



Република Северна Македонија - Republika e
Општина Куманово - KUMANOVO

Sp.-Nr.

48-4672/1
10.06.2024

Куманово - Куманово

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ОПШТИНА КУМАНОВО

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ВО ОПШТИНА КУМАНОВО (2024-2027)

Куманово, мај 2024

Содржина

1. ВОВЕД	2
2. НАМЕНА И ЦЕЛИ	2
3. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ	3
4. ПРИЧИНИ И ПОТРЕБА ЗА ДОНЕСУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ОПШТИНА КУМАНОВО	3
Законска основа	3
Децентрализација	4
Ефикасен систем на внатрешни контроли	4
Подигање на свесноста за постоење на ризици и можности	4
5. ПРОЦЕС НА ПОДГОТОВКА НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ	5
6. ДЕФИНИРАЊЕ НА РИЗИК ВО ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНА САМОУПРАВА (ЕЛС)	6
7. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ВО ОПШТИНА КУМАНОВО	7
Опис на работните процеси и активности во Книгата на процеси	8
Идентификување на ризици	8
Проценка на ризиците	8
Преземање мерки (постапување по ризиците)	9
Следење и контрола на ризиците	10
8. УЛОГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ	11
9. ЦЕЛИ КОИ СЕ ОСТВАРУВААТ СО ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ	14
10. ОРГАНИЗАЦИСКА ПОСТАВЕНОСТ ВО ОПШТИНА КУМАНОВО	15
11. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ	16
ПРИЛОЗИ	
1. РЕГИСТАР НА РИЗИЦИ	17
1. Сектор за финансиски прашања	17
2. Сектор за даноци и такси	20
3. Сектор за урбанизам	22
4. Сектор за комунални работи, инфраструктура и сообраќај и заштита на животната средина и природата	24
5. Сектор за инспекциски надзор	25
6. Сектор за правни, имотно правни и општи работи	27
7. Сектор за внатрешна ревизија	28
8. Сектор за образование	29
9. Сектор за меѓународна соработка и европрограмации, стратешко планирање, крирање политики, следење и ЛЕР	32
10. Сектор за поддршка на Градоначалникот и Советот на Општината, Информирање и односи со јавност и ИТ	33
11. Сектор за култура, спорт, социјална заштита, заштита на децата и здравствена заштита	35
12. Одделение за управување со човечки ресурси	36
2. УТВРДЕНИ РИЗИЦИ ОД КОРУПЦИЈА	38

1. ВОВЕД

Управувањето со ризици е законска обврска и неопходен елемент на доброто управување.

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

Соодветното управување со ризици е од голема важност за извршување на доделените функции во Општина Куманово. Стратегијата ги дефинира целите и придобивките од управувањето со ризиците, одговорностите за управување со ризиците и дава преглед на рамката која ќе се воспостави, со што успешно ќе се управува со ризиците.

Во оваа стратегија се поаѓа од следните дефиниции:

1. *Ризик* е веројатноста од случаување на настан со негативно влијание на остварувањето на целите на субјектот;
2. *Управување со ризик* е процес на утврдување и оцена на внатрешните и надворешните ризици кои може негативно да влијаат на исполнувањето на целите на субјектот и спроведување на потребните контроли со цел изложеноста на ризик да биде на прифатливо ниво или да се намалат последиците од можен ризик на прифатливо ниво;
3. *Регистар на ризици* е "базата на податоци" за сите информации во врска со ризиците.
4. *Предлог мерки* се сите активности преземени со цел да се избегнат или намалат ризиците.

Ризиците се утврдуваат во образец за утврдување на ризиците и се евидентираат во регистарот на ризици, кој е посебен прилог на оваа стратегија. Врз основа регистарот на ризици како посебен прилог се утврдени и ризици од корупција со кои може да се соочи институцијата.

Стратегијата за управување со ризици е потребно да се ажурира на секои три години и во случаи кога ризикот значително се менува. Предлог мерките/контролите кои се однесуваат на минимизирање на ризикот треба да бидат анализирани и ажурирани најмалку еднаш годишно.

Сите промени во стратегијата се евидентираат како изменети изданија.

2. НАМЕНА И ЦЕЛИ

Намената на оваа стратегија е подобрување на способноста за остварување на стратешките цели на Општина Куманово преку управување со заканите и можностите и создавање околина која придонесува кон поголем квалитет,

ефикасност и резултати во сите активности и на сите нивоа.

Оваа стратегија има за цел:

- подобрување на ефикасноста на управувањето со ризиците на ниво на Општина Куманово;
- целосно интегрирање на управувањето со ризиците во работењето;
- вградување на управувањето со ризиците во процесот на планирање и донесување на одлуки како стандард;
- обезбедување рамката за утврдување, процена, постапување, следење и известување за ризиците да се искомуницира и разбере на сите нивоа на организацијата;
- воспоставување координација на управувањето со ризици;
- обезбедување управувањето со ризици да ги опфати сите области на ризик;
- обезбедување дека управувањето со ризици е во согласност со Законот за јавна внатрешна финансиска контрола и Насоките за спроведување на процесот за управување со ризиците кај буџетските корисници.

3. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

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

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

4. ПРИЧИНИ И ПОТРЕБА ЗА ДОНЕСУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ВО ОПШТИНА КУМАНОВО

Законска основа

Согласно член 15, став 1 од Закон за јавна внатрешна финансиска контрола ("Сл. весник на РМ бр. 90/09, 188/13 и 192/15), управувањето со ризик опфаќа утврдување, процена и контрола на можните настани или состојби кои може да имаат негативно влијание врз постигнувањето на целите на субјектот заради обезбедување разумно уверување дека целите ќе бидат остварени. Согласно став 2 од истиот член, за спроведување на активностите од ставот (1), раководителот на субјектот донесува стратегија за управување со ризикот, која се ажурира на секои три години и во случаите кога ризикот значително се менува. Контролите кои се донесуваат на минимизирање на ризикот треба да бидат анализирани и ажурирани најмалку еднаш годишно.

Управувањето со ризикот и потребата од донесување на Стратегијата за

управување со ризикот се уредени и со Стандардите за внатрешна контрола во јавниот сектор („Службен весник на Р.М.“ број 147/2010).

Децентрализација

Процесот на децентрализација кој започна од 2002 година е важна структурна реформа и процес чија реализација се одвиваше во две фази: првата со донесувањето на Законот за локалната самоуправа во 2002 година и втората со донесување на Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа (ЕЛС).

Со првата фаза која значеше чекор напред во пренос на голем број надлежности од централно на локално ниво и нивно децентрализирање преку можноста истите да бидат управувани на локално ниво се постигнаа значителни подобрувања на ниво на општините. Втората фаза претставуваше финансиско осамостојување на општините и пренос на надлежности за целосно администрацирање на локалните даноци и такси (данок на имот, данок на наследство и подарок, данок на промет со недвижности) како и на персоналниот данок на доход.

Новите по содржина компетенции како и современите трендови во локалната самоуправа налагаат квалитетно реализације на локалните јавни услуги на граѓаните, при што потребно е да постои:

- свесност за пројавување на ризици во тековното работење и реперкусиите од нивно ефектирање;
- респектирање на ризиците при донесување на стратешки одлуки, деловното планирање и при тековно работење и
- лоцирање на организациската и персонална одговорност за справување со поедини ризици.

Ефикасен систем на внатрешни контроли

Донесувањето на стратегијата за управување со ризици подразбира воспоставување на ефикасен систем на внатрешни контроли кои се засноваат на: идентификување на значајните ризици, утврдување на прифатливото ниво на изложеност на ризикот, проценка на веројатноста за настанување на ризикот и влијанието на ризикот, следење и оценка на ризиците и утврдување на внатрешните контроли, проверка итн. Со тоа воедно ќе се овозможи унапредување на процесот на внатрешна ревизија, која своето работење ќе го ориентира според идентификуваните ризици во Општина Куманово, како и за унапредувањето на внатрешна контрола и целокупното работење на Општината воопшто.

Подигање на свесноста за постоење на ризици и можности

Во своето секојдневно работење органите на управување и вработените во општинската администрација на Општината треба постојано да го имаат

предвид фактот дека ризиците (заканите) кои се само можни, би можеле да се претворат во реалност. Нивното игнорирање би можело да води кон сериозни нарушувања на успешноста, сигурноста и стабилноста на општината и да го доведат во прашање нивото и квалитетот на јавните услуги кои тоа ги нуди на граѓаните. Без секојдневното соочување со заканите од разните можни ризици, општините нема да имаат визија за можните негативни појави во нивното работење, ниту за контрола на неизвесноста во реализирањето на нивните законски овластување и надлежности.

5. ПРОЦЕС НА ПОДГОТОВКА НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Подготовката на Стратегијата за управување со ризици претпочита најнапред добро скенирање на состојбите во Општината од аспект на изложеноста на ризик, од аспект на целите што раководството сака да ги реализира, а поврзано со нејзината организациона поставеност и кадровска екипираност.

Процесот на подготовка на Стратегијата за управување со ризици подразбира утврдување, проценка и контрола на можните настани или состојби кои може да имаат влијание врз остварувањето на целите на Општина Куманово.

Изработката на стратегијата ја наметна потребата од партциципативен пристап, преку активно учество на компетентни лица од Општината, кои со своето конкретно и практично знаење за проблемите и ризиците со кои се среќаваат во своето работење можат најмногу да допринесат во зголемување на квалитетот и актуелноста на предметната Стратегија.

Се формира работна група за изготвување на Стратегија за управување со ризици, составена од претставници од секоја организациона единица. Работната група се задолжи да започне со активности од денот на нејзино формирање, со задача да ги врши следниве работи:

- идентификување на работните процеси кои се спроведуваат во рамките на организационата единица;
- опис на идентификуваните работни процеси преку пополнување на “образец за работни процедури” (во насока на изготвување на Книгата на процеси);
- утврдување на ризиците - потенцијални ризици, причина за истите и потенцијални последици од ризиците;
- евидентирање на утврдените ризици преку пополнување на образец “утврдување и проценка на ризици” кој ги вклучува следниве елементи:
 - внесување на идентификуваните работни процеси во рамките на организационите единици формирани во Општина Куманово;
 - внесување на идентификуваните клучните ризици за секој од утврдените работни процеси;
 - рангирање на сите ризици во однос на веројатноста за појавување и

очекуваното влијание;

- утврдување на предлог мерки за избегнување или намалување/ублажување на ризикот;
- утврдување на надлежностите, одговорностите и отчетноста за управувањето со ризикот.
- одржување на состаноци;
- доставување на образец за работни процеси и образец за утврдување и проценка на ризици до координаторот за финансиско управување и контрола.

Во текот на целиот процес се консултираат внатрешните ревизори за текот на постапката и за начинот на дефинирање на ризици и на утврдување на предлог мерки за нивно ублажување или отстранување. За процесите за кои е издаден ревизорски извештај, земени се во предвид и утврдените ризици во ревизорските извештаи како и препораките за нивно надминување.

При изработката на оваа Стратегија се појде од нејзината основна потреба: овозможување на раководството на Општината и на вработените подобар поглед кон иднината и способност за соодветно концептирање на сопствената деловна политика. За таа цел се пристапи кон анализа на постојната состојба во Општината и врз таа основа, кон градење Стратегија за идно дејствување на Општина Куманово во соочувањето со ризиците во нејзиното работење.

6. ДЕФИНИРАЊЕ НА РИЗИК ВО ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНА САМОУПРАВА (ЕЛС)

Следната типологија на општиот ризик може да се користи за општа класификација на ризикот од страна на раководството и единицата за внатрешна ревизија на организацијата, кога тоа е потребно. Типологијата има три цели:

- Создавање на заеднички јазик за да се олесни комуникацијата во областа на управувањето со ризик;
- Обезбедување алатка која може да се користи во утврдувањето на ризикот за да помогне на раководството да биде сигурно дека сите аспекти на ризикот и потенцијалните ризици се земени во предвид;
- Анализа, консолидирање и известување за ризиците.

Утврдени се осум категории на ризик во контекст на активностите на организацијата:

- **Стратешки ризик:** се однесува на долгорочните стратешки цели на организацијата (пр.: недостаток на правила за надзор (мониторинг политика), нејасни стратегии или цели, нереални или преценети цели, отсуство на договорени и извршени цели...);
- **Оперативен ризик:** се однесува на прашањата со кои се соочува организацијата на дневна основа, како нејзини стремежи за

остварување на своите стратешки цели (пр: нема сигурен ИТ систем, сложени правила, сложено работење (кога работењето е комплицирано и разновидно со голем број на вклучени страни), недостаток на упатства, надворешни информации / податоците не се добиени навреме ...);

- **Организациски ризик:** (пр: недостатокот на утврдена замена, недоволен надзор на работењето/недоволно или несоодветно делегирање на задачите / несоодветна поделба на должностите);
- **Ризик на усогласеност:** се однесува на прашања како што се: заштита на податоците, недостиг на ефикасна регулатива, недостиг на соодветни правни инструменти, контрадикторни работни процедури, сложени правила кои го зголемуваат ризикот од погрешно толкување или грешка во нивната примена, прифаќање на неприфатливи барања предизвикани од нејасни правила и прописи;
- **Ризик на ефикасност:** (пр: нема цел на системот за надзор/ мониторинг);
- **Финансиски ризик:** се однесува на ефективното управување и контрола на финансите во организацијата како што се измама или неправилност и ефектот од надворешните фактори како што е девизниот курс;
- **Репутациски ризик:** (пр: негативна надворешна проценка);
- **Други ризици:** некласифицирани.

Покрај ова, категориите на ризици кои се утврдени погоре, може да се групираат во три типа на теоретски ризици како што се:

- **Инхерентен ризик:** ризик поврзан со природата на самите активности (пр: недостаток на насоки, сложеност на активностите, недостаток на документација, голем број на учесници вклучени во постапката, недостатокот на следливост на активноста...);
- **Контролен ризик:** ризик дека грешките или неправилностите во работата или основните трансакции (задачи) не се спречени, откриени и коригирани со системите на внатрешната контрола (внатрешната контрола или внатрешната ревизија). (Пример: недостаток на поделба на должности, недостаток на надзор, релативно неискусен персонал, несоодветен персонал во однос на обемот на работа, стратегијата за контрола не води доволно сметка за ризиците, или "ги пропушта" областите со клучен ризик);
- **Резидуален ризик:** ризикот кој останува по воспоставените контроли кои го ублажуваат инхерентниот ризик.

7. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ВО ОПШТИНА КУМАНОВО

Управувањето со ризик е процес кој ги вклучува различните активности како утврдување, проценка, приоритизирање на ризиците, спроведување и

проверка на олеснителните или корективните активности, како и претходно планирање и контрола.

Процесот на управување со ризиците се состои од:

- Опис на работните процеси и активности во Книгата на процеси;
- Идентификување на ризиците;
- Проценка на ризиците;
- Преземање мерки (постапување по ризиците);
- Следење и контрола на ризиците.

Опис на работните процеси и активности во Книгата на процеси

Подготовката на регистарот на процеси (мапирање) и подготовката на книгата на процеси, обезбедува воедначеност во спроведувањето на работните процеси, утврдување на спроведените активности, одговорноста за спроведување на активностите, како и рокот во кој треба да бидат извршени. Тоа треба да биде споено со прегледот на утврдените контроли во рамки на процесот, заради остварување на целта на процесот.

Работните процеси се збир на меѓусебно поврзани активности насочени кон постигнување на работните цели. Листата на работни процеси е примарна цел на проценката на ризикот.

Мапирањето на процесите вклучува листа и описување на сите работни процеси. Мапирањето на сите работни процеси резултира со добивање на комплетна слика за начинот на кој организацијата ги постигнува своите работни цели. Тоа обезбедува целосен опис на организацијата и нејзините активности и покажува дали постојат слабости во дефинирањето на процесот. Книгата на процеси обезбедува преглед на поврзаноста на процесите како и можностите за подобрувања на организацијата.

Идентификување на ризиците

Идентификацијата на ризикот претставува откривање на постојните ризици и на тие што, од разни причини, би можеле да се појават во иднина. За да се разбере природата на секој ризик, неопходно е неговата идентификација да покаже не само што може да се случи, туку и како и зошто тој ризик може да се случи. Притоа, уште на самиот почеток треба да се дефинира карактерот на ризиците, со цел понатаму да се превземат соодветни мерки за нивно држење во прифатливи рамки. Овој чекор претпоставува процена на сите настани кои можат негативно да влијаат врз целите поставени од општината.

Проценка на ризиците

Проценката на ризиците се врши врз основа на два вида влезни информации – проценка на влијанието на ризикот и проценка на веројатноста за појавување на ризикот. Вкупната изложеност на ризик се добива со множење

на бодовите за влијанието и бодовите за веројатноста (на тој начин ризикот со најголемо влијание и најголема веројатност кој го бодуваме со оценка три, може да се процени со најмногу девет бода). Вкупната изложеност на ризикот може да биде ниска (оценка 1, 2), средна (оценка 3, 4) и висока (оценка 6,9). Резултатите на проценката треба да бидат евидентирани во регистарот на ризици.

Матрицата на ризиците 3x3 е прикажана на следната слика:

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

При утврдување на границата на прифатливост на ризиците Општина Куманово 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, сè до зелено доколку е можно, а црвените ризици бараат моментална акција.

Ризикот е критичен ако е оценет со највисока оценка за ризик (6 или 9) во следните случаи:

- ако претставува директна закана на успешното завршување на активноста/ целта на процесот/проектот;
- ако предизвикува значителна штета на интересните групи на општината (граѓани, добавувачи и т.н.);
- 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 Општината.

Преземање мерки (постапување по ризиците)

Откако ризиците се рангирали низ процесот на нивно мерење, потребно е општината да креира стратегии и планови за преземање на активности за постапување по утврдените ризици. Потребно е Општината да утврди контролни лимити, мерки и активности со чиешто применување ќе настојува да го отстрани, намали или да го прифати ризикот во своето работење. Во зависност од видот на ризикот, степенот на неговата изразеност и од променливоста на условите на нејзиното работење, општината може да определи различни видови мерки и активности за негово отстранување,

намалување, или пак прифаќање. Во зависност од видот и интензитетот на идентификуваните и проценети ризици, општината може да превземе мерки и техники за:

- Избегнување/елиминирање на ризиците;
- Намалување на ризиците;
- Трансфер на ризиците;
- Прифаќање на ризиците.

Следење и контрола на ризиците

Откако ќе ја констатира неговата извесност, општината е должна постојано да го следи (набљудува) конкретниот ризик и да презема соодветни мерки за негово ставање под контрола.

Ефикасното управување со ризици бара воспоставување, следење и проверка, со што ќе се обезбеди ризиците ефикасно да бидат препознаени и проценети и се спроведуваат соодветни контроли и реакции. Треба да се спроведува редовна ревизија на стратегијата и усогласеноста со стандардите. Секоја постапка за следење и проверка, исто така, треба да утврди:

- дали усвоените мерки резултирале со она што требало;
- дали усвоените постапки и собраните податоци за спроведување на процените 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 извлекувањето поуки за идните процени и управување со ризиците.

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

Единицата за внатрешна ревизија и единицата за финансиски прашања ќе добијат извештај за управувањето со ризици на годишно ниво, а статусот на акциските планови ќе го побараат по потреба.

Единицата за финансиски прашања ќе обезбеди дали сите аспекти на процесот на управување со ризиците се преиспитани барем еднаш годишно и за тоа ќе ги извести координаторите 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.

Внатрешната ревизија ќе даде важна, независна и објективна оценка за

соодветноста на управувањето со ризиците и контролите.

При тоа, *сите вработени* мора да ја разберат природата на ризикот и да ја прифатат одговорноста за ризиците кои се поврзани со нивната надлежност. Неопходната поддршка, помош и посветеност на повисокиот менаџмент, исто така, ќе биде обезбедена. Тоа укажува дека сите чинители во општината треба да бидат на одделен начин одговорни во справување со ризиците.

8. УЛОГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

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

- Градоначалникот;
- Секретарот на Општина Куманово;
- 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.

Улоги	Овластувања и одговорности
Градоначалник	<ul style="list-style-type: none">• да ја одреди стратешката насока и создаде услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со управувањето со ризиците;• да обезбеди највисоко ниво на посветеност и поддршка за управување со ризиците;• да ја донесе стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки;• да обезбеди Регистарот на ризици да е воспоставен и редовно да се следи.
Секретар	<ul style="list-style-type: none">• да обезбеди ефикасно управување со ризиците во организацијата;• да обезбеди стратегијата за управување со ризиците да се оценува најмалку еднаш годишно, со што би се обезбедило да остане соодветна и актуелна;• да создаде услови за ефикасна комуникација за ризиците со вработените во сите делови, внатре и надвор од седиштето на организацијата;• да донесе завршна процена на откриените ризици на ниво на процеси и програми;• да обезбеди Регистарот на ризици да се прегледува најмалку три пати годишно.
Раководители на внатрешните	<ul style="list-style-type: none">• да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивното подрачје на одговорности се спроведува во

организациони единици	<p>согласност со стратегијата за управување со ризици;</p> <ul style="list-style-type: none"> • да обезбедат дека сите вработени се запознаени со процесот на управување со ризици и да се свесни за барањата кои во таа смисла се поставуваат; • да обезбедат секојдневно управување со ризиците; • 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 подоброт резултатите; • да обезбедат дека Регистарот на ризици за организационата единица е воспоставен и редовно се следи; • да создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање активности за нив; • да создадат услови за непречено спроведување активности поврзани со ризиците утврдени и наведени во Акцискиот план (ако е потребно, разработка на подетален план за постапување); • да ги отвораат прашањата 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.
Вработени (општо)	<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 ризици на организационата единица.
Раководител на единицата за внатрешна ревизија	<ul style="list-style-type: none"> • да обезбеди ревизија на клучните елементи на процесот на управување со ризици; • проценувајќи ги активностите и ефикасноста на контролните механизми во однос на ризиците, да укаже на ризиците, односно на несаканите настани кои можат да се случат како последица на несоодветни или неефикасни контролни механизми и да дава препораки кои одат во насока на нивно јакнење.
Раководител на	<ul style="list-style-type: none"> • да обезбеди и даде помош на вработените при

единицата за финансиски прашања	<p>изготвувањето на пописот и описот на работните процеси, проценката на ризиците и воспоставувањето на внатрешните контроли;</p> <ul style="list-style-type: none"> • да обезбеди ажурирање на документацијата поврзана со книгата на работните процеси и регистарот на ризици; • да подготвува извештај за спроведување на планот за воспоставувањето на финансиското управување и контрола во соработка со Министерството за финансии - Централната единица за хармонизација на внатрешната ревизија и финансиската контрола; • да извршува работи на надзор над спроведување на процесот на управување со ризици и поставените контроли како одговор на ризиците; • да ги преиспита сите аспекти на процесот на управување со ризици барем еднаш годишно и за тоа да го извести координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризици.
Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици	<ul style="list-style-type: none"> • да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризиците во организацијата; • 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 врвното раководство за потребите за системското управување со ризиците; • да обезбеди координаторите за ризици да бидат соодветно обучени за управување со ризици; • 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; • Министерството да подготвува годишен извештај за преземените активности за воспоставување на процесот за управување со ризици; • за раководството да подготвува годишен извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризици.
Координатори за ризици на	<ul style="list-style-type: none"> • да преземаат активности во врска со прибрањето на податоците за ризиците и евидентирање на

<p>организационите единици/членови на работна група вклучена во процесот на управување со ризици</p>	<p>податоците за ризиците во регистарот на ризици;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 подготвуваат извештај за управувањето со ризиците и да го известуваат Стручниот колегиум; • да го следат спроведувањето на мерките од акциските планови; • да управуваат со документацијата во врска со ризиците.
--	---

9. ЦЕЛИ КОИ СЕ ОСТВАРУВААТ СО ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Основната цел на Стратегијата е идентификување на ризиците – на постојните и потенцијалните, нивно менаџирање во насока на намалување или елиминирање, а со цел испорачување на поквалитетни услуги на граѓаните кои живеат во оваа општина, на бизнис секторот, инвеститорите и администрацијата.

Управувањето со ризиците овозможува:

- предвидување и пресретнување на неповољните околности или настани кои би можело да го спречат остварувањето на целите на институцијата и да го загрозат институционалниот и индивидуалниот кредитабилитет;
- насочување на постапките за внатрешна контрола и ресурсите во клучните области и со нив поврзаните ризици;
- обезбедување ефикасен механизам за постигнување на посветеност на раководителите на сите хиерархиски нивоа за остварување на приоритетите;
- носење правилни и навремени одлуки;
- што е можно поголема усогласеност на работењето на Општината со законските прописи;
- спречување или сведување на најмала можна мерка на последиците (трошоците) од евентуално, појавување на некои ризици;
- зголемување на свеста кај сите заинтересирани субјекти (раководството, вработените, граѓаните, деловните субјекти на територијата на Општината Куманово и сл.) за потребата од управување со ризиците во работењето на Општината;
- лоцирање на организациската и персоналната одговорност и отчетност за управувањето со ризиците;
- унапредување на работењето на внатрешната ревизија и планирање

- на ревизиите врз основа на идентификуваните ризици;
- воспоставување на квалитет на внатрешната контрола во целокупното работењето на Општината со цел подобро реализирање на локалните услуги.

10. ОРГАНИЗАЦИСКА ПОСТАВЕНОСТ ВО ОПШТИНА КУМАНОВО

На чело на Општината е Градоначалник.

Остварувањето на законско, ефикасно и ефективно работење со општинската администрација, во насока на извршување на надлежностите на Општината, обезбедување на извршувањето на други надлежности утврдени со закон, како и поддршка и спроведување на работата и политиката на Градоначалникот за развој на Општината, е во надлежност на Секретарот на Општина Куманово.

Општинската администрација на Општина Куманово се организира во следните Сектори и Одделенија и тоа:

1. Сектор за поддршка на градоначалникот и Советот на Општината, информирање и односи со јавност и ИТ, во чиј состав се:
 - Одделение за поддршка на градоначалник;
 - Одделение за поддршка на Советот;
 - Одделение за информирање и односи со јавноста;
 - Одделение за информатичка технологија.
2. Сектор за правни работи, имотно правни и општи работи, во чиј состав се:
 - Одделение за правни работи и имотно правни работи;
 - Одделение за општи работи.
3. Сектор за Финансиски прашања, во чиј состав се:
 - Одделение за буџетска координација и буџетска контрола;
 - Одделение за сметководство и плаќања;
 - Одделение за јавни набавки.
4. Сектор за даноци и такси, во чиј состав се:
 - Одделение за утврдување и наплата на данок на имот, наплата на даноци, такси и други надоместоци;
 - Одделение за утврдување и наплата на данок на промет и наследство и подарок.
5. Сектор за урбанизам, во чиј состав се:
 - Одделение за планирање и донесување на урбанистичка документација;
 - Одделение за спроведување на урбанистичка документација
 - Одделение за управување и документирање на градежно земјиште.
6. Сектор за комунални работи, инфраструктура и сообраќај и заштита на животната средина и природата, во чиј состав се:
 - Одделение за комунални работи, инфраструктура и сообраќај;
 - Одделение за заштита на животната средина и природата.
7. Сектор за образование, во чиј состав се:

- Одделение за предучилишно и основно образование;
 - Одделение за средно образование и ученички стандард.
8. Сектор за култура, спорт, социјална заштита, заштита на децата и здравствена заштита, во чиј состав се:
- Одделение за култура и спорт;
 - Одделение за социјална заштита, заштита на децата и здравствена заштита.
9. Сектор за инспекциски надзор - Инспекторат, во чиј состав се:
- Одделение за инспекциски надзор во урбанистичка, градежна и комунална дејност, животна средина и угостителско туристичка дејност;
 - Одделение за даночна инспекција, инспекциски надзор во јавните дејности и друг надзор од надлежност на Општината.
10. Сектор за внатрешна ревизија, во чиј состав се:
- Одделение за ревизија на регуларност на системите за внатрешна контрола;
 - Одделение за финансиска ревизија и ревизија на успешност на работењето.
11. Сектор за Меѓународна соработка и евроинтеграции, стратешко планирање, креирање политики, следење и ЛЕР, во чиј состав се:
- Одделение за меѓународна соработка и евроинтеграции;
 - Одделение за стратешко планирање, креирање политики, следење и ЛЕР.
12. Одделение за управување со човечки ресурси

11. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Изјава за политиката за управување со ризиците:

„Општина Куманово се залага за ефикасно управување со ризиците кои се закануваат на постигнувањето на организациските цели. Општина Куманово ги препознава ризиците кои треба да ги управува, презема активности за нивно отстранување или ублажување, со што можните негативни ефекти би се избегнале и евентуалните негативни последици од ризиците би се свеле на најниско можно ниво.“

Бр. 48-4672/1
10.06.2024 година

Градоначалник
Максим Димитриевски



ПРИЛОГ 1: РЕГИСТАР НА РИЗИЦИ

1. СЕКТОР ЗА ФИНАНСИСКИ ПРАШАЊА				
Работен процес	Ризици	Степен на ризик	Предлог мерки	Задолжено лице
Процес изготвување буџет.	Преценување на расходи и приходи при планирање на буџет, погрешно креирање на буџет како резултат на повеќе превземени обврски за плаќање и непочитување на законски основи, непрецизни политики од областа на финансии.	Висок	Постојано следење на законски основи за креирање на буџет, континуирано следење на превземени обврски за плаќање и усогласување на планирани расходи со предлог /усвоени програми за работа на општина.	Раководител на сектор, овластено одговорно лице, Градоначалник.
	Непочитување на рокови кои се дадени во буџетски календар усвоен од страна на Совет на Општина Куманово.	Висок	Строго почитување на активности дадени во буџетски календар и почитување на временски рокови за извршување на поодделни активности.	Раководител на сектор, вработени кои се посочени како одговорни за спроведување на активности според буџетски календар, Градоначалник.
	Недонесување на Буџетот на Општина Куманово во законски рок од страна на Советот и пробивање на рокови за усвојување.	Висок	Навремено изготвување на предлог буџет од страна на општински служби согласно рокови во статут на Општина Куманово.	Раководител на сектор, Градоначалник, Совет на Општина Куманово.
Процес на	Нецелосна сметководствена	Висок	Дневно евидентирање на сметководствени настани,	Овластен

извршување на буџет.	контрола и контрола на извршување на буџетски расходи и приходи.		дневно, неделно, месечно сложување на реализација на приходи и расходи согласно евиденција на трезорско работење.	сметководител, вработени вклучени во работниот процес, раководител на сектор .
	Недоволна координација со други одделенија во општината.	Висок	Воведување на софтверска апликација за доставување на документи меѓусекторски со цел за подобра координација.	Раководители на сектори.
	Ненавремено изготвување на извештаи ЕСПЕО, квартални извештаи, годишни извештаи и завршни сметки, пренамени, проширување, измени и дополнување на буџет.	Висок	Следење и почитување на законските рокови за изготвување на извештаи за да не дојде до законски казни за општината.	Вработени вклучени во работен процес, раководител на сектор.
Процес на изготвување обрасци, правила, решенија, годишни планови согласно Закон за јавна внатрешна финансиска контрола.	Злоупотреба на потписи на одговорни лица на пооделни сектори во општината и прекумерно превземање на обврски од страна на одговорни лица.	Висок	Навремено изготвување на извештаи и соодветна поделба на должности на лица за превземање на обврски и лица за издавање на наредби за плаќање.	Раководители на сектори, Секретар и Градоначалник.

Процес на прием, контрола и пријавување на договори и обврски по договори над 1000 евра.	Ненавремено добивање на договори и неможност за пријавување на обврски по договори, пробивање на законски рокови и неможност за плаќање на обврски или неосновано предвремено плаќање. Следење и продолжување на важност на договори согласно законски промени.	Висок	Одделение за јавни набавки навремено да ги доставува склучените договори, а секторот за финансиски прашања да врши пријава во законски предвиден рок и да го следи извршување на самите договори.	Овластен сметководител, вработени вклучени во работен процес.
Процес на изготвување на план за јавни набавки.	Ненавремено доставување на податоци за планирање на јавни набавки за следна година.	Висок	Секторите навремено да извршат планирање на набавките за кои се надлежни за да може да се предвидат сите набавки кои се неопходни за работа на локалната самоуправа.	Раководители на сектори/одделенија.
Процес распишување на набавки.	Запазување на пишаната процедура која е доставена до сите сектори.	Висок	Заради запазување на процедурите кои се составен дел од работата на локалната самоуправа, секторите да се придржуваат до истата и во пишана форма со сите пропратни документи да доставуваат барање за отпочнување на јавна набавка.	Раководители на сектори/одделенија.
Процес планирање јавни набавки.	Можност за прилагодување на техничка спецификација и нереално утврдена проценета вредност во постапките за јавни набавки, со цел за фаворизирање на одреден економски оператор.*	Висок	Изготвувањето на технички спецификации и проценета вредност да е засновано на докази од истражување на пазарот и листи на реални пазарни цени или предмети, согласно со претходно донесен план за јавни набавки, односно сите носители на извршувањето на буџет.	Одговорни лица од сектор кој е барател на набавката, согласно извршувањето на програмите за работа на Општината.

* ризик од корупција

2. СЕКТОР ЗА ДАНОЦИ И ТАКСИ

Работен процес	Ризици	Степен на ризик	Предлог мерки	Задолжено лице
Процес на издавање на решение за данок на имот.	Неподнесување на даночна пријава од сите даночни обврзници.	Висок	<p>Континуирана проверка на сите примени потврди за запишување на промени во катастар .</p> <p>Доколку имотот не бил до тогаш пријавен треба да се стапи во контакт со сопственикот на имотот и да се побара да биде поднесена даночна пријава од страна на носителот на правото на сопственост.</p>	Раководител на сектор и раководител на одделение за наплата на данок на имот.
	Недоволна меѓусекторска соработка (Сектор за урбанизам).	Среден	<p>Ажуарно барање за проследување на сите примени потврди за запишување на промени во катастар (врз основа на решение за утврдување на правен статус на бесправен објект и врз основа на издадените одобренија за градба) од Сектор за урбанизам до Сектор за даноци и такси.</p>	Раководител на сектор и раководител на сектор за урбанизам.
	Недостиг на навремена, целосна и уредна достава на даночните акти.	Висок	<p>Барање од носителот на договор за поштенски услуги за ажуарно доставување на извештај за достава на пратки по R број за секоја пратка.</p> <p>За недоставените решенија од страна на давателот на поштенски услуги, за кои е утврдена непозната адреса, да се спроведува постапка за јавна објава (согласно член 84 од Законот за општата управна постапка, со цел да се обезбеди целосно спроведена постапката за уредна достава.</p>	Раководител на сектор.
Процес на наплата на даночни обврски.	Застарување на побарувања и немање можност за нивна наплата*	Висок	Анализа на даночните обврзници кои имаат заостанат даночен долг со цел да се добие уверување во исправноста на задолжувањето и доставувањето на	Раководител на одделение.

* ризик од корупција

			даночните акти.	
		Висок	Да се обезбеди пристап до информации и податоци од единствениот регистар на трансакциски сметки, со цел реализација на решение заприсилна наплата.	Раководител на сектор.
		Висок	За ненавремено платени даноци да се пресметува и наплатува и камата со помош на посебна алатка за пресметка на камати.	Раководител на одделение.
		Висок	Навремено опоменување за заостанат даночен долг (во вкупен износ) и спроведување на присилна наплата.	Раководител на сектор и одговорни лица во постапката.
Процес на сметководствено евидентирање на даночниот долг.	Недостиг на податоци за старосна структура на побарувањата.	Висок	Да се изврши утврдување на правната основа и старосна структура на побарувањата. Побарувањата кои не се наплатени во законски утврдените рокови да се евидентираат на позицијата сомнителни и спорни побарувања.	Раководител на сектор и одговорни лица во постапката.
Процес на водење на регистар на недвижен имот.	Неажурирани податоци во Регистар на недвижен имот.	Висок	Редовно ажурирање на регистарот за недвижен имот преку софистициран програм кој ќе овозможи усогласување на податоците од регистарот на недвижен имот со регистарот на Агенцијата на катастар на недвижности.	Раководител на одделение.
Процес на проценка на недвижен имот.	Неправилно утврдена вредност на недвижен имот.*	Висок	Воспоставена контрола на начинот на спроведена проценка на недвижен имот, во однос на почитување на методологијата за проценка на недвижен имоти и извештајот за проценка на имот. Контрола на извршената проценка која ќе биде авторизирана со потпис.	Раководител на сектор и раководители на одделенија.

* ризик од корупција

3. СЕКТОР ЗА УРБАНИЗАМ

Работен процес	Ризици	Степен на ризик	Предлог мерки	Задолжено лице
Процес на издавање на одобренија за градење.	Немање хронологија во водење на постапките за издавање на одобрение.*	Среден	Да се запази хронологија во водењето на постапките (да се постапува по редослед како што се поднесени барањата, првин да се започнат оние со постар датум, а потоа со понов датум). Да се минимизираат барањата од повисоки структури за приоритет во постапување по барањата.	Вработени службеници кои ја водат управната постапка, Раководител на сектор.
	Недостиг на стручен кадар.	Висок	Барање за пополнување на слободни работни места во Годишниот план за вработување и унапредување на општината, како и промена на систематизацијата на секторот за урбанизам со цел промена на дел од работните места (од профил/образование кој не е потребен во профил/образование кој е потребен) до врвно раководство и одделение за управување со човечки ресурси.	Раководител на сектор, Секретар, Одделение за управување со човечки ресурси.
Спроведување на постапка за донесување на урбанистички планови, урбанистичко планска документација и урбанистичко	Ненавремено донесување на урбанистички планови.	Висок	Зголемена соработка со други институции во насока на навремено добивање на мислења/согласности (Агенција за катастар, јавни претпријатија и институции, Министерство за транспорт и врски).	Раководител на сектор.
	Недостиг на стручен кадар.	Висок	Барање за пополнување на слободни работни места во Годишниот план за вработување и унапредување на општината, како и промена на систематизацијата на секторот за урбанизам со цел промена на дел од работните места (од профил/образование кој не е потребен во	Раководител на сектор, Секретар, Одделение за управување со човечки ресурси.

* ризик од корупција

проектна документација.			профил/образование кој е потребен) до врвно раководство и одделение за управување со човечки ресурси.	
Процес на утврдување на правен статус на бесправно изградени објекти.	Ненавремено завршување на процесот за утврдување на правен статус на бесправно изградени објекти.	Висок	Несоодветно законско решение (барање на изјави од соопственици на земјиште, носење на одлуки на совет, објекти изградени после законски предвидениот рок, влегување во долга управна постапка). Потребно е да се достави иницијатива до ЗЕЛС и надлежно министерство за измени на Законот за постапување со бесправно изградени објекти како и поголема соработка со надлежното министерство.	Совет, Раководител на Сектор.
	Недоволна меѓусекторска соработка во однос на информирање на другите надлежни сектори за легализирани или одбиени предмети.	Среден	По правосилноста на решенијата за утврдување на правен статус на бесправно изградените објекти, ажурно проследување на истите навремено и со интерна доставна книга до даночното одделение заради проверка и увид дали за објектот е утврдена обврска за плаќање на данок на имот. Решенијата за одбивање на барањата за утврдување на правен статус на бесправно изградените објекти ажурно да се доставуваат до Сектор за инспекциски надзор/градежната инспекција за преземање на мерки за постапување со бесправно изградените објекти.	Претседатели на комисија за утврдување на правен статус на бесправно изградени објекти, Раководител на сектор.
Процес на отуѓување и давање под закуп на градежно земјиште сопственост на PCM, по пат на јавно наддавање	Нецелосна реализација и наплата на законски утврдените пенали по основ на неисполнети обврски од купопродажните договори за отуѓување на градежно земјиште сопственост на PCM.	Среден	Поголема контрола во процесот на наплата на законски утврдените пенали како и поголема соработка со надлежните органи вклучени во овој процес.	Комисија за спроведување на постапка за отужување на градежно земјиште сопственост на PCM, Раководител на сектор.

или непосредна спогодба.				
--------------------------	--	--	--	--

4. СЕКТОР ЗА КОМУНАЛНИ РАБОТИ, ИНФРАСТРУКТУРА И СООБРАЌАЈ И ЗАШТИТА НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА И ПРИРОДАТА

Работен процес	Ризици	Степен на ризик	Предлог мерки	Задолжено лице
Процес издавање Решенија за Елаборати влијание на животна средина.	Неможност имплементирање современите мерки.	Висок	Одржување на работни состаноци заради консултација со инвеститорот, со цел изнаоѓање на соодветно решение од негова страна за имплементирање на потребни мерки и примена на најдобро достапни техники.	Раководител на сектор и одговорно лице за водење на постапка.
Пресметка на надоместок трошоци уредување градежно земјиште.	Неисполнети обврски по основ на склучените договори за надоместок за уредување на градежно земјиште.	Висок	Зголемена директна контрола од страна на раководното лице за наменско и навремено користење на средства обезбедени по основ на надоместок за уредување на градежно земјиште. Изготвување на детална процедура за начинот на користење на средства по основ на надоместок за уредување на градежно земјиште.	Раководител на сектор.
	Грешки при изготвување на финансиска конструкција, што доведува до нарушување на континуитет во реализација на програмата за уредување на градежно земјиште.	Среден	Изготвување на прецизна финансиска конструкција преку соработка со сектор за финансиски прашања.	Раководител на сектор и раководител на сектор финансиски прашања.

5. СЕКТОР ЗА ИНСПЕКЦИСКИ НАДЗОР

Работен процес	Ризици	Степен на ризик	Предлог мерки	Задолжено лице
Спроведување на инспекциска постапка, од планирање до затворање постапката.	Одлговлекување на постапки, надминување на законски утврдени рокови при изготвување и доставување на инспекциски акти.*	Висок	<p>Раководителот на инспекциската служба да воспостави директна контрола во начинот на спроведување на инспекциските постапки преку пополнување на листа за проверка за секоја отпочната инспекциска постапка.</p> <p>Листата за проверка да овозможи контроли преку следење на однапред формулирани прашања за секој инспекциски акт или действие дали се донесени и рок во кој истите е потребно да бидат донесени.</p> <p>По завршена постапка за инспекциски надзор, листата за проверка да е прилог во самото досие од постапката.</p>	Раководител на сектор за инспекциски надзор.
	Не преземање на сите дејствија за затворање на отпочната постапка за инспекциски надзор. (молчење на администрацијата).*	Висок	<p>Контрола од страна на раководители на сектори и одделенија дали во случај на утврден прекршок/кривично дело согласно закон се поднесува барање за поведување на прекршочна постапка или кривична пријава до надлежните органи, и преземање соодветни дејствија за поведување на постапка доколку истата не е поведена.</p> <p>Барање до врвното раководство и до единицата за управување со човечки ресурси за вработување на правно лице за водење на административниот дел од постапките, особено за водење на прекршочната и кривичната постапка</p>	Раководители на сектори и одделенија.
	Не поднесување на барање за поведување на прекршочна постапка или кривична пријава до надлежните органи, во случај на утврден прекршок или кривично дело согласно закон при спроведување на постапка за инспекциски надзор.*	Висок		

* ризик од корупција

			и водење на жалбени постапки.	
Неуредна достава на инспекциските акти согласно ЗОУП.	Висок	Барање до врвното раководство и до единицата за управување со човечки ресурси за вработување на правно лице за водење и следење на регуларноста на административниот дел од постапките.	Раководители на сектори и одделенија.	
Не преземање на активности за административно извршување на инспекциските акти.*	Висок	<p>Да се направи анализа на просечните годишни потреби од финансиски средства за реализација на сите донесени правосилни акти за присилно отстранување на бесправни објекти.</p> <p>При доставување на податоци за изготвување на буџетот на општината, да се земат во предвид реалните потреби од финансиски средства за присилно административно извршување на правосилни извршни управни акти како и релните очекувања за наплата на финансиски средства до субјектите на инспекции надзор.</p>	Раководител на сектор за инспекциски надзор.	
Несакани физички контакти со физички лица на терен, без заштита и асистенција од надлежен орган (МВР).	Среден	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.	Раководители на сектори и одделенија.	
Недобивање на точни податоци и идентификување на лица што вршат превоз на патници.	Среден	Излегување на терен со асистенција на надлежен орган (МВР) за соодветна идентификација.	Раководители на сектори и одделенија.	
Недостапност на податоци на физички лица сторители на прекршок.	Среден			

* ризик од корупција

6. СЕКТОР ЗА ПРАВНИ, ИМОТНО ПРАВНИ И ОПШТИ РАБОТИ

Работен процес	Ризици	Степен на ризик	Предлог мерки	Задолжено лице
Процес застапување на	Пропуштање на рок за поднесување на тужба, жалба, ревизија, управна тужба, рочиште за главна расправа, барање за извршување.	Висок	Водење на евиденција за секој поднесок за да во законски рок се одговори, преку креирање на контролни листи за секој отпочнат предмет со внесени крајни рокови за секој чекор од постапката.	Раководител на одделение за правни и имотно правни работи и раководител на сектор.
	Неподнесување на докази во рок предвиден со закон, необезбедување на правосилност и извршност.	Висок	Јасно дефинирани интерни процедури согласно законските одредби, одобрени од раководните лица, со кои ќе бидат запознаени сите лица инволвирали во постапката. Следење на постапките од страна на раководител.	
Процес на експропријација.	Ненавремено постапување по поднесените предлози за експропријација.	Висок	Зголемена координација меѓу секторите инволвирали во процесот и максимална соработка со надлежните институции, како и предвидување на реални рокови за сите активности во насока на целосна реализација на процесот.	Раководител на сектор, раководител на сектор за комунални работи и раководител на сектор за урбанизам.
	Неправилни податоци и необележан ДУП на кој дел е потребно да се прави експропријација.	Висок	Внимателна обележување на кој дел точно треба да се прави експропријација. Дополнителна контрола на соодветноста на обележаниот дел од страна на раководители на соодветни организациони единици пред да се проследи предметот за работа.	Раководител на сектор и раководител на сектор за комунални работи.
	Пропуштање на законски рок за доставување односно за исплата.	Висок	Да се определи одговорно лице задолжено за следење на рок за доставување односно исплата.	Раководител на сектор финансиски прашања.

Процес на архивирање.	Губење и злоупотреба на печати и штембили.	Среден	Почести напомени од раководител за почитување на процедура за работа со печат и штембил и контрола на нејзино доследно спроведување, водење на грижа да не ракуваат со нив лица кои не се овластени, правилно чување.	Раководител на одделение за општи работи и раководител на сектор.
Процес одржување на возен парк.	Користење на службени возила и услуги за одржување на возила за приватни цели.*	Среден	Зголемена директна контрола од раководно лице за превенција од злоупотреба на возила, преку изготвување на месечен извештај. Контрола дали потрошено гориво и останати трошоци за одржување се совпаѓаат со поткрепна документација, со парафирање - потврдување на извршената контрола.	Раководител на сектор.
Процес заштита спасување.	Задоцнување во преземање на соодветни активности.	Среден	Следење на законските прописи, редовно ажурирање на податоци, консултирање и соработка со институции кои работат од областа на заштита и спасување и управување со кризни состојби.	Раководител на одделение за општи работи и раководител на Сектор

7. СЕКТОР ЗА ВНАТРЕШНА РЕВИЗИЈА

Работен процес	Ризици	Степен на ризик	Предлог мерки	Задолжено лице
Процес планирање ревизија.	Недостиг на информации за одредени фактори на ризик.	Висок	Документирана проценка на ризици.	Раководител на одделение.
	Стратешкиот план не вклучува ревизии со високо ниво на ризик.	Среден		
Процес на	Проблем во комуникацијата со	Висок	Писмена комуникација и состаноци со одговорните лица во	Раководител на

* ризик од корупција

спроведување на ревизија.	ревидираните субјекти и неможност за обезбедување на документација.		ревидираните субјекти во насока на подигнување на свеста кај ревидираните субјекти за користа и придобивките од процесот на внатрешната ревизија.	одделение, раководител на ревизорски тим, одговорни лица во ревидираните субјекти.
Процес на известување за ревизија.	Непополнување на акциски план за спроведување на препораките од страна на раководителот на ревидираната организациона единица.	Висок	Одржување на состаноци и писмена комуникација со одговорни лица за ревидираниот процес, во насока на зголемување на ажурност од нивна страна во постапување по дадените препораки.	Раководител на одделение, раководител на ревизорски тим, одговорни лица во ревидираните субјекти.
	Непревземање на соодветни натомошни мерки за спроведување на дадените препораки во ревизорскиот извештај.			
Процес следење на препораки.	Нецелосно спроведување на препораки.	Висок	Водење на база на податоци (матрица) за следење на спроведување на препораките. Известување на високото раководство за неспроведени препораки. Во случај на сомнеж од неправилности и измами, поведување на постапка за известување за неправилности.	Раководител на одделение, раководител на ревизорски тим.

8. СЕКТОР ЗА ОБРАЗОВАНИЕ

Работен процес	Ризици	Степен на ризик	Предлог мерки	Задолжено лице
Запишување на училишни	Изоставени ученици во доставениот список од страна	Висок	Ургентно известување до МВР, Матична книга за евиденција.	Раководител на сектор.

обврзници - ученици во прво одделение на задолжително основно образование.	на Управата за водење на матичните книги.			
	Незапишување на поедини училишни обврзници - ученици во прво одделение (кои припаѓаат на маргинализирани и социјално загрозени групи на населени, ученици со посебни образовни потреби).	Висок	Навремено известување од страна на училиштата за незапишани училишни обврзници кои се на списокот доставен од Управата за водење на матичните книги, и проследување на информацијата до Општински просветен инспекторат, до ДПИ и МОН, како и ургентно постапување согласно законскинските ингеренции на на надлежните институции за вклучување на незапишани ученици во воспитното образовниот процес.	Раководител на сектор и Општински просветен инспекторат.
	Не почитување на реонизација од страна на родителите (родителот одбива да го запише ученикот во реон во кој живее).	Среден	Зачестени контроли со известување на ОПИ и ДПИ, ургентно известување. Контролни состаноци со директорите.	Раководител на сектор и Општински просветен инспекторат.
Запишување на ученици во I година на задолжителното средно образование.	Недоволна флексибилност на средните стручни училишта во поглед на креирање и воведување на квалификации (струки) за занимања кои се потребни на пазарот на труд, што може да доведе гаснење на одредени струки и создавање на технолошки вишок.	Висок	Известување до МОН со веќе изготвена анализа за потребните квалификации(струки) во општината и регионот. Одржување на координитивни состаноци со директорите, АВРМ и претставници на бизнис секторот.	Градоначалник, Раководител на сектор, БРО, МОН, Раководител на сектор за ЛЕР.
Барања за добивање согласност за вработување на определено време по основ на итни и	Ненавремен одговор од МОН. Договорите на наставниците се истечени а согласностите за распишување на оглас од страна на МОН доцнат. Наставниците остануваат без	Висок	Иницирање и поттик за продолжување на процесот на децентрализација, со што општината и секторот ќе можат да издаваат согласност за вработување на определено работно време во период од 12 месеци, а не како сегашната, со согласност за итни и неодложни за 3 месеци.	Градоначалник, Раководител на сектор, ОПИ,ДПИ, МОН.

неодложни потреби и по пат на јавен оглас во општинските основни и средни училишта -старо и ново финансирање.	договори за работа на определено работно време во сите ООУ и СОУ. Недобивање на согласност од МОН за вработување и покрај неодложната потреба од истото за старо финансирање административно - технички персонал и ново финансирање.			
Барања од ООУ и СОУ за формирање на паралелки – чисти паралелки под 20 ученици или комбинирани паралелки (за ООУ) и паралелки под 25 ученици (за СОУ).	Добивање на негативно мислење или недобивање на мислење од МОН и покрај реално постоење на паралелки со помалку од 20. Појава на технолошки вишок.	Висок	Известување до МОН со веќе изготвена анализа за состојбите во ООУ. Одржување на координитивни состаноци со директорите и изработка на план за оптимизација на училишна мрежа.	Раководител на сектор.
Постапување по барањето од МОН за податоци за утврдување и распределба на блок, односно наменски дотации за основното и средното образование и ЈУ-ОУД „Професор Мијалковик“.	Неусогласеност на висината на законски предвидените блок дотации за реконструкција и опремување на училишта со реалните потреби на училиштата за оваа намена.	Висок	Ургентно известување до МОН за зголемување на наменските блок доатации со претходна изготвена анализа на состојбите.	Градоначалник, Раководител на Сектор, МОН, МФ.

9. СЕКТОР ЗА МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА И ЕВРОИНТЕГРАЦИИ, СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ, КРЕИРАЊЕ ПОЛИТИКИ, СЛЕДЕЊЕ И ЛЕР

Работен процес	Ризици	Степен на ризик	Предлог мерки	Задолжено лице
Подготовка на програма на Сектор.	Ризик за недостаток на финансии при имплементација на активности на Секторот, како дел од Програмата.	Среден	Доставување на предлог финансиски план за наредна година до Сектор за финансии во период пред подготовкa на Предлог Буџет за наредната година. (Финансискиот план треба да биде поткрепен со образложение, а категоријата на побарани финансиски ставки треба да биде соодветна со буџетските ставки согласно сектор за финансии).	Раководител на сектор/одделение.
			Добавање на потврден одговор согласно даден рок за одобрени средства од сектор за финансии во Буџетот за наредната година.	
			Подготовка на Програма на Сектор по категории на активности и обезбедени финансиски средства.	
Поднесување на апликација за повици за грантови распишани од меѓународни организации и ЕУ фондови.	Недостаток на соодветна проектна документација согласно Повиците и условите за инфраструктурни проекти финансиирани од донатори кое води кон пропуштање на рок за аплицирање.	Висок	Координативни состаноци со претставници од релевантни сектори за размена на информации, со цел планска и приоритетна подготовка на документација согласно престојните повици за финансирање. Рок: Во последниот квартал од годината.	Раководител на сектор/одделение, одговорни лица.
			Овластување на релевантно лице од секторот кое ќе работи во подготовкa на апликациона форма согласно донаторот како и лице од сектор за комунални работи, во делот комплетирање на проектна документација согласно повикот. Рок: недела дена по објавениот повик.	
Имплементација на меѓународни и	Надминување на рокови и недостаток на финансиски	Висок	Овластување на вработени од секторот кои имаат искуство во на донаторски процедури, напреден английски јазик.	Раководител на сектор/одделение,

ЕУ проекти.	средства при имплементација.		Распишување на повик за надворешни лица вклучени како координатори, согласно PRAG (водич за спроведување на проекти финансиирани од ЕУ).	одговорни лица.
-------------	------------------------------	--	--	-----------------

10. СЕКТОР ЗА ПОДДРШКА НА ГРАДОНАЧАЛНИКОТ И СОВЕТОТ НА ОПШТИНАТА, ИНФОРМИРАЊЕ И ОДНОСИ СО ЈАВНОСТ И ИТ

Работен процес	Ризици	Степен на ризик	Предлог мерки	Задолжено лице
Работни процеси во функција на подготвка, организирање и одржување на седница на Советот.	Поради немање доволен број на вработени лица за превод, постои ризик дел од материјалите да не можат да бидат навремено преведени.	Висок	Доставување на барање за распишување на оглас за нови вработувања на лица за превод до врвно раководство и оделение за управување со човечки ресурси.	Раководител на сектори и раководител на одделение.
Работни процеси во функција на подготвка, организирање и одржување на седница на Советот.	Ризик од ненавремено доставување и од немање кворум за работа на Комисијата и немање потребно мнозинство за прифаќање на амандманите.	Среден	Известување на членови на комисијата електронски на mail и со СМС порака, со потсетување на денот на закажаната комисија.	Раководител на Одделение за поддршка на Советот, Вработени вклучениво процесот.
Работни процеси во текот на седница на Советот.	Немање кворум за работа на Советот, со што се оневозможува одржувањето на седницата.	Висок	Да се донесе Правилник за исплата на месечниот надоместок на членови на совет, согласно кој надоместокот ќе се исплаќа на основ на потписи за присуство при доаѓање и заминување од Седница на совет.	Раководител на сектори и раководител на одделение.
Одржување на систем за	Нефункционирање на е-алатки за закажување на	Среден	Барање до фирма со која Општината има склучено договор за надградување на системот со потребните е-алатки.	Раководител на одделение за ИТ.

седници на совет и е-совет.	состаноци и средби граѓани со советници и комисии, неодговарање на поставени прашања. Нефункционирање на софтверот за гласање на сама седница.		Модернизација на системот за гласање на седница на советот.	
Оддржување на систем за евиденција на работно време.	Ненавремено доставување на барани податоци.	Среден	Месечно доставување на извештај од електронска евиденција на работно време до непосредно претпоставени лица.	Раководител на одделение за ИТ.
Процес на одржување на видео надзор во Општина Куманово.	-Несоодветна примена; -Бришење на снимки; -Злоупотреба на истите.	Среден	Да се донесе процедура за процесот со која ќе бидат опфатени информации за текот на документацијата, одговорните лица вклучени во процесот, распределба на должности и воспоставени контроли.	Раководител на одделение за ИТ.
Правење бекап на податоци од бази.	Бришење на податоци или губење на истите.	Висок	Нема процедура за правење на бекап, моментално бекап се прави од страна на раководител на одделение за ИТ и се чува на екстерни хард дискови.	Раководител на одделение за ИТ.
Заштита на серверски околини од напади од надвор.	Напад на бази со податоци на сервери со цел оневозможување на пристап до истите (ramsonware и слични).	Висок	Одделението работи на подигање на нивото на безбедност со тоа што ќе се ангажираат екперти во таа област.	Раководител на одделение за ИТ.
Проверка и спроведување на информации кои пристигнуваат на официјална	Навремено спроведување (пренесување) на информации, покани за настани и активности, барања и други вид значајни информации	Висок	Ажуарно следење на официјалните email адреси на општината и детален преглед на секоја добиена е-пошта со цел навремен одговор и проследување на истата до сите засегнати страни во Општината или надвор од неа.	Раководител на Одделение за информирање и односи со јавност, Советник за информирање и односи со јавност.

емеил адреса на општината.	испратени на емайл од страна на граѓани, организации, медиуми или други засегнати страни до Општината и обратно.			
----------------------------	--	--	--	--

11. СЕКТОР ЗА КУЛТУРА, СПОРТ, СОЦИЈАЛНА ЗАШТИТА, ЗАШТИТА НА ДЕЦАТА И ЗДРАВСТВЕНА ЗАШТИТА

Работен процес	Ризици	Степен на ризик	Предлог мерки	Задолжено лице
Процес на спроведување на мерки за субвенционирање.	Несоодветни критериуми за доделување на средства во поддршката на проекти. Фаворизирање на одредени проекти и активности на здруженија на граѓани и физички лица и нивно вклучување во програмите.	Среден	Изработка и следење на внатрешни процедури , како и годишно ажурирање и прегледување на веќе донесените критериуми.	Раководител на сектор, одговорно лице.
	Ненавремено усвојување на Програма од страна на Совет.	Среден	Зголемена директна контрола од раководното лице во насока на запазување на роковите за навремено изготвување и доставување на Програмата за нејзино усвојување.	Раководител на сектор.

12. ОДДЕЛЕНИЕ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Работен процес	Ризици	Степен на ризик	Предлог мерки	Задолжено лице
Изготвување на решенија за годишни одмори, платено и неплатено отсуство, престанок на работен однос и отпремнина	Повреда на правата на вработените, поради не навремено изготвување или неизготвување на решение.	Среден	Запазување на рокови на постапка, ангажирање на доволен број на човечки ресурси за спроведување на постапка.	Вработени вклучени во процесот.
Годишна програма за обуки на административни службеници.	Необезбедени финансиски средства.	Среден	Доставени податоци за потребни финансиски средства за годишна програма за обуки, при изготвување на Буџет на Општина Куманово.	Раководител на одделение и Виш соработник за обука.
Избор на Директори на ЈП кои се под надлежност на Општината и изготвување на решенија за именување на В.Д Директори на ЈП.	Ненавремено спроведување на постапката во законски определен рок.	Среден	Назначување на лице кое ќе ги следи мандатите на В.Д Директори/ Директори во ЈП. Запазување на рокови на постапка, ангажирање на доволен број на човечки ресурси за спроведување на постапка.	Одделение за управување со човечки ресурси, Комисија за спроведување на постапка за избор на Директор на ЈП.
Изготвување на Правилник за систематизација	Неусогласеност на Правилникот за систематизација со реалните потреби за постигнување на	Висок	Отпочнување на постапка за функционална анализа со назначување на работна група / тим кој ќе биде одговорен за ажуарно спроведување. Следење и контрола на	Градоначалник, Раководител на одделение,

на работните места во Општина Куманово и негови измени и дополнувања.	ефикасноста и ефективноста на извршувањето на работите и работните задачи во рамки на внатрешната поставеност и неусогласеност на работните цели и задачи со законската регулатива.		постапката од раководител на Одделението за човечки ресурси и Секретар на Општина Куманово.	Секретар.
Изготвување на годишен план за вработување и извештај за реализација на истиот.	Планот не ги одразува реалните потреби на институцијата.	Среден	Барање за доставување на предлог од раководните лица за потребите од нови вработувања во секоја од организационите единици со анализа на причините поради кои произлегува потребата.	Раководител на одделение.

ПРИЛОГ 2: РИЗИЦИ ОД КОРУПЦИЈА

УТВРДЕНИ РИЗИЦИ ОД КОРУПЦИЈА				
Работен процес	Ризици	Степен на ризик	Предлог мерки	Задолжено лице
Процес на планирање на јавни набавки.	Можност за прилагодување на техничка спецификација и нереално утврдена проценета вредност во постапките за јавни набавки, со цел за фаворизирање на одреден економски оператор.	Висок	Изготвувањето на технички спецификации и проценета вредност да е засновано на докази од истражување на пазарот и листи на реални пазарни цени или предмети, согласно со претходно донесен план за јавни набавки, односно сите носители на извршувањето на буџет.	Одговорни лица од сектор кој е барател на набавката, согласно извршувањето на програмите за работа на Општина Куманово.
Процес на наплата на даночни обврски.	Застарување на побарувања и немање можност за нивна наплата.	Висок	Анализа на даночните обврзници кои имаат заостанат даночен долг со цел да се добие уверување во исправноста на задолжувањето и доставувањето на даночните акти.	Раководител на одделение.
		Висок	Да се обезбеди пристап до информации и податоци од единствениот регистар на трансакциски сметки, со цел реализација на решение заприсилна наплата.	Раководител на сектор.
		Висок	За ненавремено платени даноци да се пресметува и наплатува и камата со помош на посебна алатка за пресметка на камати.	Раководител на одделение.
		Висок	Навремено опоменување за заостанат даночен долг (во вкупен износ) и спроведување на присилна наплата.	Раководител на сектор и одговорни лица во постапката.

Процес на проценка на недвижен имот.	Неправилно утврдена вредност на недвижен имот.	Висок	Воспоставена контрола на начинот на спроведена проценка на недвижен имот, во однос на почитување на методологијата за проценка на недвижен имоти и извештајот за проценка на имот. Контрола на извршената проценка ќе биде авторизирана со потпис.	Раководител на сектор и раководители на одделенија.
Процес на издавање одобренија за градење.	Немање хронологија во водење на постапките за издавање на одобрение.	Среден	Да се запази хронологија во водењето на постапките (да се постапува по редослед како што се поднесени барањата, првин да се започнат оние со постар датум, а потоа со понов датум). Да се минимизираат барањата од повисоки структури за приоритет во постапување по барањата.	Вработени службеници кои ја водат управната постапка, Раководител на сектор.
Спроведување на инспекциска постапка, од планирање до затворање постапката.	Одлговлекување на постапки, надминување на законски утврдени рокови при изготвување и доставување на инспекциски акти.	Висок	Раководителот на инспекциската служба да воспостави директна контрола во начинот на спроведување на инспекциските постапки преку пополнување на листа за проверка за секоја отпочната инспекциска постапка. Листата за проверка да овозможи контроли преку следење на однапред формулирани прашања за секој инспекциски акт или дејствие дали се донесени и рок во кој истите е потребно да бидат донесени.	Раководител на сектор за инспекциски надзор.
	Не преземање на сите дејствија за затворање на отпочната постапка за инспекциски надзор. (молчење на администрацијата).	Висок	По завршена постапка за инспекциски надзор, листата за проверка да е прилог во самото досие од постапката.	
	Не поднесување на барање за поведување на прекршочна постапка или кривична пријава до надлежните органи, во случај на утврден прекршок или кривично дело согласно закон при спроведување на	Висок	Контрола од страна на раководители на сектори и одделенија дали во случај на утврден прекршок/кривично дело согласно закон се поднесува барање за поведување на прекршочна постапка или кривична пријава до надлежните органи, и преземање соодветни дејствија за поведување на постапка доколку истата не е поведена.	Раководители на сектори и одделенија.

	постапка за инспекциски надзор.		Барање до врвното раководство и до единицата за управување со човечки ресурси за вработување на правно лице за водење на административниот дел од постапките, особено за водење на прекршочната и кривичната постапка и водење на жалбени постапки.	
	Не преземање на активности за административно извршување на инспекциските акти.	Висок	<p>Да се направи анализа на просечните годишни потреби од финансиски средства за реализација на сите донесени правосилни акти за присилно отстранување на бесправни објекти.</p> <p>При доставување на податоци за изготвување на буџетот на општината, да се земат во предвид реалните потреби од финансиски средства за присилно административно извршување на правосилни извршни управни акти како и реалните очекувања за наплата на финансиски средства до субјектите на инспекциски надзор .</p>	Раководител на сектор за инспекциски надзор.
Процес на одржување на возен парк.	Користење на службени возила и услуги за одржување на возила за приватни цели.	Среден	Зголемена директна контрола од раководно лице за превенција од злоупотреба на возила, преку изготвување на месечен извештај. Контрола дали потрошено гориво и останати трошоци за одржување се совпаѓаат со поткрепна документација, со паррафирање - потврдување на извршената контрола.	Раководител на сектор.