



ГРАД СКОПЈЕ

СЕКТОР ЗА ФИНАНСИСКИ ПРАШАЊА

СТРАТЕГИЈА
ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ НА ГРАД СКОПЈЕ
2026-2028 година

Јули, 2026 година, Скопје

1. ВОВЕД

Ризиците се насекаде околу нас и се дел од секојдневниот животот и работа на сите поединци и деловни субјекти. Развојот и еволуцијата на човекот и организациите придонесуваат за зголемување на бројот на ризици.

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

Постоењето на ризици во последно време ја наметнува потребата организациите да посветат поголемо значење на процесот на управувањето со ризиците и преку соодветни политики, правила и постапки, да постават систем на управување во насока на успешно остварување на целите на организацијата.

Ризиците може да имаат негативно влијание врз работењето на организациите и остварувањето на целите, поради што неопходно е да се утврдат ризиците со кои треба се управува и како истите да се контролираат. Ризиците главно произлегуваат од работните процеси кои се воспоставени во организациите а се однесуваат на процедурите за работа, работните места, услугите и опремата.

Процесот на управувањето со ризиците е законска обврска што ја спроведуваат раководството и другите назначени вработени. **Процесот е дизајниран да ги идентификува потенцијалните настани кои можат да влијаат на организацијата, да управува со ризикот во рамките на ризичниот апетит и да се обезбеди разумно уверување во врска со постигнувањето на организациските цели**.²

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

За непречено извршување на надлежностите, Градот Скопје има донесено Одлука за внатрешна организација број: 27-9598/1 од 09 декември 2020 година, која е земена во предвид при изготвувањето на стратегијата.

Стратегијата за управување со ризици ги дефинира целите и придобивките од управувањето со ризици и одговорностите за успешно управување со ризиците. Исто така, помага Градот Скопје да ги предвиди сите неповолни настани кои може да влијаат на секојдневното работење и да го зацврсти системот за внатрешна контрола и управувањето со ризиците.

Посветеноста и интересот на Градоначалникот на Град Скопје и градската администрација кон управувањето со ризиците се изразува со Стратегијата за управување со ризици.

¹ Насоките за спроведување на процесот на управување со ризици кај буџетските корисници.

² Enterprise risk management – Integrate framework, 2014

2. НАМЕНА, ЦЕЛИ И ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

Основната премиса при управувањето со ризикот е дека секој субјект постои за да обезбеди квалитетни услуги за своите крајни целни групи и сите заинтересирани страни.

Намена на стратегијата е подобрување на способноста за остварување на стратешките цели на Градот Скопје преку континуирано следење на можните ризици и управување со законите и можностите, до создавање средина која придонесува кон поголем квалитет, ефикасност и резултати во извршување на сите активности и надлежности.

Цел на стратегијата е да помогне во остварувањето на организациските цели на градот, да ја зголеми ефективноста и ефикасноста во работењето, да спречи губење на ресурси, да се обезбеди ефикасно известување и усогласеност со законите и прописите, да се избегне наштеување на репутацијата и угледот на градот и поврзаните последици.

Управувањето со ризиците е алатка која му помага на раководството навремено и соодветно да реагира на променетите околности во окружувањето и да придонесе во одржување на квалитетот, ефикасноста и резултатите во сите активности.

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

1. подобрување на ефикасноста на управувањето со ризиците во градот;
2. целосно интегрирање на управувањето со ризиците во административната културата на градот и во процесот на планирање и донесување на одлуки како стандард;
3. подобрување на одлуките како одговор на ризиците во насока на избегнување, намалување, споделување и прифаќање на ризик;
4. развивање на способноста за идентификување на потенцијален настан кој носи ризик и поставување на соодветни механизми за намалување на изненадувањата од зголемени трошоци и намалени приходи;
5. утврдување и управување со повеќекратни ризици и испреплетени ризици во насока на намалување на мултиапplikативниот ефект кој може да го имаат ризиците врз работењето;
6. воспоставување координација на управувањето со ризиците во сите организациони единици;
7. обезбедување дека управувањето со ризици е во согласност со Законот за системот на внатрешна финансиска контрола во јавен сектор и насоките за спроведување на процесот за управување со ризиците кај буџетските корисници;
8. зајакнување на ефикасност и управување со можните ризици со цел ефективно да се проценат финансиските потреби и рационално да се распределат финансиските средства со кои располага градот.

Придобивките од Стратегијата за управување со ризиците се следни:

- разбирање на сите видови на ризици и изнаоѓање начини за справување со истите;

- зајакнување на процесот на носење на одлуки (подобро одлучување);
- зголемување на ефикасноста и ефективноста во работењето и зајакнување на човечките капацитети;
- 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 и јакнење на комуникацијата помеѓу сите организациони нивоа,
- примена на воспоставените процедури за работа;
- зајакнување и подобрување на информационите технологии.

3. СТАВОВИ КОН РИЗИЦИТЕ

Град Скопје е главен град на Република Северна Македонија и посебна единица на локалната самоуправа на чија територија се протегаат 10 општини. Согласно надлежностите утврдени со Законот за Град Скопје („Службен гласник на Република Македонија“ бр.55/04 и 158/11) градот врши јавни услуги кон граѓаните со висок квалитет, почитувајќи ги принципите на сигурност, континуитет, транспарентност и достапност во давањето на јавни услуги и заштита на интересите на граѓаните.

Градоначалникот и вработените во градот имаат позитивен пристап кон управувањето со ризиците и се залагаат за нивно ефикасно управување со цел успешно извршување на надлежности и функции. Поаѓајќи од мисијата и визијата, плановите и програмите за работа на градот, сите сектори и одделенија активно се вклучени во процесот на утврдување на ризиците и активностите за нивно справување. Истите, се прикажани во оваа стратегија односно во регистарот на ризици кој што е дел од стратегијата.

Изминатите години интензивно се работи на развивање на културата на управување со ризици од аспект на носење квалитетни одлуки и во континуитет се бараат механизми за утврдување на приоритети и воспоставување еден систем на управување со ризици, нивно намалување или сведување на едно прифатливо ниво. Вработените се запознаени со процесот на финансиско управување и контрола и управување со ризици, и почитувајќи ги веќе воспоставените процедури, активно придонесуваат за нивно спроведување и унапредување.

Со стратешкиот план на Град Скопје, утврдени се мисијата, визијата и приоритетите на Градот. Управувањето со ризиците овозможува да се избегне стратешкиот ризик бидејќи носење на погрешна стратегија, неспроведување или неажурирање во определен период може да доведе до нецелосно остварување на целите на раководството.

Буџетирањето исто така е опфатено во политиката на Град Скопје за управување со ризици. Изготвувањето на буџет е процес кој самиот по себе носи повеќе ризици. Град Скопје преку секторот за финансиски прашања интензивно работи на проценката и утврдувањето на ризици во процесот на буџетирање со цел утврдените ризици да се избегнат, намалат односно сведат на прифатливо ниво.

4. ВИДОВИ НА РИЗИЦИ

Ризиците со кои се соочува Градот Скопје, генерално се поделени во три групи: стратешки, оперативни и проектни ризици.

1. Стратешките ризици произлегуваат од самото работење, од домашната или меѓународната средина, како и од позиционирањето, практичноста, одржливоста и изводливоста на долгорочните цели поставени со мисијата и визијата на градот,
2. Оперативните ризици се поврзани со секојдневното работење на градот и активностите кои ги врши согласно доделените законски надлежности,
3. Проектните ризици може да се јават главно во инвестициските проекти кои ги спроведува градот и се поврзани со имплементацијата на самите проекти.

Настаните кои што се случуваат во работењето на градот може да ги групираме во неколку групи:

1. работни оперативни настани,
2. ИТ и комуникациони настани,
3. регулаторни настани,
4. финансиски настани,
5. кадровски настани,
6. репутациони настани.

Ваквите настани може да бидат причина за појава на следниве ризици:

1. Кадровски ризици:
 - губење на клучни вработени активно вклучени во сите работни процеси,
 - немање или недостиг на интегритет на вработените,
 - недостиг на вештини и квалификации (функционално непознавање на административно работење и слаби ИТ вештини),
 - слаба, непрофесионална и неадекватна екипираност на организационите единици во градот,

- непочитување на принципот: „вистинскиот човек на вистинското работно место“
 - несерќи при работа во кои се вклучени вработените, и др.
2. Финансиски ризици:
- нереално предимензионирано финансиско планирање,
 - остварување значително помали приходи и приливи од предвиденото,
 - нерационална алокација на расположливите ресурси,
 - неприменување на фискална и сметководствена регулатива,
 - нереално, предимензионирано планирање на капиталните инвестиции во планот на програми за развој,
 - превземање финансиски обврски поголеми од реалните можности,
 - губење на неповратни финансиски средства (грантови) или извори на финансирање,
 - нарушување на ликвидноста и ненавременно исполнување на обврските за плаќање,
 - селективен пристап при одобрување на плаќања,
 - ненавремена, задоцнета исплата на кредит, и др.
3. Оперативни ризици:
- подолготрајни комунални неправилности (немање на струја, вода, греење),
 - дефекти на компјутерската опрема, губење интернет мрежа, загуба на податоци, вируси и сл.
 - неусогласеност меѓу потребите од технолошката опрема и реалните потреби во работењето,
 - дефекти и проблеми со физичките ресурси на градот (згради, возила, опрема) поради неадекватна заштита од пожари, климатски катастрофи и слично.
4. Регулаторни ризици:
- непочитување на договорни обврски, ризици кои произлегуваат од неисполнување на договорните обврски (економскиот оператор да не може целосно и навремено да ги испорача стоките и услугите или ненавреме плаќање на обврските од страна на градот),
 - измена на законската регулатива што може да влијае на намалување на реализацијата на приходите или зголемување на расходите,
 - неможност на примена на законската регулатива поради неревидирани закони или немање подзаконски акти,
 - неусогласеност на работните процедури со законската регулатива, што може да предизвика сериозни проблеми во спроведувањето на активностите на градот, а во исто време постои ризик да се усвојат подзаконски акти и регулативи кои целосно или делумно се неусогласени со законите и ризик вработените да постапуваат спротивно на законските регулативи,
 - донесување одлуки кои може сериозно да ја загрозат животната средина, и др.
5. Репутациски ризици:
- негативен медиумски публицитет,
 - ниво на давање на услуги кое е под очекувањата,

- губење на доверба на сите заинтересирани страни како последица на работни недостатоци,
 - нарушување на угледот на градот, Градоначалникот и администрацијата и др.
6. Проектни ризици:
- лошо или погрешно изготвен проект,
 - несигурно финансирање и непочитување на динамиката на имплементација на проект,
 - нетранспарентна процедура за доделување на договорот за јавни набавки,
 - нестручен и непрофесионален надзор над изведба на работите,
 - неквалитетна изведба на работите,
 - несоодветно следење на обезбедувањата за квалитетно и навремено извршување на проектите, и др.

5. АПЕТИТИ ЗА РИЗИК /ПРИФАТЛИВО НИВО НА РИЗИК

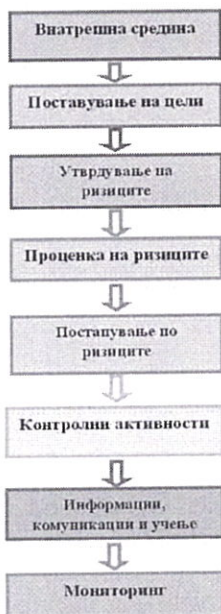
Апетитот за ризик претставува едно од значајните прашања опфатени со оваа стратегија.

Апетитот за ризик е количина односно вид на ризик што институцијата е подготвена да го следи и прифати.³

Ризичниот апетит е една од првите работи што треба се одреди бидејќи овозможува да се одреди износот на ризик кој институцијата е подготвена го прифати и со колкав ризик може да управува. Апетитот за ризик е нивото (износот, количината) на ризик што Град Скопје е подготвен да го прифати при исполнувањето на своите стратешки цели. Нивото на ризик кој Град Скопје е подготвен да го прифати варира во зависност од организационите единици и надлежностите, процесите и процедурите кои ги извршуваат, надворешното окружувањето на градот и околностите под кои настануваат ризиците. Не постои „вистински“ апетит за ризик, туку тој профилира како повисок и понизок апетит за ризик во зависност од последиците кои ризикот може да ги предизвика и подготвеноста на градот истите да ги прифати, намали или сведе на најниско можно прифатливо ниво. Апетитот за ризик не треба да се свати како ниво на прифатлив ризик кој еднаш засекогаш е утврден и не треба да се менува. Напротив, тој посотојано се проверува и прилагодува, односно целокупните активности се насочуваат кон создавање на свест и ниво на култура на управување со ризиците со цел остварување на организациските цели на Град Скопје.

³ ISO Guide 73:2009 Risk Management – Vocabulary

6. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ



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

Општиот модел на управување со ризици, кој се применува во Град Скопје е согласно COSO и COSO ERM⁴ (Комитетот на спонзорски организации на Комисијата Тредвеј (COSO) организација од приватниот сектор која дава насоки за внатрешна контрола и управување со ризици во претпријатијата (ERM)), и се состои од осум компоненти:

→ Контролна средина

Контролната средина ја прикажува работната атмосфера во самата институција и преку неа се поставува основата за тоа како се гледа и прифаќа ризикот од вработените.

Прифаќањето и свесноста на вработените за ризикот зависи од самото раководство. Градот Скопје континуирано го зголемува опфатот на вработени во процесот на управување со ризици и развивање на организациската култура и нивната способност да ги препознаат ризиците и да превземаат активности за нивно намалување или надминување. Целта е да се постави едно позитивно опкружување во кое раководството и сите вработени се подготвени да размислуваат во насока на ефикасно и ефективно препознавање и управување со ризиците, нивно намалување или надминување, со цел да се остварат стратешките и организациските цели на градот.

→ Поставување на цели

Целите се поставуваат во контекст на мисијата и визијата на градот, а во рамки на прифатливото ниво на ризици. Организациските цели т.е. целите на градот се идна посакувана состојба која се сака да се оствари и се превземаат активности за нивно остварување.

Поаѓајќи од Визијата на Град Скопје, неминовно се наметнува констатацијата дека целта на Град Скопје е да обезбеди квалитетни услуги за граѓаните согласно законски определените надлежности и да обезбеди користење на јавните финансиски средства на најдобар можан

⁴ <https://www.coso.org/SitePages/Guidance-on-Enterprise-Risk-Management.aspx?web=1>

начин, почитувајќи го принципот „вредност за парите,“ како и квалитет во работењето, навремени, брзи и модерни решенија, независност, отчетност и транспарентност.

➤ Утврдување на ризиците

Утврдувањето на ризиците вклучува утврдување на потенцијалните ризици и причините за нивно настанување и потенцијалните последици. Ризиците се утврдуваат во Образецот за утврдување и проценка на ризиците и се евидентираат во регистарот на ризици.

Утврдувањето на ризиците поврзани со работните активности и донесувањето на одлуките се воспоставува од следниве организациони единици/лица/групи, на следниве нивоа:



Регистарот на ризици е „база на податоци“ за сите информации кои се однесуваат на ризиците. Градот Скопје воспостави и води регистар на ризици во кои се содржани ризиците по работни процеси, 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 се уредува начинот на постапување со ризиците и обрасци за документирање на ризици.

➤ Проценка на ризикот

Утврдените ризиците се подложни на анализа и проценка. Се проценува **веројатноста** која постои за нивно настанување и **влијанието** кое го имаат, како основа преку која може да бидат управувани. Врз основа на веројатноста и влијанието ризиците ги делиме на: **високи, средни или ниски ризици**.

Проценка на веројатноста на ризиците

Проценката на веројатноста на ризиците се однесува на проценка колку е веројатно некој ризик во смисла на штетен настан да се случи. Веројатноста може да се бодува со оценки или да се процени описно како **ниска, средна и висока** веројатност за настанување на ризик. Најниската оценка значи ниска веројатност што 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 на веројатноста
Висока	3	Се очекува настанот да се јави
Средна	2	Настанот може понекогаш да се појави
Ниска	1	Случувањето на настанот не е веројатно

Проценка на влијанието

Проценката на влијанието се однесува на проценка на последиците од настанување на ризикот. Проценката на влијанието дава одговор на прашањето што ќе се случи ако одреден настан се појави. Влијанието се бодува 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 угледот на градот, влијание на регулативата, влијание на мисијата односно на постигнувањето на целите, влијание врз луѓето вработени во организацијата.

Табела за проценка на влијанието (последичите) со давање бодови односно описно:

Влијание	Оценка	Опис на влијанието
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 - сериозни нарушување на репутацијата на институцијата - значајни нарушување на ликвидноста на институцијата
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 - помали финансиски нарушувања во институцијата
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 -мали финансиски нарушувања во институцијата
--	--	--

Од проценката на влијанието и веројатноста произлегува проценката на вкупната изложеност на ризик што се пресметува со множење на бодовите на влијание со бодовите на веројатноста (така ризиците со најголемо влијание и веројатност кои се оценети со оценка 3, може да се проценат со максимум (9) девет бодови). Изложеноста на ризик најчесто се прикажува со помош на матрица во која се поврзуваат влијанието и веројатноста. Матрицата е следна:

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)

Матрицата овозможува да се објасни пристапот на Град Скопје во начинот на управување со ризиците. Во повеќе случаи, ризиците не можат да бидат целосно отстранети а предизвикот е да се прифати прифатливо ниво на ризик. При утврдување на границата на прифатливост на ризиците Град Скопје поаѓа од „пристап на семафор“, при што ризиците со зелена боја се прифатливи и не бараат понатамошно делување, ризиците со жолта боја треба да се надгледуваат и да се управуваат и доколку е можно да се сведат до зелено прифатливо ниво, а ризиците со црвена боја бараат итна и 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 проектните активности
- 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,
- ако се доведува во прашање сигурноста на вработените,
- или во било кој случај на сериозно влијание на угледот на Градот Скопје и намалување на институционалниот и индивидуалниот кредибилитет на градот.

Резултатите од проценката на ризиците се евидентираат во **регистарот на ризици**.

Ризиците со висока оценка кои не можат да бидат решени од страна на раководителот на секторот односно координаторот за ризици, 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 и резултат на таквата дискусијата е **Акциски план** за отстранување на слабостите и решавање на високо оценетите ризици.

➔ Постапување по ризиците

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. Непоходно е да се превземе соодветна одговорност за секое постапување како одговор на ризикот. Целта е нивно одржување на едно прифатливо ниво. 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.

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 градската администрација одбира една од следните стратегии (пристапи) како одговор:

- **избегнување на ризикот** – начин што ќе овозможи отстранување на причината за ризикот или извршување на проектот на поинаков начин, со цел да се постигнат целите на проектот односно организациските цели. Имајќи во предвид дена не сите ризици може да се избегнат или елиминираат овој пристап може да биде премногу скап или да одземе многу време;
- **пренесување на ризикот** – 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** – кога можностите за преземање одредени мерки се ограничени или трошоците за тоа се неразумни во однос на можните придобивки, ризикот треба да се следи со што ќе се обезбеди дека истиот ќе остане на прифатливо ниво. Намалување или ублажување на ризикот бара ресурси и/или време и на тој начин претставува компромис меѓу тоа да не се прави ништо или да се направат трошоците за ублажување на ризикот;

- **прифаќање на ризикот** – преземање мерки за намалување на веројатноста или влијанието на ризикот. Со овој пристап 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 утврдува соодветни планови за постапување како одговори на ризикот, што подразбира превземање конкретни активности за постапување и доделување одговорност за извршување на вработен по име и назначување на рокови за спроведување. Во случаи кога 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 воспостави пракса на редовно спроведување дискусии и проценка на ризиците по сектори и одделенија со цел се донесе завршна проценка и да се предложат дополнителни мерки за нивно ублажување, односно нивно доведување до едно прифатливо ниво. За успешно постапување мора да се изврши правилна проценка бидејќи секоја планирана активност со себе носи поголема или помала можност за ризик и да развие соодветен план на активности како одговор и постапување по ризикот.

➤ **Контролни активности**

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

Како посебни контролни активности кои се превземат се:

- активности кои придонесуваат за ублажување на изложеноста на ризиците и нивно сведување на едно прифатливо ниво за постигнување на целите,
- контролни активности на технологијата за поддршка на постигнувањето на целите,
- контролни активности во политики кои се спроведуваат и процедурите за работа.

Контролните активности всушност се превентивните активности кои се превземаат со цел ефикасно следење и известување, редовно ажурирање на регистарот на ризици и акциите кои се превземаат по однос на новите ризици, ризиците кои се третираат, ризиците кои се прифатени и ризиците на кои не можело да се делува на планиран начин.

➤ **Информации, комуникација и учење**

Редовната внатрешна и надворешна комуникација и размената на релевантни и квалитетни информации му помага на раководството во поддршката на функционирањето на внатрешната контрола. Градот Скопје воспоставува внатрешна комуникација со која информациите се шират низ целата организација, хоризонтално и вертикално и се овозможува вработените да добијат јасна порака од повисокото раководство дека контролните одговорности мора сериозно да се сфатат. Надворешната комуникација е исто така значајна за влез на релевантни надворешни информации.

Посебно значајни принципи на информирање и комуницирање во Град Скопје се:

- добивање и генерирање на корисни, релевантни и квалитетни информации за поддршка на функционирањето на внатрешната контрола;
- внатрешна комуникација со информации, вклучувајќи цели и одговорности неопходни за поддршка на функционирањето на внатрешната контрола;
- надворешна комуникација со надворешни страни во врска со прашања кои влијаат врз функционирањето на внатрешната контрола и
- избор, развивање и вршење на тековни и/или посебни евалуации за да се утврди нивото на комуникација, како и влијанието врз функционирањето на внатрешната контрола.

Во однос на учењето и обуките, Град Скопје има воспоставена редовна комуникација со Секторот за централна хармонизација на системот на внатрешна финансиска контрола во јавниот сектор при Министерството за финансии која дава значајна поддршка во спроведувањето на процесот на финансиско управување и контрола и управување со ризици. Вработените во градската администрација вклучени во процесот активно присуствуваат на сите организирани обуки од оваа област со цел надоградување на нивното знаење и зајакнување на процесите на финансиско управување и контрола и управување со ризици.

➔ Мониторинг/Следење

Мониторингот (тековни евалуации и проценки) е вграден во работните процеси на различни организациони нивоа и обезбедува информации за соодветно управување и контрола на ризиците.

Целта е да се осигура дека внатрешните контроли функционираат ефективно односно дека истите се остварливи и ефективни за ублажување на релевантните ризици во процесот. Градот Скопје спроведува тековно или одвоено следење на процесот, со цел обезбедување информации за потенцијални или вистински недостатоци во системот за внатрешна контрола.

7. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА

Следењето на успешноста, односно ефикасноста и ефективноста на процесот на управување со ризиците е посебно значајно бидејќи на таков начин може да се утврди дали се работело успешно и дали сите превземени активности се одвиваат во правилна насока на елиминирање или доведување на ризиците на едно прифатливо ниво.

За следење на ефикасноста и ефективноста потребно е годишно да се следат и прегледуваат следните показатели на успешност:

- регистарот на ризици во целост е прегледан и договорен е начинот на управувањето со ризиците,
- изготвен е акциски план за отстранување на слабостите. Мерките од планот се спроведуваат во рамки на утврдените рокови, а новите мерки се ажурираат во регистарот на ризици за организационата единица,

- согласно годишната програма за едукација на вработени во Град Скопје, утврдени се потребите за обука за управување со ризици,
- обезбедено е континуирано следење на степенот на спроведување на контролните активности преку утврдените рокови за нивно превземање и
- управувањето со ризици е активност која во Град Скопје постојано се следи од страна на координаторот за ризици, се информира раководството на градот и се организираат состаноци внатре во самата институција што овозможува разгледување на изложеноста на ризик и повторно поставување на приоритети.

Погоре наведените показатели ја претставуваат основата за успешност во процесот на управување со ризици и обезбедуваат корисни информации и податоци за новонастанатите состојби, евентуалните ризични области и потребата од прилагодување на активностите за справување со ризиците.

8. СЛЕДЕЊЕ, ПРОВЕРКА И КОНТРОЛА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Ефикасното управување со ризици бара воспоставување, следење и проверка, со што ќе се обезбеди ризиците да бидат препознаени и проценети со цел спроведување соодветни контроли, реакции и активности.

Град Скопје спроведува редовно ревидирање и ажурирање на стратегијата, усогласеност со стандардите и утврдување можности за подобрување, односно анализирање и ажурирање на контролите кои се однесуваат на минимизирање на ризиците.

Секоја постапка за следење и проверка утврдува:

- дали усвоените мерки ги постигнале очекуваните резултати;
- дали усвоените постапки и собраните податоци за спроведување на проценките биле соодветни,
- дали подобрата размена на информации за ризиците ќе помогне во донесувањето на подобри одлуки и корисно искуство за идните процени и управување со ризиците;
- недостатоци во контролите и можности за континуирано подобрување.

Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците обезбедува ревидирање на процесот на управување со ризиците согласно потребите за ажурирање на стратегијата за управување со ризиците и соодветните насоки. Стратегијата за управување со ризици на Град Скопје ќе се ажурира на секои 3 (три) години или соодветно на условите кога утврдените ризици значително се менуваат.

Единицата за финансиски прашања на Град Скопје обезбедува информации за преиспитување на аспектите на процесот за управување со ризиците. Се подготвува извештај за показателите на успешност од спроведувањето на Стратегијата за управување со ризиците и за истото се информира раководството. Резултатите од следење и проверка на

процесот за управување со ризици се доставуваат во Министерството за финансии во форма на годишен финансиски извештај за системот на внатрешни финансиски контроли кој се изработува во форма утврдена со закон.

Внатрешната контрола е важен дел од управувањето со ризикот која се спроведува преку Стратегијата за управување со ризици, а се потпира на внатрешната контрола во клучните работни процеси со што се надополнува процесот на управување со ризиците и се овозможува поефикасно спроведување на контролни активности. Внатрешната контрола и управувањето со ризиците овозможуваат значајна поддршка на раководството и управувањето. Контролата која се спроведува во Град Скопје вклучува активности што им помогнат на раководителите и вработените успешно да ги спроведуваат работните процеси, навремено да ги утврдат и отстранат ризиците, за да ги постигнат своите цели, а со тоа да ги остварат и стратешките и организациски цели на градот. Контролите во Град Скопје се важни за да се разбере ефикасноста и ефективноста на управувањето со ризиците.

9. УСЛУГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Управувањето со ризиците во Градот Скопје се спроведува на начин што одредени вработени од секој сектор во соработка со раководителите на секторите се вклучени во управувањето со ризиците. Секој вработен вклучен во управувањето треба да биде свесен за својата одговорност во утврдувањето и управувањето со ризикот.

Крајната одговорност за управувањето со ризикот ја имаат: Градоначалникот на Градот Скопје, Секретарот и раководителите на различните нивоа на управување согласно доделените овластувања и одговорности.

Со цел обезбедување на успешно спроведување на процесот за управување со ризици, овластувањата и одговорностите се прикажани подолу во табелата:

Улоги	Овластувања и одговорности
Градоначалник	- да донесе Стратегија за управување со ризици, да одреди стратешката насока како и да создаде услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со управувањето со ризиците; - висока посветеност и поддршка за управување со ризиците; - да обезбеди Регистарот на ризици да е воспоставен и редовно да се следи.
Секретар	- висока посветеност и поддршка за управување со ризиците; - да промовира култура на управување со ризиците на сите нивоа; - да обезбеди дека сите вработени се запознаени со процесот на управување со ризици и се свесни за барањата кои се поставуваат во таа смисла; - да обезбеди управувањето со ризиците да се спроведува согласно со Стратегијата за управување со ризици; - да обезбеди Регистарот на ризици и Акцискиот план да се воспоставен и редовно да се следи;

- да создаде услови за ефикасна хоризонтална и вертикална комуникација;

Раководители на сектори	- да обезбедат дека управувањето со ризиците во секторите се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици; - да обезбеди и даде помош на вработените при изготвувањето на пописот и описот на работните процеси, проценката на ризиците и воспоставувањето на внатрешните контроли; - да обезбедат сите вработени да се запознаени со процесот на управување со ризици; - да ја промовираат културата на управувањето со ризиците во секторот; - да обезбедат Регистарот на ризици во секторот да е воспоставен и редовно се следи; - да создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање на активности за нив; - да 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; - 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); - да обезбедат дека Регистарот на ризици во секторот се прегледува;
Помошници раководители на сектори	- да обезбедат секојдневно управувањето со ризиците во нивниот сектор во согласност со стратегијата за управување со ризици; - да обезбеди и даде помош на вработените при изготвувањето на пописот и описот на работните процеси, проценката на ризиците и воспоставувањето на внатрешните контроли; - да обезбедат сите вработени да се запознаени со процесот на управување со ризици; - да ја промовираат културата на управувањето со ризиците во секторот; - да обезбедат Регистарот на ризици во секторот да е воспоставен и редовно се следи; - да создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање на активности за нив; - да 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; - 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); - да обезбедат дека Регистарот на ризици во секторот се прегледува;
Раководители на одделенија	- да обезбедат секојдневно управување со ризиците; - да обезбедат управувањето со ризиците да се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици; - да обезбедат дека вработените се свесни за клучните цели, приоритети и главните ризици со кои се соочува нивниот дел на работење; - да ги поттикнуваат вработените и да ги оспособуваат за системско

	препознавање и решавање на ризиците кои се закануваат на нивните активности и искористување на можностите со кои подобро ќе се остваруваат целите и подобрат резултатите;
Вработени	- насоките за управување со ризици да се користат ефикасно; - да обезбедат утврдување на ризиците кои би можеле да резултираат во неисполнување на работните задачи; - секој нов ризик или несоодветно преземени мерки на контрола, да се пријават на координаторот за ризици.
Раководител на сектор за внатрешна ревизија	- 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. - да укажува на законската регулатива и да настојува на усогласувања со истата,
Раководител на секторот за финансиски прашања	- да обезбеди ажурирање на документацијата поврзана со книгата на работните процеси и регистарот на ризици; - да подготвува извештај за спроведувањето на планот за воспоставувањето на финансиското управување и контрола во соработка со Министерството за финансии - Централната единица за хармонизација на системот за финансиско управување и контрола и внатрешната ревизија ; - да извршува работи на надзор над спроведување на процесот на управување со ризици и поставените контроли како одговор на ризиците; - редовно да ги преиспита сите аспекти на процесот на управување со ризици.
Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици	- да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризиците на ниво на градот; - да обезбеди дека сите раководители се запознаени со потребата за воведувањето на управувањето со ризиците и со насоките за управување со ризиците; - да ја поттикнува културата на управување со ризици и да дава поддршка на раководителите во ефикасното управување со ризиците и јакнењето на свеста на раководство за потребите за системското управување со ризиците - да обезбеди координаторите за ризици да бидат соодветно обучени за управување со ризици; - да изготви и ажурира Стратегијата за управување со ризици ; - да изготви соодветни насоки во согласност со степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризиците; - да подготвува годишен извештај за преземените активности за воспоставување на процесот за управување со ризиците;
Координатор/и за ризици во организациските единици (сектори)	- да преземаат активности во врска со прибирањето на податоците за ризиците и евидентирање на податоците за ризиците во регистарот на ризици; - да обезбедат прегледување на податоците за ризиците и по потреба собирање на дополнителни информации; - да обезбедат на раководителите навремени, точни информации за управувањето со ризиците; - да го следат спроведувањето на мерките од акциските планови и - да управуваат со документацијата во врска со ризиците.

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 надлежности. 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

08-8601/

16-07-2026

2026 година

Скопје



Градоначалник на Град Скопје

Орце Ѓорѓиевски

11. ПРИЛОЗИ

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

Изготвил: Анета Ристовска



Согласен: Јулијана Тасиќ



СОДРЖИНА

1. ВОВЕД	2
2. НАМЕНА, ЦЕЛИ И ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ	3
3. СТАВОВИ КОН РИЗИЦИТЕ.....	4
4. ВИДОВИ НА РИЗИЦИ.....	5
5. АПЕТИТИ ЗА РИЗИК /ПРИФАТЛИВО НИВО НА РИЗИК.....	7
6. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ	8
7. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА.....	14
8. СЛЕДЕЊЕ, ПРОВЕРКА И КОНТРОЛА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ	15
9. УСЛУГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ	16
10. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ	19
11. ПРИЛОЗИ	20