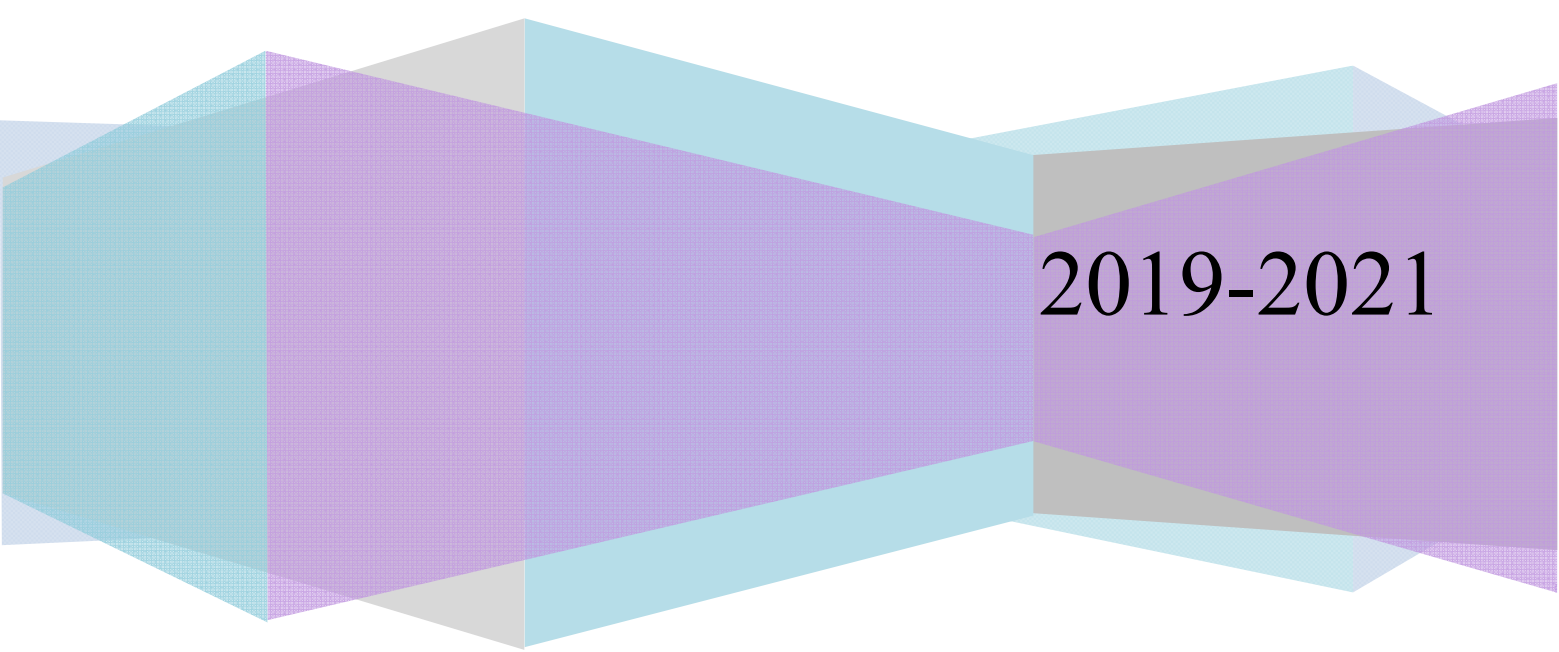




**ГРАД СКОПЈЕ**  
**СЕКТОР ЗА ФИНАНСИСКИ ПРАШАЊА**

# **СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ**



**2019-2021**

## Содржина

1. ВОВЕД.....	3
2. НАМЕНА, ЦЕЛИ И ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ .....	4
3. СТАВОВИ НА ГРАД СКОПЈЕ КОН РИЗИЦИТЕ .....	5
а) Стратешко планирање.....	6
б) Буџетирање .....	6
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

**Изготвено од:**

**Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците \_\_\_\_\_**

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 Град Скопје донесе Стратегија за управување со ризици за период 2019-2021 година.

## 1. ВОВЕД

Насекаде околу нас постојат ризици. Ризикот е 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.

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 организацијата. Пропуштените можности, исто така, се сметаат за ризик“.<sup>1</sup>

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.

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, дизајниран да ги идентификува потенцијалните настани кои можат да влијаат на организацијата, да управува со ризикот во рамките на ризичниот апетит, за да се обезбеди разумно уверување во врска со постигнувањето на организациските цели.<sup>2</sup>

Соодветното управување со ризиците е од голема важност за Градот Скопје и за неговата способност за извршување на доделените функции и надлежности.

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 ризиците.

---

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

<sup>2</sup> Enterprise risk management – Integrate framework, 2014

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.

Како централен дел на стратешкото планирање, управувањето со ризиците и стратегијата за управување со истите, ќе помогне во своето работење Градот Скопје да ги предвиди сите неповолни настани, и да го зацврсти системот за внатрешна контрола, како и управувањето со ризиците.

## **2. НАМЕНА, ЦЕЛИ И ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ**

Основната премиса при управувањето со ризикот на организациите е дека секој субјект постои за да обезбеди квалитетни услуги за своите крајни целни групи и сите заинтересирани страни. Организациите се соочуваат со неизвесност, а предизвикот при управувањето е да се утврди колку таа неизвесност и можните загуби од неизвесноста може да бидат превенирани.

Намената на оваа стратегијата за управување со ризици е подобрување на способноста за остварување на стратешките цели на Градот Скопје преку управување со заканите 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 на Градот Скопје во остварувањето на своите организациските цели, да ја зголеми ефикасноста и ефикасноста во работењето, да спречи губење на ресурси, да се обезбеди ефикасно известување и усогласеност со законите и прописите, да се избегне наштетување на репутацијата и угледот на градот и поврзаните последици.

Имено, во согласност со воспоставената мисија односно визија на Градот Скопје, раководството ги утврдува стратешките цели, и ја прифаќа стратегијата за управување со ризици која е насочена кон остварување на поставените целите кои се усогласени со мисијата на организацијата и ја поддржуваат истата, цели кои се однесуваат на ефективна и ефикасна употреба на ресурсите, насочени кон обезбедување на поголема сигурност и веродостојност при известувањето, како и кон зголемување на усогласеност со регулативи.

Стратегијата за управување со ризиците на Град Скопје има за цел:

- подобрување на ефикасноста на управувањето со ризиците на ниво на институција;
- усогласување на потребите кај управување со ризици во согласност со стратегијата;
- целосно интегрирање и вградување на управувањето со ризиците во административната културата на градот, и процесот на планирање и донесување на одлуки како стандард;
- подобрување на одлуките како одговор на ризиците во насока на избегнување, намалување, споделување и прифаќање на ризик;

- 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 градот.

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;
- зголемување на ефикасноста и ефективноста во работењето;
- подобро планирање и оптимизирање на расположливите средства;
- превземање обврски согласно планираните проекти во буџетот на Градот 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 информациите технологии.

### **3. СТАВОВИ НА ГРАД СКОПЈЕ КОН РИЗИЦИТЕ**

*Истражувај, Намали ги, Едуцирај се.....*

Во многу организации, управувањето и намалувањето на ризиците претставува предизвик.

Со оглед на широкиот спектар на ризици во една организација поврзани со нејзиното управување од сите аспекти, треба да му се овозможи на раководството да развие способности да може однапред да ги види сите влијанија на кои е изложена самата институција. Поширокото гледање на ризик во однос на средината, овозможува да се ублажи ризикот, да се спроведуваат политики и преземаат мерки на претпазливост кои проактивно го намалуваат ризикот за организациите, вработените и сите засегнати страни.



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.

Град Скопје како посебна единица на локалната самоуправа од неодамна почна со развивање на културата на управување со ризици од аспект на носење квалитетни одлуки, и тоа најмногу во следните области:

- а) Стратешко планирање
- б) Буџетирање

***а) Управувањето со ризици на Град Скопје започнува од стратешкото планирање на Градот каде се поставени приоритетите за период од најмалку 3 години, како и мисијата и визијата која се сака да се оствари. Воедно овие цели се одобрени од највисокиот орган, односно од Советот на Град Скопје.***

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.

**б) Буџетирањето како посебен сегмент е опфатено во политиката на Град Скопје за управување со ризици.**

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 предимензионираниот буџет и неостварување на поставените планирани активности. Секако овие ризици може да се избегнат. Град Скопје во изминатиот период интензивно работеше на проценката на ризици во процесот на буџетирање.

Постојат неколку чекори кои се употребуваат при идентификување на ризиците во буџетирањето:

**✦ Утврдување на поголемите ставки (проекти) во буџетот на Град Скопје и определување на вработените кои се вклучени во извршување на истите.**

Проценка 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 Град Скопје 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.

Задача во изминатиот период ни беше да најдеме механизам за да ги утврдиме приоритетите. Кој влијае на овие бројки, како тие се проценуваат, и кој е всушност одговорен за нивно навремено остварување и во рамки на утврдените средства? Дали овие бројки се базирани на историски податоци? Дали се во согласност со регулативата и оперативните текови?

Секако, при изготвувањето на буџетот, вработените директно инволвирани во неговото изготвување, не ги знаат сите овие информации. Предноста на управување со ризикот е што самиот процес е испреплетен по природа и овозможува да се пополни јазот помеѓу секторите за да се добијат точни податоци.

**✦ Воспоставување обврска од страна на одговорните за позначајни проекти да даваат постојани информации за текот на извршување на проектот.**

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 понепредвидлива.

Каков пристап е неопходен за добра проценка на капиталните расходи? Нашиот досега изграден пристап всушност се темели на неколку наметнати 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?
- Каково е влијанието на овие ризици врз самата институција ако навистина настанат?

#### ➤ **Вклучување на проект менаџерите при проценка на ризикот**

Во Град Скопје во Секторот за финансиски прашања веќе извесен период се практикува да се добиваат што повеќе информации за проектите и 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 проект менаџерите се клучни при носење на одлуки дали средствата што се планираат се доволни, дали буџетот ќе биде пречекорен, и дали одреден проект може и воопшто да не се оствари. Нашата цел е да се определи процес и прашалници кои треба да бидат одговорени за ризикот да биде доведен до прифатливо ниво.

#### ➤ **Ублажување на ризикот при буџетирање**

Откако ќе се соберат сите информации за проектите кои се планира да се реализираат, се врши проценка на ризикот, и ако сите прогнози се веродостојни, може навистина драстично да се подобри работењето на било која организација со ублажување на ризиците за сите проекти и активности кои се утврдени како ризични.

На пример, ако во некоја активност се утврди висок ризик треба да бидеме спремни да се повлечеме пред да се случи некоја поголема катастрофа, или со утврдени механизми да изградиме пристап или план за управување со ризикот доколу истиот се случи.

#### ➤ **Континуирано следење на ризиците и ефикасноста на контролите**

Со претходно наведените чекори не се завршува целиот процес на утврдување на ризиците при буџетирањето. Буџетот постојано треба да е подложен на ревизија и да се следат промените, флукуациите на пазарот, фискалните политики, дури и природни катастрофи кои може да влијаат на него.

За да се осигури дека буџетот е во рамки на обезбедените средства, Град Скопје 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 на успешност кои произлегуваат од воспоставените контроли.

Донесувањето на соодветни одлуки првенствено бара знаење и подготвеност во областа во која се донесуваат, а исто така важен фактор е и времето во кое се донесуваат одлуките. Одлуките, во насока дали да се преземе нова иницијатива или да се продолжи со тековните активности, вклучува ризици и предности.



Едно од најважните прашања во нашата институција, кои се поставуваат при носење на одлуки е: "Дали нашата институција има капацитет да го спроведе ова? Со колкав ризик ќе се соочиме доколку ја превземеме оваа акција?" Овие прашања, може да бидат едни од најтешките прашања за одговорен носител на одлуки.

Свесни сме дека светот се развива на начин кој доведува до се потешко одлучување. Технологиите ги прават процесите, производите и услугите покомплексни. Организациите исто така, стануваат сложени. Сепак, сè уште е можно да се донесуваат соодветни одлуки, а притоа, треба една работа да се има на ум, а тоа е дека иако можеби во еден момент некоја одлука ни се чини дека не е доволно добра, сепак истата таа одлука може да не донесе до посакуваната цел.

#### 4. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Град Скопје интензивно работи кон подобрување на процесот на управување со ризиците<sup>3</sup>.

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



Овие компоненти согласно COSO и COSO ERM рамката се:

##### ➤ 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 апетитите, 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, ако раководителите 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

<sup>3</sup> Enterprise risk management – Integrate framework, 2014

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 Градот Скопје 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 овозможува 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.

Градот Скопје 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 обрасци за документирање на ризиците.

### ➤ **Проценка на ризикот**

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	- 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	-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

Град Скопје – Стратегија за управување на ризици

Мал	1	- задоцнување на временските рокови кај помалку значајните проекти/услуги -загуба на имот(мала вредност) -привремени штетни последици за околината -третман како прва помош -забавено стекнување на 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, кој е оценет 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, која е прикажана во табелата.

Влијание / Веројатност	Малку Штетно (1)	Штетно (2)	Многу Штетно (3)
Скоро Невозможно (1)	Незначителен Ризик (1)	Прифатлив ризик (2)	Умерен ризик (3)
Малку веројатно (2)	Прифатлив ризик (2)	Умерен ризик (4)	Значителен ризик (6)
Веројатно (3)	Умерен ризик (3)	Значителен ризик (6)	Неприфатлив ризик (9)

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.

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

- ако претставува директна закана на успешно завршување на проектот / активноста,
- 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 Градот Скопје.

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 Градот Скопје, 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 ќе 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, 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, Градот Скопје 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 спорведува 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 и 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 релевантни



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 Градот Скопје 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 финансиски 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.

Градот Скопје настојува да спроведува мониторинг, односно следење, било тековно или одвоено, како би се обезбедиле информации за потенцијални или вистински недостатоци во системот за внатрешна контрола.

## **5. ВИДОВИ НА РИЗИЦИ**

Настаните кои може да доведуват до појава на ризиците, можеме да ги групираме 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:

**Видови на ризици од внатрешен и надворешен карактер со кои се соочува Град Скопје**

**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 ефективноста 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 преку

годишниот 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 надополнува 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**

Секој во Градот Скопје е вклучен во управувањето со ризиците, и треба да биде свесен за својата одговорност во утврдувањето и управувањето со ризикот. Меѓутоа крајната одговорност за управувањето со ризикот ја имаат:

- Градоначалникот на Градот Скопје;
- Раководителите на различните нивоа на управување согласно доделените овластувања и одговорности.

Град Скопје – Стратегија за управување на ризици

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"> <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 ризиците ;</li> <li>- да обезбеди Регистарот на ризици да е воспоставен и редовно да се следи и ажурира.</li> </ul>
Секретар	<ul style="list-style-type: none"> <li>- да обезбеди ефикасно управување со ризиците во градот;</li> <li>- да обезбеди стратегијата за управување со ризиците да се оценува најмалку еднаш годишно;</li> <li>- да создаде услови за ефикасна комуникација за ризиците со вработените во сите сектори;</li> <li>- да обезбеди Регистарот на ризици да се прегледува најмалку двапати годишно ;</li> </ul>
Раководители на сектори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- да обезбедат дека управувањето со ризиците во своите сектори 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;</li> <li>- да ја промовираат културата на управувањето со ризиците во секторот;</li> <li>- да обезбедат дека Регистарот на ризици во секторот е воспоставен и редовно се следи;</li> <li>- да создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање на активности за нив;</li> <li>- да создадат услови за непречено спроведување на активностите поврзани со ризиците утврдени и наведени во Акцискиот план (ако е потребно, разработка и на подетален план за постапување);</li> <li>- да обезбедат управувањето со ризици да биде редовна точка на состаноците во секторот, со што би се овозможило разгледување на изложеноста на ризикот и повторното поставување на приоритети во поглед на ефикасна анализа на ризиците;</li> <li>- да обезбедат дека Регистарот на ризици за секторот се прегледува на полугодишно и годишно;</li> </ul>
Помошници на раководителите на сектори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивниот сектор 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;</li> <li>- да ја промовираат културата на управувањето со ризиците во секторот;</li> <li>- да обезбедат дека Регистарот на ризици во секторот е воспоставен и редовно се следи;</li> <li>- да создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање на активности за нив;</li> <li>- да создадат услови за непречено спроведување на активностите поврзани со ризиците утврдени и наведени во Акцискиот план (ако е потребно, разработка и на подетален план за постапување);</li> <li>- да обезбедат управувањето со ризици да биде редовна точка на состаноците во секторот, со што би се овозможило разгледување на изложеноста на ризикот и повторното поставување на приоритети во поглед на ефикасна анализа на ризиците;</li> <li>- да обезбедат дека Регистарот на ризици за секторот се прегледува на полугодишно и годишно;</li> </ul>
Раководители на одделенија	<ul style="list-style-type: none"> <li>- да обезбедат секојдневно управување со ризиците;</li> <li>- да обезбедат управувањето со ризиците да 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 работење;</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</li> </ul>

## Град Скопје – Стратегија за управување на ризици

	<p>ќе се остваруваат целите и подобрат резултатите;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- да ги разгледуваат прашањата во врска со ризиците, дури и кога тоа би можело да биде сфатено како непријатна вест;</li> </ul>
Вработени (сите)	<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 работните задачи;</li> <li>- за секој нов ризик или несоодветно преземени мерки на контрола, да се пријават на координаторот за ризици во надлежниот сектор.</li> </ul>
Раководител на секторот за внатрешна ревизија	<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 одат во насока на нивно јакнење.</li> </ul>
Раководител на секторот 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 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 ;</li> <li>- 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 тоа да го извести координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризици.</li> </ul>
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 на ниво на градот;</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 раководство за потребите за системското управување со ризиците;</li> <li>- да обезбеди координаторите за ризици да бидат соодветно обучени за управување со ризици;</li> <li>- да изготви и ажурира Стратегијата за управување со ризици ;</li> <li>- изготви соодветни 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 раководството да подготвува годишен извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризици.</li> </ul>
Координатор/и за ризици на организационите единици / сектори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- да преземаат активности во врска со прибирањето на податоците за ризиците и евидентирање на податоците за ризиците во регистарот на ризици;</li> <li>- да обезбедат прегледување на податоците за ризиците и по потреба собирање на дополнителни информации;</li> <li>- да обезбедат на раководителите навремени, точни информации за управувањето со ризиците;</li> <li>- да го следат спроведувањето на мерките од акциските планови и</li> <li>- да управуваат со документацијата во врска со ризиците.</li> </ul>

## 10. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Изјава за политиката за управување со ризиците:

„Градот Скопје се залага за ефикасно управување со ризиците кои можат да бидат закана во извршувањето на неговите функции. Вработените во Градот Скопје, организационите единици - секторите, средствата и способноста за давање на услуги се постојано под влијание на таквите ризици. Градот Скопје ги препознава ризиците кои треба да ги управува, со што ќе се избегнат заканите, но можностите нема да се пропуштат.“

Број 08-8045/  
13.09. 2018 година  
Скопје



Градоначалник на Град Скопје

Петре Шилегов

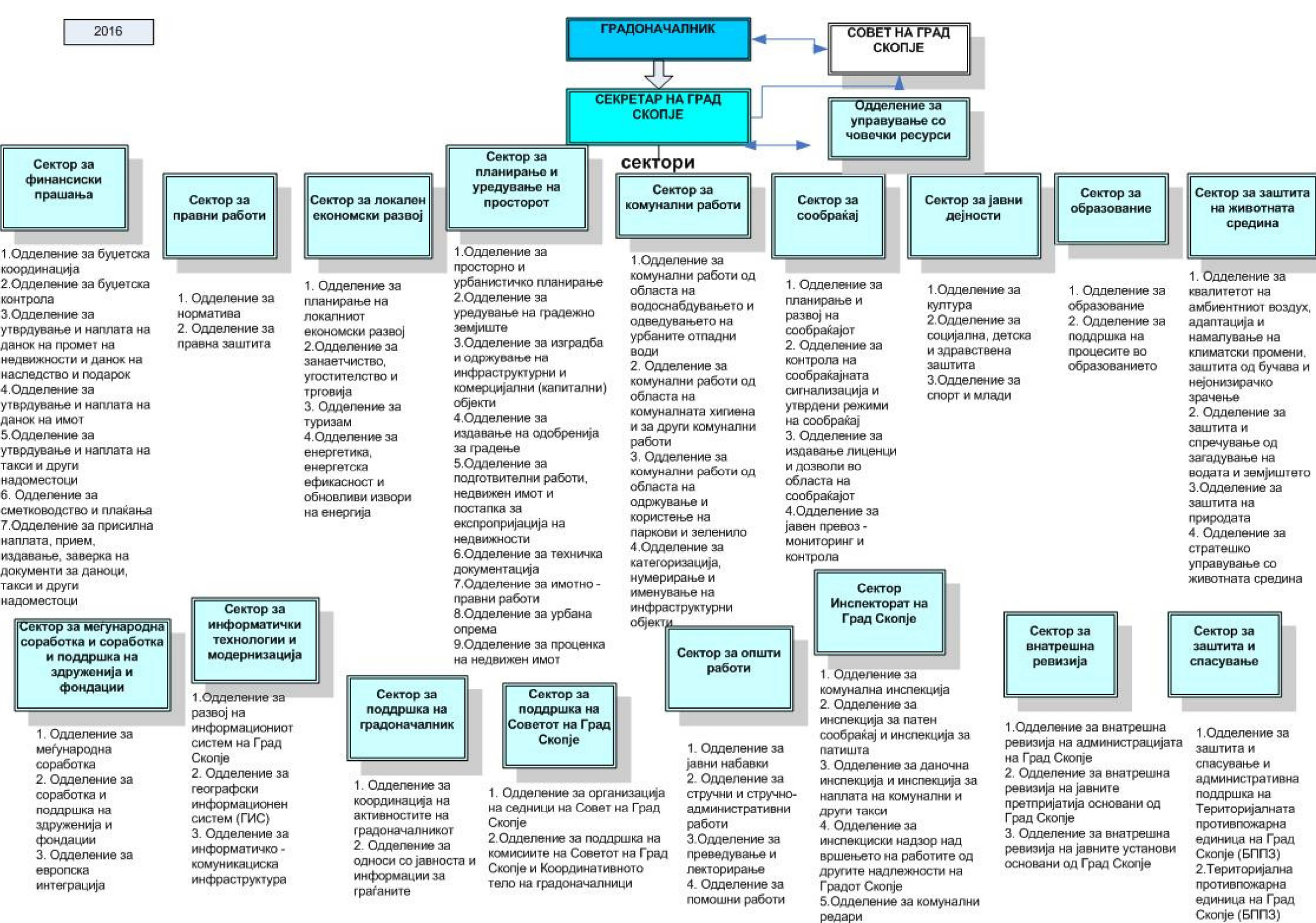


## 11. ПРИЛОЗИ

- Организациона структура на Град Скопје
- Регистар на ризици на Град Скопје

Изготвиле:

Анета Кметовска   
Марина Терповска Штарго 





Град Скопје

# **РЕГИСТАР НА РИЗИЦИ НА ГРАД СКОПЈЕ**

СЕПТЕМВРИ, 2018 ГОДИНА

## Регистар на ризици

Табела 1 - Методологија/ табела за проценка на ризикот

Влијание / Веројатност	Малку Штетно (1)	Штетно (2)	Многу штетно (3)
Скоро невозможно (1)	Незначителен ризик (1)	Прифатлив ризик (2)	Умерен ризик (3)
Малку веројатно (2)	Прифатлив ризик (2)	Умерен ризик (4)	Значителен ризик (6)
Веројатно (3)	Умерен ризик (3)	Значителен ризик (6)	Неприфатлив ризик (9)

Табела 2- Евалуација и третман на ризикот

Проценка на ризик	Објаснување	Стратегија
Незначителен ризик	Многу мала веројатност за настанување на ризикот; Занемарливо влијание доколку се случи	Не е потребна акција
Прифатлив ризик	Мала веројатност за настанување на ризикот; Мало влијание доколку се случи	Реактивен/ корективен пристап- Прифаќање и следење на ризикот, доколку се случи ќе се преземат соодветни мерки
Умерен ризик	Реална можност за настанување на ризикот; Умерени последици од појава на ризикот	Реактивен/ корективен пристап- Да се преземат активности за намалување на ризикот во планиран временски период.
Значаен ризик	Голема веројатност за настанување на ризикот; Значителни последици од негово настанување	Проактивен/ превентивен пристап- Во краток временски рок се преземат мерки за отстранување на ризикот.
Неприфатлив ризик	Многу голема веројатност/ сигурност за настанување на ризикот; Фатални последици од настанување на ризикот	Проактивен/ превентивен пристап- Ризикот не смее да се прифати. Не смее да се започне, ниту да се продолжи со работа. Потребна е итна акција за отстранување на ризикот.

## Регистар на можности

Табела 1 - Методологија за проценка на можности

Влијание / Веројатност	Малку позитивно (1)	Позитивно (2)	Многу позитивно (3)
Скоро невозможна (1)	Неприфатлива можност (1)	Незначителна можност (2)	Прифатлива можност (3)
Малку веројатно (2)	Незначителна можност (2)	Прифатлива можност (3)	Значајна можност (6)
Веројатно (3)	Прифатлива можност (3)	Значајна можност (6)	Исклучително значајна можност (9)

Табела 2 - Евалуација и третман на можности

Проценка на можност	Објаснување	Стратегија
Неприфатлива можност	Многу мала веројатност за настанување на можноста. Занемарливо влијание доколку се случи.	Не е потребна акција
Незначителна можност	Мала веројатност за настанување на можноста. Мало влијание доколку се случи.	Не е потребна акција во моментот, но сепак може да се следат околностите и евентуална промена на веројатноста и влијанието.
Прифатлива можност	Постои веројатност за реално настанување на можноста и умерени позитивни ефекти од нејзино искористување.	Реактивен пристап во случај на промена на околностите од аспект на веројатност на настанување и влијание да се преземе соодветна акција во планиран временски период.
Значајна можност	Голема веројатност за настанување на можноста, значајни придобивки од нејзино искористување.	Проактивен пристап, во краток временски период да се преземат активности за искористување на можноста.
Исклучително значајна можност	Многу голема веројатност/ сигурност за настанување на можноста. Многу значајни придобивки од искористување на можноста.	Проактивен пристап, можноста не смее да се пропушти. Потребно е да се преземе итна акција за искористување на можноста.



## Име на процес 2.1 Утврдување и наплата на даноци и комунални такси

### Регистар на ризици

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификуван ризик (опис)	На кого/што се однесува ризикот (опрема, постапка, работно место...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на ризик (Табела 1)	Оценка на ризикот (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Неможност за целосен увид и усогласеност на податоците на имотната состојба на даночните обврзници (правни или физички лица)	Раководител на сектор за финансиски прашања Пом раководител Раководител на одделение Вработени вклучени во процесот	3	2	6	Споредба на податоци пред доставување на годишните решенија	Надградба на софтверската апликација – модул за даноци, такси и присилна наплата
2	Неневремено доставени или неточни податоци во однос на имотната состојба на даночните обврзници (правни или физички лица)	Раководител на сектор за финансиски прашања Пом раководител Раководител на одделение Вработени вклучени во процесот	3	2	6	Доставување на покани за отстранување на недостатоците на самите пријави	Потребна е институционална поврзаност со АКН, МВР, ЦРМ и други релевантни институции, кои водат регистри на даночни обврзници

3	Неможност за решавање на определни постапки во предвидените законски рокови, поради неусогласеност на законските прописи за одредена материја	Раководител на сектор за финансиски прашања Пом раководител Раководител на одделение Вработени вклучени во процесот	3	2	6		Потребна е измена на Законот за даноците на имот
4	Неможност за решавање на определни постапки во предвидените законски рокови, заради ненавремено изготвување и доставување на проценки на пазарна вредност на недвижен имот	Раководител на сектор за финансиски прашања Пом раководител Раководител на одделение Вработени вклучени во процесот	3	2	6	Укажување	Воведување на контролни механизми и извештаи за рокови на изработка на проценките
5	Неможност за навремено опслужување на странките, поради недоволна екипираност на шалтерскиот дел	Раководител на Одд. За присилна наплата, прием, издавање, заверка на документи на даноци, такси и други надоместоци  Вработени во шалтерскиот дел	3	3	9	Работата се извршува со постоечките вработени	Доекипирање на шалтерскиот дел со Раководител и дополнителни вработени
6	Неможност за извршување на целосна присилна наплата, од причина што нема доволно трансакциски сметки за сите даночни	Раководител на сектор за финансиски прашања Пом раководител Раководител на одделение	3	2	6	Соработка со КИБС и комерцијалните банки во Градот	Потребна е измена и усогласување на Законите за КИБС и банките со

обврзници, како и неможност за присилна наплата од починати лица	Вработени вклучени во процесот					Скопје	Законот за даноците на имот
---	-----------------------------------	--	--	--	--	--------	--------------------------------

### Регистар на можности

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификувана можност (опис)	На кого/што се однесува можноста (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на можноста а (Табела 1)	Оценка на можноста (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Целосен увид и усоглаеност на податоците на имотната состојба на даночните обврзници (правни или физички лица) преку надградба на софтверската апликација – модул за даноци, такси и присилна наплата	Раководител на сектор за финансиски прашања  Пом раководител  Раководител на одделение  Вработени вклучени во процесот	3	2	6	Воспоставена комуникација со изработувачите на софтверот	Поинтензивна соработка со изработувачите на софтверот
2	Измена на Законот за даноците на имот	Раководител на сектор за финансиски прашања  Пом раководител	3	1	3	Поднесена иницијатива до МФ преку ЗЕЛС	Заедничка соработка при издотвување на



		Раководител на одделение Вработени вклучени во процесот				за измена на Законот за даноци и имот	новиот Закон за даноци и имот
3	Доекипирање на шалтерскиот дел со Раководител и дополнителни вработени	Раководител на Одд. За присилна наплата, прием, издавање, заверка на документи на даноци, такси и други надоместоци  Вработени во шалтерскиот дел	3	3	9	Доставување на повеќе барања за доекипирање на шалтерскиот дел до Градоначалник, Секретар и Општ сектор	/

### Име на процес: 2.2 Планирање и уредување на просторот, комунални работи, сообраќај и заштита на животната средина

#### Регистар на ризици

	1	2	3	4	5	6	7
Бр .	Идентификуван ризик (опис)	На кого/што се однесува ризикот (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на ризик (Табела 1)	Оценка на ризикот (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Решавањето на имотно правните односи не се определени со време	Постапката	3	2	6	Укажувања/состваноци	Иницирање на конкретни измени на законската регулатива по консултации со раководството
2	Ненавремено постапување и достава на документација од одредени органи и институции и избрани извршители на услуги.	Постапката	2	2	4	Укажувања/состваноци	Иницирање на конкретни измени на законската регулатива по консултации со раководство
3	Непостоење на катастар		3	2	6		Иницијатива за

	на подземни и надземни инфраструктурни објекти и придружни инсталации	Постапката				Укажувања/состаноци	формирање на посебна институција по консултација со раководство
4	Неквалитетно изработена проектна документација и елаборати и Б дозволи	Постапката	3	3	9	Укажувања/состаноци	Одговорност за лицата кои истата ја прифатиле/изработиле
5	Недоволен број на вработени	Постапките Вработените	3	2	6	Укажувања	Реално предвидување на потребата од страна на раководство
6	Достава на некомплетирани барања од странки, органи и институции	Постапката Вработените Подносителот на барањето	3	2	6	Укажувања/состаноци	Иницирање на конкретни измени во законската регулатива по консултаци со раководство
7	Условот за траен режим на сообраќај создава пречки за квалитетна и навремена реализација на одредени проекти во услови кога се реализира само дел од планската документација. Се затвараат децениски пристапи на одредени потези од трасата како за жителите така и за фирмите без претходно да се обезбедат истите согласно важечки ДУП-ови	Постапката	3	2	6	Укажувања/состаноци	Иницирање на конкретни измени во законската регулатива по консултаци со раководство
8	Пробивање на рокови во постапка за јавна набавка на најповолен понудувач	Постапката вработените	3	3	9	Укажувања/состаноци	Иницирање на конкретни измени во законската регулатива по консултаци со раководство
9	Ненавремено и нестручно постапување	Постапката вработените	3	3	9	Укажувања/состаноци	Иницирање на конкретни измени

	од страна стручниот надзор.					ноци	во законската регулатива по консултации со раководство
10	Недоволно точно посочување на опфатот или КП за кој се бара извод од ГУП, УПЧ / РПГУП	Постапката	3	2	6	Укажување до странките	Иницирање на изработка на формулар за барање на изводи
11	Недостаток на одговорни службеници обучени за изработка на извод од ГУП, УПЧ / РПГУП	Постапката вработените	3	3	9	Укажувања/состаноци	Иницирање на вработување и обуки до Човечки ресурси од страна на раководство
12	Премногу краток рок за изработка на извод од ГУП, УПЧ / РПГУП пропишан со закон.	Постапката	3	2	6	Укажувања/состаноци	Иницирање на конкретни измени во законската регулатива по консултации со раководство

### Регистар на можности

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификувана можност (опис)	На кого/што се однесува можноста (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на можноста (Табела 1)	Оценка на можноста (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Измена на законската регулатива во контекст на решавање на имотно правните односи пред издавање на одобрение за градба и усвоена документација.	Постапката	3	1	3	Укажувања Консултации состаноци	Иницијатива за промена на законската регулатива
2	Измена на законската регулатива во контекст на прецизирање на реални рокови за постапување на органи, институции и избрани извршители на услуги, укажување на	Постапката	3	1	3	Укажувања Консултации состаноци	Иницијатива за промена на законската регулатива

	претпоставените, постојани контакти и состаноци со органот-институцијата и избраните извршители на услуги.						
3	Формирање на централна институција која ќе поседува евиденција за сите постојни и предвидени инфраструктурни инсталации и објекти и ќе се грижи за нивна усогласеност на терен	Постапката	2	3	6	Нема	Иницијатива за формирање на институцијата
4	Измена на законската регулатива- враќање на обврската за проектански надзор од самите фирми изработувачи на проектите, зголемување на одговорноста на изготвувачите на проектите, елаборатите и Б дозволите по строги услови за нивен избор, како и воведување на лиценци за изработувачи на елаборати за заштита на животната средина и Б дозволи	Постапката	3	3	9	Укажувања Консултации состаноци	Иницијатива за промена на законската регулатива
5	Реално предвидување на нови вработувања со годишниот план	Постапката Вработените	3	3	9	Укажувања	Иницијатива за преиспитување на можноста за нови вработувања
6	Измена на законската регулатива по однос на рокови за постапување по барања (во врска со ризик-доставување на некомплетирани	Постапката Вработените Подносителите на барањата	3	1	3	Укажувања Консултации Состаноци	Иницијатива за промена на законската регулатива

	барања )						
7	Измена на законската регулатива и усогласување на МВР и МТВ во своите надлежности во врска со условот за траен режим	Постапката	3	1	3	Укажувања Консултации состаноци	Иницијатива за промена на законската регулатива
8	Построги услови за избор на стручен надзор, почитување на казнените одредби од Договорот за стручен надзор.	Постапката	3	1	3	Укажувања Консултации Состаноци	Превземање на конкретни иницијативи по консултација со раководство
9	Иницирање на изработка на формулар за барање на изводи од ГУП, УПЧ / РПГУП	Постапката	3	3	9	Нема	Иницирање на изработка на формулар за барање на изводи
10	Измена на законската регулатива за продолжување на рокот за изработка на извод од ГУП, УПЧ / РПГУП	Постапката	3	3	9	Нема	Иницијатива за промена на законската регулатива

**Име на процес: 2.3 Планирање, реализација и следење на проекти од интерес на Град Скопје во поддршка на економски, културен, спортски развој, развојот на образованието, здравствена и социјалната заштита и поддршка на здруженија и фондации**

#### Регистар на ризици

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификуван ризик (опис)	На кого/што се однесува ризикот (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на ризик (Табела 1)	Оценка на ризикот (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Ненавремено усвојување на Програмата од страна на Советот на Град	Сите сектори кои спроведуваат јавен повик/оглас согласно Програмата за работа на	3	1	3	Навремено изготвување на Програмата за работа од страна	Не е потребна акција

	Скопје;	секој сектор поединечно, Совет на Град Скопје				на секој сектор поединечно и навремено доставување на истата за нејзино усвојување од страна на Советот	
2	Недефинирање на приоритети во програмата	Секторот кој го спроведува јавниот повик/оглас односно раководителот на сектор	1	2	2	Приоритетите да се дефинираат во текстот на конкурсот	Не е потребна акција
3	Недоставување на апликации за традиционалните активности и активностите од особен интерес	Секторот кој го спроведува јавниот повик/оглас односно раководителот на сектор и вработените вклучени во реализацијата на јавниот повик/оглас	2	2	4	Искористување на сите средства за комуникација и информирање на потребните субјекти	Промотивни кампањи пред објавување на огласот
4	Незаинтересираност на корисниците на средства за динамиката на реализирање на проектите	Секторот кој го спроведува јавниот повик/оглас односно раководителот на сектор и вработените вклучени во реализацијата на јавниот повик/оглас	3	1	3	При изборот на корисниците на средства да се имаат предвид искуствата од редовноста во спроведување на активностите од претходните години	Не е потребна акција
5	Ненавремено склучување на договори и доставување на извештаи	Секторот кој го спроведува јавниот повик/оглас односно раководителот на сектор и вработените вклучени во реализацијата на јавниот повик/оглас	2	2	4	Комуникација со корисникот на средства	Континуирана комуникација со корисникот
6	Извештаите не соодејствуваат со договорите	Секторот кој го спроведува јавниот повик/оглас односно раководителот на сектор				Комуникација со корисникот	Континуирана комуникација со корисникот

		и вработените вклучени во реализацијата на јавниот повик/оглас	3	1	3		
7	Промени во трошоците поради несоодветно планирање и непредвидливи околности	Секторот кој го спроведува јавниот повик/оглас односно раководителот на сектор и вработените вклучени во реализацијата на јавниот повик/оглас	3	1	3	Комуникација со корисниците на средства и следење на активностите предвидени со проектот	Не е потребна акција
8	Нереализација на проект поради екстремни временски неприлики	Секторот кој го спроведува јавниот повик/оглас и Буџетот	3	1	3	Приспособување на активностите за реализација на проектот согласно временските услови	Не е потребна акција
9	Ненавремено доставување на извештаи	Секторот кој го спроведува јавниот повик/оглас односно раководителот на сектор и вработените вклучени во реализацијата на јавниот повик/оглас	3	1	3	Комуникација со корисниците	Задолжителна писмена комуникација со реализаторите и следење на проектот во сите фази на реализација
10	Нереализирање на предвидената активност од страна на избраниот организатор или разидување во плановите и идеите со избраниот организатор на проектот	Секторот кој го спроведува јавниот повик/оглас, односно раководителот на сектор и вработените вклучени во реализацијата на јавниот повик/оглас	2	1	2	Комуникација со организаторите и следење и насочување во реализацијата на активностите предвидени со проектот	Не е потребна акција

## Регистар на можности

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификувана можност (опис)	На кого/што се однесува можноста (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на можноста (Табела 1)	Оценка на можноста (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Зголемување на предвидените финансиски средства во за јавниот повик	Буџет на Град Скопје и Врвно раководство	2	2	4	Изготвување барање до врвното раководство за одобрување	Не е потребна акција
2	Вклучување на поголем број на вработени во спроведување на јавниот повик	Вработени во секторите Раководителот на сектор	2	3	6	Раководителот на сектор да определи повеќе вработени во секторот кои ќе учествуваат во спроведувањето на јавниот повик/оглас	Не е потребна акција
3	Добра меѓусекторска соработка	Секторите во Град Скопје вклучени во процесот и Раководителите на Секторите во Град Скопје опфатени со овој процес	3	2	6	Организирање на чести состаноци со меѓу секторите	Не е потребна акција
4	Прецизно дефинирање на цели на проекти, рокови, за реализација и користење на средства од Програмата	Раководителите на Секторите во Град Скопје опфатени со овој процес	3	2	6	Одговорните во секторот кои се вклучени во јавниот повик/оглас комуникација со реализаторите на проектите со цел прецизно и квалитетно да се дефинираат целите, и роковите	Не е потребна акција
5	Критериуми што треба да бидат исполнети од страна на реализатори на проекти	Реализаторите на проекти Раководител на одделение, сектор, врвно раководство ...	3	2	6	Одговорните во секторот кои се вклучени во јавниот повик/оглас	Не е потребна акција



						комуникација со реализаторите на проектите со цел прецизно и квалитетно да ги дефинираат критериумите на јавниот повик/оглас	
--	--	--	--	--	--	--	--

### Име на процес 2.4 Територијална противпожарна заштита

#### Регистар на ризици

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификуван ризик (опис)	На кого/што се однесува ризикот (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на ризик (Табела 1)	Оценка на ризикот (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Несоодветна проценка на потребните сили за интервенција	Пожарници оператори во КОЦ 193	2	2	4	Прифатлив	/
2	Прекин во снабдувањето со вода		1	2	2	Незначителен	
3	Застој и метеж во патниот сообраќај		3	1	3	Прифатлив	Соработка со ЦУКС
4	Неисправност на специјалните против пожарни возила и опремата		2	3	6	Умерен	Набавка на возила

	неправилно користење на опремата и техниката	пожарникари	3	1	3	Прифатлив	
5	Нефункционирање на телефонските линии 193		3	1	3	Прифатлив	
6	Прекин на снабдување со електрична енергија		3	1	3	Прифатлив	Набавка на ел.генератор

### Регистар на можности

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификувана можност (опис)	На кого/што се однесува можноста (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување( Табела 1)	Влијание од појава на можности (Табела 1)	Оценка на можности (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	несоодветна проценка на потребните сили за интервенција		1	3	3		
2	прекин во снабдувањето со вода		1	3	3		
3	застој во патниот сообраќај		2	3	6		
4	неисправност на специјалните против пожарни возила и опремата		3	3	9		

5	нефункционирање на телефонските линии 193		3	3	9		
---	--	--	---	---	---	--	--

### Име на процес 2.5 Внатрешна ревизија

#### Регистар на ризици

Бр.	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификуван ризик (опис)	На кого/што се однесува ризикот (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на ризик (Табела 1)	Оценка на ризикот (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Недоволна кадровска екипираност	Сектор за внатрешна ревизија	3	2	6	Усогласување на планот и динамиката на извршување на ревизиите со расположливите кадровски капацитети	Зајакнување на кадровските капацитети со вработување на нови ревизори и континуиран професионален развој
2	Ad Hoc- ревизии непредвидени во годишниот план	Градоначалник на Град Скопје, Раководител на сектор	3	2	6	Измена на Годишниот план за внатрешна ревизија на Секторот	Координација со Градоначалникот на Град Скопје
3	Несоодветно идентификување на ризиците и погрешна процена на ризиците во процесот на стратешко и годишно планирање на внатрешната ревизија	Раководител на сектор за внатрешна ревизија, Раководители на одделенија	1	3	3	Документирана проценка на ризици и воспоставен систем за управување со квалитет на внатрешната ревизија	Континуиран професионален развој
4	Ризик од ревизорска грешка во процесот на извршување на внатрешната ревизија	Внатрешни ревизори	2	2	4	Воспоставена процедура за извршување на внатрешната ревизија, прелиминарни	Континуиран професионален развој

						истражувања и проценка на ризици, документирање на информациите и воспоставен систем за управување со квалитетот на внатрешната ревизија	
5	Проблем во комуникацијата со ревидираните субјекти и неможност за обезбедување на документација	Раководител на сектор за внатрешна ревизија, Одговорен на ревизорски тим, Одговорни лица во ревидираните субјекти	2	2	4	Писмена комуникација и состаноци со одговорните лица во ревидираните субјекти	/
6	Конфликт на интерес	Раководител на сектор за внатрешна ревизија, Раководители на одделенија, Внатрешни ревизори	2	2	4	Писмено образложение за причините поради кои ревизорот смета дека не треба да учествува во извршување на ревизијата	Рестриктивен пристап до податоци и лица

### Регистар на можности

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификувана можност (опис)	На кого/што се однесува можноста (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на можноста (Табела 1)	Оценка на можноста (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови

1	Усогласување на потребниот број на извршители (ревизори) со надлежностите на секторот и број на субјекти кои се предмет на ревизија	Сектор за внатрешна ревизија, Секретар на Град Скопје	2	3	6	Прилагодување на ревизорските тимови со расположливиот кадровски капацитет (мешани ревизорски тимови со ревизори од различни одделенија) и воспоставен систем на управување со квалитетот на внатрешната ревизија	Усогласување на актот за систематизација на Град Скопје со законски пропишаните критериуми за извршување на внатрешната ревизија
2	Измена на годишен план за ревизија	Раководител на сектор за внатрешна ревизија	2	3	6	Во ситуација на Ad hoc ревизија се прави измена и дополна на Годишниот план за внатрешна ревизија	Скратување на рокови за другите ревизии или поместување на ревизиите во Годишниот план за следната година
3	Обезбедување на независност, објективност, стручноста и професионалноста на внатрешните ревизори	Раководител на сектор за внатрешна ревизија, Раководители на одделенија Внатрешни ревизори	3	3	9	Обезбедување на стручни совети и помош за ревизорите на кои им недостасува знаење и следење на регулативата и стручна литература	Континуиран професионален развој
4	Набавка на софтвер за извршување на внатрешна ревизија (избор на примерок, анализа и обработка на податоците, координација и мониторинг на текот на	Сектор за внатрешна ревизија во соработка со ИТ Сектор	2	3	6	Барање до ревидираните субјекти за достава на квартални извештаи за имплементација на препораките и	Обука за примена и користење на софтверот за извршување на внатрешната ревизија

	извршување на внатрешната ревизија, следење на имплементацијата на препораките, заштита на податоците)					воспоставена База на податоци за имплементација на препораките	
5	Комуникација и одржување на состаноци со одговорните лица во јавните претпријатија и одговорните лица на единиците за внатрешна ревизија	Раководител на Сектор за внатрешна ревизија, Раководител на одделение за внатрешна ревизија на јавните претпријатија, Одговорни лица во јавните претпријатија и одговорните лица во единиците за внатрешна ревизија на јавните претпријатија	3	3	9	Усогласување на годишните планови за извршување на внатрешната ревизија	Одржување на редовни состаноци со раководството на ревидираните субјекти
6	Комуникација и одржување на состаноци со одговорните лица на секторите во рамки на администрацијата на Град Скопје	Раководител на Сектор за внатрешна ревизија, Раководител на одделение за внатрешна ревизија на администрацијата на Град Скопје, Раководители на сектори и одделенија во Град Скопје	3	3	9	Консултантски услуги и размена на информации со одговорните лица во секторите во Град Скопје	Одржување на редовни состаноци со раководителите на сектори и одделенија во Град Скопје
7	Комуникација и одржување на состаноци со одговорните лица во средните училишта и јавните установи основани од Град Скопје	Раководител на Сектор за внатрешна ревизија, Раководител на одделение за внатрешна ревизија на јавните установи, Одговорни лица во средните училишта и јавните установи	3	3	9	Консултантски услуги и размена на информации со одговорните лица на средните училишта и јавните установи основани од Град Скопје	Одржување на редовни состаноци со раководството на средните училишта и јавните установи основани од Град Скопје

Регистар на ризици

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификуван ризик (опис)	На кого/што се однесува ризикот (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на ризик (Табела 1)	Оценка на ризикот (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Погрешна или нецелосно утврдена фактичка состојба на терен	Овластени инспектори/ комунални редари; Раководители на одделенија; водење на постапката	2	2	4	Корективен пристап, прифаќање и следење на ризикот од страна на раководителите на одделенија, а доколку се случи ќе се превземат мерки.	Не се потребни дополнителни мерки
2	Суштествена повреда на одредбите на постапката	Овластени инспектори/ комунални редари; Раководители на одделенија; Постапка	1	1	1	Не е потребна акција	Не се потребни дополнителни мерки
3	Несакани физички контакти со физички лица на терен, без заштита и асистенција од надлежен орган (МВР).	Овластен инспектор/комунален редар; ефикасно и ефективно водење на постапката	2	3	6	Одржување на состаноци со МВР заради планирање на заеднички акции во ризични ситуации	Задолжително излегување на терен со асистенција на надлежен орган (МВР) во ризични ситуации; осигурување на вработените за работа под ризик, додаток на плата за работа под ризик (врвно раководство).

4	Недостиг на материјално-технички ресурси (возила, соодветни компјутери за секој инспектор, печатачи, скенери, фотокопир, моб. телефони, таблети, фотоапарати, каско осигурување на возилата)	Сите вработени; Ефикасно и ефективно водење на постапката;	2	2	4	Редовно поднесување на барања за сите неопходни материјално технички ресурси потребни за ефикасно и ефективно работење	Постојано обновување и набавување на потребните материјално технички средства од страна на надлежните.
5	Недостиг на доволен број инспектори и нивна постојана едукација.	Ефикасно и ефективно водење на постапката	2	2	4	Постојани барања до врвното раководство за прием на инспектори и нивна едукација	Прием на инспектори и нивна постојана едукација.
6	Недостапност на сите потребни податоци (од Централен регистар, Основен Суд и др.).	Ефикасно и ефективно водење на постапката	2	2	4	Поврзување со надлежни институции и достапност на базите и пристап.	Ангажирање на врвното раководство за надминување на проблемот и поврзување со институциите

### Регистар на можности

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификувана можност (опис)	На кого/што се однесува можноста (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на можноста (Табела 1)	Оценка на можноста (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Задолжително излегување на терен со асистенција на МВР во ризични ситуации; Осигурување на вработените за работа под ризик, додаток на	Овластени инспектори/ комунални редари; Ефикасно и ефективно водење на постапката, мотивација за работа;	3	2	6	Работни состаноци и повремени заеднички акции со МВР; Барања до врвното	Постојани барања до врвното раководство за обезбедување на уште подобра соработка со МВР од повисоко ниво,



	плата за работа под ризик;					раководство за осигурување и додаток на плата	осигурување на вработените за работа под ризик и додаток на плата за работа под ризик.
2	Набавка на соодветна материјално техничка опрема и средства потребни за ефикасно и ефективно работење	Сите вработени во Секторот; Ефикасно и ефективно работење;	3	3	9	Барања до врвното раководство за набавка на потребните средства и опрема	Постојани барања до врвното раководство за набавка на потребните средства и опрема
3	Прием на инспектори и нивна постојана едукација.	Ефикасно и ефективно одвивање на работата	3	3	9	Барања за прием на инспектори	Постојани барања до врвното раководство
4	Поврзување со надлежни институции и достапност на базите и податоците	Ефикасно и ефективно водење на постапката	3	2	6	Барање за потпишување на меморандуми за соработка со надлежни институции (Суд и Централен регистар)	Постојани барања до врвното раководство
5	Измена и дополнување на постоечката законска регулатива на материјалните закони	Ефикасно и ефективно водење на постапката	2	3	6	Постојани барања до ЗЕЛС и други надлежни институции;	Постојани барања до врвното раководство за нивно вклучување;

### **Име на процес 3.1 Управување со човечки ресурси**

#### **Регистар на ризици**

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификуван ризик (опис)	На кого/што се однесува ризикот (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на ризик (Табела 1)	Оценка на ризикот (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови

1	Неподнесување на барањата во предвидените рокови	вработени во Град Скопје	1	2	2	континуирана комуникација и информирање на вработените за роковите	/
2	Неизготвување на решенијата/актите во определените рокови	вработени во одделението за управување со човечки ресурси	1	2	2	познавање и придржување до законските и подзаконските одредби за роковите	/
3	Непочитување на законските и подзаконските одредби при спроведување на постапката за вработување на административни службеници може да доведе до поништување на постапката.	нови вработени	1	2	2	познавање и правилна примена на законските и подзаконските одредби за вработување на административни и службеници	/
4	Ненавремено пријавување и одјавување на работниците во задолжителното социјално осигурување доведува до повреда на правата на вработените во поглед на пензиското, инвалидското и здравственото осигурување	нови вработени	1	3	3	познавање и почитување на правните акти за пријава/одјава на работници во задолжително социјално осигурување	/

5	Ненавремено пополнување и предавање на обрасците за оценување од вработените	административните службеници во Град Скопје што се оценуваат	2	3	6	-комуникација со административните службеници -потсетување за предавање на обрасците за оценување	- ургенции за достава на обрасците за оценување
6	Доставени погрешни е-маил адреси на надворешните оценувачи	административни службеници во Град Скопје што се оценуваат	2	3	6	-континуирана комуникација со административните службеници при доставувањето на е-маил адресите на надворешните оценувачи	- ургенции за достава на точни е-маил адреси
7	Неоценување од страна на надворешните оценувачи	административни службеници во Град Скопје што се оценуваат	3	2	6	- уредна покана за оценување - потсетување дека истекува рокот за оценување пет дена пред истекот на рокот	-измени во законската и подзаконската регулатива во насока на решавање на контрадикторните правни норми и правните празнини
8	Отсуство на оценувачот на состанокот за координација кај секретарот, што повлекува неможност да се пресметаат оценките на државните службеници, но и повреда на анонимноста на	административни службеници во Град Скопје што се оценуваат	3	2	6	уредна покана за присуство на состанокот за координација	решавање на оваа правна празнина во законската регулатива

	гласањето						
9	Неправилно пополнети обрасци за оценување, особено во делот на оценката од оценувачите што повлекува неможност да се пресмета годишната оценка на административниот службеник	административни службеници во Град Скопје што се оценуваат	2	2	4	правилно пополнување на обрасците за оценување	измени во законската и подзаконската регулатива во насока на решавање на оваа правна ситуација
10	Променливост на Ранг листата на годишни оценки доколку биде уважена жалба на постапката за оценување, што повлекува и промени во решенијата за слаб и одличен ефект на ниво на целата администрација во Град Скопје	административни службеници во Град Скопје што се оценуваат	3	2	6	точно идентификување на спорните одредби и можностите за нивно решавање	измени во законската и подзаконската регулатива во насока на решавање на оваа правна ситуација
11	Измени во правилникот за систематизација во работните места на административните службеници особено во делот на работните задачи и непостоење на законски одредби за постапката за оценување во тој случај	вработени во одделението за управување со човечки ресурси	3	2	6	точно идентификување на спорните одредби и можностите за нивно решавање	измени во законската и подзаконската регулатива во насока на решавање на оваа правна празнина
12	Кратки законски рокови и преклопување на	вработени во одделението за	3	2	6	точно идентификување	измени во законската и

	роковите	управување со човечки ресурси				на спорните одредби и можностите за нивно решавање	подзаконската регулатива
13	Ненавремено пополнување и предавање на индивидуалните планови на административните службеници до Одделението за управување со човечки ресурси	административните службеници во Град Скопје	2	3	6	информирање и комуникација со административните службеници	/
14	Кратки законски рокови за постапување	вработени во одделението за управување со човечки ресурси	2	3	6	точно идентификување на спорните законски одредби и можностите за решение на истите	измени во законската регулатива
15	Преклопување на законските рокови за утврдување на индивидуалните планови за административните службеници и донесување на Годишниот план за обуки	вработени во одделението за управување со човечки ресурси	2	3	6	точно идентификување на спорните законски одредби и можностите за решение на истите	измени во законската и подзаконската регулатива
16	Контрадикторност на законските одредби за утврдување на	административните службеници	3	2	6	точно идентификување на спорните	измени во законската

	индивидуалниот план за стручно усовршување					законски одредби и можностите за решение на истите	регулатива
--	--	--	--	--	--	--	------------

### Регистар на можности

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификувана можност (опис)	На кого/што се однесува можноста (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на можноста (Табела 1)	Оценка на можноста (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Добра соработка меѓу Одделението за управување со човечки ресурси и вработените во Град Скопје во насока на остварување на нивните права и обврски од работниот однос	сите вработени	2	3	6	Континуирана комуникација меѓу Одделението за управување со човечки ресурси и вработените во Град Скопје	/
2	Добра соработка меѓу Одделението за управување со човечки ресурси и Градоначалникот на Град Скопје и Секретарот на Град Скопје во насока на решавање за правата и обврските од работниот	сите вработени	2	3	6	Континуирана комуникација и соработка меѓу Одделението за управување со човечки ресурси и Градоначалникот	/

	однос на вработените во Град Скопје					на Град Скопје во насока на решавање за правата и обврските од работниот однос на вработените во Град Скопје	
3	Укинување на мерките за одличен и слаб учинок	Административни-те службеници	2	3	6	Изработен предлог закон за измена и дополнување на Законот за административните службеници	Измени во Законот за административните службеници
4	Добра соработка меѓу организационите единици	Административни-те службеници	2	3	6	континуирана и ефикасна комуникација меѓу организационите единици	/
5	Измени во законските одредби за стручното усовршување	Одделението за управување со човечки ресурси	1	3	3	точно идентификување на спорните законски одредби и можностите за решение на истите	/
6	Испорачување на специјализирани обуки од надворешни изворидонатори на обуки	Административни-те службеници	2	3	6	посета на специјализирани обуки од административните службеници	/
7	Зголемување на	буџет на Град Скопје	2	2	4	барања за	/

	финансиските средства за обуки					одобрување на средства во буџетот за обуки	
--	--------------------------------	--	--	--	--	--	--

### Име на процес 3.2 Постапка за спроведување на јавна набавка (важи за сите видови на постапки)

#### Регистар на ризици

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификуван ризик (опис)	На кого/што сеоднесува ризикот (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на ризик (Табела 1)	Оценка на ризикот (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Поднесено барање за јавна набавка од надлежен сектор, за спроведување на постапка за јавна набавка која не е предвидена во ГПЈН	Надлежен Сектор на Град Скопје,  Раководител на Одделение за јавни набавки	3	2	6	Враќање на поднесеното барање за јавна набавка до Секторот кој го поднел;  Вметнување на бараната набавка во ГПЈН со изменување и дополнување на истиот.	Да се воспостави механизам преку Интегрираниот систем за управување со финансиите на Град Скопје, со помош на кој секторите на Град Скопје ќе немаат можност да поднесат барање за јавна набавка која не е предвидена во планот.



2	Ненавремено изготвување на ГПЈН за тековната година	Надлежен Сектор на Град Скопје, Раководител на Одделение за јавни набавки	1	3	3	Поднесување на циркуларно писмо до секторите на Град Скопје по усвојувањето на буџетот за наредната година, како потсетување за потребата од донесување на ГПЈН за истата со конкретен рок	///
3	Погрешна проценка на вредноста на договорот за јавна набавка во ГПЈН	Надлежен Сектор на Град Скопје	3	2	6	Барање за измена на ГПЈН во делот на проценетата вредност на бараната набавка; Донесување на одлука за измена на одлуката за јавна набавка согласно член 28 став 4 од ЗЈН.	Да се спроведе анализа на пазарот за тоа колкава е вредноста на бараните стоки, услуги или работи; Компаративни искуства од склучени договори од други договорни органи.
4	Грешка во техничка спецификација (неточни или погрешно утврдени количини, неправилен опис на бараните стоки, услуги или работи и сл.)	Надлежен Сектор на Град Скопје; Вработени лица задолжени за изготвување на техничките спецификации; Раководител на надлежен	3	2	6	Поништување на постапката;	Да се спроведува анализа на пазарот за тоа кои се точните потреби од стоки, услуги или работи за Град Скопје и со каков вид и кои карактеристики, барања или

		Сектор.					услови треба да ги имаат истите.
5	Непочитување на законски рокови, одложување и ненавремено завршување на постапка за јавна набавка	Комисија за јавни набавки; Вработени лица вклучени во процесот; Раководител на одделение за јавни набавки;	2	1	2	Продолжување на рок на важност на понудите во постапката	///
6	Неправилно утврден вид на предметот на набавката (стоки/услуги/работи)	Надлежен Сектор на Град Скопје; Вработени лица задолжени за изготвување на техничките спецификации; Раководител на надлежен Сектор.	2	2	4	Поништување на постапката; Барање за измена на ГПЈН;	///
7	Неправилна евалуација на понуди и погрешен избор на најповолна понуда	Комисија за јавни набавки; Вработени лица вклучени во процесот;	3	3	9	Правилна и точна евалуација на понудите, согласно барањата и условите од тендерската документација.	Да се предвидуваат конкретни и јасни услови за способност, како и да се дефинираат точни и прецизни докази за утврдување на исполнетоста на истите од страна на секторите на Град Скопје, како баратели за спроведување на постапката за јавна набавка

8	<p>Ненавремено склучување на договор за јавна набавка</p>	<p>Надлежен Сектор на Град Скопје; Комисија за јавни набавки; Вработени лица вклучени во процесот;</p>	2	1	2	<p>Навремено изготвување на ГПЈН; Навремено поднесување на барања за јавна набавка; Планирање на потребите од надлежните сектори;</p>	<p>Да се подобри менаџирањето и следењето на договорите за јавни набавки од страна на надлежните сектори;</p>
9	<p>Поништување на постапка за јавна набавка од страна на Државна Комисија за жалби по јавни набавки</p>	<p>Надлежен Сектор на Град Скопје; Комисија за јавни набавки; Вработени лица вклучени во процесот;</p>	3	1	3	<p>Правилна и точна евалуација на понудите, согласно барањата и условите од тендерската документација.</p>	<p>Да се спроведе анализа на пазарот за тоа колкав број на економски оператори ги исполнуваат барањата и условите од тендерската документација во насока на зголемување на конкуренцијата во постапката;</p> <p>Да се предвидуваат минимални услови за способност потребни за реализација на предметот на договорот.</p>

Регистар на можности

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификувана можност (опис)	На кого/што се однесува можноста (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на можноста (Табела 1)	Оценка на можноста (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Да се поднесе барање за измена и дополна на ГПЈН со јавна набавка која првично не била предвидена	Надлежен Сектор во Град Скопје	3	2	6	Враќање на поднесеното барање за јавна набавка до Секторот кој го поднел со укажување на можноста дека потребата од спроведување на постапка треба да биде предвидена во ГПЈН;	Да се воспостави механизам преку Интегрираниот систем за управување со финансиите на Град Скопје, со помош на кој секторите на Град Скопје ќе немаат можност да поднесат барање за јавна набавка која не е предвидена во планот.
2	Навремено изготвување на ГПЈН за тековната година	Надлежен Сектор на Град Скопје, Раководител на Одделение за јавни набавки	3	3	9	Поднесување на циркуларно писмо до секторите на Град Скопје по усвојувањето на буџетот за наредната година, како потсетување за	///

						потребата од донесување на ГПЈН за истата со конкретен рок	
3	Точна и прецизна проценка на вредноста на договорот за јавна набавка во ГПЈН преку анализа на пазарот за тоа колкава е вредноста на бараните стоки, услуги или работи	Надлежен Сектор на Град Скопје	3	3	9	Се пополнува образложение за начинот на проценка на вредноста на набавката во барањето за јавна набавка	Да се поднесува извештај од спроведената анализа заедно со барањето за јавна набавка за извршената анализа.
4	Изготвување на техничка спецификација (со точно утврдени количини, правилен и прецизен опис на бараните стоки, услуги или работи и сл.)	Надлежен Сектор на Град Скопје; Вработени лица задолжени за изготвување на техничките спецификации; Раководител на надлежен Сектор.	3	3	9	Планирање и точно утврдување на потребите на Град Скопје за одредени стоки, услуги или работи; Техничката спецификација се изработува од лица со познавања во областа од предметот на набавката од надлежниот сектор на Град Скопје	Да се спроведува анализа за тоа кои се точните потреби од стоки, услуги или работи за Град Скопје и со каков вид и кои карактеристики, барања или услови треба да ги имаат истите за да се задоволат потребите на Град Скопје
5	Почитување на законски рокови, навремено завршување на постапка за јавна	Комисија за јавни набавки; Вработени лица вклучени во процесот; Раководител	3	2	6	Склучување на договор за јавна набавка во период на важност на	Да се донесе одлука за избор/поништување на постапката за јавна набавка

	набавка	на одделение за јавни набавки;				понудите;	во рок кој нема да биде поголем од рокот за доставување на понудите
6	Точно и правилно утврден вид на предметот на набавката (стоки/услуги/работи)	Надлежен Сектор на Град Скопје;  Вработени лица задолжени за изготвување на техничките спецификации;  Раководител на надлежен Сектор.	3	2	6	Прифаќање на барањето и спроведување на јавната набавка согласно Закон	///
7	Правилна евалуација на понуди и точен и правилен избор на најповолна понуда	Комисија за јавни набавки;  Вработени лица вклучени во процесот;	3	3	9	Правилна и точна евалуација на понудите, согласно барањата и условите од тендерската документација и склучен договор за јавна набавка.	Предвидување конкретни и јасни услови за способност, како и да се дефинираат точни и прецизни докази за утврдување на исполнетоста на истите од страна на секторите на Град Скопје, како баратели за спроведување на постапката за јавна набавка
8	Навремено склучување на договор за јавна	Надлежен Сектор на Град Скопје;	3	2	6	Навремено изготвување на	Подобрување на менаџирањето и следењето на

	набавка	Комисија за јавни набавки; Вработени лица вклучени во процесот;				ГПЈН; Навремено поднесување на барања за јавна набавка; Планирање на потребите од надлежните сектори;	договорите за јавни набавки од страна на надлежните сектори;
9	Отфрлање на поднесена жалба како неоснована од страна на Државна Комисија за жалби по јавни набавки	Надлежен Сектор на Град Скопје; Комисија за јавни набавки; Вработени лица вклучени во процесот;	3	2	6	Правилна и точна евалуација на понудите, согласно барањата и условите од тендерската документација.	Да се спроведе анализа на пазарот за тоа колкав број на економски оператори ги исполнуваат барањата и условите од тендерската документација во насока на зголемување на конкуренцијата во постапката;  Да се предвидуваат минимални услови за способност потребни за реализација на предметот на договорот.

**Име на процес 3.3 Финансиски прашања**

**Регистар на ризици**

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификуван ризик (опис)	На кого/што се однесува ризикот (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на ризик (Табела 1)	Оценка на ризикот (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Неможност за навремено усвојување на Буџет на Град Скопје	Град Скопје и институциите во надлежност на Град Скопје	2	3	6		
2	Неневремено доставени или неточни податоци од секторите и институциите во надлежност на Град Скопје за изготвување на предлог нацрт буџет и Предлог- План на развојните програми, што може да предизвика Ненавремено изготвување на предлог консолидиран буџет, и план на програмите за развој	Раководител на сектор за финансиски прашања Помошник раководител Раководител на одделение Вработени вклучени во процесот	2	2	4	Доставување на ургенции до секторите и институциите за доставување на податоци	Потребна е интерна поврзаност со секторите и институционална поврзаност со институциите во надлежност на Град Скопје
3	Предимензионирање на расходите во однос на	Град Скопје и институциите во	3	2	6	/	?



	проценката на планираните приходи, што може да предизвика нарушување на ликвидноста и сигурноста во управување со средствата и финансиска нестабилност	надлежност на Град Скопје					
4	Носење Одлуки на Совет кои имаат финансиски импликации а кои не се предвидени во Буџетот	Раководител на сектор за финансиски прашања Пом раководител Раководител на одделение Вработени вклучени во процесот	3	2	6	Доставување на Предлог Одлуки како материјал пред да бидат донесени на Совет	Меѓусекторска координација и комуникација по однос на предлог Одлуки на Совет кои имаат финансиски импликации
5	Не прецизно планирање на донаторските проекти согласно динамиката на склучените договори	Раководител на сектор за финансиски прашања Пом раководител Раководител на одделение Вработени вклучени во процесот	3	2	6	Усогласеност на Буџетот со склучените договори со донаторите	Меѓусекторска координација и комуникација по однос на предлог Одлуки на Совет кои имаат финансиски импликации
6	Ненавремено изготвување и доставување извештај за извршување на буџетот по програма, подпрограма до Гадоначалник, Совет на Град Скопје и	Раководител на сектор за финансиски прашања Пом раководител Раководител на одделение Вработени вклучени во	1	2	2	Следење на рокови и процедура	

	Министерство за финансии	процесот					
7	Одобрено барање, по програми, ставки при необезбедени средства во буџетот	Градоначалник на Град Скопје Раководител на сектор за финансиски прашања Пом раководител Раководител на одделение Вработени вклучени во процесот	1	2	2	Контрола на барање на постапка за јавна набавка, со проверка на планирани средства во буџет	
8	Ненавремено пријавување на превземените договорни обврски, О1, ПО1 ненавременно плаќање на доспеаните обврски	Град Скопје и институциите во надлежност на Град Скопје	2	2	4	Потсетување на секторите за навремена достава на финансиска документација и договори	Примена и почитување на роковите од упатство за трезорско работење од сите сектори
9	Неусвојување на Завршната сметка од страна Советот на Град Скопје и недоставување до институциите во законски утврден рок	Градоначалник на Град Скопје Совет на Град Скопје Раководител на сектор за финансиски прашања Пом раководител Раководител на одделение Вработени вклучени во процесот	2	2	4	Следење на утврдени законски рокови за навремено изготвување и доставување на завршна сметка	
10	Неефикасна и неефективна контрола	Раководител на сектор за	2	2	4	Проверка на финансиската	Интегриран систем за

	на финасиската документација од материјално финансиски аспект и нејзина неправилна евиденција	финансиски прашања Пом раководител Раководител на одделение Вработени вклучени во процесот				документација, договорен основ, важност на договорот и сл.	управување со финансиите (ИСУФ)
11	Ненавремено ажурирање на податоците нивно погрешно прикажување во финансиските извештаи, значи давање на неточни податоци за состојбата на средствата и изворите на средства.	Раководител на сектор за финансиски прашања Пом раководител Раководител на одделение Вработени вклучени во процесот	2	2	4	На дневно ново се евидентираат сите финансиски промени	/
12	Ненавремена наплата на побарувања	Раководител на сектор за финансиски прашања Пом раководител Раководител на одделение Вработени вклучени во процесот	2	2	4	Следење на наплата на побарувања, доставување на опмени за неплатен долг и предлог за утужување до сектор за правни работи	/
13	Неправилно утврдување на фактичката состојба на средствата и изворите на средства, со сметководствената состојба (кусок, вишок)	Сектор за општи работи Магационер Раководител на сектор за финансиски прашања Пом раководител	2	2	4	Усогласување на сметководствени состојби со договорни партнери  Попис на постојани	

		Раководител на одделение  Вработени вклучени во процесот				средства, залихи, побарување и обврски	
14	Ненавремено доставување на Извештај за извршениот попис на средствата и изворите на средства, до градоначалник , и Совет на Град Скопје	Градоначалник на Град Скопје  Совет на Град Скопје  Раководител на сектор за финансиски прашања  Пом раководител  Раководител на одделение  Вработени вклучени во процесот	2	2	4	Решение за формирање на централна пописна комисија  Правилник	Почитување на роковите утврдени во Правилникот
15	Ненавремена и неправилна пресметка на плата	Град Скопје  Вработени во Град Скопје	2	2	4	Почитување на рокови за достава на извештаи од надлежните сектори за присуство на работа во тековниот месец, боледување, и решенија за додатоци на плата	
16	Ненавремено изготвување и доставување на даночни пријави (ДДВ,	Град Скопје	2	2	4	Следење на законската регулатива за изготвување и	

	ГДИ и ПДГИ)					доставување на даночни пријави	
17	Ненавремено изготвување на решенија за поврат и пренасочување на јавните приходи до трезорска канцеларија - Министерство за Финансии.	Раководител на сектор за финансиски прашања  Пом раководител  Раководител на одделение  Вработени вклучени во процесот	2	2	4	Редовно постапување по барањата за поврат и пренасочување, носење на решенија и постапување по истите	

#### Регистар на можности

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификувана можност (опис)	На кого/што се однесува можноста (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на можноста (Табела 1)	Оценка на можноста (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Унапредување и примена на Интегриран систем за управување со финансии (ИСУФ)	Сектори во Град Скопје  Раководител на сектор за финансиски прашања	3	2	6	Воспоставена комуникација со изработувачите на софтверот	Поинтензивна соработка со секторите на Град Скопје

		<p>Пом раководител</p> <p>Раководител на одделение</p> <p>Вработени вклучени во процесот</p>					
2	<p>Доработка на Интегриран систем за управување со финансии (ИСУФ) во модулите за магацинско работење и основни средства</p>	<p>Сектор за општи работи</p> <p>Магационер</p> <p>Раководител на сектор за финансиски прашања</p> <p>Пом раководител</p> <p>Раководител на одделение</p> <p>Вработени вклучени во процесот</p>	3	2	6	<p>Воспоставена комуникација со изработувачите на софтверот</p>	<p>Поинтензивна соработка со секторите за Општи работи</p>
3	<p>Доработка на Интегриран систем за управување со финансии (ИСУФ) во делот за годишните даночни пријави за персонален данок</p>	<p>Раководител на сектор за финансиски прашања</p> <p>Пом раководител</p> <p>Раководител на одделение</p> <p>Вработени вклучени во процесот</p>	3	2	6	<p>Мануелно следење и обработка на податоци за обврска за известување на персонален данок</p>	<p>Доработка на ИСУФ</p>
4	<p>Доекипирање на Секторот за финансиски прашања</p>	<p>Град Скопје</p> <p>Секторот за финансиски прашања</p>	2	2	4	<p>Доставување на повеќе барања за доекипирање до Градоначалник, Секретар и Општ сектор</p>	/

## Име на процес 3.4 Подготовка на нормативни акти

### Регистар на ризици

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификуван ризик (опис)	На кого/што се однесува ризикот (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на ризик (Табела 1)	Оценка на ризикот (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Некомплетно доставено барање за мислење или барање за изработка на нормативен акт	Постапката Вработениот	3	2	6	Укажување за секое барање поединечно	Средба на раководството за надминување на проблемот/ Акт - укажување
2	Ненавремена достава на потребни податоци и материјали од секторите	Постапката	2	2	4	Укажување за секое барање поединечно	Средба на раководството за надминување на проблемот/ Акт - укажување
3	Барање за постапување во кратки рокови кои вилјаат на квалитетот на работата	Квалитетот на работата	3	3	9	/	Промена на принципот на работење. Прецизно планирање на проектите со одборени планови со рокови и задолженија. Средба на раководството за став по ова прашање
4	Несоодветен и лимитиран пристап до законската регулатива	Вработените Постапките	3	1	3	/	Одборување на пристап од највисокото раководство
5	Недостаток на обука, награда и едукација за позитивните прописи, нивната измена и	Вработените	3	2	6	Микроучење	Предлагање и одборување на соодветни одуки од врвното

	примена						раководство
--	---------	--	--	--	--	--	-------------

### Регистар на можности

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификувана можност (опис)	На кого/што се однесува можноста (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на можноста (Табела 1)	Оценка на можноста (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Промена на законската регулатива	Постапката	3	1	3	Поднесени иницијативи за измена на прописите	Соработка со централната власт преку средби за спроведување на ницираната промена на регулативата
2	Воведување на нови софтверски алатки	Постапката Вработените Опремата	3	3	9	DMS за надворешни документи и систем за судски предмети	Иницирање на воведување на програм за дигитализација на интернитите предмети
3	Промена на воспоставените процедури	Постапката Вработените	3	2	6	ISO и CAF стандардизација	Континуирана ресертификација



Регистар на ризици

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификуван ризик (опис)	На кого/што се однесува ризикот (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на ризик (Табела 1)	Оценка на ризикот (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Одржување на системот за напојување, ризик од надворешен фактор прекин на напојување.	ИКТ опрема -хардвер, софтвер и комуникациска опрема	3	3	9	Неприфатлив ризик. Известено е врвното раководство.	Итна набавка на генератор на електрична енергија од Секторот за општи работи.
2	Прекин на интернет пристап, прекин на функциите на влезна и излезна пошта, е-сервиси	Електронска комуникација	2	2	4	Умерен ризик. Воспоставување и користење на резервен интернет пристап, користење на ADSL, Wireless, DSL	Постојано расположива резервна електронска комуникација
3	Нецелосно решение заради лошо дефиниран обем,	Реализација на ИТ проект	2	2	4	Умерен ризик. Добар план и	Оценка на ефекти и задоволство од

	рокови и ресурси во реализација на ИТ проект					<p>организација на проектот (добро дефинирани рокови за реализација, довро дефинирани ресурси-човечки, финансиски, технички).</p> <p>Добра техничка спецификација на проектот.</p> <p>Навремено донесување одлука за набавка.</p>	корисници
4	Необезбедување на надграби на постоечкиот лиценциран софтвер.	Сите корисници	3	2	6	<p>Значителен ризик.</p> <p>Континуирано обезбедување надградени верзии на лиценциран софтвер.</p>	Набавка предвидена во годишниот план за јн
5	Недостиг на стручен кадар,непополнети работни места предвидени во систематизацијата. Ненавремено извршување на работните задачи	Сите вработени во Град Скопје	3	3	9	<p>Неприфатлив ризик.</p> <p>Работата се извршува со постоечките вработени, можност од грешки заради</p>	Нови вработувања на стручен кадар

	(интервенции)					оптеретување.	
--	---------------	--	--	--	--	---------------	--

### Регистар на можности

	1	2	3	4	5	6	7
Бр.	Идентификувана можност (опис)	На кого/што се однесува можноста (опрема, постапка, работно место,...)	Веројатност за настанување (Табела 1)	Влијание од појава на можноста (Табела 1)	Оценка на можноста (колона 3*4)	Постоечки контроли/ мерки (Табела 2)	Потребни дополнителни мерки/ активности/ планови
1	Итна набавка на генератор на електрична енергија од Секторот за општи работи и редовно одржување на системот за напојување	ИКТ опрема - Хардвер, софтвер и комуникациска опрема	3	3	9	Исклучително Значајна можност	Иницијатива за набавка
2	Нови вработувања на стручен кадар и пополнување на работни места предвидени во систематизацијата.	Сите непополнети работни места во СИТМ	3	3	9	Исклучително Значајна можност	Доставени барања до Градоначалник, Секретар на Град Скопје

Скопје,

\_\_\_\_\_ 2018 година,

Изготвил:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_