

ОПШТИНА АЕРОДРОМ

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

ОА – ЗП- СУР - 01



2018

Содржина

1. Вовед .....	3
2. Намена и цели .....	3
3. Придобивки од управувањето со ризиците .....	4
4. Ставови на општината кон ризиците .....	4
5. Процес на управување со ризици .....	4
6. Следење и проверка на процесот на управување со ризиците .....	7
7. Комуникација и учење .....	8
8. Улога, овластувања и одговорности .....	8
9. Изјава за политиката на управување со ризиците .....	10

Изготвил:

- Раководител на Одделение за внатрешна ревизија \_\_\_\_\_  
(Координатор на системот за управување со ризици)

Одобрил:

- Секретар на Општина Аеродром \_\_\_\_\_



## 1. ВОВЕД

Управувањето со ризици е законска обврска и неопходен елемент на доброто управување. Соодветното управување со ризици е од извонредна важност за Општина Аеродром и за неговата способност за извршување на доделените функции.

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

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

Во оваа стратегија се поаѓа од следните дефиниции:

**Ризик е „било кој настан или проблем кој може да се случи и неповолно да влијае на постигнувањето на политичките, стратешките и оперативните цели на буџетскиот корисник. Пропуштените можности, исто така, се сметаат за ризик“.<sup>1</sup>**

Управувањето со ризиците е централен дел на стратешкото управување. Тоа е алатка која им помага на раководителите да ги предвидат неповолните настани и да реагираат на нив, односно да ги насочат постапките на внатрешната контрола и ограничените ресурси кон клучните функции и со нив поврзаните ризици.

Сите промени во стратегијата се евидентираат како изменети изданија.

## 2. НАМЕНА И ЦЕЛИ

Намената на оваа стратегија е подобрување на способноста за остварување на стратешките цели на Општина Аеродром преку управување со законите и можностите и создавање околина која придонесува кон поголем квалитет, ефикасност и резултати во сите активности и на сите нивоа.

Оваа стратегија има за цел:

- подобрување на ефикасноста на управувањето со ризиците на ниво на Општина Аеродром,
- целосно интегрирање на управувањето со ризиците во административната културата на организацијата,
- вградување на управувањето со ризиците во процесот на планирање и донесување на одлуки како стандард,
- обезбедување рамката за утврдување, процена, постапување, следење и известување за ризиците да се искомунцира и разбере на сите нивоа на организацијата,
- воспоставување координација на управувањето со ризици во организацијата,
- обезбедување управувањето со ризици да ги опфати сите области на ризик и
- 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.

### 3. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

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

- зголемување на ефикасноста,
- подобро одлучување,
- подобро предвидување и оптимизирање на расположливите средства,
- јакнење на довербата во управувачкиот систем и
- градење на позитивна организациска култура на највисоко можно ниво.

### 4. СТАВОВИ НА ОПШТИНА АЕРОДРОМ КОН РИЗИЦИТЕ

Ова се ставовите на Општина Аеродром кон ризиците:

- сите активности кои ги спроведува Општина Аеродром мора да бидат во согласност со целите на Општина Аеродром,
- сите активности во секој момент ќе бидат во согласност со законската регулатива,
- сите активности кои носат определени ризици од значаен штетен публицитет или друга штета за угледот и за други аспекти во работењето на Општина Аеродром ќе се избегнуваат,
- сите активности мора да резултираат со придобивки кои претставуваат вредност за парите и
- сите активности и со нив поврзаните финансиски издатоци мора да бидат опфатени со финансискиот план (решението за внатрешна распределба на вкупниот одобрен буџет) на Општина Аеродром.

### 5. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

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

- поставување на цели кои се мерливи и остварливи,
- утврдување на ризиците согласно стратегијата,
- проценка на ризиците,
- постапување по ризиците и
- континуирано следење и известување за ризиците.

#### Прв чекор – поставување на цели

Појдовна точка за управувањето со ризиците е јасното разбирање за тоа што организацијата 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 остварување на целите. Поради тоа ефикасното управување со ризиците треба да биде насочено кон стратешките и оперативните цели.

### Втор чекор – утврдување на ризиците

Утврдување на ризиците поврзани со работните активности и донесувањето на одлуки се воспоставува од страна на највисокото раководство, како и од страна на раководителите на сектори/одделенија. Раководителите ги утврдуваат потенцијалните ризиците од својата област и ги доставуваат до Координаторот за управување со ризици.

Координаторот за управување со ризици континуирано го ажурира Регистерот на ризици во согласност со Процедурата за превентивна мерка ОА – ПР – ПМ - 01, како дел од Стандардот за квалитет ИСО 9001:2015

### Трет чекор – проценка на ризиците

Проценката на ризиците се врши врз основа на два вида влезни информации – за проценка на влијанието на ризикот и проценка на веројатноста за појавување на ризикот. Вкупната изложеност на ризик се добива со множење на бодовите за влијанието и бодовите за веројатноста (на тој начин ризикот со најголемо влијание и најголема веројатност кој го бодуваме со оценка три, може да се процени со најмногу девет бода). Вкупната изложеност на ризикот може да биде ниска (оценка 1, 2), средна (оценка 3, 4) и висока (оценка 6,9). Резултатите на проценката треба да бидат евидентирани во регистарот на ризици. Матрицата на ризикот 3x3 ќе се користи во Општина Аеродром за мерење на ризиците.

Матрицата на ризиците 3x3 е прикажана на следната слика:

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

При утврдување на границата на прифатливост на ризиците Општина Аеродром 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 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 проектот / активноста;
- ако предизвикува значителна штета на интересните групи на Општина Аеродром;
- ако последица на ризикот е повреда на законот и другите прописи;
- ако дојде до значајни финансиски загуби (поголеми од 30.000 евра во денарска противвредност);

- ако се доведува во прашање сигурноста на вработените и
- или во било кој случај на сериозно влијание на угледот на Општина Аеродром.

#### Четврт чекор – постапување по ризиците

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

За секој ризик треба да се одбере еден од следните одговори на ризик:

- избегнување на ризикот – на начин што одредени активности ќе се спроведат поинаку;
- пренесување на ризикот – преку конвенционално осигурување или пренос на трета страна;
- 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 и
- намалување / ублажување на ризикот – преземање мерки за намалување на веројатноста или влијанието на ризикот.

#### Петти чекор – следење и известување за ризиците

Петтиот чекор на процесот го вклучува следењето и известувањето за ризиците така што раководителите на секторите/одделенијата потребно е континуирано да следат дали ризиците се менуваат и да го известуваат координаторот на процесот за управување со ризици кој континуирано го ажурира Регистерот на ризици.

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

- состаноци на ниво орган во состав:
  - 1) на состаноци (колегиуми) на раководството ќе се согледуваат и утврдуваат ризиците и
  - 2) најмалку еднаш годишно ќе се ажурира Регистерот на ризици.

## 6. УСЛУГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

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

- Градоначалникот/Секретарот
- раководителите на одделните Сектори/Одделенија 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.

Улоги	Овластувања и одговорности
Градоначалник/Секретар	<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 за одделните сектори/одделенија да е воспоставен и редовно да се следи</li> </ul>
Раководители на Сектори/Одделенија	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ да обезбеди ефикасно управување со ризиците во организацијата</li> <li>▪ да создаде услови за ефикасна комуникација за ризиците со вработените во сите делови, внатре и надвор од седиштето на организацијата</li> <li>▪ да обезбедат секојдневно управување со ризиците</li> <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 дел на организацијата и организацијата во целина</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 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 книгата на работните процеси и регистарот на ризици</li> <li>▪ 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</li> </ul>

	со ризици
Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризиците во организацијата</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 на врвното раководство за потребите за системското управување со ризиците</li></ul>



## 7. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Изјава за политиката за управување со ризиците:

„Општина Аеродром ефикасно ќе управува со ризиците кои се закануваат во работењето на организацијата.

Општина Аеродром ги препознава и проверува ризиците кои треба да ги управува, како можните негативни ефекти би се избегнале и евентуалните негативни последици од ризиците би се свеле на најниско можно ниво.“

Бр. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_201\_ година

Скопје



Градоначалник на Општина Аеродром

Златко Марин

Врз основа на член 8 став 1 и член 15 од Законот за јавна внатрешна финансиска контрола ("Службен весник на Република Македонија" бр.90/2009, 188/2013 и 192/2015) и член 2, став 1 од Правилникот за начинот за давање на овластување ("Службен весник на Република Македонија" бр.147/10 и 34/11), Градоначалникот на Општина Аеродром дава:

## Овластување

1. На Сања Божиноска, вработена на работното место Раководител на Одделение за внатрешна ревизија и се дава посебно овластување за координирање на процесот на управување со ризици во Општина Аеродром.
2. Примателот на овластувањето треба да:
  - ги запознае сите раководители со потребата за воведувањето на управувањето со ризиците и со насоките за управување со ризиците;
  - ја поттикнува културата на управување со ризици и да дава поддршка на раководителите во ефикасното управување со ризиците и јакнењето на свеста на врвното раководство за потребите за системското управување со ризиците и
  - изготви и да ја ажурира стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки во согласност со степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризиците.

Градоначалник на Општина Аеродром  
Златко Марин

