



СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА  
ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА  
ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

Бр. 19-4720/15

20.12 2024 год.

КАВАДАРЦИ

**СТРАТЕГИЈА  
ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ  
НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ**

Ноември, 2023 година



**СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА  
ОПШТИНА КАВАДАРЦИ**

**СТРАТЕГИЈА  
ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ  
НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ**

**Ноември, 2023 година**



**СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА  
ОПШТИНА КАВАДАРЦИ**

**СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ**

**Изработувач:**

**Здружение на финансиски работници на локална самоуправа и јавни  
претпријатија – Велес**

**ул. „Осми Септември“ бр. 82-4, ПФ 155, 1400 Велес**



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

### СОДРЖИНА

#### Содржина

1. ВОВЕД .....	4
2. КОРИСТЕНИ ДЕФИНИЦИИ.....	6
3. ЦЕЛ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ .....	8
4. НАМЕНА И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ .....	10
5. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ .....	11
6. СТАВОВИ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ КОН РИЗИЦИТЕ .....	11
7. ПРИФАТЛИВО НИВО НА РИЗИК / АПЕТИТ ЗА РИЗИК НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ .....	12
8. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ .....	14
8.1 Поставување на цели .....	15
8.2 Утврдување на ризиците .....	15
8.3 Проценка на ризиците .....	16
8.3. Воспоставување контролни мерки и отстранување / постапување по ризиците .....	18
8.4. Следење и известување за ризиците .....	19
9. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА .....	20
10. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ 21	
11. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКИ .....	21
12. УЛОГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ .....	22
13. АЖУРИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ .....	25
14. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ.....	26
15. ПРИЛОЗИ .....	27



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

### 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 и 188/13), Стандард 11 - Управување со ризикот, од Стандардите за внатрешна контрола во јавниот сектор („Службен весник на Република Македонија“ број 147/10), и член 113 од Статутот на општина Кавадарци („Службен гласник на Општина Кавадарци“ број ..../2005 година), Градоначалникот на Општина Кавадарци ја донесе следната:

### СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

Управувањето со ризици претставува процес на утврдување и оценка на ризиците и нивното влијание врз исполнувањето на целите и воспоставувањето на потребните внатрешни контроли со што изложеноста на ризици ќе се задржи на прифатливо ниво.

Општина Кавадарци е модерна и динамична општина сместена во централниот дел на тиквешката котлина. Општината ги извршува своите надлежности и им обезбедува услуги на граѓаните и бизнис секторот со високо и препознатливо ниво на квалитет.

Надлежностите на Општина Кавадарци се дефинирани пред се со одредбите на Законот за локална самоуправа („Службен весник на Република Македонија“ број 5/2002), другите законски и подзаконски 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 од Градоначалникот.

Непреченото извршување на надлежностите на Општина Кавадарци и обезбедувањето на соодветно постапување од градоначалникот на општината е регулирано со Акт за организација и систематизација на општинската администрација.

**Визијата на Општина Кавадарци** е: Општина Кавадарци да биде општина со висок квалитет на живот за своите граѓани, со стабилна и напредувачка економија, современа инфраструктура, богата културно-спортска понуда, високо квалитетни здравствени услуги, и среќни и безбедни граѓани.

**Мисијата на Општина Кавадарци** е: Администрацијата на општина Кавадарци да обезбедува високо квалитетни, навремени, ефикасни и ефективни услуги на сите свои граѓани во рамките на законските надлежности преку транспарентно и отчетно работење.

Извршувањето на надлежностите на општината, како и кај секој друг правен субјект е проследено со одредени појави (ризичи) кои може да имаат негативно влијание кон остварување на целите на Општина Кавадарци. Водејќи континуирана грижа за остварување на целите на општината: континуирано и квалитетно обезбедени услуги на граѓаните 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.



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

Соодветното управување со ризици е од исклучителна важност за Општина Кавадарци бидејќи индиректно ја потенцира способноста на општината за извршување на законски доделените надлежности. Всушност, надлежностите на општината од една страна претставуваат можност за децентрализирано обезбедување на услуги, но од друга страна претставуваат и можност за зголемено ниво на ризици во сите области на дејствување на Општина Кавадарци.

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.

Структурно, Стратегијата е дизајнирана да има повеќе глави во кои се обработени:

- Придобивките од управувањето со ризиците
- Ставовите на Општина Кавадарци кон ризиците
- Прифатливото ниво на ризик / апетит за ризик на Општина Кавадарци

Посебно внимание е посветено на процесот на управување со ризиците, кој опфаќа:

- Поставување на цели
- Утврдување на ризиците
- Проценка на ризиците
- Воспоставување контролни мерки и отстранување / постапување по ризиците
- Следење и известување за ризиците

Важни делови во стратегијата се: следењето и проверката на процесот на управување со ризици; улогите, овластувањата, одговорностите, како и ажурирање на стратегијата за управување со ризици.

Составен дел на Стратегијата е и Регистерот на ризици на Општина Кавадарци, во кој за секој сектор и секое одделение се презентирани следните информации: Сопственик на процесот кој се анализира; Веројатност на појава на Ризик и Ефект од појавениот ризик; Потребни активности за надминување на одделен ризик; Одговорно лице задолжено за одреден процес и за надминување на евентуален ризик; Датум на спроведени активности; и Датум на следниот преглед.

Стратегијата се ажурира на секои три години и во случаите кога ризикот значително се менува. Контролите кои се однесуваат на минимизирање на ризикот треба да бидат анализирани и ажурирани најмалку еднаш годишно. Сите промени во стратегијата се евидентираат како изменети изданија.



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

### 2. КОРИСТЕНИ ДЕФИНИЦИИ

Во оваа стратегија се користени 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 Кавадарци. Пропуштените можности, исто така, се сметаат за ризик“<sup>1</sup>.

**Ризик** е веројатноста од случување на настани со негативно влијание на остварување на целите на субјектот.

**Став кон ризици** е: „Пристапот на една организација во поглед на процената, а во блиска иднина и следење, контролирање, преземање или одбегнување ризици.“

**Клучни ризици** се оние ризици кои доколку со нив соодветно се раководи, организацијата ќе ја направат успешна во постигнување на нејзините цели или, доколку со нив добро не се раководи, ќе направат истата да не ги постигне своите цели.

**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.

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

**Стратегија за управување со ризици** претставува системска рамка и структуриран пристап кон утврдување и управување со ризиците кај субјектите.

**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 ефективността во процесите на управување со ризикот, контролата и управувањето.**

**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;

**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

---

<sup>1</sup> Насоките за спроведување на процесот на управување со ризици кај буџетските корисници.



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

менаџментот, така и на сите организациони единици и индивидуални лица вработени во институцијата.

**Мисија** на општината: 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.

**Визија** на општината: претставува проектирана слика за иднината на општината и претставува опис на најопштите цели кои општината сака да ги оствари.

**Апетит за ризик** претставува износ (количина) на ризик што општина Кавадарци е подготвена да го контролира и прифати во исполнување на своите стратешки цели.

**Вкупната изложеност на ризик** се добива со множење на вредностите за влијанието и вредностите за веројатноста за појава на ризик.





## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

### 3. ЦЕЛ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Стратегијата за управување со ризици е комплексен документ чија основна функција е подобрувањето на начинот на извршување на надлежностите на општината и минимизирање на ризите на прифатливо ниво.

Стратегијата за управување со ризици има за цел да ги детектира потенцијалните ризици, нивната зачестеност и ниво на влијание во процесите на одделните сектори и одделенија, а потоа да ги посочи потребните мерки и активности за спречување на појавата на ризици или за нивно надминување, со прецизно именување на задолженото лице и временската рамка за оваа активност. При тоа, во овие процеси важна улога имаат сите вработени лица во општинската администрација, како и раководните структури.

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.

Еден од битните елементи на делување на општинската администрација е превентивното насочување на активностите во правец на градење позитивна клима за работење, со што се влијае на намалување на веројатноста од настанување на можните ризици, нанесување штета и нарушување на институционалниот и индивидуалниот кредибилитет на општината.

Сето ова упатува на заклучок дека управувањето со ризиците и потребата од подготовка и примена на стратегија за управување со ризици е од исклучителна важност и претставува составен дел од секојдневното работење на општината и општинската администрација. Всушност, една од целите на стратегијата за управување со ризици е поддршка на процесите за воспоставување на 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 ризиците претставува акт со кој се дефинираат целите и придобивките од управувањето со ризиците, одговорностите за управување со ризиците, а дополнително и обезбедува преглед на рамката која ќе се воспостави, со што успешно ќе се управува со ризиците.

Всушност, Стратегијата за управување со ризиците претставува сеопфатна рамка за поддршка на лицата одговорни за спроведување на стратешкиот план.

Општина Кавадарци е општина која и во претходен период имала и ја применувала Стратегијата за управување со ризици, а исто така и една малкуте општини кои и во актуелниот момент имаат или работат на подготовка на нова Стратегија за управување со ризици. Овие факти се потврда повеќе дека Општина Кавадарци во континуиетет работи на зголемување на нивото на квалитетот при работата, како и на зголемување на нивото на транспарентност и отчетност во работењето.



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

Во извршувањето на активностите Општина Кавадарци е изложена на одредени ризици (настани/несакани појави) кои може негативно да влијаат кон остварувањето на зацртаните цели на општината. Стратегијата за управување со ризиците е комплексен документ чија основна функција е подобрувањето на начинот на извршување на надлежностите на општината и минимизирање на ризиците на прифатливо ниво.

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.

Следејќи ги современите трендови во областа на работењето, управувањето и безбедноста, Општина Кавадарци, како една од најнапредните и најдинамичните општини во Македонија, има за цел целосно искористување на силните страни кои ќе придонесат кон подобар квалитет и услови за живеење на своите граѓани односно во континуитет обезбедување услуги со висок квалитет кој ќе обезбеди задоволство кај граѓаните и сите други корисници на општинските услуги. 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.

Општина Кавадарци е една од малубројните општини во Република Македонија која располага со **Политика на квалитет** и **ISO сертификат** потоа, општина која е препознатлива по серија добиени награди и признаија за своето работење, како и општина која применува спектар на иновативни мерки, активности и алатка за подобрување на своето работење.

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



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

### 4. НАМЕНА И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Стратегијата за управување со ризици на Општина Кавадарци има за цел подобрување на способноста за остварување на стратешките цели на Општина Кавадарци преку континуирано следење на законите од севкупното опкружување кое бара извршувањето на надлежностите (изворни и пренесени) да се усогласи со актуелната економска, социјална и политичка средина.

Законот за јавна внатрешна финансиска контрола пропишува дека секоја институција во јавниот сектор има одговорни лица вклучени во процесот на управување со ризиците и имаат конкретни обврски. Одговорноста за управувањето со ризици е кај следните лица:

- Раководителот на институцијата
- Раководителот на единицата за внатрешна ревизија
- Менаџерот за ризик
- Координаторот за управување со ризик
- Секој вработен

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

#### **Управувањето со ризиците овозможува:**

- предвидување на неповолните околности или настани кои би можело да го спречат остварувањето на целите на Општина Кавадарци и да го загрозат институционалниот и индивидуалниот кредибилитет;
- да ги насочи постапките за внатрешна контрола и ресурсите во клучните области и со нив поврзаните ризици;
- обезбедување ефикасен механизам на постигнување посветеност на раководителите на сите хиерархиски нивоа на приоритетите, и
- носење правилни и навремени одлуки.

#### **Управувањето со ризиците има за цел:**

- подобрување на ефикасноста на управувањето со ризиците на ниво на Општина Кавадарци;
- целосно интегрирање на управувањето со ризиците во административната култура на вработените;
- вградување на управувањето со ризиците во процесот на планирање и донесување на одлуки како стандард;
- обезбедување рамка за утврдување, процена, постапување, следење и известување за ризиците;
- воспоставување координација на управувањето со ризиците;
- управувањето со ризици да ги опфати сите области на ризик, а најмногу функционирањето на внатрешните контроли, и
- обезбедување дека управувањето со ризици е во согласност со Законот за јавна внатрешна финансиска контрола и стандардите за внатрешна контрола.



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

### 5. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

Креирањето и примената на Стратегијата за управување со ризици обезбедува поголем спектар на придобивки, како за општината, така и за сите корисници на општинските услуги. Правилното утврдување на ризиците, а потоа и успешното управување со нив влијае на:

- Правилниот начин на носење одлуки;
- зголемување на ефикасноста;
- подобро предвидување и оптимизирање на расположливите средства;
- јакнење на довербата во управувачкиот систем;
- развој на позитивна организациска култура,
- хармонија меѓу вработените

кои заедно обезбедуваат испорачување на навремени, квалитетни услуги со висок степен на квалитет. Сето ова го влијае на обезбедувањето зголемен степен на задоволство на сите корисници на општинските услуги (граѓаните, НВО секторот и правните субјекти), општинската администрација, како и локалните институции чиј основач е Општина Кавадарци.

### 6. СТАВОВИ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ КОН РИЗИЦИТЕ

Согледувајќи ги очекуваните позитивни импликации од подготовката и примената на Стратегијата за управување со Ризици на Општина Кавадарци, Градоначалникот и вработените во општината имаат позитивен пристап кон управувањето со ризиците, со што ќе се обезбеди:

- почитување и доследна примена на законските и подзаконските акти, стратешките цели, визијата и мисијата на Општина Кавадарци;
- активностите кои ги спроведува Општина Кавадарци да се во согласност со стратешките цели на општината;
- активностите да резултираат со додадена вредност за општината;
- да се избегнуваат активностите кои носат ризик од значаен негативен публицитет или друга штета за угледот на Општина Кавадарци;
- активностите и со нив поврзаните финансиски издатоци мора да бидат опфатени со финансискиот план (решението за внатрешна распределба на вкупниот одобрен буџет) на Општина Кавадарци;
- потенцијалните ризици кои може да имаат влијание врз работењето на Општина Кавадарци се документирани во листа – Регистер на ризици;
- вработените во Општина Кавадарци 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 Кавадарци, стратешките планови и годишниот план/програма за работа на Општина Кавадарци, секој сектор и одделенијата во состав на Секторот ги утврдуваат ризиците и активностите за нивно справување, кои се преточени во оваа Стратегија.



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

### 7. ПРИФАТЛИВО НИВО НА РИЗИК / АПЕТИТ ЗА РИЗИК НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

Нивото на ризик кој Општина Кавадарци го прифаќа варира во зависност од организационите единици, во зависност од околностите на општината и околностите под кои настануваат ризиците. Надворешното опкружување и влијанија, вработените (општинската администрација), корисници на услуги (граѓаните, невладиот сектор, бизнис секторот, даночните обврзници и други релевантни чинители), имаат свое влијание на прифатливото ниво на ризик на општината.

Всушност, подготвеноста на Општина Кавадарци да прифати одредено ниво на ризик при своето работење во функција на исполнување на стратешките цели претставува апетит за ризик.

Апетитот за ризик претставува едно од значајните прашања кои се опфатени со оваа стратегија и неговото утврдување за Општина Кавадарци ќе се одвива по следниот редослед:

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

#### **Развивање на апетит за ризик**

Развивањето на апетит за ризик значи дека Општината Кавадарци при поставувањето на различни цели и спроведувањето на своите активности, се развиваат и различни апетити за ризик. Општинската администрација и сите заинтересирани страни потребно е да разберат дека не постои “вистински” апетит за ризик, туку тој ќе се профилира, односно се дизајнира како повисок или, понизок апетит за ризик во зависност од последиците кои може да бидат предизвикани.

#### **Соопштување на апетит за ризик**

По утврдувањето на апетитот за ризик, се пристапува кон соопштување за неговото постоење. При тоа, постојат повеќе начини на соопштување на апетитот на ризикот дефинирани како:

- сеопфатен извештај за апетит за ризик кој е доволно опширен и доволно опишен 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.

**Општина Кавадарци ќе се раководи да утврди апетит за ризик за секоја категорија на ризици, а потоа и тоа да го соопшти.**

#### **Мониторинг и Ажурирање на апетитот за ризик**

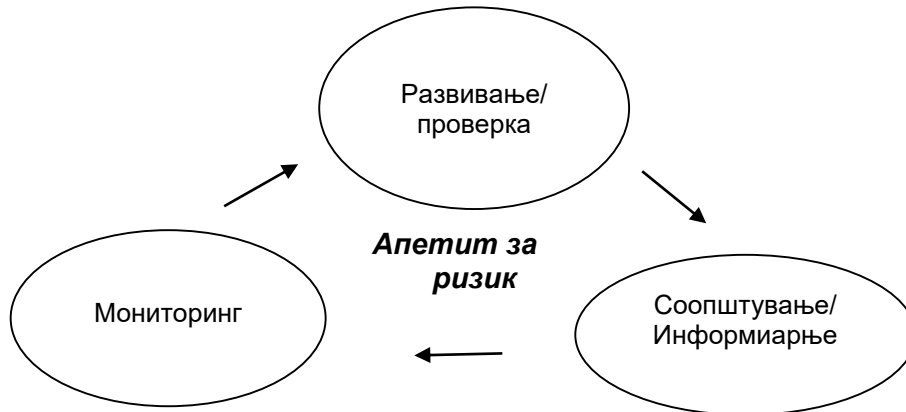
По соопштувањето на апетитот за ризик, Општина Кавадарци ќе врши негов постојан мониторинг и по потреба ќе го ревидира. Всушност, апетитот на ризикот не треба да се сфати како ниво на прифатлив ризик кој еднаш засекогаш е утврден и не треба да се



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

менува. Напротив, апетитот за ризик треба постојано да се проверува и да се прилагодува. Внатрешната ревизија игра клучна улога во мониторингот и ажурирањето 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.

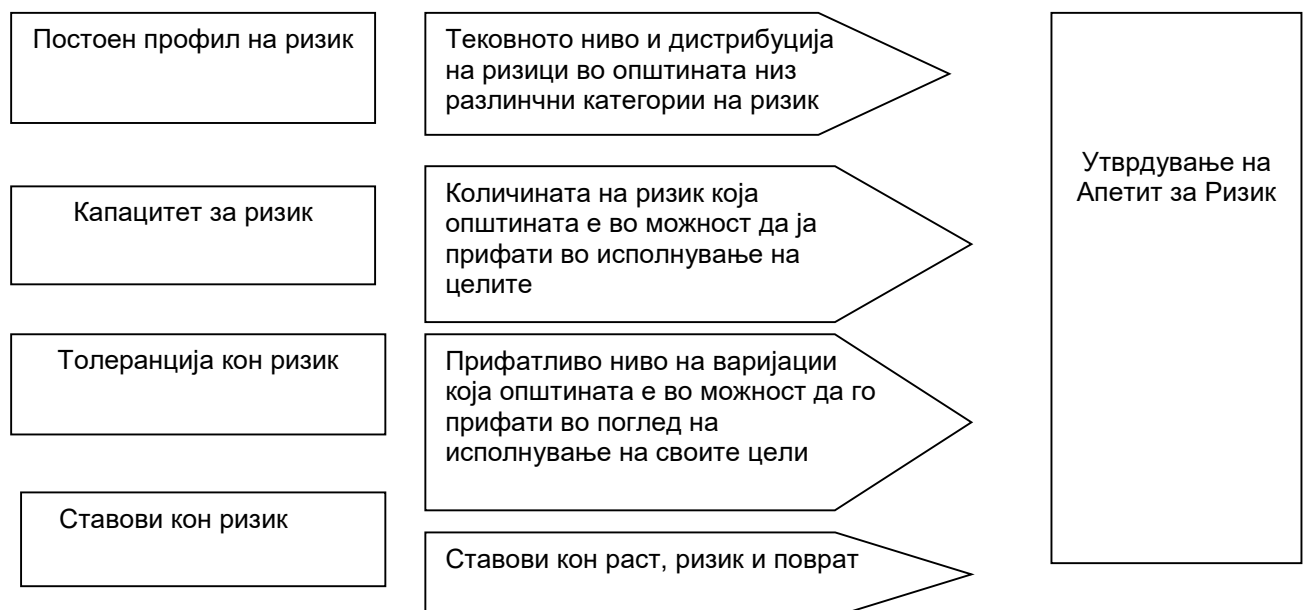
Претходно наведеното може графички да се прикаже како што следува:



### Фактори кои влијаат на апетит на ризик

Апетитот на ризик за општина Кавадарци не се анализира сам за себе, 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:

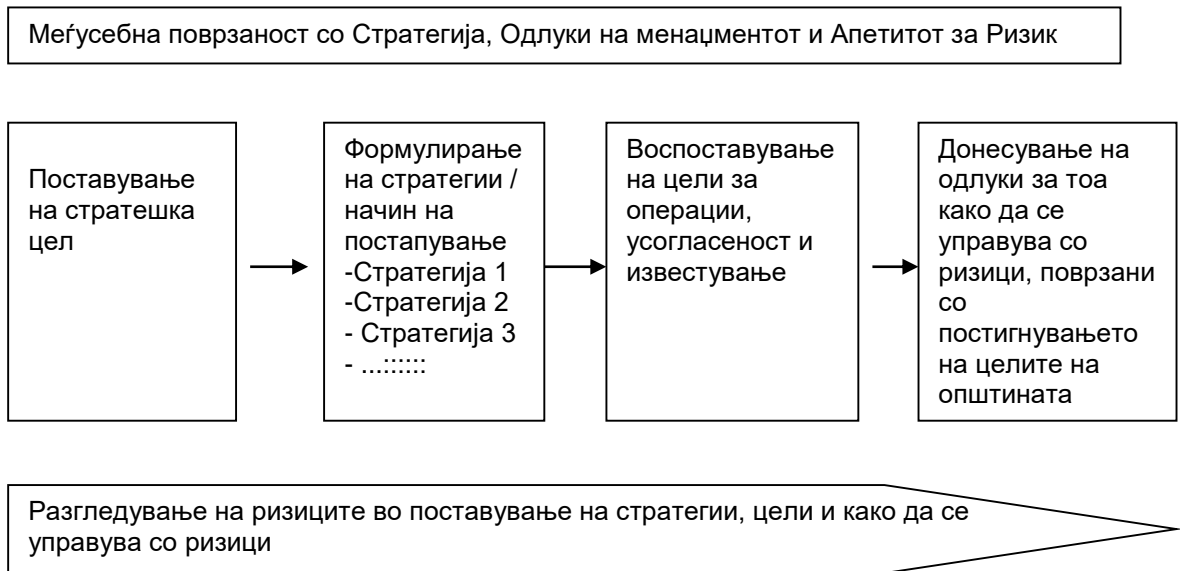
#### Фактори кои влијаат на Апетитот за Ризик





## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

Претходно наведеното потребно е да се разбере дека апетитот за ризик на Општина Кавадарци 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

Управувањето со ризици претставува процес на утврдување и оценка на ризиците и нивното влијание врз исполнувањето на целите и воспоставувањето на потребните внатрешни контроли со што изложеноста на ризици ќе се задржи на прифатливо ниво.

Стратегијата за управување со ризици треба да содржи активности и мерки кои субјектот треба да ги преземе или планира да ги преземе во следниот краткорочен и среднорочен период.

Со Стратегијата за управување со ризикот треба да се утврди политиката за управување со ризици со која раководството јасно ќе го поддржи процесот за управување со ризици. Со стратегијата, исто така, треба да се определи улогата и одговорноста на сите вработени во субјектот во утврдувањето и управувањето со ризиците во работењето.

Политиката на управување со ризици меѓу другото треба да содржи:

- цели на политиката;
- дефинирање на можните ризици;
- видот и обемот на потребни документи за управување со ризиците;
- план за следење и контрола на активностите заради намалување на ризиците и
- извештај за спроведување на преземените мерки.



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

Воспоставувањето и развојот на управување со ризиците во субјектот е одговорност на раководителот на субјектот и на раководителите на организационите делови во субјектот. Нивната поддршка е исклучително важна, а посебно е значајна улогата на единицата за внатрешна ревизија во контролирање, но не и во менаџирање на стратегијата.

При подготовката на Стратегијата за управување на ризици на Општина Кавадарци е применета COSO Рамката (Рамка на управување со ризици на ентитетот), при што се анализирани компонентите на интерна контрола:

- Контролна околина
- Оценка на ризик
- Контролни активности
- Информации и комуникација
- Мониторинг

### 8.1 Поставување на цели

Појдовната точка за управувањето со ризиците е разбирањето што Општина Кавадарци сака да постигне. Управувањето со ризиците е управување со заканите кои можат да го попречат остварувањето на целите и максимизирање на можностите кои ќе помогнат за остварувањето на целите, а со тоа и визијата на Општина Кавадарци. Поради тоа ефикасното управување со ризиците треба да биде насочено кон стратешките и оперативните цели.

Општина Кавадарци 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 Кавадарци која гласи:

**Општина Кавадарци да биде општина со висок квалитет на живот за своите граѓани, со стабилна и напредувачка економија, современа инфраструктура, богата културно-спортска понуда, високо квалитетни здравствени услуги, и среќни и безбедни граѓани.**

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 **VALUE FOR MONEY/вредност за парите**), потполна независност, отчетност и транспарентност во нивното користење.

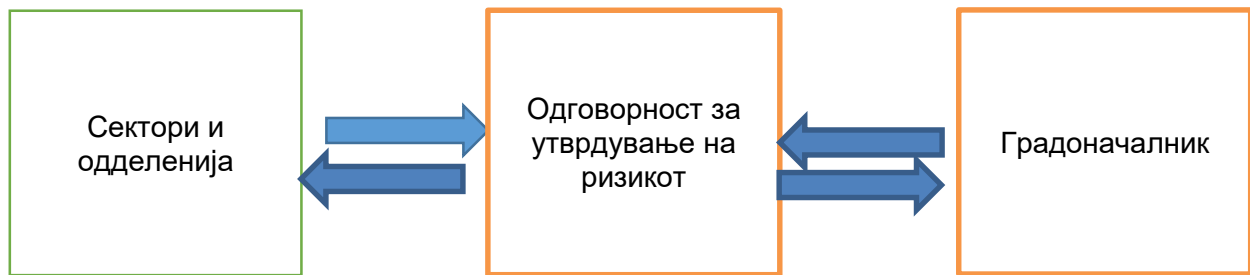
### 8.2 Утврдување на ризиците

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





## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ



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 Кавадарци.

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 образци за документирање на ризиците.

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

### 8.3 Проценка на ризиците

Процената на ризик е суштински дел на секоја Стратегија за управување со ризици. Таа е процес за идентификување и проценка на ризици коишто можат да ја попречат организацијата во остварувањето на нејзините цели.

Проценката на ризици има за цел да ги утврди постојните контроли, да ги анализира ризиците во однос на нивното потенцијално влијание и веројатноста тие да се случат во контекст на постојните контроли. Проценката на ризиците треба да ги разгледа опсегот на потенцијалните влијанија и веројатноста од појава на тие влијанија. Влијанието и веројатноста потоа се комбинираат за да се изготви проценето ниво на ризик. Нивото на ризик ќе се зголемува, како што ќе се зголемуваат веројатноста, бројот на појави и сериозноста на влијанието. Затоа, процената на ризик треба да помогне да се утврди:

1. Веројатноста за ризикот да се случи
2. Тежината или сериозноста на појавата, директно или индиректно, како едно дејство или настан или како низа повторливи дејствија или настани
3. Дали постојните контролни мерки се делотворни
4. Веројатноста од повторно појавување, ако не се одговори на ризикот
5. Кое дејство да се преземе за да се управува со ризикот
6. Колку итно треба да се преземе дејство



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

Методите за проценка на ризик може да се опишат како процес на собирање, комбинирање и презентирање информации за да ја поддржат оценката за ризикот кај определен процес. Дејствата кои се превземаат за управување или третирање на ризикот, како и дејствата кои се превземаат за промена на нивото на ризик, потребно е да се справат со веројатноста од појава на каков било настан, или последиците во случај на негова појава, или пак двете.

Проценката на ризиците се врши врз основа на два вида влезни информации: **информации за проценка на влијанието на ризикот и 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 3 x 3 се користи за мерење на ризиците во Општина Кавадарци, при што за подобро визуелно концизно и прегледно претставување се користи **Топлотната карта на ризици.**

При тоа, секоја боја има свое значење:

- Зелената боја упатува на сознание за ниско ниво на вкупна изложеност на ризици
- Жолтата боја упатува на сознание за средно ниво на вкупна изложеност на ризици
- Црвената боја упатува на сознание за високо ниво на вкупна изложеност на ризици

Топлотната карта - Матрицата на ризиците 3 x 3 е прикажана на следната слика:

Веројатност	Висока	3	6	9
	Средна	2	4	6
	Ниска	1	2	3
		Мал	Среден	Голем
		Ефект		

При утврдувањето на границата на прифатливост на ризиците презентирани во „Топлотната карта“, Општина Кавадарци поаѓа од „пристапот на semaфор“, при што за:

- ризиците кои во матрицата на ризици се обележани со зелена боја не е потребна интервенција, односно дополнително делување



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

- ризиците кои во матрицата на ризици се обележани со жолта боја не е потребна интервенција, односно дополнително делување, туку само нивно следење
- ризиците кои во матрицата на ризици се обележани со црвена боја е потребна моментална интервенција, односно делување

Попрецизно, матрицата на ризици и упатува информации на Општина Кавадарци за начинот на управувањето со ризиците. При тоа, општината треба да интервенира на сите ризици кои содржат негативно влијание. Потоа, ризиците кои се оценети со средно ниво треба да бидат надгледувани и со нив ќе се управува се до моментот на нивно сведување на прифатливо (ниско) ниво, додека пак, за ризиците кои содржат негативно влијание и се оценети како високи, веднаш ќе бидат преземени активности за нивно отстранување и сведување на прифатливо ниво.

Општина Кавадарци 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 Кавадарци (граѓани, бизнис сектор, добавувачи, Владата на РСМ, Собранието на РСМ 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 Кавадарци.

### **8.3. 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.



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

Плановите за постапување кои одговараат на одбраните одговори на ризик треба се утврдени во одделните регистри на ризици каде за секој соодветен ризик понуден е и соодветен одговор / постапување, со што ќе се обезбеди преземање на конкретни активности за постапување со ризиците во соодветно утврдената временска рамка. 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.

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 таа ќе придонесе за негово минимизирање на прифатливо ниво.

### 8.4. Следење и известување за ризиците

Петтиот чекор на процесот го вклучува следењето и известувањето за ризиците, така што раководителите на сите нивоа на ниво на општина можат да следат дали профилот на ризикот се менува, да стекнат уверување дека е ефикасно управувањето со ризиците и доколку е потребно да се идентификуваат понатамошни активности кога тоа ќе биде потребно.

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

- евентуалната поја на нови 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 активностите преземени 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 нудење на друго соодветно постапување кое ќе ги даде очекуваните резултати.

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:

- со одржување на состаноци на ниво на сектор/одделение
  - месечно помеѓу Градоначалникот и координаторот за ризици за организацион единица или кога, по проценка, ќе се најде на исклучително значаен ризик, поради донесување одлука за мерките



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

за намалување на изложеноста на ризик, за роковите и лицата кои ќе бидат одговорни за извршување на претходните активности и

- на квартална основа помеѓу Градоначалникот и раководителите на внатрешни организациони единици 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;
- електронска комуникација со координаторот за управување со ризици, раководителот на единицата за финансиски прашања и вработените - секои четири месеци или кога по проценка ќе најде на исклучително значаен ризик поради ажурирање на активностите за управување ризиците на ниво на програма;
- одржување на состаноци на ниво на стручен колегиум, поради прегледување и дискутирање во која мерка преземените активности се ефикасни, разгледување на проценката на влијанието веројатноста по завршување на активностите за третирањето на ризикот, одредување дали се потребни понатамошни акции за постигнување на прифатливо ниво на ризикот;
- извештај за преземените активности за управувањето со ризиците.

Каков и да биде начинот на комуникација и известување за истото мора да постои соодветно документирање, 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 Кавадарци 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 Кавадарци.

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



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

### 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 Кавадарци 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 резултирале со она што требало;
- 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 Кавадарци 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 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 за воспоставување на внатрешната ревизија во општина Кавадарци ќе даде важна, независна и објективна оценка за соодветноста на управувањето со ризиците и контролите.

### 11. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКИ

Воспоставениот систем на комуникација во Општина Кавадарци и континуираната обука на вработените за прашањата на ризиците која ќе се обезбедува и ќе се обезбеди 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 Кавадарци се вклопуваат во таа рамка за работа;



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

- 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 Кавадарци се 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 Кавадарци 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 Кавадарци;
- организирање работилници во врска со утврдување на ризиците при подготвувањето на годишните планови/програми за работа на Општина Кавадарци;
- 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 преставува составен дел на Годишната програма за едукација на административните службеници на општина Кавадарци која ќе се донесува секоја година во тековната за наредната година.

## 12. УЛОГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Управувањето со ризиците во Општина Кавадарци е 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 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:





## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

Улоги	Овластувања и одговорности
Градоначалник	<ul style="list-style-type: none"><li>• да ја одреди стратешката насока и создаде услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со управувањето со ризиците;</li><li>• да обезбеди највисоко ниво на посветеност и поддршка за управување со ризиците;</li><li>• да ја донесе стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки</li><li>• да обезбеди Регистарот на ризици да е воспоставен и редовно да се следи.</li></ul>
Стручен колегиум	<ul style="list-style-type: none"><li>• да обезбеди ефикасно управување со ризиците во Општина Кавадарци;</li><li>• да обезбеди стратегијата за управување со ризиците да се оценува најмалку еднаш годишно, со што би се обезбедило да остане соодветна и актуелна;</li><li>• да создадат услови за ефикасна комуникација за ризиците со вработените во сите делови на Општина Кавадарци;</li><li>• да донесе завршна процена на откриените ризици и да обезбеди следење и ажурирање на контролите кои се поврзани со минимизирање на ризиците.</li></ul>
Раководители на сектори	<ul style="list-style-type: none"><li>• да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивната област на одговорности се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици;</li><li>• 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;</li><li>• да ја промовираат културата на управувањето со ризиците на сите нивоа;</li><li>• да обезбедат дека Регистарот на ризици за организационата единица е воспоставен и редовно се следи;</li><li>• да создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање активности за нив;</li><li>• да создадат услови за непречено спроведување активности поврзани со ризиците утврдени и наведени во Стратегијата за управување со ризици</li><li>• да обезбедат дека Регистарот на ризици за организационата единица се прегледува;</li></ul>
Раководители на одделенија	<ul style="list-style-type: none"><li>• да обезбедат секојдневно управување со ризиците;</li></ul>





## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

	<ul style="list-style-type: none"><li>• да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивното подрачје на одговорности се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици;</li><li>• да обезбедат дека вработените се свесни за клучните цели, приоритети и главните ризици со кои се соочува нивниот делокруг на работа и Општина Кавадарци во целина;</li><li>• 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;</li><li>• да иницираат прашања во врска со ризиците, дури и кога тоа би можело да биде сфатено како лоша вест;</li><li>• да утврдуваат нови методи за работа и да бидат иновативни.</li></ul>
Вработени (општо)	<ul style="list-style-type: none"><li>• насоките за управување со ризици да се користат ефикасно;</li><li>• да обезбедат дека се утврдени ризиците кои би можеле да резултираат во неисполнување на клучните цели или задачи;</li><li>• секој нов ризик или несоодветни постојни мерки на контрола да се пријават на координаторот за управување со ризици.</li></ul>
Раководител на единицата за внатрешна ревизија (по неговото вработување)	<ul style="list-style-type: none"><li>• да обезбеди ревизија на клучните елементи на процесот на управување со ризици;</li><li>• 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.</li></ul>
Раководител на единицата за финансиски прашања	<ul style="list-style-type: none"><li>• да обезбеди и даде помош на вработените при изготвувањето на пописот и описот на работните процеси, проценката на ризиците и воспоставувањето на внатрешните контроли;</li><li>• да обезбеди ажурирање на документацијата поврзана со регистарот на ризици;</li><li>• 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;</li><li>• да ги преиспита сите аспекти на процесот на управување со ризици барем еднаш годишно и за</li></ul>



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

	тоа да го извести координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризици.
Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици (доколку се назначи)	<ul style="list-style-type: none"><li>• да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризиците во Општина Кавадарци;</li><li>• да обезбеди дека сите раководители се запознаени со потребата за воведувањето на управувањето со ризиците и со насоките за управување со ризиците;</li><li>• 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;</li><li>• 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;</li><li>• да подготвува годишен извештај за преземените активности за воспоставување на процесот за управување со ризиците</li><li>• за менаџментот да подготвува годишен извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризици.</li></ul>

### 13. АЖУРИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

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

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



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

- 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 во Општина Кавадарци и тој ќе го достави до градоначалникот на општината Кавадарци.

За да биде достапна до сите вработени, Стратегијата за управување со ризиците ќе биде ставена на интранет или интернет страната на Општина Кавадарци, 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 Кавадарци се залага за ефикасно управување со ризиците кои се закануваат на извршувањето на изворните и пренесените надлежности.

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

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

Бр. __-__ Кавадарци, __.__.2023 година	<b>Градоначалник</b> <b>д-р Митко Јанчев</b>
-------------------------------------------	-------------------------------------------------



## СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

### 15. ПРИЛОЗИ

1. Акт за организација и систематизација на работните места во Општина Кавадарци
2. Органограм на Општинската администрација
3. Регистер на ризици на Општина Кавадарци за:
  - Сектор за комунални работи, урбанизам, сообраќај и заштита на животната средина;
  - Сектор за правни, општествени и општи работи;
  - Сектор за финансиски прашања;
  - Сектор за локален економски развој;
  - Одделение за инспекциски надзор;
  - Одделение за управување со човечки ресурси;
  - Територијална противпожарна единица.

## РЕГИСТЕР НА РИЗИЦИ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

### Сектор за финансирање и буџет

Реден број	Ризик	Сопственик на процесот	Веројатност/Ефект	Потребни активности	Одговорно лице	Датум	Датум на следниот преглед
1	Навремено ажурирање на пишаните политики и процедури на одделни процеси	Раководител на секторот за финансирање и буџет	Низок	Со процесот на сертифицирање на општина Кавадарци да се изготват потребните процедури и да се делегираат потребните овластувања на вработените	Градоначалник / Секретар на општина	Почеток на 2024 година	За една година
2	Недоволно средства за пренесените надлежности	Раководител на секторот за финансирање и буџет	Среден	Иницијатива до надлежните министерства и ЗЕЛС за промена на начинот на утврдување на блок дотациите	Градоначалник / Секретар на општина	Континуирано	За една година

## РЕГИСТЕР НА РИЗИЦИ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

### Одделение за инспекциски надзор

Ред. број	Ризик	Сопственик на процесот	Веројатност/Ефект	Потребни активности	Одговорно лице	Датум	Датум на следниот преглед
1.	Несовпаѓање на податоците при подготовка на кварталните и месечните планови за работа на инспекторите со годишната програма;	Одделение за инспекциски надзор	Среден	Навремена и зајакната контрола	Раководител на сектор / одделение	Континуирано	По една година
2.	Несакани закани по безбедноста на овластените лица	Одделение за инспекциски надзор	Низок	Навремена и зајакната контрола	Раководител на сектор / одделение	Континуирано	По една година
3.	Вршење на нелегални такси за линиски превоз на патници	Одделение за инспекциски надзор	Низок	Навремена и зајакната контрола	Раководител на сектор / одделение	Континуирано	По една година

## РЕГИСТЕР НА РИЗИЦИ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

### Сектор за образование

Ред. број	Ризик	Сопственик на процесот	Веројатност / Ефект	Потребни активности	Одговорно лице	Датум	Датум на следниот преглед
1	Неблаговременно добивање на податоци од училиштата што може да предизвика губење на финансиски средства од буџетот	Сектор за образование	Низок	Донесување акт за почитување на директорте во училиштата	Секретар/ Раководител на сектор	Континуира но	По една година
2	Следење на работењето на основните и средните училишта во контекст на недоволното финансирање од централната власт / блок дотации	Сектор за образование	Среден	Унапредување на системот на образование во општината	Раководител на сектор	Континуира но	По една година
3	Следење на работењето на установата за предучилишна возраст во контекст на ненавременно добивање согласности за вработување и нови вработувања	Сектор за образование	Низок	Подобрено работење на јавните установи за деца во општината	Раководител на сектор	Континуира но	По една година

## РЕГИСТЕР НА РИЗИЦИ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

### Сектор за сообраќај

Ред. број	Ризик	Сопственик на процесот	Веројатност/ Ефект	Потребни активности	Одговорно лице	Датум	Датум на следниот преглед
1	Ризик од вршење на нелегален такси на патници	Одделение за инспекциски надзор	Низок	Навремена и зајакната контрола	Секретар/ Раководител на сектор	Континуира но	По една година
	Континуирано и навремено поставување и одржување на хоризонтална и вертикална сигнализација	Сектор за сообраќај	Низок	Навремено и тековно одржување	Секретар/ Раководител на сектор	Континуира но	По една година



## РЕГИСТЕР НА РИЗИЦИ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

Сектор за правни, општествени и општи работи

Ред. број	Ризик	Сопственик на процесот	Веројатност/Ефект	Потребни активности	Одговорно лице	Датум	Датум на следниот преглед
1	Ненавремено донесување на материјали на седница на Совет	Раководител на сектор	Низок	Административна поддршка на Советот во функција на навремено донесување на материјалите за седниците на Советот	Раководител на сектор	Континуирано	За една година

## РЕГИСТЕР НА РИЗИЦИ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

## Територијална Противпожарна единица (ТППЕ)

Ред. број	Ризик	Сопственик на процесот	Веројатност/Ефект	Потребни активности	Одговорно лице	Датум	Датум на следниот преглед
1	Функционирањето на ТППЕ поради недоволно финансирање по основ од дотации од централната власт	ТППЕ Кавадарци	Средна	Лобирање за подобрување на законската регулатива	Командир на ТППЕ	Континуирано	По една година
2	Недоволен број на специјални противпожарни возила;	ТППЕ Кавадарци	Средна	Обезбедување потребни специјални возила во согласност со стандардите за работа	Командир на ТППЕ	Веднаш	По една година
3	Недоволна и несоодветна лична заштитна опрема	ТППЕ Кавадарци	Средна	Обезбедување потребна лична опрема за работа во согласност со стандардите за работа	Командир на ТППЕ	Веднаш	По една година
4	Недостаток од континуирана стручна обука на вработените	ТППЕ Кавадарци	Низок	Обезбедување потребна стручна обука во согласност со стандардите за работа	Командир на ТППЕ	Веднаш	По една година
5	Несоодветен пристап до локалитетот на пожарот, заради недопспност на теренот	ТППЕ Кавадарци	Низок	Зголемување на свесноста на граѓаните за потребниот пристап на ПП возилата, Асистенција од полицијата	Командир на ТППЕ / Командир на Полиција / Градоначалник / Секретар	Веднаш	По една година

## РЕГИСТЕР НА РИЗИЦИ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

### Одделение за внатрешна ревизија

Реден број	Ризик	Сопственик на процесот	Веројатност/Ефект	Потребни активности	Одговорно лице	Датум	Датум на следниот преглед
1.	Нецелосна проценка на усогласеноста на работата на општината согласно со законската регулатива	Раководител на одделение за внатрешна ревизија	Среден	Постојано следење и проценка на усогласеноста на работењето на општината согласно со законската регулатива	Раководител на одделението за внатрешна ревизија	Континуирано	По една година
2.	Нецелосно следење на новините во законската регулатива во областа на внатрешната ревизија	Раководител на одделение за внатрешна ревизија	Низок	Постојано следење на новите измени на законската регулатива, учество на семинари и едукативни редовни часови	Раководител на одделението за внатрешна ревизија	Континуирано	По една година
3.	Несоодветно донесување на стратешките планови и годишните планови за внатрешна ревизија, без да се утврдат најзначајните ризици во работењето на општината и единките корисници	Раководител на одделение за внатрешна ревизија	Среден	Донесување на процедура за утврдување на критериуми кои ќе се применуваат при објективно и реално креирање на стратешки и годишни планови за спроведување на внатрешна ревизија	Раководител на одделението за внатрешна ревизија	Континуирано	По една година
4.	Непостоене на организирани перманентни обуки од надворешни институции за зголемување на нивото на знаења на внатрешни ревизори	Раководител на одделение за внатрешна ревизија	Низок	Следење на повици и настабни за обука на ВР	Раководител на одделението за внатрешна ревизија	Континуирано	По една година

5.	Ad Hoc – ревизии кои не се предвидени во годишниот план	Раководител на одделение за внатрешна ревизија	Средна	Координација со Градоначалникот на Општина Кавадарци	Раководител на одделение за внатрешна ревизија	Континуирано	По една година
6.	Несоодветно идентификување на ризиците и погрешна процена на ризиците во процесот на стратешко и годишно планирање на внатрешната ревизија	Раководител на одделение за внатрешна ревизија	Ниска	Континуиран професионален развој	Раководител на одделение за внатрешна ревизија	Почеток на 2024 година	По една година
7.	Ризик од ревизорска грешка во процесот на извршувањето на внатрешната ревизија	Раководител на одделение за внатрешна ревизија	Ниска	Континуиран професионален развој	Раководител на одделение за внатрешна ревизија	Почеток на 2024 година	По една година

## РЕГИСТЕР НА РИЗИЦИ НА ОПШТИНА КАВАДАРЦИ

### Сектор за управување со човечки ресурси

Ред број	Ризик	Сопственик на процесот	Веројатност/Ефект	Потребни активности	Одговорно лице	Датум	Датум на следниот преглед
1	Потреба од нова функционална анализа и систематизација	Раководител на Сектор	Среден	Изработка на нова Функционална анализа, заради прилагодување на нови работни места и изработка на систематизација.	Раководител на Сектор	До крајот на 2024	По една година
3	Непостоење соодветен квантитет од постојана обука и едукација на нововработените	Раководител на Сектор	Низок	Изработка на стратегија за потребата од вработување на соодветен кадар, согласно постоечката систематизација	Раководител на Сектор	До крајот на 2024	По една година
4	Недоволен квантитет на обуки за комуникациски вештини со вработените	Раководител на Сектор	Низок	Создавање на соодветен систем за следење на извршените активности од страна на вработените	Раководител на Сектор	До крајот на 2024	По една година
5	Потреба од соодветни процедури за наградување на вработените	Раководител на Сектор	Среден	Пишани политики и процедури за комуникација на вработените со раководителите на Секторите, Секретарот на Општината и Градоначалникот	Раководител на Сектор	До крајот на 2024	По една година