

ОПШТИНА ДЕБРЦА

www.debrca.gov.mk

e-mail: contact@debrca.gov.mk



СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

2026-2029

с.Белчишта 2026 година

Содржина:

1. Вовед	3
2. Намена и цели	4
3. Придобивки од управување со ризици	5
4. Ставови на општината кон ризиците	5
5. Процес на управување со ризици	6
5.1. Поставување на цели	6
5.2. Утврдување на ризиците	6
5.3. Проценка на ризиците	7
5.4. Постапување по ризиците	8
5.5. Следење и известување за ризиците	8
6. Клучни показатели на успешноста	9
7. Следење и проверка на процесот на управување на ризиците	9
8. Комуникација и учење	10
9. Улога, овластувања и одговорности	10
10. Изјава за политиката на управување со ризиците	13

Прилози:

- 1.Органограм
- 2.Регистар на ризици

1.ВОВЕД

Општина Дебрца – Стратегија за управување со ризици

Извршувањето на надлежностите на општината, како и кај секој друг правен субјект е пропратено со одредени појави (ризичи) кои може да имаат негативно влијание кон остварување на целите на општина Дебрца. Водејќи континуирана грижа за остварување на целите на општината се наметнува потребата од донесување на стратегија за управување со ризиците.

Управувањето со ризици е законска обврска и неопходен елемент на доброто управување. За непречено извршување на надлежностите на општина Дебрца и обезбедување на соодветно постапување од страна на градоначалникот на општината донесен е акт за организација и систематизација на општинската администрација, која претставува основа за правилно постапување и извршување на надлежностите на општината.

Извршувањето на надлежностите на општината, како и кај секој друг правен субјект е пропратено со одредени појави (ризичи) кои може да имаат негативно влијание кон остварување на целите на општината Дебрца. Водејќи континуирана грижа за остварување на целите на општината / квалитетно испорачани услуги на граѓаните / услуги со висок квалитет и нивно давање во континуитет, донесувањето на оваа стратегија за управување со ризици од градоначалникот ја одразува посветеноста на општината и општинската администрација за проактивниот однос кон управувањето со ризиците.

Согласно со законските барања, според кои Управувањето со ризици е законска обврска и неопходен елемент на доброто управување, како и потребата од детектирање на можната појава на ризици во работењето и начините за нивно надминување, Општина Дебрца ја изработи оваа Стратегија за управување со ризиците.

Соодветното управување со ризиците е од голема важност за општина Дебрца и за нејзината способност за извршување на доделените функции и надлежности.

Стратегијата за управување со ризиците 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.

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

Ризикот е секојдневен дел од животот и работата на сите поединци и деловни субјекти.

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

Управувањето со ризиците е централен дел на стратешкото управување. Тоа е алатка која помага да се предвидат неповолните настани и да се реагира на нив, односно да се насочат постапките на внатрешната контрола и ресурсите кон клучните функции и со нив поврзаните ризици.

Ажурирањето на оваа стратегија ќе се изврши по истекот на секои три години, а утврдените контроли кои се однесуваат на минимизирање на поодделните ризици ќе се анализираат и ажурираат еднаш годишно.

Целта на општинската администрација не е само ex post делување во услови на појава на ризици и несакани појави, туку градење на капацитети за проактивен однос кон несаканите појави и зголемениот обем на надлежности. Попрецизно, целта на општинската администрација е превентивно насочување на активностите во правец на градење позитивна клима за работење, која сама по себе би

ја намалила веројатноста од настанување на можните ризици, нанесување штета и нарушување на институционалниот и индивидуалниот кредибилитет на општината. Поради тоа, управувањето со ризиците и потребата од стратегија за управување со ризици е од исклучителна важност и преставува составен дел од секојдневното работење на општината и општинската администрација. Тоа подразбира воспоставување ефикасен систем на внатрешни контроли, кои треба да се засноваат на:

- идентификување на значајните ризици;
- проценка на веројатноста за појава на ризици и
- преземање мерки за намалување на нивното влијание.

Врз основа на член 15, став 1 и 2 од Законот за јавна внатрешна финансиска контрола (Службен весник на РМ бр.90/2009, 188/2013 и 192/2015), Градоначалникот на општина Дебрца донесува Стратегија за управување со ризиците.

2.НАМЕНА И ЦЕЛИ

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

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

Управувањето со ризиците има за цел:

- подобрување на ефикасноста на управувањето со ризиците на ниво на Општина

Дебрца;

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

3.ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

Успешното спроведување на процесот на управување со ризиците влијае на :

- начинот на одлучување;
- зголемување на ефикасноста;
- подобро предвидување и оптимизирање на расположливите средства;
- јакнење на довербата во управувачкиот систем;
- развој на позитивна организациска култура,

кое земено заедно обезбедува испорачување на навремени, квалитетни услуги, услуги со висок степен на квалитет кои обезбедуваат зголемен степен на задоволство на граѓаните и правните ентитети кои ги користат услугите од општината, општинската администрација и ентитетите формирани од страна на општината.

4.СТАВОВИ НА ОПШТИНАТА КОН РИЗИЦИТЕ

Градоначалникот и вработените во Општина Дебрца имаат позитивен пристап кон управувањето со ризиците, кое влијае да се обезбеди:

- сите активности кои ги спроведува општината мора да бидат во согласност со целите на општината, а не спротивни на нив,
- сите активности во секој момент ќе бидат во согласност со барањата на законодавната рамка,
- да се избегнуваат активностите кои носат ризик од значаен негативен публицитет или друга штета за угледот на Општина Дебрца,
- сите активности мора да резултираат со придобивките кои претставуваат вредност на парите,
- активностите и со нив поврзаните финансиски издатоци мора да бидат опфатени со финансискиот план (решението за внатрешна распределба на вкупниот одобрен буџет) на Општина Дебрца;
- вработените во Општина Дебрца се запознаени со ризиците и почитувајќи ги воспоставените процедури, придонесуваат за нивно следење и отстранување односно сведување на прифатливо ниво.

5.ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

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

- поставување на цели;
- утврдување на ризиците;
- процена на ризиците;
- воспоставување контролни мерки и нивно отстранување (постапување по ризиците), и
- следење и известување за ризиците.

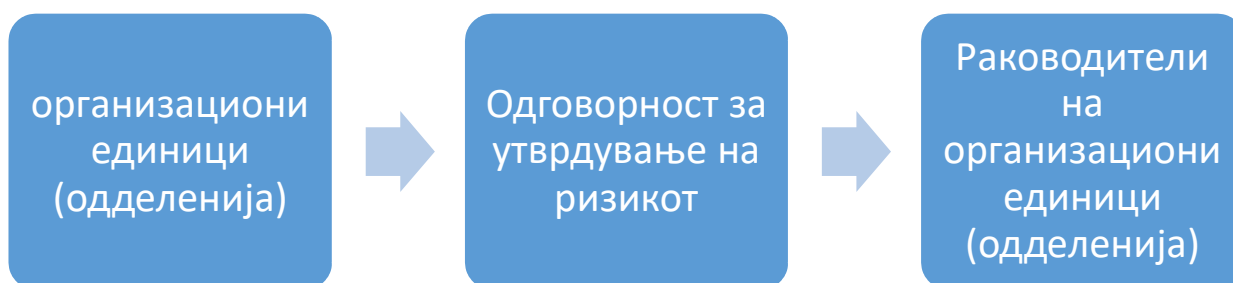
5.1. Поставување на цели

Управувањето со ризиците е управување со заканите кои можат да го попречат остварувањето на целите и максимизирање на можностите кои ќе помогнат за остварување на целите. Поради тоа ефикасното управување со ризиците треба да биде насочено кон стратешките и оперативните цели.

Општина Дебрца е единица на локалната самоуправа, во која граѓаните го остваруваат правото на локална самоуправа непосредно и преку претставници во органите на општината. Неминовно се наметнува констатацијата дека најважната цел на општината е да обезбеди соодветно ниво на квалитетни услуги за граѓаните во областите на изворните и пренесените надлежности и да обезбеди користење на јавните средства на најдобар можен начин преку обезбедување квалитет во работењето (почитувајќи го принципот VALUE FOR MONEY/вредност за парите), потполна независност, отчетност и транспарентност во нивното користење.

5.2. Утврдување на ризиците

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



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.

Општината ќе воспостави и води регистар на ризици за организационите единици (одделенија).

Регистарот на ризици ќе го води и ажурира раководителот на одделението за финансиски прашања, односно координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризици доколку има назначено.

5.3. Проценка на ризиците

Проценката на ризиците се врши врз основа на два вида влезни информации: информации за проценка на влијанието на ризикот и проценка на веројатноста за појавување на ризикот. Вкупната изложеност на ризик се добива со множење на вредностите за влијанието и вредностите за веројатноста (на тој начин ризикот со најголемо влијание и најголема веројатност кој го вреднуваме со оценка три, може да се процени со најмногу деветбода). Вкупната изложеност на ризикот може да биде ниска (оценка 1, 2), средна (оценка 3, 4) и висока (оценка 6,9).

Резултатите на проценката треба да бидат евидентирани во регистарот на ризици. Матрицата на ризикот 3 x 3 ќе се користи за мерење на ризиците во Општина Дебрца. Матрицата на ризиците 3 x 3 е прикажана на следната слика:

Општина Дебрца – Стратегија за управување со ризици

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

Претходно наведената матрица овозможува да се објасни пристапот на Општина Дебрца во начинот на управувањето со ризиците. Имено сите оние ризици / настани кои содржат негативно влијание, а се оценети како средни ќе бидат надгледувани и ќе се управува со нив се до моментот на нивно сведување на прифатливо (ниско) ниво, а за сите оние ризици/настани кои содржат негативно влијание и се оценети како високи, веднаш ќе бидат преземени активности за нивно отстранување и сведување на прифатливо ниво. Општина Дебрца го смета ризикот критичен ако е оценет со највисока оценка за ризик (6 или 9) во следните случаи:

- ако претставува директна закана на успешното завршување на активностите;
- ако предизвикува значителна штета на интересните групи на Општина Дебрца (граѓани, бизнис сектор, добавувачи);
- ако последица на ризикот е повреда на законот и другите прописи;
- ако дојде до значајни финансиски загуби;
- ако се доведува во прашање сигурноста на вработените;
- или во било кој случај на сериозно влијание на институционалниот и индивидуалниот кредибилитет на Општина Дебрца.

5.4. Постапување по ризиците

Веројатноста и влијанието на ризикот се намалува со избор на соодветен одговор на ризикот. Одлуката зависи од важноста на ризикот и од толеранцијата и ставот кон ризикот. За секој/а несакана појава/ризик општинската администрација може да примени еден од следните постапувања / одговори на ризик:

- избегнување на ризикот – на начин што одредени активности ќе се спроведат поинаку;
- пренесување на ризикот – преку конвенционално осигурување или пренос на трета страна (осигурување на имотот);
- прифаќање на ризикот – кога можностите за преземање одредени мерки се ограничени или трошоците за тоа се неразумни во однос на можните придобивки, под услов ризикот да се следи со што ќе се обезбеди дека тој ќе остане на прифатливо ниво, и
- намалување / ублажување на ризикот – преземање мерки за намалување на веројатноста или влијанието на ризикот.

Соодветните планови за постапување кои одговараат на одбраните одговори на ризик треба се утврдени во самите регистри на ризици каде за секој соодветен ризик понуден е и соодветен одговор / постапување, со што ќе се обезбеди преземање на конкретни активности за постапување со ризиците во соодветно утврдената временска рамка. Треба да се обезбеди дека за секоја активност (одговор на

ризик) одговорноста за извршување е доделена на поединец, по име и со назначување на роковите за спроведување.

Ризиците на организационите единици на работната група ќе ги дискутира и повторно ќе ги процени, на ниво на организациони единици ќе донесе завршна проценка на откриените ризици и ќе предложи дополнителни мерки за ублажување на ризиците.

Општинската администрација мора да има во предвид и да изврши правилна проценка дека секоја активност која се планира да се преземе како одговор на ризикот е пропорционална на ризикот односно истата ќе придонесе за негово минимизирање на прифатливо ниво.

5.5. Следење и известување за ризиците

Активностите во овој процес го вклучуваат: следењето и известувањето за ризиците така што раководителите на сите нивоа на управување можат да следат дали профилот на ризикот се менува, да стекнат уверување дека управувањето со ризиците е ефикасно и да се идентификуваат понатамошни активности кога е потребно. Со цел ефикасно следење и известување за ризиците, регистрите на ризици мора редовно да се ажурираат 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 преоценката на ризикот.

Целта на управувањето со ризиците е доведување на ризикот и/или одржување на ризикот на прифатливо ниво. Ако активностите преземени со цел намалување на ризиците не допринесат изложеноста на ризикот да е под прифатливото ниво, наведениот ризик би требало повторно да биде предмет на дискусија односно нудење на друго соодветно постапување кое ќе ги даде очекуваните резултати. За да се подобри ефикасноста на управувањето со ризиците и обезбеди клучните ризици да се утврдуваат и третираат, се воспоставува соодветен систем за следење и известување за ризиците и тоа:

- со одржување на состаноци на ниво на сектор/одделение;
- електронска комуникација со координаторот за управување со ризици, раководителот на единицата за финансиски прашања и вработените;
- одржување на состаноци на ниво на колегиум и
- извештај за преземените активности за управувањето со ризиците.

Каков и да биде начинот на комуникација и известување за истото мора да постои соодветно документирање, што воедно преставува потврда за преземените активности и ефектите од истите.

6. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА

Следењето на ефективноста на процесот на управување со ризиците ќе се обезбеди преку следните активности:

- на годишно ниво регистарот на ризици во целост е прегледан и договорен е начинот на управување со ризиците;

Општина Дебрца – Стратегија за управување со ризици

- планираните активности се спроведуваат во рамки на роковите утврдени за извршување и сите нови мерки се ажурирани во регистарот на ризици за соодветната организациона единица (сектор/одделение);
- согласно со Годишната програма за едукација на вработените во општина Дебрца се утврдени потребите од едукација вклучувајќи го и управувањето со ризици;
- Обезбедено е континуирано следење на степенот на реализација на утврдените контролни активности преку утврдените рокови за нивно преземање, и
- управувањето со ризици е активност која постојано е мониторирана од Градоначалникот и за степенот на имплементација на контролните активности се обезбедува континуирана дискусија на ниво на Колегиум на Општина Дебрца.

Клучните показатели на успешност ќе бидат прегледувани годишно.

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 при што се спроведуваат соодветни контроли и активности. Во рамките на општина Дебрца ќе се спроведува редовно тригодишно ажурирање на стратегијата и усогласеноста со стандардите, а повремено (годишно) анализирање и ажурирање на контролите кои се однесуваат на минимизирање на ризиците. Секоја постапка за следење и проверка, исто така, ќе утврди:

- дали усвоените мерки резултирале со она што требало;
- дали усвоените постапки и обезбедените податоци за спроведување на проценките биле соодветни;
- недостатоци во контролите и можности за континуирано подобрување и
- дали подобрата размена на информации за ризиците ќе помогне во донесувањето на подобри одлуки и обезбедување на знаење за идните процени и управување со ризиците.

Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците ќе обезбеди ревидирање на процесот на управување со ризиците, на годишно ниво и согласно со потребите за ажурирање на стратегијата за управување со ризиците и соодветните насоки. Резултатите на следењето и проверката координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризици ќе ги презентира пред градоначалникот на општина Дебрца преку годишен извештај за системот на внатрешните финансиски контроли и годишниот извештај за показателите на успешност и за спроведување на стратегијата за управување со ризици.

Единицата за финансиски прашања ќе обезбеди дали сите аспекти на процесот на управување со ризиците се преиспитани барем еднаш годишно и за тоа ќе го известат координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризици, врз основа на што ќе се подготви извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризиците и по потреба ќе се ревидира процесот на управувањето со ризици, ќе се ажурира стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки.

8. КОМУНИКАЦИЈА И УЧЕЊЕ

Комуникацијата внатре во организацијата за прашањата за ризиците е важна бидејќи е:

- секој вработен да разбере, на начин кој одговара на нивната улога, што е стратегијата, што се приоритетни ризици и како нивните одговорности во Општина Дебрца се вклопуваат во таа рамка за работа;
- научените лекции и искуство можат да се пренесат и соопштат на оние кои може да имаат корист од нив (на пример: ако еден дел од Општина Дебрца се сретне со нови ризици и се смисли најдобар начин за надзор / постапување над нив, таквото решение треба да се соопшти на сите други кои исто така можат да се сретнат со тој ризик);
- секое ниво на управување ќе бара и прима соодветни информации за управување со ризиците во рамки на својот делокруг на контроли кои ќе им овозможат да планираат активности во однос на ризиците чие ниво не е прифатливо, како и уверување дека ризиците кои се сметаат прифатливи се под контрола;
- комуникација со институциите со кои Општина Дебрца е поврзана во вршење на дејноста, преку склучување на меморандуми, договори за размена на податоци и услуги, како и склучување договори со економски оператори за набавка на стоки и услуги;

Комуникацијата со другите организации за прашањата за ризикот, исто така е важна, особено ако општината е зависна од другите организации, не само поврзана со одреден договор, туку со директна испорака на услуги во име на општината.

9. УЛОГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Управувањето со ризиците во Општина Дебрца е организирано на тој начин што се вклучени поголем број на вработени, при тоа секој кој е вклучен во управувањето со ризици треба да биде свесен за својата одговорност во утврдувањето и управувањето со ризикот. Меѓутоа крајната одговорност за управувањето со ризикот ја има:

- Градоначалникот и
- раководителите на различните нивоа на управување согласно доделените овластувања и одговорности.

За да се обезбеди успешно спроведување на процесот за управување со ризици, овластувањата и одговорностите за управување со ризиците се прикажани подолу и тоа како што следува:

Улоги	Овластувања и одговорности
Градоначалник	<ul style="list-style-type: none"> • да ја одреди стратешката насока и создаде услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со управување со ризиците • да обезбеди највисоко ниво на посветеност и поддршка за управување со ризиците • да ја донесе стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки • да обезбеди Регистарот на ризици да е воспоставен и редовно да се следи
Работна група	<ul style="list-style-type: none"> • да обезбеди ефикасно управување со ризиците во Општина Дебрца; • да обезбеди стратегијата за управување со ризиците да се оценува најмалку еднаш годишно, со што би се обезбедило да остане соодветна и актуелна;

Општина Дебрца – Стратегија за управување со ризици

	<ul style="list-style-type: none"> • да создадат услови за ефикасна комуникација за ризиците со вработените во сите делови на Општина Дебрца; • да донесе завршна процена на откриените ризици и да обезбеди следење и ажурирање на контролите кои се поврзани со минимизирање на ризиците • да обезбеди Регистарот на ризици да се прегледува најмалку три пати годишно • да обезбедат на раководителите навремени, точни информации за управување со ризиците • да управува со документацијата во врска со ризиците
<p>Раководители на одделенија</p>	<ul style="list-style-type: none"> • да обезбедат секојдневно управување со ризиците; • да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивното подрачје на одговорности 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 делокруг на работа и Општина Дебрца во целина; • да ги поттикнуваат вработените и да ги оспособуваат за системско препознавање и решавање на ризиците кои се закануваат на нивните активности и искористување на можностите со кои подобро ќе се остваруваат целите и подобрат резултатите; • да иницираат прашања во врска со ризиците, дури и кога тоа би можело да биде сфатено како лоша вест; • да утврдуваат нови методи за работа и да бидат иновативни. • да обезбедат системско и навремено известување на работната група за управувањето со ризици на ниво на организациони единици
<p>Вработени</p>	<ul style="list-style-type: none"> • насоките за управување со ризици да се користат ефикасно; • да обезбедат дека се утврдени ризиците кои би можеле да резултираат во неисполнување на клучните цели или задачи; • секој нов ризик или несоодветни постојни мерки на контрола да се пријават на координаторот за управување со ризици.
<p>Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици (доколку се назначи)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризиците во Општина Дебрца; • 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

	<p>управување со ризиците и јакнењето на свеста за потребите за системското управување со ризиците;</p> <ul style="list-style-type: none">• да обезбеди изработка и ажурирање на стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки во согласност со степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризиците;• да подготвува годишен извештај за преземените активности за воспоставување на процесот за управување со ризиците• за менаџментот да подготвува годишен извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризици.
--	---

10. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Изјава за политиката за управување со ризиците:

„Општината се залага за ефикасно управување со ризиците кои и се закануваат на извршувањето на неговите функции. Вработените во општината, деловите, средствата и способноста за давање на услуги се постојано под влијание на таквите ризици. Општината ги препознава ризиците кои треба да ги управува, со што законите ќе се избегнат, но можностите нема да се пропуштат“.

Бр _____

Белчишта, _____ .2026 год.

Одделение за финансиски прашања

Советник за буџетска координација

Сашо Силјаноски

ОПШТИНА ДЕБРЦА
ГРАДОНАЧАЛНИК
Златко Сиљаноски

Прилози:

-Органограм

-Регистар на ризици

