



ДРЖАВЕН ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА
ENTI SHTETËROR I REVIZIONIT
STATE AUDIT OFFICE

СТРАТЕГИЈА
ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ
НА ДРЖАВНИОТ ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА
2020 - 2023 ГОДИНА

јули, 2020 година

СОДРЖИНА

1. ВОВЕД	1
2. НАМЕНА И ЦЕЛИ	2
3. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ	3
4. СТАВОВИ НА ДРЖАВНИОТ ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА КОН РИЗИЦИТЕ	3
5. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ	3
5.1. Поставување на цели	4
5.2. Утврдување на ризиците	4
5.3. Процена на ризиците	5
5.4. Воспоставување контролни мерки и нивно отстранување (постапување по ризиците)	6
5.5. Следење и известување за ризиците	7
6. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТ	8
7. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ	9
8. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКИ.....	10
9. УЛОГА, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ	11
10. АЖУРИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ	13
11. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ	14
12. ПРИЛОЗИ КОН СТРАТЕГИЈАТА	
- РЕГИСТАР НА РИЗИЦИ НА ДРЖАВНИОТ ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА	

Изготвено од Работна група и Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризиците

Користени кратенки:

ДЗР	-	Државен завод за ревизија
РСМ	-	Република Северна Македонија
ГДР	-	Главен државен ревизор
ЗГДР	-	Заменик главен државен ревизор
СГДР	-	Советник на главниот државен ревизор
ПГДР	-	Помошник на главниот државен ревизор
РР	-	Раководител на ревизија
РО	-	Раководител на одделение
РТ	-	Раководител на тим
ЧТ	-	Членови на ревизорски тим
РС	-	Раководител на сектор
СРИС	-	Сектор за ревизија на информатички системи
СУР	-	Сектор за унапредување на ревизијата и следење на меѓународната пракса за имплементација на меѓународните стандарди
СПОР	-	Сектор за правни и општи работи, јавни набавки и односи со јавност
ИЗПМ	-	Извештај за преземени мерки по препораките на овластениот државен ревизор содржани во конечниот ревизорски извештај
ВР	-	Внатрешна ревизија
ГП	-	Годишна програма
КИ	-	Конечен извештај
НИ	-	Нацрт извештај
ИТ	-	Информатички технологии
ЈН	-	Јавни набавки
ФИ	-	Финансиски извештаи
АМС	-	Систем за управување со процесот на ревизија (Audit Management System)

1. ВОВЕД

Управувањето со ризици е обврска дефинирана со Законот за јавна внатрешна финансиска контрола и Стандардите за внатрешна контрола во јавниот сектор и претставува процес на утврдување и оценка на ризиците и нивното влијание врз исполнување на целите и воспоставување на потребните внатрешни контроли со што изложеноста на ризикот би се задржала на прифатливо ниво.

Државниот завод за ревизија (во натамошниот текст: ДЗР) е независна врховна ревизорска институција, со надлежност да врши ревизија на начинот на користење на јавните средства во Република Северна Македонија.

Надлежностите на Државниот завод за ревизија се утврдени со одредбите на Законот за државната ревизија.

Основна цел на ДЗР е вршењето на државната ревизија, во функција на обезбедување на транспарентност и отчетност на јавните институции во управување со јавните средства. Во извршувањето на активностите, ДЗР е изложен на одредени ризици (настани) кои може да го доведат во прашање остварувањето на целта.

Со Стратегија за управување со ризици се уредуваат постапките и активностите за управување со утврдените ризици кои може да влијаат врз остварување на целите и успешното работење на ДЗР.

Соодветното и добро управување со ризиците е од исклучителна важност за ДЗР.

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

Во оваа стратегија се поаѓа од следните дефиниции:

Ризик е било кој настан или проблем кој може да се случи и неповолно да влијае на постигнувањето на стратешките и оперативните цели на ДЗР. 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, согласно измените во методологијата и законската регулатива, а утврдените контроли кои се однесуваат на минимизирање на поодделните ризици ќе се анализираат и ажурираат еднаш годишно.

2. НАМЕНА И ЦЕЛИ

Намената на оваа Стратегија е непречено остварување на стратешките цели на ДЗР преку континуирано следење на заканите од севкупното опкружување кое бара работењето постојано да се прилагодува. Управувањето со ризиците е алатка која му помага на Главниот државен ревизор навремено и соодветно да реагира на променетите околности и да придонесе кон одржување на постигнатиот квалитет, ефикасност и резултати во сите планирани активности за остварување на стратешките цели.

Управувањето со ризиците овозможува:

- предвидување и пресретнување на неповолните околности или настани кои би можело да го спречат остварувањето на целите на ДЗР и да го загрозат институционалниот и индивидуалниот кредибилитет;
- 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.

Управувањето со ризиците има за цел:

- подобрување на ефикасноста на управувањето со ризиците на ниво на ДЗР;
- целосно интегрирање на управувањето со ризиците во работењето 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;
- да бидат опфатени сите области на ризик, а најмногу функционирањето на внатрешните контроли и
- да се спроведува во согласност со Законот за јавна внатрешна финансиска контрола и Стандардите за внатрешна контрола во јавниот сектор.

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 и
- развој на позитивна организациска култура.

4. СТАВОВИ НА ДРЖАВНИОТ ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА КОН РИЗИЦИТЕ

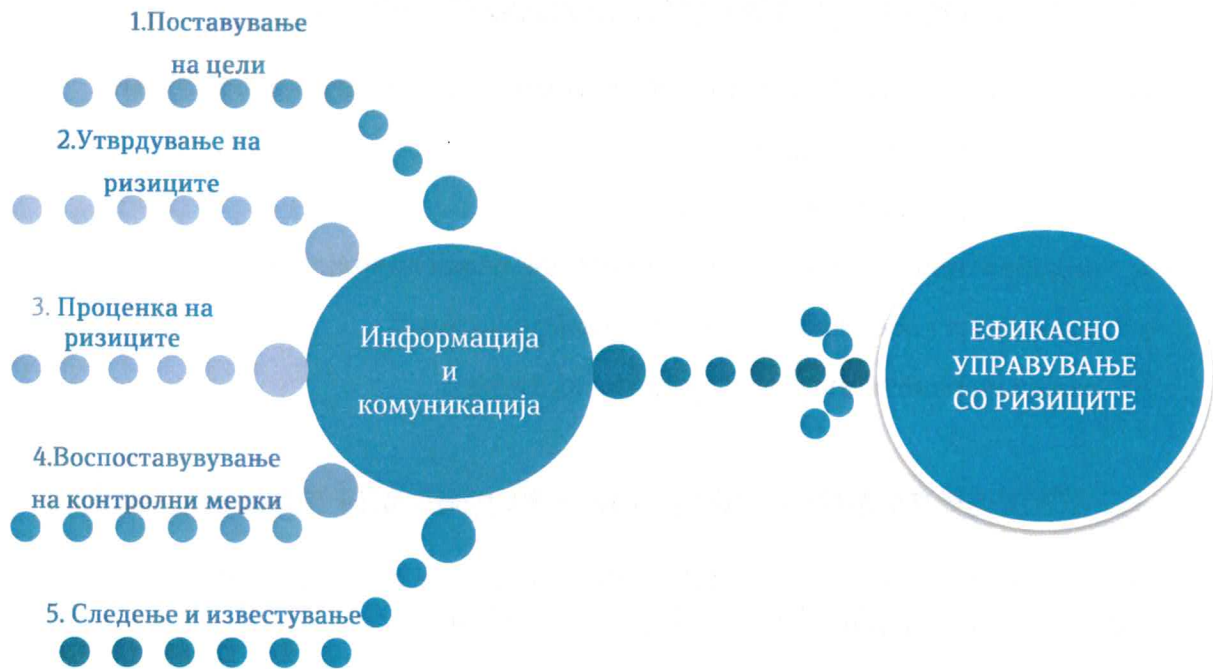
Главниот државен ревизор и вработените во ДЗР имаат позитивен пристап кон управувањето со ризиците, со што треба да се обезбеди:

- активностите кои ги спроведува ДЗР да се во согласност со стратешките цели и со барањата на законодавната рамка;
- активностите кои носат ризик од значаен негативен публицитет или друга штета за угледот на ДЗР да се избегнуваат;
- активностите да резултираат со додадена вредност;
- ажуриран Регистер на ризици во кој се вклучени потенцијалните ризици кои имаат влијание врз работењето на ДЗР и
- вработените да се запознаени со ризиците и процедурите и да придонесуваат за нивно следење и отстранување.

Поаѓајќи од визијата и мисијата на ДЗР, стратешките тригодишни планови и годишниот план/програма за работа, секој сектор и одделенијата во состав на Секторот ги утврдуваат ризиците и активностите за нивно справување.

5. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Општиот модел за управување со ризиците, кој го воспоставува Државниот завод за ревизија, се состои од пет чекори:



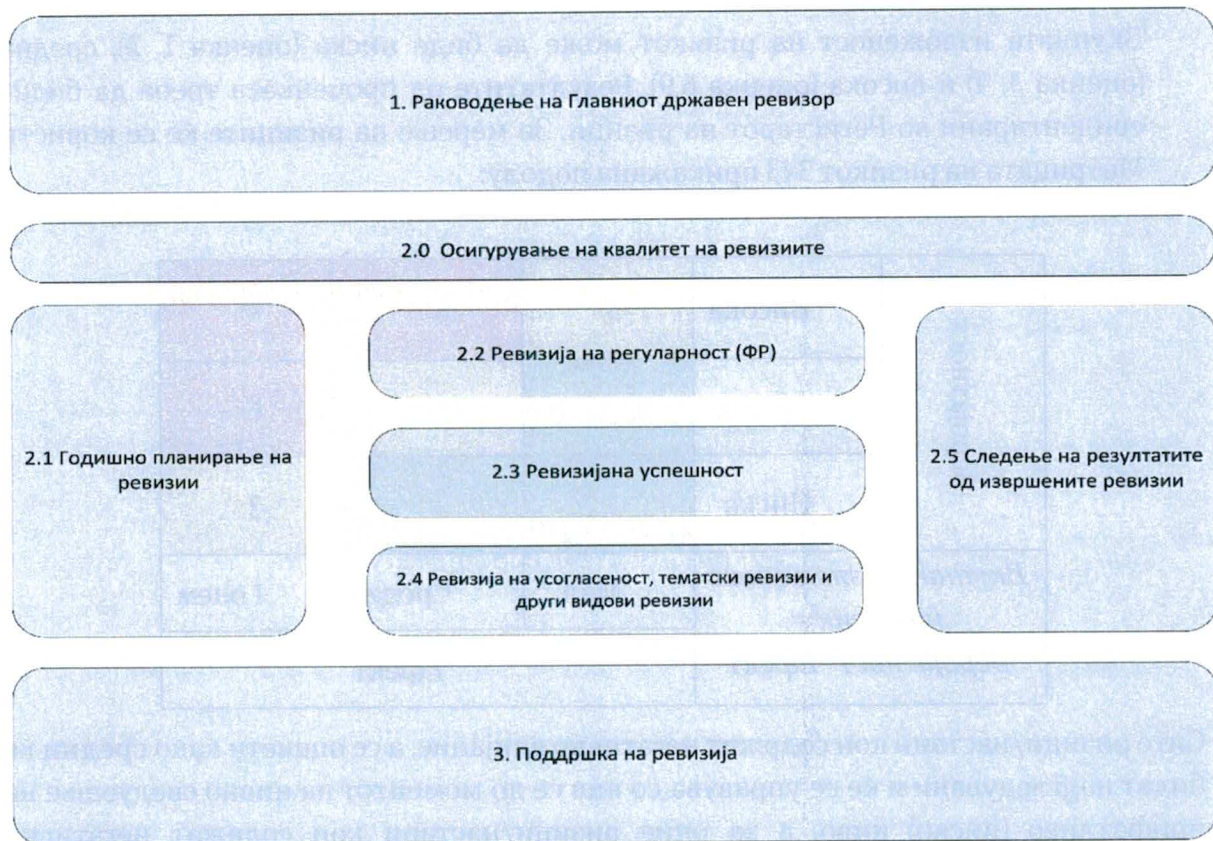
5.1. Поставување на цели

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

Остварувањето на основната цел, наменско и законско користење на јавните средства, обезбедување на транспарентност и отчетност на јавните институции во управување со тие средства, ДЗР ја врши преку обезбедување на квалитет, независност, отчетност и транспарентност во работењето. Само независна државна ревизија, извршена во согласност со прифатената меѓународна методологија од страна на ревизори кои ги имаат неопходните професионални квалификации и интегритет, може да гарантира остварување на оваа цел.

5.2. Утврдување на ризиците

Утврдување на ризиците поврзани со работните активности и донесувањето на одлуки се воспоставува од страна на следните лица/групи и 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 – Мапи на работниот процес. Ризиците се утврдуваат и евидентираат во Регистарот на ризици.

Регистарот на ризици претставува *база на податоци* која ги содржи сите информации за ризиците и се ажурира од страна на координаторот за управување со ризиците и координаторите за ризици по организациони единици назначени од страна на Главниот државен ревизор.

Координаторот/ите за управување со ризиците имаат обврска постојано да ги следат ризиците во рамките на ДЗР и да ги информираат инволвираните лица во соодветниот процес за потребата од преземање одредени активности.

5.3. Проценка на ризиците

Проценката на ризиците се врши врз основа на два вида влезни информации за:

- проценка на влијанието на ризикот и
- проценка на веројатноста за појавување на ризикот.

Вкупната изложеност на ризикот може да биде ниска (оценка 1, 2), средна (оценка 3, 4) и висока (оценка 6,9). Резултатите од проценката треба да бидат евидентирани во Регистарот на ризици. За мерење на ризиците ќе се користи Матрицата на ризикот 3x3 прикажана подолу:

Веројатност	Висока	3	6	9
	Средна	2	4	6
	Ниска	1	2	3
Вкупната изложеност на ризик = Веројатност* Ефект		Мал	Среден	Голям
		Ефект		

Сите 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 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.

Ризикот се оценува како висок во следните случаи:

- ако претставува директна закана на успешното завршување на активностите;
- ако предизвикува значителна штета на интересните групи на ДЗР (граѓани, субјекти предмет на ревизија, добавувачи, Владата на РСМ, Собранието на РСМ итн.);
- ако последица на ризикот е повреда на законот и другите прописи;
- ако дојде до значајни финансиски загуби;
- ако се доведува во прашање сигурноста и независноста на вработените и
- во било кој случај на сериозно влијание на угледот на ДЗР.

5.4. Воспоставување контролни мерки за постапување по ризиците

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

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

- избегнување на ризикот – активностите ќе се спроведат на соодветен начин и преку соодветна постапка, со што ќе придонесат да се избегне или намали ризикот;
- пренесување на ризикот – преку конвенционално осигурување или пренос на трета страна;
- прифаќање на ризикот – кога можностите за преземање одредени мерки се ограничени или трошоците за тоа се неразумни во однос на можните придобивки, под услов ризикот да се следи со што ќе се обезбеди дека истиот ќе остане на прифатливо ниво и
- намалување/ублажување на ризикот – преземање мерки за намалување на веројатноста или влијанието на ризикот.

Активностите за постапување кои одговараат на одбраните одговори на ризик треба да бидат утврдени од главниот државен ревизор, со што ќе се обезбеди преземање на конкретни активности за постапување со ризиците без одлагање. 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.

Зависно од потребите и состојбата (измена на законска регулатива, интерни акти) ризиците утврдени кај другите организациони единици (сектори и одделенија) ќе се дискутираат и повторно ќе се проценуваат на ниво на институција при што ќе се донесе завршна проценка на откриените ризици и ќе се предложат дополнителни мерки за ублажување на ризиците.

Секоја активност која се планира да се преземе како одговор на ризикот треба да биде пропорционална на ризикот.

5.5. Следење и известување за ризиците

Активностите во овој процес ги 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 треба редовно да се ажурираат во поглед на:

- нови ризици;
- ризици кои се третираат;
- ризици кои се прифатени и

- ризици на кои не можело да се делува на планиран начин односно со ревидирање на проценката 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 придонесат изложеноста на ризикот да е на прифатливото ниво, за ризикот би требало повторно да се дискутира. За да се подобри ефикасноста на управувањето со ризиците и да се обезбеди клучните ризици да се утврдуваат и третираат, се воспоставува соодветен систем за следење и известување за ризиците преку:

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

6. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА

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

- ажурирање на Регистарот на ризици на годишно ниво;
- планираните активности се спроведуваат во рамки на утврдените рокови и обезбедено е континуирано следење на степенот на реализација на предвидените контролни активности;
- во Годишниот план за обуки на вработените предвидена е и обука за начинот на управување со ризици;
- главниот државен ревизор или координаторот врши постојан мониторинг на степенот на имплементација на контролните активности.

Претходно наведените активности претставуваат основа за ефикасноста за процесот на управување со ризиците и ќе обезбедат корисни информации и податоци за новонастанатите состојби, евентуалните ризични области и потребата од прилагодување на активностите за справувањето со ризиците.

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 за што се спроведуваат соодветни контроли и активности.

Координаторот/ите за воспоставување на процесот за управување со ризиците ќе обезбедат ревидирање на процесот на управување со ризиците, на годишно ниво и согласно потребите анализирање и ажурирање на контролите кои се однесуваат на минимизирање на ризиците.

Исто така потребно е да се врши редовно тригодишно ажурирање на стратегијата и усогласеност на истата со стандардите и законската регулатива.

Резултатите на следењето и проверката координаторот/ите за воспоставување на процесот за управување со ризици ќе ги презентираат во ДЗР преку годишен извештај за показателите на успешност и за спроведување на стратегијата за управување со ризици.

Секоја постапка за следење и проверка, треба да утврди:

- дали усвоените мерки биле соодветни и ги дале очекуваните резултати;
- недостатоци во контролите и можности за континуирано подобрување и
- дали подобрата размена на информации за ризиците ќе ги зголеми вештините во донесувањето на подобри одлуки во идните процени поврзани со управувањето со ризиците.

8. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКИ

Воспоставениот систем на комуникација во ДЗР и континуираната едукација на вработените за прашањата поврзани со ризиците ќе обезбедат:

- секој вработен да биде информиран за стратегијата и приоритетните ризици кои се однесуваат на неговото работно место;
- научените лекции и искуство меѓусебно да се пренесуваат;
- секое ниво на управување ќе бара и ќе добива соодветни информации за управувањето со ризиците во рамки на својот делокруг на контроли и кои ќе им овозможат да планираат активности во однос на ризиците чие ниво не е прифатливо, како и уверување дека ризиците кои се сметаат за прифатливи се под контрола;
- комуникација помеѓу ДЗР и институциите со кои е поврзан во вршење на дејноста, преку склучување на меморандуми и договори;

- организирање работилници во врска со утврдувањето на ризиците при подготвувањето на процедурите за работа во делот на вршењето на дејноста во секоја организациона единица на ДЗР;
- организирање работилници во врска со утврдувањето на ризиците при подготвувањето на годишните планови/програми за работа на ДЗР;
- учество на раководителите и вработените, на работилници и семинари поврзани со надградување на нивното знаење и искуство во вршењето на секојдневните активности.

9. УСЛУГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Управувањето со ризиците во ДЗР е организиран 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:

- Главниот државен ревизор 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:

Улоги	Овластувања и одговорности
Главен државен ревизор	<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 и• да обезбеди Регистарот на ризици да е воспоставен и редовно да се следи.
Стручен колегиум	<ul style="list-style-type: none">• да обезбеди ефикасно управување со ризиците во ДЗР;• да обезбеди стратегијата за управување со ризиците да се оценува најмалку еднаш годишно, со што би се обезбедило да остане соодветна и актуелна;• да создадат услови за ефикасна комуникација за ризиците на вработените во сите делови на ДЗР;

	<ul style="list-style-type: none"> • да обезбеди завршна процена на откриените ризици, следење и ажурирање на контролите кои се поврзани со минимизирање на ризиците.
Помошници на главниот државен ревизор (раководители на секторите за ревизија)	<ul style="list-style-type: none"> • да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивната област на одговорности се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици; • да обезбедат дека сите вработени се запознаени со процесот на управување со ризици; • да ја промовираат свесноста за управувањето со ризиците на сите нивоа; • да обезбедат следење на Регистарот на ризици за организационата единица од страна на вработените и негово ажурирање; • да создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање активности за надминување на истите и • да создадат услови за непречено спроведување активности поврзани со ризиците утврдени и наведени во Стратегијата за управување со ризици.
Раководители на внатрешните организациони единици-одделенија	<ul style="list-style-type: none"> • да обезбедат тековно 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 ДЗР во целина; • да ги поттикнуваат вработените 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 и • да утврдуваат нови и иновативни методи за работа за намалување на ризиците.
Вработени (општо)	<ul style="list-style-type: none"> • насоките за управување со ризици да се користат ефикасно; • да ги потврдат утврдените ризици кои би можеле да влијаат на исполнување на клучните цели или задачи и

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ДРЖАВНИОТ ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА
2020-2023 ГОДИНА

	<ul style="list-style-type: none"> секој нов ризик или несоодветно предвидени мерки на контрола да се пријават на координаторот за управување со ризици.
Раководител на одделение за внатрешна ревизија	<ul style="list-style-type: none"> со своето функционирање да обезбеди независност во работењето; да обезбеди ревизија на клучните процеси во работењето поврзани со управување со ризици; проценувајќи ги активностите и ефикасноста на контролните механизми во однос на ризиците, да укаже на несаканите настани кои можат да се случат како последица на несоодветни или неефикасни контролни механизми и да дава препораки кои се во насока на нивно јакнење.
Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици	<ul style="list-style-type: none"> да го следи и анализа Регистарот на ризици заради навремено и целосно ажурирање; да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризиците во ДЗР; да обезбеди дека сите раководители се запознаени со потребата за воведувањето и со насоките за управувањето со ризиците; да го поттикнува значењето на управување со ризици и да дава поддршка на раководителите во ефикасното управување со ризиците и јакнењето на свеста за потребите за системското управување со ризиците; 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 и за раководството да подготвува годишен извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризици.
Координаторите за ризици по организациони единици	<ul style="list-style-type: none"> да презема активности во врска со прибирање на податоците и ажурирање на мапите за работните процеси; да презема активности во врска со евидентирање на податоците за ризиците во Регистарот;

	<ul style="list-style-type: none">• да обезбеди прегледување на податоците за ризиците и по потреба собирање на дополнителни информации за ризиците;• да им обезбеди на раководителите навремени и точни информации за управување со ризиците и• да го следи спроведувањето на мерките од акциските планови
--	---

10. АЖУРИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Стратегијата за управувањето на ризиците претставува стратешки документ кој од страна на овластените лица во ДЗР ќе биде ажурирана на секои три години или соодветно на условите кога утврдените ризици значително се менуваат. Од аспект на анализирање и ажурирање на контролите кои се однесуваат на минимизирање на ризиците ДЗР ќе воспостави пракса на нивно тековно/годишно прегледување.

Разгледувањето и оценувањето на постојната Стратегија за управување со ризици, претставува преоценување на преземените активности од аспект дали политиката и процесите ги одразуваат моментално најдобрите практики во управувањето со ризиците.

Координаторот за управување со ризици е задолжен да подготви Прашалник наменет за сите организациони единици, кој ќе ги содржи прашањата поврзани со:

- разбирање на донесената стратегија од страна на сите вработени;
- јасност на дефинирање на процесите на известување за ризиците;
- потребите од обука;
- разбирањето на алатките и техниката која се користи во управувањето со ризиците;
- управувањето со ризиците поврзано со поврзаните институции и клучните партнери;
- колку управувањето со ризиците помогнало за остварување на целите на работењето и слично.

Врз основа на добиените одговори во прашалниците, Координаторот ќе изврши анализа и резултатите од истата ќе ги наведе во Извештајот со предлог мерки за развојот на процесот на управување со ризиците во Државниот завод за ревизија.

За да биде достапна до сите вработени, Стратегијата за управување со ризиците ќе биде ставена на интранет или интернет страната на Државниот завод за ревизија.

11. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Изјава за политиката за управување со ризиците:

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

Бр. 02-739/1
13.07. 2020 година
Скопје



**АЖУРИРАН РЕГИСТЕР НА РИЗИЦИ
НА ДРЖАВНИОТ ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА - 2021 ГОДИНА**

Реден број	Ризик	Сопственик на процесот	Потребни активности	Одговорно лице	Датум	Датум на следниот преглед	Утврден ризик
1. Раководење на Главниот државен ревизор							
1	Воспоставената комуникација на ДЗР со надлежните органи, Собранието на РСМ, Државната комисија за спречување на корупција и Јавно обвинителство на РСМ не обезбедува разгледување и постапување на институциите по конечните ревизорски извештаи во рамки на поединечните мандати и надлежности	ГДР	Склучување на Меморандум за заедничка соработка со Собранието на РСМ за разгледување на Конечните ревизорски извештаи. Спроведување на активностите од Акцискиот план за реализација на Комуникациската стратегија на ДЗР 2020 – 2023 година, во облик на состаноци, заеднички обуки и останати активности со претставници од наведените	Овластени лица од Секторот за поддршка на ГДР ПГДР	во текот на годината	еднаш годишно	Среден
2.2. Ревизија на регуларност (финансиска ревизија и ревизија на усогласеност)							
2.2.1. Планирање							
2	Недостиг на методолошки акти за утврдување прагови за квалитативна материјалност за мислењето за усогласеност со законските прописи.	ПГДР и РР	Изготвување на методолошки акт за начинот и постапката на утврдување на квалитативна материјалност	ГДР, СГДР, ПГДР, РР	Во фаза на планирање и извршување на ревизијата	По една година	Среден
3	Потешкотии при обезбедување информации и документи за оценка на Системот на интерни контроли (СИК) за одделни процеси на работењето на субјектот и одредување на ревизорски пристап	ПГДР и РР	Контрола на оценката на СИК за одделни процеси во работењето на субјектот дефинирани во Планот за ревизија и контрола на утврдениот ревизорски пристап	Раководител на тим, членови на тим	Во фаза на планирање и извршување на ревизијата	По една година	Среден
4	Параметрите кои се користат за избор на примерок да не обезбедат доволен број примероци/транзакции за тестирање	ПГДР и РР	Контрола на начинот на избор на примероци со примена на статистички или нестатистички метод (професионално расудување или користење на софтверски решенија (ИДЕА) и утврдениот потребен број на примероци за тестирање	РР, РТ и Ревизор за информациски системи	Во фаза на планирање и извршување на ревизијата	По една година	Среден
2.2.2. Извршување							

**АЖУРИРАН РЕГИСТЕР НА РИЗИЦИ
НА ДРЖАВНИОТ ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА - 2021 ГОДИНА**

Реден број	Ризик	Сопственик на процесот	Потребни активности	Одговорно лице	Датум	Датум на следниот преглед	Утврден ризик
5	Методолошките акти да не се соодветно применети при деталните тестови, аналитичките постапки и користените техники за избор на примерок .	ПГДР, РР	Проверка на користените техники и постапки, применетите аналитички постапки, начинот на извршениот избор на примерок и квалитетот на извршените тестирања	ПГДР, РР, РТ	Во фазата на извршување при секоја следна ревизија	По една година	Среден
6	Обезбедените докази да не се доволни, релеватни и соодветни и дадените препораки да не се јасни и применливи.	ПГДР и РР	Проверка на квалитетот на начинот на конципирање на утврдените состојби, квалитетот на обезбедените докази и применливоста на препораките	ПГДР, РР и РТ	Во фазата на извршување при секоја следна ревизија	По една година	Среден
2.2.3. Известување							
7	Да не се направи соодветна проценка за потребата од доставување на ревизорските извештаи до ЈО,	ГДР, ПГДР	Уредување на начинот за доставување на ревизорските извештаи до Јавното обвинителство во кои постојат индикации за сторен прекршок или кривично дело (закон/интерен акт/упатство)	ГДР	Со доставување на ревизорските извештаи	По една година	Среден
8	Досието во АМС (тековно и постојано) да не е во целост и навремено комплетирано.	ПГДР и РР	Навремено и целосно изготвување на задолжителните документи, потребните програми, работни белешки, извештаи, прикачување на доказите за субјектот предмет на ревизија и нивно редоследно поврзување во рамките на АМС. Зајакнување на воспоставените контроли на квалитет на документацијата вклучена во ревизорското досие во АМС.	Раководител на тим, членови на тим РР, ПГДР	Во текот и по завршување на ревизијата	По една година	Среден
2.3 Ревизија на успешност							
2.3.1 Планирање							
9	Утврдените ризици во рамки на ризичните области да не се целосно поврзани со предметот на ревизијата.	ПГДР, РР,РТ,ЧТ	Проверка и анализа на обезбедените докази, информации и податоци и потврдување на утврдените ризици	ПГДР, РР,РТ	Во фаза на прелиминарно истражување на ревизијата	По една година	Среден

**АЖУРИРАН РЕГИСТЕР НА РИЗИЦИ
НА ДРЖАВНИОТ ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА - 2021 ГОДИНА**

Реден број	Ризик	Сопственик на процесот	Потребни активности	Одговорно лице	Датум	Датум на следниот преглед	Утврден ризик
10	Метолошките акти не содржат пропишани обрасци за анализа и контрола на ризиците.	ПГДР, РР,РТ,ЧТ	Дизајнирање и пропишување на работни обрасци за анализа и контрола на ризиците во фаза на планирање	ГДР, СГДР, ПГДР,РР	Со наредна Годишна програма	По една година	Среден
11	Обезбедени докази за утврдените состојби да не се доволни и соодветни.	ПГДР, РР,РТ,ЧТ	Проверка на доволноста и релевантноста на ревизорските докази	ПГДР, РР,РТ	Во фаза на прелиминарно истражување на ревизијата	По една година	Среден
12	Ревизорската програма да содржи неадекватни прашања за ризичните област.	ПГДР, РР,РТ,ЧТ	Контрола и одобрување на ревизорските прашања и ревизорската програма	ПГДР, РР,РТ	Во фаза на изготвување на ревизорската програма	По една година	Среден
13	Опфатот и ревизорските техники, да не се целосно соодветно утврдени.	ПГДР, РР,РТ,ЧТ	Контрола на утврдениот опфат и ревизорските техники содржани во ревизорската програма	ПГДР, РР,РТ	Во фаза на изготвување на ревизорската програма	По една година	Среден
14	Да се појават лимитирачки фактори кои не можеле да бидат претходно предвидени.	ГДР,СГДР,ПГДР, РР,РТ,ЧТ	Осознавање на сите лимитирачки фактори преку детално анализирање на предметот на ревизијата и субјектот на ревизија и нивно проверување со ревизорската програма. Изготвување на процедура за работа во вонредни ситуации за регулирање на работењето во услови на вонредни состојби.. Обуки за процесот на ревизија (РР и РУ) на ново вработените ревизори и за ревизија на ЕУ фондови.	ГДР,СГДР,ПГДР, РР,РТ,ЧТ	Во фаза на изготвување на ревизорската програма и планот на активности 31.12.2022 година	По една година	Среден
15	Да не се предвидени сите активности кои влијаат на временската рамка за извршување на ревизијата.	ПГДР, РР,РТ,ЧТ	Контрола и одобрување на планот за временска рамка	ПГДР, РР,РТ,ЧТ	Во фаза на изготвување на ревизорската програма	По една година	Среден
	2.3.2. Извршување						

**АЖУРИРАН РЕГИСТЕР НА РИЗИЦИ
НА ДРЖАВНИОТ ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА - 2021 ГОДИНА**

Реден број	Ризик	Сопственик на процесот	Потребни активности	Одговорно лице	Датум	Датум на следниот преглед	Утврден ризик
16	Изборот на примероци да не е доволен и соодветен.	ПГДР, РР,РТ,ЧТ	Проверка на користените техники и постапки, применетите аналитички постапки, начинот на извршениот избор на примерок и квалитетот на извршените тестирања	ПГДР, РР,РТ	Во фазата на извршување при секоја ревизија	По една година	Среден
17	Обезбедените докази да не се соодветни. Белешките, прашалниците и програмите да не се целосни.	ПГДР, РР,РТ,ЧТ	Проверка на квалитетот и начинот на потполнување на прашалниците и програмите, квалитетот на извршените ревизорски активности и квалитетот на обезбедените информации, податоци и докази	ПГДР, РР,РТ	Во фазата на извршување при секоја ревизија	По една година	Среден
2.3.3. Известување							
18	Ревизорските докази да не се доволни и соодветни за поткрепување на наодите и заклучоците.	ПГДР, РР,РТ,ЧТ	Контрола на квалитет преку прегледување на ревизорските белешки и прилози на документација како доказ за утврдена состојба (тестови, наоди и сл.)	ПГДР, РР,РТ	Во текот на извршување на ревизијата и проверка во	По една година	Среден
2.4 Ревизијата на усогласеност, тематски ревизии и други видови ревизии							
2.4.1 Ревизија на усогласеност							
19	При вршењето на ревизијата на усогласеност да не постои воедначен пристап во различни ревизии.	ПГДР и РР	Изготвување на прирачник за вршење на ревизија на усогласеност од страна на Работна група за изготвување на прирачник за вршење на ревизија на усогласеност	ГДР,СГДР, ПГДР, РР	31.12.2022 година	По една година	Среден
2.5 Следење на резултатите од извршените ревизии							
20	Во Известувањето за извршена проверка на преземените мерки по дадените препораки во КИ, да не се обезбедат доволно соодветни и релевантни докази и образложенијс.	ПГДР и РР	Контрола на подготвеното Известување (преглед) врз основа на посебна Работна белешка со проверка на доказите и дадено образложение/коментар за статусот на препораките	ПГДР, РР, РТ	Во текот на вршење на проверката, вообичаено во јануари/февруари на почеток на годината	По една година	Среден
21	Статусот на препораките нецелосно да кореспондира со обезбедените докази и образложенија.	ПГДР и РР	Контрола на Известувањето за проверка на утврдениот статус по секоја препорака	ПГДР, РР, РТ	Во текот на вршење на проверката, вообичаено во јануари/февруари	По една година	Среден

**АЖУРИРАН РЕГИСТЕР НА РИЗИЦИ
НА ДРЖАВНИОТ ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА - 2021 ГОДИНА**

Реден број	Ризик	Сопственик на процесот	Потребни активности	Одговорно лице	Датум	Датум на следниот преглед	Утврден ризик
22	Не постои законска обврска за доставување на Известувањата за проверка на преземените мерки по дадени препораки во КИ до Собранието на РСМ, поради што Собранието нема повратна информација за преземените мерки по дадените препораки од страна на субјектите	ГДР, ЗГДР; ПГДР	Иницирање на законски измени во насока на задолжително доставување на Известувањата за проверка на преземените мерки по дадени препораки во КИ до Собранието на РСМ	ГДР, ЗГДР; ПГДР	По извршена проверка и доставување на Известувањата за проверка на преземените мерки по дадени препораки во КИ	По една година	Среден
3.1. Секторот за ревизија на информациски системи (СРИС)							
23	Неможност да се покријат ревизорските активности во делот на ИТ поддршка на секторите за ревизија и спроведување на ИТ ревизии	ПГДР/РР на СРИС и ревизори за ревизија на информациски системи во одделенијата	Соодветна распределба согласно големината на информациските системи во субјектите предмет на ревизија и ревизорски активности Систематизирање и пополнување на кадар за ИТ	ПГДР/РР на СРИС и на сектори за ревизија	Повремено (согласно годината програма за работа на ДЗР)	По една година	Среден
24	Ненавремено обезбедување на податоци во електронска форма од субјектите предмет на ревизија	ПГДР/РР на СРИС и ревизори за ревизија на информациски системи во одделенијата	Навремено барање на податоци и потврда за испратени податоци	РР, Ревизор за ревизија на информациски системи	Повремено (согласно годината програма за работа на ДЗР)	По една година	Среден
25	Некомплетни или погрешни податоци	ПГДР/РР на СРИС и ревизори за ревизија на информациски системи во одделенијата	Потврда за комплетноста и точност на податоците (е-маил)	РР, Ревизор за ревизија на информатициски системи	Повремено (согласно годината програма за работа на ДЗР)	По една година	Среден
26	Дел од чекорите во фазите од ревизијата (планирање, извршување и известување) да не се завршени и одобрени во АМС	ПГДР и РР ПГДР/РР на СРИС	Навремено пријавување и решавање на проблематичните документи во врска со нивното одобрување	ПГДР РР, РТ, ЧТ, ПГДР/РР на СРИС	во континуитет	По една година	Среден

**АЖУРИРАН РЕГИСТЕР НА РИЗИЦИ
НА ДРЖАВНИОТ ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА - 2021 ГОДИНА**

Реден број	Ризик	Сопственик на процесот	Потребни активности	Одговорно лице	Датум	Датум на следниот преглед	Утврден ризик
27	Извршување на ревизорски активности на обрасци во АМС кои не се ажурирани/усогласени со регулативата и упатствата на ДЗР	ПГДР и РР, ПГДР/РР на СРИС	Контрола на квалитет и осигурување на квалитет на сите обрасци во досие, редовно ажурирање и кориристење на предефинираните обрасци на сите обрасци во АМС согласно методологијата	ПГДР, РР, РТ, ПГДР/РР на СРИС	во континуитет	По една година	Среден
28	Губење на внесени податоци во работните документи отворени во рамките на АМС системот кога повеќе ревизори работат на еден документсе исто време	ПГДР и РР, ПГДР/РР на СРИС	Навремено пријавување и решавање на проблемот, надградба на АМС системот и обезбедување на резервна копија на одреден период	ПГДР, РР, РТ, ПГДР/РР на СРИС	во континуитет	По една година	Среден
29	Отстапување од утврдениот начин на користење на АМС системот	ПГДР и РР, ПГДР/РР на СРИС	Континуирана обука за користење на АМС	ПГДР, РР, РТ, ПГДР/РР на СРИС	во континуитет	По една година	Среден

3.2. Сектор за унапредување на ревизијата и следење на меѓународната пракса за имплементација на меѓународните стандарди (СУР)

30	Необезбедени повратни информации за преземени мерки по ревизорските извештаи од страна на Јавното обвинителство на РСМ и другите надлежни органи за сторен прекршок или кривично дело од страна на субјектот предмет на ревизија	ПГДР на СУР	Редовна комуникација со Јавното обвинителство на РСМ и другите надлежни органи со цел добивање на повратни информации за преземени мерки кон субјектот на ревизија за кој е утврдено сомневање за сторен прекршок или кривично дело	ПГДР на СУР Самостоен ревизор од СУР	тековно	По една година	Среден
----	--	-------------	---	---	---------	----------------	--------

3.3. Сектор за правни и општи работи, јавни набавки и односи со јавноста (СПОР)

31	Некомплетност на архивската документацијата и класифицираната документација	Раководител на СПОР	Да се преуреди начинот на архивското работење и одложување на документацијата	Раководител на СПОР Помошник раководител на СПОР	во законски утврдени рокови	еднаш годишно	Среден
----	---	---------------------	---	---	-----------------------------	---------------	--------

3.4. Сектор за финансиски прашања

**АЖУРИРАН РЕГИСТЕР НА РИЗИЦИ
НА ДРЖАВНИОТ ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА - 2021 ГОДИНА**

Реден број	Ризик	Сопственик на процесот	Потребни активности	Одговорно лице	Датум	Датум на следниот преглед	Утврден ризик
32	Неможност да се изврши предвидениот обем на активности и да се воспостави разграничување на должностите и одговорностите во рамките на секторот	Раководител на секторот, Помошник раководител на Секторот	Кадровска доекипирање на Секторот	ГДР, Генерален секретар, Раководител на секторот	тековно	По една година	Среден
3.5 Одделение за управување со човечки ресурси							
33	Непотполно извршување на активностите поврзани со управување со човечките ресурси	Раководител на одделението за управување со човечки ресурси	Кадровско доекипирање	Вработени вклучени во процесот	31.12.2022 година	По една година	Среден
34	Некомплетна електронска база на податоци за вработените	Раководител на одделението за управување со човечки ресурси	Внесување и редовно ажурирање на податоците во модулот за управување со човечки ресурси	Вработени вклучени во процесот	тековно	По една година	Среден
3.6. Одделение за внатрешна ревизија							
35	Неквалитетно и ненавремено изработен стратешки и годишен план за ВР	Раководител на ВР	Квалитетна и навремена изработка и достава на стратешки и годишен план за вр	Вработени вклучени во процесот	Во законски утврден рок	еднаш годишно	Среден
36	Неизвршена внатрешната ревизија согласно годишниот план за ВР	Раководител на ВР	Комплетирање со кадар, организирање и извршување на внатрешната ревизија согласно прописите за внатрешна ревизија	Вработени вклучени во процесот	Во законски утврден рок	еднаш годишно	Среден
37	Ненавремено исполнување на роковите во планот за ВР	Раководител на ВР	Навремено исполнување на роковите во планот за внатрешна ревизија	Вработени вклучени во процесот	Согласно планот	еднаш годишно	Среден
38	Неквалитетно и ненавремено изработен годишен извештај	Раководител на ВР	Квалитетна и навремена изработка и достава годишен извештај	Вработени вклучени во процесот	Во законски утврден рок	еднаш годишно	Среден