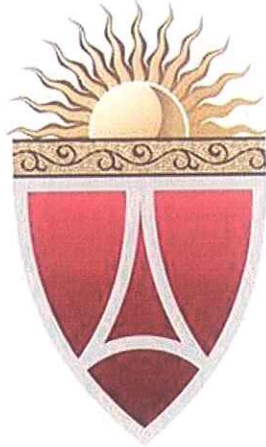


РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
ОПШТИНА АЕРОДРОМ
Бр. 23-9375/1
11-12-2023²⁰ год
СКОПЈЕ

ОПШТИНА АЕРОДРОМ
СЕКТОР ЗА ФИНАНСИСКИ ПРАШАЊА



СТРАТЕГИЈА ЗА
УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

2023-2025

Содржина

1. ВОВЕД.....	3
2. НАМЕНА, ЦЕЛИ И ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ.....	4
3. ОДНОСОТ НА ОПШТИНА АЕРОДРОМ КОН РИЗИЦИТЕ.....	5
4. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ.....	9
5. ВИДОВИ НА РИЗИЦИ.....	18
6. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА.....	19
7. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ.....	20
8. КОНТРОЛА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ.....	21
9. УСЛУГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ.....	21
10. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ.....	24
11. ПРИЛОЗИ.....	25

Изготвил:

м-р Александар Ѓорѓиевски, помошник раководител на Сектор за финансиски прашања

Контролирал:

Гордана Клинчарова, раководител на Сектор за финансиски прашања

Одобрил:

Јулијана Павковска Боцевска, Секретар на Општина Аеродром



Врз основа на член 15 од Закон за јавна внатрешна финансиска контрола („Службен весник на Република Македонија“ бр.90/2009, 188/2013 и 192/2015), Градоначалникот на Општина Аеродром донесе Стратегија за управување со ризици за период 2023-2025 година.

1. ВОВЕД

Прифаќањето на процесот на управувањето со ризик за Општина Аеродром е од суштинско значење затоа што истиот обезбедува подобрување на ефективноста и ефикасноста на институцијата во целина и претставува систематско идентификување и примена на сите мерки потребни за ограничување на ризикот. Тргувајќи од определбата на Општина Аеродром за поуспешно справување со ризиците при извршувањето на своите надлежности, оваа стратегија претставува соодветен дел од нејзините стратешки цели и интереси.

Општина Аеродром дејствува во рамки на високо развиена и сложена средина во која е неопходно применување на законите со кои пред сè, се промовираат активностите од локално значење, но во сообразност со националните интереси и соработувајќи со низа меѓународни, европски и регионални институции и организации.

Ризиците се насекаде околу нас и претставуваат секојдневен дел од животот и работата на сите поединци и деловни субјекти. Бројот на ризици постојано се зголемува со развојот и еволуцијата како на човекот, така и на организациите. Како организациите стануваат поголеми и покомплексни тие имаат тенденција да се соочуваат со зголемен број на сложени и разновидни ризици.

Со оглед дека ризик по дефиниција е „било кој настан или проблем кој може да се случи и неповолно да влијае на постигнувањето на политичките, стратешките и оперативните цели на организацијата, за ефективно дејствување на Општина Аеродром, од клучно значење е ефикасното справување со ризиците кои се јавуваат во текот на секојдневното работење, како и со законите кои произлегуваат од нив.

Воедно пак, управувањето со ризици е дефинирано како техника за систематско утврдување и спроведување на сите мерки кои се неопходни за да се ограничи веројатноста на појавување на ризици. Но, земјќи во предвид дека и пропуштените можности, исто така, се сметаат за ризик“, во последно време организациите придаваат се поголемо значење на управувањето со ризиците и поставувањето на соодветен систем на управување и контрола на истите преку соодветни политики, правила и постапки, во насока на успешно остварување на целите на организацијата.

Стратегијата за управување со ризик за периодот 2023 до 2025 година ги претставува стратешките цели и заложби во однос на управувањето со ризиците со кои се соочува Општина Аеродром и ги задава клучните активности преку кои во предвидениот период дополнително ќе се подобри ефикасноста. За да се обезбеди постојана усогласеност, Стратегијата за управување со ризик ќе се ревидира во однос на идните стратешки планови.

Во рамките на Стратегијата детално е објаснет и начинот на нејзиното спроведување, при што, еден од начините е преку формирање на Комитет за управување со ризик. Сепак управувањето со ризик е основа за вкупното работење и оттука од сите раководители и вработени во општината се очекува да ги разберат, применуваат и унапредуваат принципите на управувањето со ризици во нивните работни активности.

Управувањето со ризици, всушност се активности кои се вклучени во планирањето, мониторингот и контролирањето, со кои што се утврдуваат проблемите и слабостите и со кои се зголемува веројатноста организацијата да ги постигне своите цели.

Ризиците може да имаат негативно влијание врз остварувањето на организациските цели, поради што е неопходно да се утврди кои се тие ризици со кои треба соодветно да се управува и како истите треба да се контролираат.

Управувањето со ризиците е законска обврска и неопходен елемент на доброто управување, кое секако допринесува кон ефикасно и ефективно остварување на организациските цели. Управувањето со ризиците е процес што го спроведува раководството на една организација и другите назначени вработени.

Стратегијата за управување со ризици ги дефинира целите и придобивките од управувањето со ризиците, одговорностите за управување со ризиците и дава рамка која ќе се воспостави за успешно управување со нив.

Стратегијата за управување со ризици обезбедува и поддршка на лицата одговорни за спроведување на стратешкиот план, преку проширување на фокусот од пасивно мерење и следење на ризикот во активно следење, мерење и управување со истиот. Воедно, Стратегијата ги предвидува сите неповолни настани и го зацврстува системот за внатрешна контрола, како и управувањето со ризиците.

2. НАМЕНА, ЦЕЛИ И ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

Секој субјект постои за да обезбеди квалитетни услуги за своите крајни целни групи и сите заинтересирани страни. Но при тоа, организациите се соочуваат со неизвесност при управувањето и појава на можни загуби од таквата неизвесност кои може и треба да бидат превенирани.

Долгорочната цел на секој субјект во насока на управувањето со ризици е развивање на соодветни техники за систематско утврдување и спроведување на сите мерки потребни за ограничување на изложеноста на ризик, спроведување на меѓународни и државни стратегии, во склад со релевантното законодавство, собирање на податоци и информации, за анализа и проценка на ризици, пропишување активности и надгледување на резултатите со цел олеснување, подобрување и насочување на контролните постапки.

Намената на оваа Стратегија за управување со ризици е подобрување на способноста за остварување на стратешките цели на Општина Аеродром преку управување со законите и можностите и создавање средина која придонесува кон поголем квалитет, ефикасност и резултати кај сите активности и на сите нивоа. Исто така, целта на стратегијата е да помогне Општина Аеродром да ги оствари своите организациски цели, да ја зголеми ефикасноста и ефикасноста во работењето, да спречи губење на ресурси, да обезбеди ефикасно известување и усогласеност со законите и прописите, да избегне наштетување на репутацијата и угледот на општината и сите поврзани последици кои би можеле да произлезат од тоа.

Основната намена на Стратегијата за управување со ризиците ќе се постигне преку следните стратешки цели:

- обезбедување правна рамка за примена на управувањето со ризик;
- развој на хармонизиран модел на управување со ризици кои ги покрива сите сегментите на работењето;
- определување активности за утврдување на високоризични области;
- примена на соодветен процес (подобрување на ефикасноста) на управување со ризици;
- мерки за подобрување на соработката со други институции;
- мерки за подобрување на внатрешната комуникација во согласност со стратегијата;
- мерки за подобрување на односите со сите заинтересирани страни и јавноста;
- целосно интегрирање и вградување на управувањето со ризиците во административната културата на општината и процесот на планирање и донесување на одлуки како стандард;
- набавка на опрема и технологија како поддршка на процесот на управување со ризици; подобрување на одлуките како одговор на ризиците во насока на избегнување, намалување, споделување и прифаќање на ризик.

Стратегијата за управување со ризиците ќе има индиректно влијание и во рамките на исполнувањето на целите од секојдневното работење, и тоа најчесто при:

- избегнување на изненадувања и загуби во тековната работа, односно развивање на способноста да се идентификува потенцијален настан и да се постават соодветни механизми за да се намалат изненадувањата поврзани со трошоци и загуби;

- утврдување и управување со повеќекратни ризици и ризици испреплетени во институцијата, кои влијаат на различни делови во самата организација и во насока на намалување на мултиапликативниот ефект кој го имаат ризиците;
- обезбедување дека рамката за утврдување, проценка, постапување, следење и известување за ризиците е разбрана на сите нивоа на организацијата;
- воспоставување координација на управувањето со ризиците во сите организациони единици;
- обезбедување дека управувањето со ризици е во согласност со Законот за јавна внатрешна финансиска контрола и насоките за спроведување на процесот за управување со ризиците кај буџетските корисници;
- искористување на можностите, со цел да се идентификуваат и проактивно да се реализираат истите;
- ефикасност при распределбата на финансиските средства, односно добивање на релевантни информации за ризикот и негово управување со цел ефективно да се проценат финансиските потреби и ефективно и ефикасно да се распределат финансиските средства со кои располага Општина Аеродром.

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

- подобра утврдување и подлабоко разбирање на сите видови на ризици на сите нивоа и изнаоѓање начини за справување со истите;
- подобро одлучување и со тоа зголемување на ефикасноста и ефективноста во работењето;
- подобро планирање и оптимизирање на расположливите средства;
- превземање обврски согласно планираните проекти во буџетот на општината и годишниот план на проекти и активности;
- јакнење на довербата во управувачкиот систем;
- развој на позитивна организациска култура и контролна средина;
- воспоставување на ефикасен хоризонтален и вертикален тек на информациите помеѓу сите организациони нивоа;
- примена на воспоставените процедури за работа, и
- зајакнување и подобрување на информационите технологии.

3. ОДНОСОТ НА ОПШТИНА АЕРОДРОМ КОН РИЗИЦИТЕ

Во согласност со основната дефиниција за управување со ризик, нашата цел е да го применуваме управувањето со ризици на начин кој е во полна согласност со практиката во ЕУ. Оваа стратегија е развиена со цел постигнување на планираните програмски определби и активности на Општина Аеродром во натамошниот период.

Знаеме дека управувањето со ризик не е статична категорија, туку е процес кој бара постојано ревидирање и ажурирање на информациите, нивна анализа и дејствување по нив. Основните елементи на процесот на управување со ризик се следниве:

- Воспоставување контекст-опкружувањето и условите во кое процесот на управувањето со ризик се извршува и начинот на постигнување на стратешките цели;
- Анализа и проценка на ризик (пред се во делот на стратешкото планирање и буџетирање);
- Преземање соодветна акција-третирање на ризикот;
- Мониторинг и ревизија на превземените активности;

Централен дел од процесот на управување со ризик опфаќа стратегијата, која ги поврзува основните елементи двострано и претставува основен двигател за систематско идентификување и примена на сите мерки потребни за ограничување на изложеност на ризик. Истовремено ги насочува и следи сите активности во врска со прибирање на податоци и информации, анализирање и проценка на ризикот, преземање на соодветни дејствија, редовен надзор и повторно разгледување на резултатите од преземените дејствија.

Носење на погрешна стратегија, неспроведување на донесената стратегија или неревидирана стратегија согласно промените во надворешното опкружување се форми на оперативни ризици. Стратешкиот ризик, во тој случај се дефинира како ризик поврзан со донесената стратегија на самата институција, нејзиното извршување или модифицирање во определениот период што резултира во нецелосно остварување на поставените цели на раководството.

Стратегијата за управување со ризик на Општина Аеродром ја дефинираат сопствени потреби и надворешни фактори, како што се локалните политики, меѓународните обврски, знаењето и искуствата.

Ефективното управување со ризик ја зголемува самодовербата кај раководството во остварување на целите, ја намалува неизвесноста и овозможува да се носат соодветни, односно одлуки базирани на ризик.

Посебни сегментипри анализа и проценка на ризик (буџетирање)

Факт е дека постојат ризици поврзани со секаков вид на планирање. Буџетот е план кој создава слика за работењето на една организација. Доброто буџетирање значи дека средствата се добро алоцирани и ефикасно и ефективно се потрошени. Но, ризиците со кои се соочува една организација при буџетирањето е предимензионирањето на буџет и неостварување на поставените планирани активности. Секако овие ризици може да се избегнат.

Имено, проценката на ризиците на целиот буџет можеби се чини неостварлива задача, но најдоброто решение е да се расчлени самиот буџет на помали делови и да се разгледуваат само тие кои имаат највисоко влијание во остварување на главната организациска цел, која што директно е поврзана со мисијата и визијата.

Буџетот на Општина Аеродром всушност е поделен на расходни ставки, програми и проекти. Нашата цел е да се вметне проценката на ризикот кај најкритичните ставки и проекти. Овој пристап овозможува да се направи една приоритетна листа на проекти важни за институцијата и тие кои имаат најголемо влијание во остварување на поставените цели.

Буџетот на организацијата во главно се состои од тековно оперативни расходи и капитални расходи. Тековно оперативните расходи се расходи кои се извршуваат на годишна основа, тие се предвидливи и се базираат на историски податоци. Капиталните расходи се расходи кои од година на година се менуваат согласно приоритетите наведени во стратешкиот план и поради тоа многу потешко се прави нивна проценка, а од тука и самата реализација е непредвидлива.

Токму затоа неопходен е соодветен изграден пристап за добра проценка на капиталните расходи којби се темелел на следните неколку прашања:

- ✓ Кои се потенцијални ризици кои можат да се земат во предвид во однос на точноста при проценката за одреден проект, активност, расход?
- ✓ Колкава е веројатноста утврдените ризици да настанат?
- ✓ Какво е влијанието на овие ризици врз самата институција, ако навистина настанат?

Секторот за финансиски прашања на Општина Аеродром веќе извесен период практикува да добива што е можно повеќе информации за работните активности и целокупните проекти и при тоа да се обезбеди навремен и брз проток на информации помеѓу секторите. Процесот на собирање на информации за проектите, фазите на реализација и препреките со кои се соочуваат непосредните раководители и проект менаџерите се клучни при носење на одлуки дали средствата што се планираат се доволни, дали буџетот ќе биде пречекорен и дали одреден проект ќе може воопшто целосно да се оствари. Нашата цел е да се определи процес и прашалници кои треба да бидат одговорени за ризикот да биде доведен до прифатливо ниво.

Откако ќе се соберат сите информации за проектите кои планираат да се реализираат, се врши детална проценка на ризикот и ако сите прогнози се веродостојни не сомнено дека ќе се подобри и работењето во самата организација, со ублажување на ризиците за сите проекти и активности кои се утврдени како ризични.

Секако дека покрај целиот процес на утврдување на ризиците при буџетирањето, самиот Буџет постојано треба да биде подложен на ревизија, како и да се следат промените, флукуациите на пазарот, фискалните политики, дури и природни катастрофи кои може да влијаат на него.

Во тој контекст, Општина Аеродром се труди интензивно да воспостави систем за вршење на измени, промени и флексибилност во правец на земање во предвид на утврдените ризици, како и определување на мерливи показатели за успешност на воспоставените контроли.

4. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Управувањето со ризик е дел од меѓусебно поврзани компоненти. Компонентите на управување, согласно согласно COSO и COSO ERM рамката се произлезени од начинот на кој раководството ја води институцијата и како такви се интегрирани во самиот процес на управување.



Контролна средина

Контролната средина ја прикажува климата во самата институција, и преку неа се поставува основата за тоа како се гледа ризикот во самата институција и како истиот е прифатен од вработените, вклучувајќи ја целата филозофија на управување со ризикот и ризик факторите, интегритетот и етичките вредности во самата институција, и околината во која тие работат.

Колку ризикот е прифатен од страна на вработените и колку свесноста се поттикнува, зависи од самото раководство на организацијата. Неадекватното управување, без соодветни технички знаења нема да постават позитивно опкружување во насока на поттикнување на ризик култура. Но, исто така, колку да е раководството ефикасно, акораководителите на секторите, а понатаму и на одделенијата во рамки на една институција не се спремни да размислуваат во насока на управување со ризик, тогаш целиот процес нема да може да биде воспоставен ефикасно и ефективно.

На пример, непосредните раководители можат да ги толерираат вработените кои немаат воспоставени контроли при процесите или да го потенцираат остварувањето на резултати над одговорното управување со ризиците.

Поставување на цели

Целите мора да се утврдат пред раководството да ги согледа потенцијалните случувања кои би можеле да влијаат на нивните достигнувања. Институционалното управување со ризикот им дава сигурност на раководството дека постојат интегрирани процеси за поставување на цели и дека поставените цели всушност се во контекст со мисијата и визијата на институцијата, а во рамки на прифатеното ниво на ризици.

Организациските цели, односно целите на Општина Аеродром се една идна посакувана состојба, која се цели да се оствари, и се превземаат активности во насока на остварување на целите.

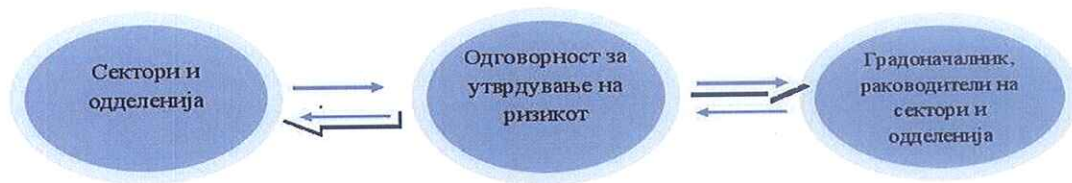
Утврдување на ризиците

Надворешни и внатрешни настани и случувања кои влијаат врз остварување на поставените цели возмозува истите да бидат утврдени, со можност да се направи дистинкција помеѓу ризиците и

можностите. Можностите на институцијата повторно се поврзуваат со стратегијата на самата институција и процесот на поставување на цели.

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.

Општина Аеродром воспостави и води регистар на ризици во кои се содржани ризиците по сектори/ одделенија.

Регистарот на ризици се води во табела и се ажурира од страна на координатор/ите за ризици именувани од Градоначалникот по предлог на раководителот на соодветниот сектор.

Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците изготвува насоки за управување со ризиците во кои подетално ќе се уреди начинот на постапување со ризиците и образци за документирање на ризиците.

Ризиците се подложни на анализа и проценка, земајќи ги во предвид веројатноста која постои за да се случат ризиците и нивното влијание, како основа преку која може да бидат управувани. Врз основа на веројатноста и влијанието ризиците може да ги поделиме на: високи, средни или ниски ризици. Постојат повеќе фактори кои влијаат врз проценката на ризикот и тоа:

- Став кон ризиците - пристап кој една организација го има кон ризиците;
- Апетит кон ризиците - големина и вид на ризик кој што една организација е подготвена да го следи, контролира и превземе;
- Толерирање на ризик - подготвеност на организацијата да се носи со ризикот;
- Прифаќање на ризик - одлука за преземање на ризик;
- Поднесување на ризик - придобивки или загуби од прифатениот ризик;

Проценка на влијанието

Проценката на влијанието се однесува на проценка на последиците кои може да настанат доколку ризикот се случи. Проценката на влијанието дава одговор на прашањето што ќе се случи ако одреден настан се појави. Влијанието може да се бодува, на пример, со оценки од еден (1) до три (3), каде оценката (1) значи проценка дека тој настан ќе има мал ефект (влијание), додека највисоката оценка значи дека настанот има големо влијание. Критериуми кои треба да се земат во предвид при проценката на влијанието на ризикот се: финансиското влијание на ризиците,

влијанието врз репутацијата односно угледот на организацијата, влијание на регулативата, влијание на мисијата односно на постигнувањето на целите, влијание врз луѓето вработени во организацијата.

Табела за проценка на влијанието (последниците) со давање бодови односно описно.

Влијание	Оценка	Опис
Голем	3	<ul style="list-style-type: none"> - Престанок на сите основни програми / услуги - Загуба на значаен имот - Сериозна штета на околината - Смрт - Значајна загуба на довербата кај јавноста - Притисок од јавноста за промена на раководителот
Среден	2	<ul style="list-style-type: none"> - Прекин на некои основни програми / услуги - Загуба на имот - Одредени штетни последици за околината - Тешки повреди - Делумна загуба на довербата од јавноста - Негативен став на јавноста во медиумите
Мал	1	<ul style="list-style-type: none"> - Задоцнување на временските рокови кај помалку значајните проекти/услуги - Загуба на имот(мала вредност) - Привремени штетни последици за околината - Третман како прва помош - Забавено стекнувањена довербата од јавноста - Делумно негативен став на јавноста

Проценка на веројатноста на ризиците

По проценката на влијанието односно последицата, се проценува веројатноста за појава на некој настан. Значи, се проценува колку е веројатно некој ризик во смисла на штетен настан да се случи. Веројатноста, како и влијанието, може да се бодува со оценки или да се процени описно како ниска, средна и висока веројатност. Најниската оценка значи ниска веројатност, а тоа значи дека појавата на настани не е веројатна, додека највисоката оценка значи дека се очекува појава на настаните во повеќето случаи.

Преглед на оцена на веројатноста:

Веројатност	Оцена	Опис
Висока	3	Се очекува настанот да се јави
Средна	2	Настанот може понекогаш да се појави
Ниска	1	Случувањето на настанот не е веројатно

Од проценката на влијанието и веројатноста произлегува проценката на вкупната изложеност на ризик, која е значајна за да се утврдат приоритети, односно најзначајните ризици со кои треба да се управува. Вкупната ризична изложеност се пресметува со множење на бодовите на влијание со бодовите на веројатноста (така ризиците со најголемо влијание и веројатност, којоценет со оценка на 3, може да се процени со максимум од девет бодови). Изложеноста на ризик најчесто се прикажува со помош на матрица во која се поврзуваат влијанието и веројатноста.

Треба да се напомене, дека во повеќе случаи, ризиците не можат да бидат целосно отстранети, така што секоја активност содржи во себе можни ризици, и главниот предизвик е да се прифати прифатливо ниво на ризик.

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

Општина Аеродром закритичен ризикго зема оној кој е оценет со највисока оценка за ризик (6 или 9) или поточно во следните случаи:

- ако претставува директна закана на успешно завршување на проектот / активност;
- ако предизвикува значителна штета на интересните групи на Градот Скопје (граѓани, добавувачи, и други заинтересирани страни, итн.);
- ако последица на ризикот е повреда на законот и другите прописи;
- ако дојде до значајни финансиски загуби (поголеми од 10.000 евра во денарска противвредност);
- ако се доведува во прашање сигурноста на вработените;
- или во било кој случај на сериозно влијание на угледот на Општина Аеродром.

Ризиците кои не можат да бидат решени од страна раководителот односно од Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците, а се работи за ризици особено важни за остварување на целите на Општина Аеродром, истите се проследуваат, пренасочуваат кон највисокото раководство, градоначалник, односно стручен колегиум, при што се дискутира за нивната важност и се предлагаат мерки за намалување на ризиците. Резултат на таквата дискусијата за ризиците е Акциски план за отстранување на слабостите.

Ризиците утврдени во организационите единици - сектори, се пренасочат на стручен колегиум ако:

- ризикот е оценет на високо ниво на изложеност (на пример 6 или 9 бодови и припаѓа на критични ризици) или
- ризиците (кои може да се окарактеризираат како заеднички) се од стратешко значење, како на пример ризици поврзани со човечки ресурси или ризици од финансиски аспекти, кога прашањата бараат разгледување на највисоко ниво на управување со што би се обезбедил координиран начин за решавање на ризикот.

Постапување по ризиците

Раководството треба да донесе одлука како ќе постапи со ризиците: да го избегне ризикот, да го пренесе ризикот, да го прифати или да го ублажи односно намали, развивајќи алатки кои ќе му дадат можност да го утврди нивото на толеранција наспроти ризик апетитите.

Станува збор за развивање на такви алатки кои се во согласност со способноста на организацијата за справување со евентуалните ризици. Целта на постапувањето, односно управувањето со ризиците е нивно одржување на едно прифатливо ниво. Постапувањето по ризикот односно способноста да се одговори на истиот е процес на развивање на стратешки опции и утврдување на активности, за подобрување на можностите и намалување на заканите по остварувањето на организациските цели. Непоходно е да се превземе соодветна одговорност за секое постапување како одговор на ризикот. Веројатноста и влијанието на ризикот се намалува со избор на соодветен одговор односно утврдување мерка/активност за постапување по истиот. Одлуката зависи од важноста на ризикот и од толеранцијата и ставот кон него.

За секој настан/ризик општинската администрација може да одбере еден од следните стратегии(пристапи) како одговори на ризик:

- ✓ **избегнување на ризикот** – на начин што ќе овозможи отстранување на причината за ризикот или извршување на проектот на поинаков начин, со цел да се постигнат целите на проектот, а со тоа и организациските цели. Не сите ризици може да се избегнат или да се елиминираат, што уптаува на тоа дека овој пристап може да биде премногу скап или да одземе многу време;
- ✓ **пренесување на ризикот** – преку конвенционално осигурување или пренос на ризикот на друга страна која е подготвена да преземе одговорност за неговото управување и која ќе биде одговорна за ризикот доколку се случи. Целта е да се обезбеди дека ризикот ќе биде управуван од онаа страна што може најдобро и најефикасно да се справи со него. Пристапот на пренос на ризик обично вклучува плаќање на одредена премија, и ваквите трошоци мора да се земат во предвид кога се одлучува дали да се одбере истиот;
- ✓ **намалување/ублажување на ризикот** – преземање мерки за намалување на веројатноста или влијанието на ризикот. Превземање рано дејство или акција односно прифаќањето на ризикот за да се намали неговото влијание, често е поефикасен начин за да се поправи штетата по појавата на ризикот. Прифаќањето на ризикот за негово намалување или ублажување бара ресурси или време и на тој начин претставува компромис меѓу тоа да не се прави ништо наспроти трошоците за ублажување на ризикот, и
- ✓ **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. Овој пристап се прифаќа кога не е можно практично да се одговори на ризикот со примена другите пристапи, при што раководството и администрацијата одлучуваат да прифатат, да управуваат и да го решат ризикот, кога тој ќе се случи, и да изготват план за управување и постапување со утврдените ризици.

Раководството на институцијата треба да утврди соодветни планови за постапување како одговори на ризикот, со што ќе се обезбеди превземање конкретни активности за постапување по ризиците без одлагање и ќе се додели одговорност за извршување, на вработен по име и 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.

Во насока на успешно постапување по ризиците Општина Аеродром има во план да имплементира пракса редовно спроведување дискусии и повторна проценка на ризиците утврдени по сектори и одделенија на ниво на општина, при што целта е да се донесе завршна проценка на откриените ризици и да се предложат дополнителни мерки за ублажување на истите. За успешно постапување по ризиците општинската администрација мора да има во предвид и да изврши правилна проценка дека секоја активност која се планира да се преземе со себе носи поголема или помала можност за ризик и согласно тоа да развие соодветен план на активности како одговор и постапување по ризикот, односно да придонесе за негово сведување на прифатливо ниво.

Контролни активности

Контролни активности се активности воспоставени преку политики и процедури кои помагаат да се обезбедат насоки на раководството за ублажување на ризиците за постигнување на организациските цели. Контролните активности се вршат на сите нивоа на организацијата, во

различни фази на работните процеси. Тие можат да бидат превентивни или детективни по природа и може да опфатат голем број активности, како што се овластувања и одобренија, верификации, усогласувања и ревизии на бизнис перформансите.

Како посебни контролни активности кои може да ги превземе организацијата се:

- ✓ **избирање и развивање на контролни активности кои придонесуваат за ублажување на ризиците за постигнување на целите на прифатливи нивоа.**

Главната цел на овие контролни активности е да се намали изложеноста на ризици и организацијата може да користи неколку пристапи за исполнување на овој принцип, како што се користење на матрици, работилници или инвентар на контролни активности за да ги утврдат високите ризици, да ги спроведуваат или да ги следат контролните активности при надворешно доделување на трети лица, земајќи ги предвид видовите на контролни активности;

- ✓ **избирање и развивање општо контролирани активности на технологијата за поддршка на постигнувањето на целите.** Технологијата придонесува многу работни процеси да се компјутеризирани и автоматизирани. Иако технологијата работи на многу високо ниво на точност, неговите резултати зависат од влезните податоци.

Како резултат на тоа, постојат ризици за создавање на неточни резултати преку грешки и погрешно прикажување. Поради тоа организацијата, може да воспостави контролни активности и да ги подели должностите меѓу различни вработени, така што едно лице не споредува премногу активности. Ова обезбедува намалување на ризикот на ниво и доверба во извештаите, но ова е само предмет на избегнување на заговор помеѓу овие лица;

- ✓ **распоредување на контролни активности преку политики кои го утврдуваат она што се очекува и процедурите кои ги ставаат политиките во акција.**

Пристапите кон примена на овие контролни активности вклучуваат развивање и документирање на политики и процедури, распоредување на контролни активности преку деловна единица или функционални лидери, спроведување на редовни и „ad-hoc“ проценки на контролни активности. Организацијата може сама да преземе чекори, особено кога ризикот не е опфатен во регистарот на ризиците.

Контролните активности го вклучуваат следењето и известувањето за ризиците, определување на профилот и дали истите се менуваат, уверување дека управувањето со ризиците е ефикасно и утврдување на понатамошни акции кога е потребно. Една од превентивните активности кои се превзема од страна на општинската администрација со цел ефикасно следење и известување за ризиците, е редовно ажурирање на регистрите на ризици и акциите во поглед на новите ризици, ризиците кои се третираат, ризиците кои се прифатени и ризиците на кои не можело да се делува на планиран начин односно со ревидирање на проценката на ризикот.

Исто така, за да се подобри ефикасноста на управувањето со ризиците и да се обезбеди дека клучните ризици се утврдуваат и третираат, како превентивна активност се воспоставува соодветен систем за следење и известување за ризиците. Воспоставениот систем вклучува редовни состаноци (месечни и квартални) помеѓу раководителот на организацијата и координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризици а со цел проценка на соодветноста на преземените активности, електронска комуникација помеѓу координаторите за ризици на организационите единици кога ќе се најде на исклучително значаен ризик и дискутирање во која

мерка преземените активности се ефикасни и дали се потребни понатамошни активности за постигнување на прифатливо ниво на ризикот, пишани во извештаи за ризиците.

Информации, комуникација и учење

Информацијата е неопходна за субјектот да ги извршува одговорностите за внатрешна контрола за поддршка во постигнувањето на своите цели. Раководството добива или генерира користи релевантни и квалитетни информации од внатрешни и надворешни извори за поддршка на функционирањето на внатрешната контрола. Комуникацијата помеѓу организационите единици и менаџментот како и комуникацијата со надворешната средина е континуиран интерактивен процес на обезбедување, споделување и добивање на потребните информации. Внатрешната комуникација е средство со кое информациите се шират низ целата организација, што тече надолу, нагоре и низ целата организација. Комуникацијата и информациите текови исто така, овозможува персоналот да добие јасна порака од повисокото раководство дека контролните одговорности мора сериозно да се сфатат. Надворешната комуникација е двојна: овозможува влезна комуникација на релевантна надворешни информации и им обезбедува информации на надворешни страни во одговор на барањата и очекувањата.

Посебно значајни принципи на информирање и комуницирање во рамките на организацијата:

- ✓ организацијата добива или генерира и користи релевантни, квалитетни информации за поддршка на функционирањето на внатрешната контрола;
- ✓ организацијата внатрешно комуницира со информации, вклучувајќи цели и одговорности за внатрешна контрола, неопходни за поддршка на функционирањето на внатрешната контрола;
- ✓ организацијата комуницира со надворешни страни во врска со прашања кои влијаат врз функционирањето на внатрешната контрола, и
- ✓ организацијата избира, развива и врши тековни и или посебни евалуации за да утврди дали компонентите на внатрешната контрола се присутни и функционираат.

Комуникацијата помеѓу организационите единици во организацијата е важна, особено по прашањата за ризиците бидејќи потребно е:

- да се обезбеди секој да разбере, на начин кој одговара на нивната улога, при извршување на работните задачи за тоа што е стратегија, што се приоритетни ризици и како нивната одговорност во организацијата се вклопува во таа рамка за работа (ако тоа не се постигне, нема да се постигне соодветно и доследно интегрирање на управувањето со ризици во административната култура и приоритетните ризици нема доследно да се решаваат);
- потребно е искуството да се пренесува на оние на кои може да имаат корист од истото (на пример: ако еден дел од организационата единица 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), и
- потребно е да се обезбеди дека секое ниво на управување со ризиците ќе бара и прима соодветни информации во рамките на својата организационата единица, помеѓу организационите единици, 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 се знае дека Општина Аеродром соработува со надворешни организации, не само поврзано со одреден договор, туку со директна испорака на услуги.

Во областа на учењето и обуките редовно се обезбедени следните усовршувања:

- запознавање на сите вработени вклучително и нововработените со Стратегијата за управување со ризици;
- работилници во врска со утврдување на ризиците при подготвувањето на стратешките документи;
- работилници во врска со утврдување на ризиците при подготвувањето на годишните планови/програми за работа на организационите единици сектори, и
- овозможува учество на клучните раководители и вработени на обуки кои ги организира Министерството за финансии - Секторот за Јавна внатрешна финански контрола, агенции или здруженија за економска и правна поддршка.

Мониторинг/Следење

Тековните евалуации, одделни проценки или некоја комбинација од двете се користат за да се утврди дали секоја од компоненти на внатрешната контрола, вклучувајќи ги и контролите на ефектите на секоја компонента, се присутни и функционираат. Мониторингот, вграден во работните процеси на различни нивоа на организацијата, обезбедуваат навремени информации дали управувањето и контролата на ризиците се спроведуваат соодветно.

Целта на мониторингот е да се осигура дека внатрешните контроли функционираат ефективно. Ова значи дека персоналот редовно треба да го ажурира дизајнот и функционирањето на контролите за да види дали се уште се остварливи и ефективни за да се ублажат релевантните ризици во процесот. Мониторингот треба да се спроведува како тековни и одделни оценувања односно следења.

Тековните следења се процедури кои се вградени во нормалните секојдневни операции на организацијата и ефикасно ги идентификува сите контролни недостатоци и го насочуваат развојот на контролните активности.

Одделни следења се спроведуваат поретко и се разгледува потребата за одделни евалуации во однос на ризиците поврзани со процесот и ефективноста на тековните следења.

5. ВИДОВИ НА РИЗИЦИ

Настаните кои може да доведат до појава на ризици, може да се групираат во неколку групи:

- работни настани;
- ИТ и комуникациски настани;
- регулаторни настани;
- финансиски настани;
- кадровски настани, и
- репутациони настани.

Ваквите настани може да доведат до појава на следниве видови на ризици:

Кадровски ризици, како што се: губење на клучни вработени, несреќи кои ги вклучуваат вработените, недостиг на интегритет на вработените, недостиг на вештини и квалификации.

Финансиски ризици, како што се: буџетски намалувања на средствата, губење на неповратни облици на помош (грантови) или извори на финансирање, кусок на готовина за извршување на работи, кредити (пр.неможност за исплата на рата од кредит).

Оперативни ризици, како што се: комунални неправилности (струја, вода, гас), дефекти на компјутерската опрема, губење на интернет, уништување на податоците, напади од вируси.

Регулаторни ризици, како што се: не почитување на договорите, неусогласеност со клучните законски одредби, казни од ЕУ за неусогласеност со прописите.

Репутациони ризици, како што се: негативен медиумски публицитет, ниво на давање на услуги кои се под очекувањата, губење на довербата од стана на заинтересираните страни како последица на работни недостатоци.

6. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА

Следењето на успешноста, односно ефикасноста на процесот на управување со ризиците е посебно значајна бидејќи на таков начин можеме да видиме дали сме работеле успешно и дали сите превземени активности во процесот се одвиваат во правилна насока на елиминирање или доведување на ризиците на едно задоволително прифатливо ниво.

За следење на ефикасноста на процесот на управување со ризиците, потребно е годишно да се следат и прегледуваат следните показатели на успешност:

- регистарот на ризици во целост е прегледан и договорено е управувањето со ризиците;
- изготвен акцискиот план за отстранување на слабостите;
- мерките од акцискиот план се спроведуваат во рамки на роковите утврдени за извршување и сите нови мерки се ажурирани во регистарот на ризици за организационата единица;
- утврдени потреби за обука за управување со ризици и 50% од оние кои се одредени да учествуваат на обуката тоа го сториле;
- извршени повеќе од 50% од мерките од Акцискиот план за отстранување на слабостите; и
- управувањето со ризици е редовна точка на состаноците внатре во самата организација кое ќе овозможи разгледување на изложеноста на ризик и повторно поставување на приоритети.

7. 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 а со тоа и спроведување соодветни контроли и реакции и активности. Треба да се спроведува редовна ревизија на стратегијата и усогласеноста со стандардите, како и утврдување можности за подобрување.

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

- дали усвоените мерки ги дале очекуваните резултати;
- дали усвоените постапки и собраните 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 корисно искуство за идните процени и управување со ризиците.

Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците обезбедува 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 за финансии преку годишен финансиски извештај за системот на внатрешни финансиски контроли и на раководството прекугодишниот извештај за показателите на успешност за спроведување на стратегијата за управување со ризици. Единицата односно секторот за финансиски прашања на Град Скопје обезбедува дали сите аспекти на процесот на управување со ризиците се преиспитани барем еднаш годишно и за тоа ги известува координаторите за воспоставување на процесот за управување со ризици, врз основа на што се подготвува извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризиците и по потреба се ревидира процесот на управувањето со ризици, се ажурира стратегијата за управување со ризици и се спроведуваат соодветни насоки.

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

8. КОНТРОЛА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Внатрешната контрола е важен дел од управувањето со ризикот на организациите, која се спроведува преку стратегијата за управување со ризици, а се потпира на внатрешната контрола во критичните процеси. Двете се меѓусебно поврзани, но не и заменливи, бидејќи се значајна поддршка на раководството и управувањето.

Внатрешната контрола вклучува активности дизајнирани да им помогнат на организациите да ги постигнат своите цели, целите и задачите за усогласување, известување и работење. Внатрешната контрола го надолува процесот на управување со ризиците и овозможува поефикасно да се спроведуваат контролни активности во однос на ризичните процеси на управувањето со ризиците. Имено, станува збор за контролни активности, воспоставени низ политики и процедури, кои што помагаат да се обезбеди дека насоките на раководството за намалување на ризиците во остварувањето на организациските цели се спроведуваат.

Самите внатрешни контроли помагаат во зголемувањето на довербата дека процесите за проценка и управување со ризиците се извршуваат согласно планираното, во насока на ефективно и ефикасно работење на организацијата. Пред се, контролите се важни за да се разбере ефикасноста на управувањето со ризиците.

9. УСЛУГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Сите чинители кои се даватели или корисници на услугите на Општина Аеродром се вклучени во управувањето со ризиците, и треба да бидат свесни за својата одговорност во утврдувањето и управувањето со ризикот. Сепак, крајната одговорност за управувањето со ризикот ја имаат:

- ✓ Градоначалникот на Општина Аеродром;
- ✓ 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 во табелата.

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 ризиците; - да обезбеди Регистарот на ризици да е воспоставен и редовно да се следи и ажурира.
Секретар	<ul style="list-style-type: none"> - да обезбеди ефикасно управување со ризиците во градот; - да обезбеди стратегијата за управување со ризиците да се оценува најмалку еднаш годишно; - да создаде услови за ефикасна комуникација за ризиците со вработените во сите сектори; - да обезбеди Регистарот на ризици да се прегледува најмалку двапати годишно.
Раководители на сектори	<ul style="list-style-type: none"> - да обезбедат дека управувањето со ризиците во своите сектори се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици; - да обезбедат дека сите вработени се запознаени со процесот на управување со ризици; - да ја промовираат културата на управувањето со ризиците во секторот; - да обезбедат дека Регистарот на ризици во секторот е воспоставен и редовно се следи; - да создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање на активности за нив; - да создадат услови за непречено спроведување на активностите поврзани со ризиците утврдени инаведени во Акцискиот план (ако е потребно, разработка и на подетален план за постапување); - да обезбедат управувањето со ризици да биде редовна точка на состаноците во секторот, со што бисе овозможило разгледување на изложеноста на ризикот и повторното поставување на приоритетивопоглед на ефикасна анализа на ризиците; - да обезбедат дека Регистарот на ризици за секторот се прегледува на полугодишно и годишно.
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 во секторот; - да обезбедат дека Регистарот на ризици во секторот е воспоставен и редовно се следи; - да создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање на активности за нив; - да создадат услови за непречено спроведување на активностите поврзани со ризиците утврдени инаведени во Акцискиот план (ако е потребно, разработка и на подетален план за постапување); - да обезбедат управувањето со ризици да биде редовна точка на состаноците во секторот, со што бисе 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 полугодишно и годишно.
Раководители на одделенија	<ul style="list-style-type: none"> - да обезбедат секојдневно управување со ризиците; - да обезбедат 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 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 разгледуваат прашањата во врска со ризиците, дури и кога тоа би можело да биде сфатено каконепријатна 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 работните задачи; - за секој нов ризик или несоодветно преземени мерки на контрола, да се пријават на координаторот за ризици во надлежниот сектор.
Раководител на одделение за внатрешна ревизија	<ul style="list-style-type: none"> - да обезбеди ревизија на клучните елементи на процесот на управување со ризици; - проценувајќи ги активностите и ефикасноста на контролните механизми во однос на ризиците, да укаже на ризиците, односно на несаканите настани кои можат да се случат како последица на несоодветни или неефикасни контролни механизми и да дава препораки кои одат во насока на нивно јакнење.
Раководител на Сектор за финансиски прашања	<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;

	<ul style="list-style-type: none"> - да подготвува извештај за спроведувањето на планот за воспоставувањето на финансиското управување и контрола во соработка со Министерството за финансии - Централната единица за хармонизација на системот за финансиско управување и контрола и внатрешната ревизија; - да извршува работи на надзор над спроведување на процесот на управување со ризици и поставените контроли како одговор на ризиците; - да ги преиспита сите аспекти на процесот на управување со ризици барем еднаш годишно и за тоа да го извести координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризици.
Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици	<ul style="list-style-type: none"> - да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризиците на ниво на градот; - 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 раководство за потребите за системското управување со ризиците; - да обезбеди координаторите за ризици да бидат соодветно обучени за управување со ризици; - да изготви и ажурира Стратегијата за управување со ризици; - изготви соодветни насоки во согласност со степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризиците; - да подготвува годишен извештај за преземените активности за воспоставување на процесот за управување со ризиците; - за раководството да подготвува годишен извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризици.
Координатор/и за ризици на организационите единици/сектори	<ul style="list-style-type: none"> - 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 го следат спроведувањето на мерките од акциските планови и да управуваат со документацијата во врска со ризиците.