

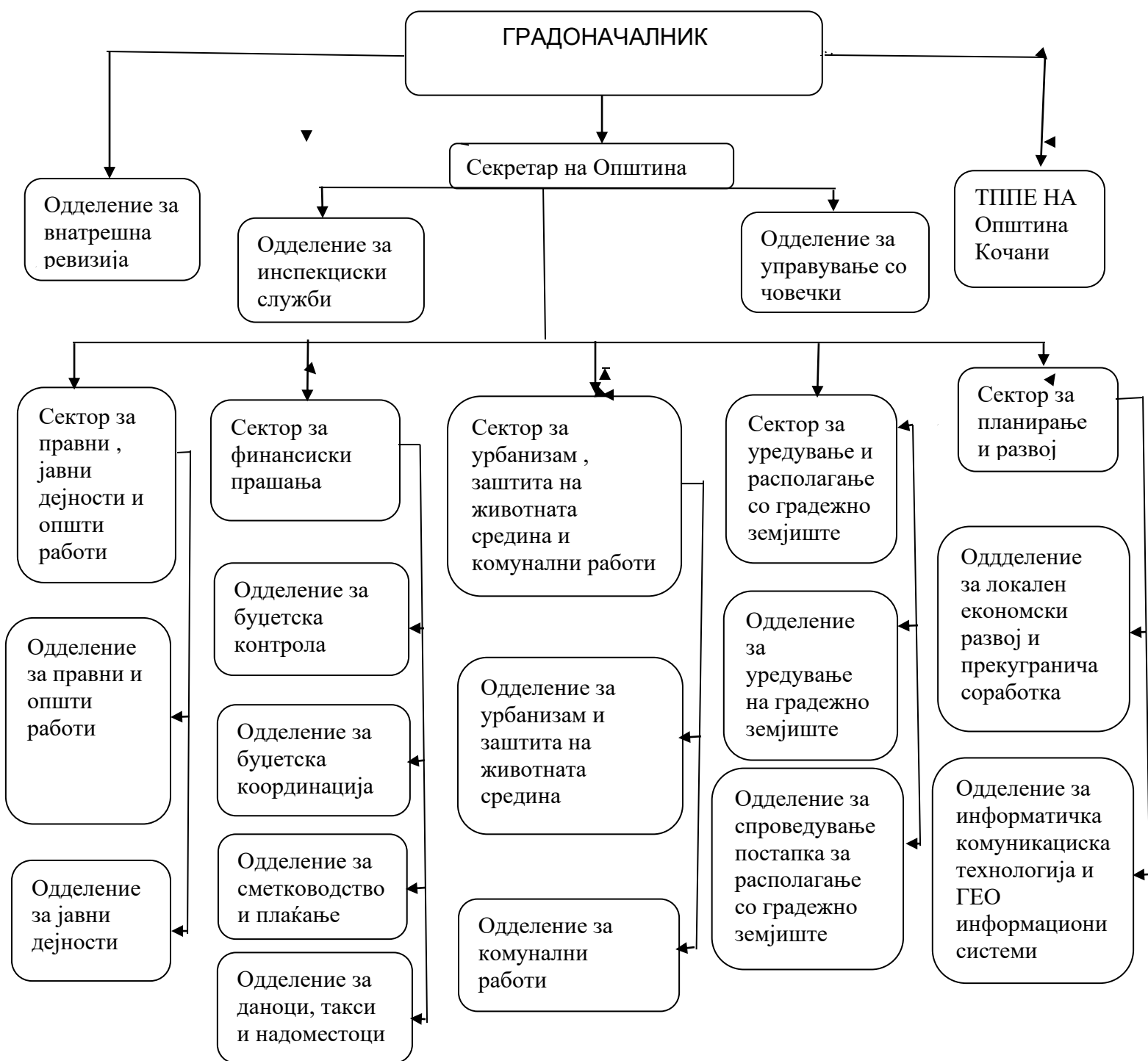
22.ПРИЛОЗИ

Органограм на Општинската администрација

Регистар на ризици на Општина Кочани за:

- Сектор за правни, јавни дејности и општи работи;
- Сектор за финансиски прашања;
- Сектор за урбанизам, заштита на животната средина и раполагање со градежно земјиште;
- Сектор за планирање и развој;
- Одделение за инспекциски служби;
- Одделение за управување со човечки ресурси;
- Одделение за внатрешна ревизија;
- Територијална противпожарна единица на Општина Кочани;

Стратегија за управување со ризиците



АНЕКС
РЕГИСТЕР НА РИЗИЦИТЕ ВО ПРОЦЕСИТЕ
ПО ОРГАНИЗАЦИОНИ ЕДИНИЦИ – СЕКТОРИ
ВО ОПШТИНА КОЧАНИ