

**МИНИСТЕРСТВО
ЗА ФИНАНСИИ**

**СЕКТОР ЗА ЦЕНТРАЛНА
ХАРМОНИЗАЦИЈА НА
СИСТЕМОТ НА ВНАТРЕШНА
ФИНАНСИСКА КОНТРОЛА
ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР**

**МЕТОДОЛОГИЈА
ЗА УПРАВУВАЊЕ
СО РИЗИЦИ КАЈ
ЈАВНИТЕ
СУБЈЕКТИ**

Скопје, 2025 година

СОДРЖИНА

ПРЕДГОВОР	2
1. ВОВЕД	3
2. ДЕФИНИРАЊЕ НА РИЗИК	4
3. СТРАТЕШКИ И ОПЕРАТИВНИ РИЗИЦИ	5
4. ЦИКЛУС ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИК	8
5. ДОКУМЕНТИРАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИК	23
6. ЗАДАЧИ И ОДГОВОРНОСТИ НА ПОЕДИНЕЧНИ УЧЕСНИЦИ ВО ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИК	24
7. УЛОГА НА ВНАТРЕШНАТА РЕВИЗЈА ВО УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИ	27
8. УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ОД КОРУПЦИЈА	29
Прилози:	
Прилог 1а – Образец за регистар на стратешки ризици - нови ризици.....	30
Прилог 1б - Образец за регистар на оперативни ризици – нови ризици.....	30
Прилог 2а - Образец за регистар на стратешки ризици - постојни ризици.....	31
Прилог 2б - Образец за регистар на оперативни ризици - постојни ризици	31
Прилог 3 - Основни информации и алатка за анализа на стратешки ризици.....	33

ПРЕДГОВОР

Управувањето со ризик вклучува предвременно размислување за потенцијални настани што може да се случат, како и за резултатите и последиците со кои може да се соочат институциите во иднина и за преземање на навремени мерки за минимизирање на ризикот и според тоа, избегнување, односно намалување на недоволните влијанија.

Ефикасното управување со ризикот го олеснува подоброто донесување одлуки, подоброто планирање и оптимизација на расположливите ресурси, утврдувањето на приоритетите и избегнувањето идни проблеми што можат да се појават во работењето на јавните субјекти.

Навременото откривање на клучните ризици и преземањето соодветни мерки, исто така, вклучува и избегнување на сите финансиски влијанија што нужно се појавуваат, со цел да се решат проблемите, односно последиците од активирани ризици.

Раководителите одговорни за работење и постигнување на целите, исто така, се клучни лица одговорни за управување со ризикот и треба да го разберат управувањето со ризик како составен дел од нивното работење, особено кога се донесуваат одлуки. Во тој контекст важно е да се нагласи дека процесот на управување со ризик треба да биде добро поврзан и вграден во активностите за планирање на организацијата. Тоа значи поврзување на управувањето со ризик со стратешките и секторските планови, со годишните планови и со оперативните планови. Имајќи ја предвид поврзаноста на управувањето со ризик со процесот на планирање на различни нивоа, станува јасно дека високиот менаџмент како и оперативниот менаџмент се одговорни за соодветно управување со ризик.

Со цел понатамошно подобрување на процесот на управување со ризици во јавниот сектор, во овој документ дадени се нови упатства кои:

- воведуваат поделба на стратешки и оперативни ризици
- ги ставаат управувањето со стратешките ризици и координацијата на собирањето податоци за стратешките ризици во рамки на највисокото ниво на управување
- бараат пообјективна проценка на ризик заснована врз анализа на причините и последиците од ризикот, факторите на ризик и индикаторите за измама што, исто така, бара подетално собирање и анализирање на информациите за целите на проценката на ризикот
- бараат поактивно следење на спроведувањето на мерките за ублажување на ризикот и известување за статусот на ризикот
- бараат поактивна соработка помеѓу поврзаните институции во процесот на управување со ризиците (матичните буџетски корисници и буџетските корисници и други јавни субјекти под нивна надлежност)
- укажуваат на меѓусекторскиот пристап кон одговор на ризикот што бара координиран пристап на различни институции одговорни за решавање на ризиците.

Целта на оваа методологија е да им помогне на институциите од јавниот сектор да го гледаат управувањето со ризик како елемент на секојдневното работење, така што резултатот на управувањето со ризикот ќе стане мерлива корист за високото раководство.

1. ВОВЕД

Методологијата за управување со ризици кај јавните субјекти (во натамошниот текст: Методологија) е подготвена со цел понатамошно подобрување на процесот на управување со ризици за институциите од јавниот сектор.

Истата е наменета за јавните субјекти од кои, според Законот за системот на внатрешна финансиска контрола во јавниот сектор¹, се бара да воспостават и развијат процес за управување со ризик.

Оваа Методологија обезбедува детално објаснување на концептот за ризик, поделба на ризиците на стратешки и оперативни ризици, како и врската помеѓу стратешките и оперативните ризици, основната методологија за управување со ризици, документирањето на податоците за ризиците, како и задачите, улогите и одговорностите на вклучените во процесот на управување со ризик. Прилозите кон оваа Методологија даваат примери со цел подобро разбирање и спроведување на процесот на управување со ризик во пракса.

Јавните субјекти, во согласност со нивните специфики и потреби од работењето, воспоставуваат и развиваат процес на управување со ризик следејќи ги основните чекори содржани во оваа Методологија.

Термините *јавни субјекти*, *буџетски корисници*, *матични буџетски корисници*, *претпријатија во јавна сопственост*, кои се користат во оваа Методологија се во согласност со значењата што се користат во Законот за системот на внатрешна финансиска контрола во јавниот сектор.

¹ Службен весник на Република С. Македонија, бр. 255/24.

2. ДЕФИНИРАЊЕ НА РИЗИК

Ризик е **можност** еден настан да се случи и да има негативно влијание врз остварувањето на целите. Неискористените или пропуштените можности за подобрување на работењето исто така се сметаат за ризици.

Ризиците се настани што јавните субјекти сакаат да ги избегнат бидејќи нивните последици можат:

- да претставуваат закана за остварувањето на стратешките и оперативните цели на институцијата, програмата, проектот, активноста;
- да го намалат квалитетот на услугите за граѓаните и за другите заинтересирани страни и да предизвикаат незадоволство кај нив;
- да го нарушат угледот на институцијата и да ја намалат довербата на пошироката јавност;
- да ја изложат институцијата на негативни финансиски влијанија поради ненаменско, неекономично, неефективно и неефикасно користење на средствата или на надомест на штета што се бара заради грешки во работењето;
- да претставуваат закана за професионалноста и за соодветното (етичко) однесување при извршување на активностите;
- да резултираат со злоупотреба на ресурси, неовластено користење или пристап до имот или информации;
- да имаат негативно влијание врз можноста на институцијата да обезбеди управување во променети околности на таков начин што ги спречува или минимизира негативните ефекти врз обезбедувањето јавни услуги.

- **Ризикот е настан кој ја содржи компонентата на неизвесност** (може, но не мора да се случи).
- Секоја активност/задача содржи одреден ризик.
- Секоја организациска единица во своето работење се соочува со одредени ризици.
- Пропуштените можности исто така се сметаат за ризик. Пример за такви ризици е недоволно користење на можните финансирања од фондовите на ЕУ.

3. СТРАТЕШКИ И ОПЕРАТИВНИ РИЗИЦИ

За целите на управувањето со ризик во јавните субјекти, се препорачува ризиците да се категоризираат на **стратешки и оперативни ризици**. Како што беше наведено во предговорот, вградувањето на стратешките и оперативните ризици во процесот на планирање е од исклучително значење за секторско/стратешко планирање како и годишно/оперативно планирање. Ова е одговорност на високиот менаџмент и на оперативниот менаџмент.

Поделбата на стратешки и оперативни ризици обезбедува групирање на голем број различни ризици со кои се соочуваат јавните субјекти и полесно е да се одреди кое ниво на раководење првенствено управува со која категорија на ризик.

Стратешките ризици се несакани настани што можат да имаат негативно влијание врз остварувањето на долгорочните и среднорочните цели, на стратешките приоритети на институцијата, на националните и/или локалните приоритети, на приоритетите на конкретните јавни функции или сектори (на пр. здравство, животна средина, правда, стабилност на јавните финансии, безбедност итн.). Стратешките ризици се фокусираат на пошироки интересни групи, граѓани, крајни корисници на услуги, итн.

Управувањето со стратешкиот ризик е во рамки на опфатот на раководителот на матичниот буџетски корисник кој треба тесно да соработува со највисокото раководство во буџетскиот корисник и во субјектите под негова надлежност за целите на управување со стратешките ризици. Управувањето со стратешкиот ризик треба да се развие како компонента во процесите на стратешко планирање и на донесување клучни одлуки на највисоко ниво на управување.

Стратешките ризици може да се разгледаат преку следниве поткатегории:

<i>Преглед на стратешки ризици, во областите во кои тие можат да се појават</i>	
Политички	ризичи поврзани со неможноста да се постигнат поставените политички цели, политичките програми на Владата, на локалната заедница, итн.
Финансиски/економски	ризичи кои можат да имаат негативно влијание врз долгорочната финансиска одржливост и стабилност на институцијата (на пр. лошо испланирани инвестициски проекти кои со ставање во функција/употреба генерираат повеќе загуби отколку придобивки, позајмици кои тешко се враќаат како резултат на зголемување на каматата, активирани гаранции за буџетските корисници во надлежност, итн.)
Социјални	ризичи кои можат да имаат негативно влијание врз способноста на јавните субјекти да одговорат на демографските и социоекономските трендови и промените во очекувањата на интересните групи (на пр. емиграција на млади луѓе; зголемен број деца од предучилишна возраст, но недоволен капацитет за сместување на градинките и/или работното време на градинките не е приспособено на работното време на родителите; зголемен број на стари лица, но недоволен капацитет на домови за сместување на стари лица за да одговорат на зголемените потреби, да не бидат приспособени на барањата на старите и изнемоштени лица итн.)

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

Технолошки	ризичи поврзани со начините на кои јавните субјекти се однесуваат на технолошките промени, т.е. колку се способни да одговорат на истите и да користат технолошки промени во обезбедувањето услуги за корисниците и граѓаните (на пр. јавните субјекти не воведуваат/не користат нови технологии кои може да ја забрзаат и олеснат комуникацијата со граѓаните и да ги намалат нивните административни трошоци, инвестирање во несоодветна или некомпатибилна технологија, итн.)
Правни/законски	ризичи поврзани со промени во законодавството кои влијаат врз промените во работењето на институциите може да имаат влијание врз зголемувањето на трошоците за работење, врз промените во изворите на финансирање, итн. (на пр. спроведување специфични директиви на ЕУ)
Конкурентност	ризичи поврзани со конкурентноста во обезбедувањето услуги (сооднос цена и квалитет), релевантни во случаи кога услугите за граѓаните можат да се обезбедат преку јавни и приватни институции (на пр. јавни и приватни градинки, музеи, домови за стари лица)
Корисници/граѓани	ризичи поврзани со можноста за исполнување на тековните и идните потреби, барања и очекувања на корисниците на услуги во врска со квалитетот и брзината на обезбедувањето на услугите
Еколошки/климатски промени	ризичи поврзани со промените во животната средина, климатските промени и влијанието што тие го имаат врз квалитетот на животот на граѓаните и економијата (пр. влијанието на сушата врз земјоделството, заштита од загадување, управување со отпад што треба да биде во согласност со промените на стандардите и сл.).

Оперативни ризици се несакани настани кои може да имаат негативно влијание врз спроведувањето на функциите, активностите и процесите во утврдени рокови, врз нивото на квалитет на услугата, погрешна примена на законите и процедурите. Неопходно е да се земе предвид дека кумулативните ефекти на оперативните ризици исто така можат да влијаат и да претставуваат закана за реализацијата на некои стратешки цели, и на овој начин оперативните ризици исто така можат да предизвикаат стратешки ризици.

Управувањето со оперативните ризици е одговорност на раководителите одговорни за процесите/активностите, односно раководителите на организациските единици во кои се спроведуваат овие процеси/активности.

Оперативните ризици може да се разгледаат преку следните поткатегории :

Преглед на оперативни ризици, според областите во кои тие можат да се појават

Професионализам и компетенции на вработените	ризичи поврзани со непрофесионално однесување на вработените, што особено може да биде изразен проблем доколку вработените имаат директен контакт со крајните корисници на услуги (обезбедување неточни или нецелосни информации/насоки до граѓаните во врска со нивните права, одложувања во обработката на барањата на граѓаните итн.)
Финансиски	ризичи поврзани со грешки во финансиското работење, со планирање на буџетот и со извршување на буџетот, постапки за јавни набавки и склучување договори (на пр. не се преземаат мерки за наплата на побарувањата, евиденцијата на сметководството е нецелосна, институциите немаат информации за можна реализација на дополнителни приходи, нема евиденција за потенцијални обврски, финансиските извештаи не се изготвуваат во роковите, неправилно водење книговодство, нехармонизирани плански документи, итн.)
Регулаторни	ризичи поврзани со непочитување или делумно почитување на правилата и процедурите во работењето што може да доведе до неповолно мислење од надворешната ревизија, наоди од инспекција, можни тужби, судски постапки, итн.
Заштита на луѓе/имот и други ресурси	ризичи поврзани со безбедноста на вработените, корисниците на услуги (заштита и безбедност на пациентите во болниците, децата во училиштата и градинките итн.), ризичи поврзани со заштитата на имотот од кражба, незаконска конфискација, пожари, несоодветен третман, итн.
Добавувачи/надворешни партнери	ризичи поврзани со способноста на добавувачите да испорачуваат услуги/стоки/работи на време и во согласност со договорената цена, количина, квалитет, обезбедени гаранции, итн.
Технолошки	ризичи поврзани со ИТ системи, опрема, машини, итн.
Ризици од неправилности и измами/корупција	на пример, поделба на вредноста на набавката со намера да се избегне спроведувањето на предвидената постапка за набавка.

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

Ризиците се категоризираат на стратешки и оперативни ризици.

На пример, **стратешките ризици** поврзани со управувањето со јавниот долг се: каматниот ризик на јавниот долг и девизниот курс на јавниот долг.

Оперативните ризици може да бидат, на пример, расипување на опремата, губење на документација, губење на клучен персонал, итн.

Врската помеѓу стратешките и оперативните ризици

И покрај поделбата на ризиците на стратешки и оперативни, неопходно е да се земе предвид дека стратешките и оперативните ризици се поврзани и ниту една категорија на ризик не може да се гледа одделно.

Врската помеѓу стратешките и оперативните ризици произлегува од фактот дека оперативните ризици можат да предизвикаат или да бидат последица на стратешките ризици и обратно.

Неопходно е да се земат предвид причинските врски и корелациите помеѓу стратешките и оперативните ризици за време на сите фази на управување со ризик.

4. ЦИКЛУС ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Циклусот за управување со ризици содржи четири основни фази што се користат за стратешки и оперативни ризици:

- А. идентификација на ризик**
- Б. проценка на ризик**
- В. одговор на ризик**
- Г. следење и известување за ризик**

Фазите на циклусот на управување со ризици се меѓусебно поврзани и потребно е да се разгледуваат како континуиран процес кој никогаш не е целосно завршен, бидејќи ризиците се динамични по својата природа и со текот на времето, се подложни на промени.

Управувањето со ризикот има одредено ниво на субјективност поради различните сфаќања на поединците кои учествуваат во процесот на управување со ризик во врска со идентификација на ризик, веројатност за ризик и проценка на влијанието, како и мерки за ублажување на ризикот. Со цел да се постигне пообјективен пристап, управувањето со ризици бара добри влезни податоци и анализи на податоци со цел идентификување на ризикот, проценка на изложеноста на ризик и утврдување соодветни мерки за одговор на ризик.

А. Идентификација на ризик

Оваа фаза на управување со ризици детално го објаснува пристапот и методот за идентификување и опишување на ризиците.

Пристап кон идентификација на ризик

Постојат два основни пристапи кои можат да се користат при идентификување на ризиците:

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

а) пристапот „од горе-надолу“

б) пристапот „од долу-нагоре“

Пристапот „од горе-надолу“ најчесто се користи за идентификување стратешки ризици, т.е. ризици поврзани со реализација на стратешки цели, приоритети, клучни програми, проекти за капитални инвестиции, итн.

Пристапот „од долу-нагоре“ најчесто се користи за идентификување на оперативни ризици, т.е. ризици поврзани со деловните процеси, функциите, проектите, или активностите.

Пристапот „од горе-надолу“ и „од долу-нагоре“ се надополнуваат и сеопфатната идентификација на ризикот бара комбинација од двата пристапа.

Во комбинираниот пристап кон идентификување на ризикот треба да се осигура дека информациите за оперативните ризици не преовладуваат над информациите за стратешките ризици.

Највисокото раководство треба да биде информирано за оперативните ризици што можат да влијаат врз реализацијата на стратешките цели и приоритети, т.е. за оние ризици чишто кумулативни влијанија можат да предизвикаат стратешки ризици и/или да стимулираат нивно поголемо влијание.

Раководителите на внатрешните организациони единици треба да бидат информирани за стратешките ризици на институцијата со цел да препознаат и проценат колку оперативните ризици од нивниот делокруг се поврзани и/или зависат од стратешките ризици на институцијата.

Методи за идентификување на ризик

При идентификација на ризик најчесто се користат следниве методи:

а) анализа на податоци/информации од плански документи, извештаи, прописи

б) прашалници за идентификација на ризик

в) заеднички состаноци/работилници („brainstorming“)

Анализа на податоци/информации од плански документи, извештаи, прописи

Стратешките ризици по правило се идентификуваат при изготвување стратешки документи и при утврдување на стратешките цели и приоритети. За утврдување на стратешките ризици, може да се користат податоци од претходно објавени анализи за тековната состојба. Овие анализи се направени за целите на изготвување стратешки документи, за утврдување на слабостите и недостатоците, како и за проценка на можните несакани настани, што може да има негативно влијание врз постигнувањето на поставените стратешки цели и приоритети. Стратешките ризици идентификувани на овој начин честопати се вклучени во стратешките документи. Доколку не е така, т.е. ако стратешките документи не содржат информации за ризиците, туку само за целите и приоритетите, тогаш стратешките цели и приоритети од таквите документи служат како почетна точка за идентификување на стратешките ризици. Покрај стратешките документи, други извори на информации за идентификување на стратешките ризици се извештаи за реализација на стратешките документи, повеќегодишни буџети/финансиски планови, извештаи за напредокот на Република Северна Македонија, извештаи од надворешна/државна ревизија, измени и дополнувања на националната регулатива и измени и дополнувања на директивите на ЕУ поврзани со работните области во рамките на институцијата, релевантни извештаи кои укажуваат

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

на промени/трендови во области кои се од интерес за институцијата, итн. Стратешките ризици, исто така, треба да се идентификуваат и при донесување одлуки за капитални инвестициски проекти, за инвестиции преку јавно приватно партнерство, итн.

Оперативните ризици обично се утврдуваат при изготвување на оперативните плански документи (годишни планови за работа, планови за инвестициско одржување, планови за набавки и склучување договори, финансиски планови, итн.). Покрај оперативните плански документи, извори на информации за утврдување на оперативните ризици се извештаи за реализација на оперативните плански документи, извештаи од надворешна и внатрешна ревизија, извештаи за инспекциски контроли, извештаи за извршени контроли на лице место, информации за тешкотии во работењето на другите институции со кои може да се прави споредба, информации од медиумите, итн. Како извори на информации за утврдување на оперативните ризици може да се користат и студии за воведување нови ИТ системи, планови за реорганизација на работењето, предлог проекти и сл.

Прашалници за идентификација на ризик

Со цел да се идентификуваат стратешките и оперативните ризици, може да се подготват различни прашалници за раководителите, вработените, корисниците на услуги, граѓаните, институциите со кои програмите и/или проектите заеднички се имплементираат, јавните субјекти под негова надлежност и сл., за да се добијат дополнителни информации со цел утврдување на стратешките и оперативните ризици.

Јавните субјекти, во согласност со нивните потреби и специфики во работењето, ги изготвуваат прашалниците за собирање податоци со цел идентификување стратешки и оперативни ризици.

Заеднички состаноци/работилници (brainstroming)

Информациите за ризиците треба да се дискутираат на заеднички состаноци со цел да се добијат потребните информации од вработените со различно искуство и знаење. Стандардната “бура на идеи” се спроведува усно и ја поттикнува креативноста на учесниците. Важно е учесниците да ги разгледаат ризиците во однос на заеднички утврдената цел. Овој метод е многу ефикасен во смисла на размена на информации и мислења меѓу различни поединци и нивоа на институцијата, со цел да се постигнат најдобрите решенија.

- Предуслови за идентификација на ризикот се јасно дефинирани цели.
- Пристапот „од горе-надолу“ и пристапот „од долу-нагоре“ меѓусебно се надополнуваат и сеопфатната идентификација на ризик бара комбинација од двата пристапа.
- Следниве методи најчесто се користат за идентификација на ризикот:
 - анализа на податоци/информации од плански документи, извештаи, законодавство,
 - прашалници за идентификација на ризик,
- „бура на идеи“.

Опис на ризик

Идентификуваните ризици треба да бидат опишани на начин на кој описот на ризик треба да содржи информации за:

- причините за настанување на ризикот
- последиците од ризикот.

Описот на ризикот претставува финализирање на фазата на идентификација на ризикот и почеток на фазата на проценка на ризикот.

Деталните информации за причините и последиците од ризикот овозможуваат подобра и пообјективна проценка на ризикот, како и идентификување на мерките за ублажување на ризикот. На пример, деталните информации за причините за ризикот овозможуваат полесна проценка на веројатноста за ризик и идентификување на мерките што треба да се насочат кон отстранување на причината за ризик. Информациите за можните последици од ризикот овозможуваат полесна проценка на влијанието на ризикот.

- При опишување на ризикот, треба да се има предвид **настанот, причината за ризикот и последиците од ризикот.**
- Деталните информации за причините за ризик овозможуваат полесна проценка на веројатноста за ризик и идентификација на мерките кои треба да се фокусираат на елиминирање на причината за ризик.
- Информациите за можните последици од ризикот овозможуваат полесна проценка на влијанието на ризикот.
- Ризикот треба да се опише како потенцијален настан наместо како негативна состојба.
- На пример, ризикот не е „недостаток од државни службеници“, туку:

„Напуштање на државните службеници (потенцијален настан!) поради подобри услови за работа (причина!), поради што може да има доцнење во обработката на барањата за поддршка на земјоделците.“ (последици!)

- Пример за ризик како неискористени можности: Недоволно искористување на можните средства од фондовите на ЕУ
 - Причини за ризикот:
 - институциите немаат информации за можното искористување на средствата од ЕУ
 - Последици од ризикот: проектите и активностите се финансираат исклучиво од национални извори додека истовремено средствата на ЕУ остануваат недоволно искористени.

Б. Проценка на ризик

Проценката на ризик вклучува проценка на влијанието и веројатноста за појава на ризикот. Ризиците треба да се проценат со цел:

- да се рангираат
- да се утврдат приоритетните ризици
- да се обезбедат информации за донесување одлуки за справување со ризиците.

Анализа на ризик - опис на ризик, индикатори на ризик, фактори на ризик

Проценката на ризикот треба да се заснова врз високо квалитетни анализи на можните причини и последици од ризикот, факторите на ризик и индикаторите за ризик/измама. Ваквите анализи даваат основа за пообјективна проценка на ризикот и утврдување на соодветни мерки за справување со ризиците.

Појдовна точка за проценка на ризикот е добар опис на ризик, со утврдени причини и последици од ризикот, надополнети со дополнителни информации за факторите на ризик и индикаторите на ризик.

Факторите на ризик (може да се земат во предвид, но не е задолжително во Регистарот на ризици) вклучуваат настани, околности, трендови, карактеристики поврзани со институцијата, со нејзиното работење и опкружување, кои не мора да имаат директна причинска врска со ризиците, но преку корелации може да ја зголемат веројатноста и влијанието на ризикот.

На пример, трендот на зголемувањето неплатени обврски или трендот на зголемувањето ненаплатени побарувања не мора да предизвика ризик од долгорочна финансиска неодржливост. Овој ризик може да биде предизвикан од лошо подготвени капитални инвестиции, кои во иднина нема да ги остваруваат планираните приходи, и ќе генерираат големи финансиски загуби. Меѓутоа, трендот на зголемување на неплатени обврски или трендот на зголемување на ненаплатени побарувања укажува на **зголемена веројатност** за појава на ризик од финансиски загуби и го зголемува ризикот за финансиската стабилност.

Исто така, честите промени на законодавството може да се сметаат за фактор на ризик кој ја **зголемува веројатноста** за појава на ризик од одредени пропусти во спроведувањето на новата регулатива. Промената на регулативата сама по себе не е причината за овој ризик - ризик од пропусти во спроведување на новата регулатива може да биде предизвикан од незапознаеност со и/или неможност да се следат сите промени од страна на институцијата на која се однесува законската регулатива. Сепак, честите измени во регулативата ја зголемуваат веројатноста за ризик и со тоа претставуваат фактор на ризик.

Утврдените фактори на ризик треба да се земат предвид меѓусебно, бидејќи повеќе фактори на ризик може да резултираат со значително влијание и/или голема веројатност дека ризикот ќе се реализира.

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

Пример за фактор на ризик може да се најде во следната табела.

ПРИМЕРИ ЗА ФАКТОРИ НА РИЗИК КОИ МОЖЕ ДА ГО ЗГОЛЕМАТ ВЛИЈАНИЕТО И ВЕРОЈАТНОСТА ЗА РИЗИК КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ	
Финансиско значење	• Јавни набавки, договори и проекти за развој на инвестиции со висока финансиска вредност • Големи суми на приходи и расходи во буџетот/финансискиот план • Промени во ставките во финансиските извештаи со висока финансиска вредност • Проектиите на идните парични текови (приходи/приливи и расходи/одливи) од капиталните проекти или инвестиции • Потенцијални обврски од издадени гаранции, долгови и судски постапки • Потенцијални обврски за неискористени кредитни ресурси (казни)
Комплексност на активноста	• Повеќегодишни програми и проекти • Програми/проекти со поголем број внатрешни организациски единици и/или со поврзани надлежни институции • Голем број на програми/проекти и за кои постои зголемен надворешен интерес
Значење за постигнувањето стратешки цели	• Програми, проекти и активности кои се директно поврзани со реализацијата на стратешките цели и приоритети • Програми, проекти и активности со кратки рокови за имплементација • Функции, системи, процеси идентификувани како „слаби врски“ при реализација на стратешките цели и приоритети
Чувствителност на репутација	• Деловни области со голем број и зголемен интерес на крајните корисници, медиумите, граѓанските организации, стручната јавност, итн. • Деловни области што можат да бидат предмет на негативно медиумско известување
Развој на систем за внатрешна контрола	• Деловни области со недоволно развиени системи за внатрешна контрола • Нови програми, проекти, активности, системи или процеси • Распределба на средства од национални и/или фондови на ЕУ до надворешни институции со недоволно развиени системи за контрола
Опсег и интензитет на промените во организацијата	• Деловни области кои се предмет на промена на регулативата • Деловни области изложени на промени во информациските системи • Деловна област со значителна флукутација на вработените • Реорганизација на функциите или управување со промени

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

Изложеност на измама и неправилности/корупција	• Област за јавни набавки • Договори со висока вредност • Готовински плаќања / исплати • Јавно-приватно партнерство и концесии • Распределба на средства преку трансфери и/или субвенции
Време од последната ревизија / независен преглед	• Активности, програми, проекти кои не биле предмет на ревизија или независна евалуација подолг временски период • Институции во надлежност кои не биле ревидирани од надворешна ревизија подолг временски период
Барања во однос на усогласеноста со регулативата	• Број и сложеност на регулативите кои регулираат одредена деловна област • Финансиски казни за неусогласеност

Важен сегмент на управувањето со ризици во јавниот сектор е управувањето со **ризичи од измама и корупција**. При утврдување и анализа на ризиците од измама, важно е да се забележат одредени предупредувачки знаци на таканаречените „**индикатори за измама**“.

Поголемиот број на индикатори за измама поврзани со една област укажуваат на поголема веројатност ситуацијата да претставува ризик од измама. Идентификуваните индикатори за измама овозможуваат подобро донесување одлуки за преземање мерки.

Користењето индикатори за измама и фактори на ризик за целите на проценката на ризикот бара активно собирање и разгледување на информации од различни извори на податоци. Примери за извори на податоци се статистички показатели, финансиски извештаи, бази на податоци, како што се сметководствените системи, кадровски евиденции, евиденција на имот, забелешки за состојбата, информација од други институции и субјекти со кои соработуваат, поплаки/жалби од граѓаните, информации од медиумите (весник, ТВ, интернет), итн.

Со анализа на одредени фактори на ризик, како што е анализата на трендовите на зголемување или намалување на одредени финансиски индикатори, исто така, се обезбедува пообјективна основа за проценка на финансиските ефекти, односно, изразување на ефектите од ризикот во финансиски износи.

Факторите на ризик исто така може да се користат за развој на таканаречената „сценарио анализа“ во рамките на која, врз основа на конкретни настани и околности за кои се смета дека се можни, се анализираат нивните можни влијанија. Анализите на сценарија се засноваат врз зависноста меѓу одредени настани и околности кои можат да настанат, и нивното влијание врз веројатноста за појава на ризик и ефектите од ризикот. Бројот на сценарија развиени за целите на анализата и за проценка на ризикот зависат од утврдените фактори на ризик, односно од заканите и карактеристиките на работењето, и може да се изготват за секој ризик поединечно. Сценарио анализите, исто така треба да се ажурираат и да се дополнуваат со податоци кога е потребно.

На пример, јавно претпријатие може да изготви сценарио анализа со цел проценка на ризик од намалување на добивката, земајќи ги предвид настаните и околностите (фактори на ризик) кои

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

можат да влијаат врз намалувањето на добивката како што се на пример, растот на цените на енергијата (раст на цената на гасот и на електричната енергија), раст на конкуренцијата и нарушувања во синџирот на снабдување.

Пример за сценарио анализа може да се најде во следната табела.

Табела е 1 : Сценарио анализа за проценка на ризикот од намалување на добивката во работењето на јавно претпријатие

Фактори на ризик	Сценарија		
	Настан	Влијание врз добивката	Мерки
Промена на девизниот курс	Падот на девизниот курс на УСД (американски долар) од 15% доведува до намалување на приходите од извоз на производи за 10%	- 80 мил. ден.	управување (хеџинг) со девизниот курс - заштита на договорот од ризик од промена на девизниот курс
	Зголемување на девизниот курс на УСД (американски долар) од 15% доведува до зголемување од 10% на трошоците за производство како резултат на увозот на сировини	- 240 мил. ден.	управување (хеџинг) со девизниот курс - заштита на договорот од ризик од промена на девизниот курс
Зголемување на цената на гас	Зголемување на цената на гасот за 10% доведува до зголемување на трошоците за производство/трошоците за обезбедување услуга за 5%	-120 мил. ден.	склучување повеќегодишни договори со добавувачот
Зголемување на цената на електричната енергија	Зголемување на цената на електричната енергија за 10% доведува до зголемување на трошоците за производство/обезбедување на услуга за 5%	-120 мил. ден.	склучување повеќегодишни договори со добавувачот
Раст на конкуренцијата	Зголемувањето на бројот на конкуренцијата доведува до намалување на цената на услугата за 20%	-160 мил. ден.	воведување нов пакет производи
Нарушувања во синџирот на снабдување	10% намалување на понудата на сировини доведува до намалување на производството за 10%	-240 мил. ден.	идентификување алтернативни добавувачи

Проценка на влијанието

Проценетото влијание на ризикот треба да се изрази преку одредени нивоа, најчесто користејќи три (3) нивоа²:

- *мало*
- *умерено и*

² Во зависност од нивните специфичности и потреби, институциите можат да ги развиваат нивоата на претставување на влијанието на ризик. На пример, поделба на пет (5) нивоа: *многу мало, мало, умерено, големо и многу големо влијание*.

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

- *големо влијание.*

Определените нивоа на влијание на ризик се оценуваат на одредена скала за оценување (на пр. *мало влијание = 1 поен; умерено влијание = 2 поени; големо влијание = 3 поени*). Скалата за оценување се користи за пресметување, т.е. проценка на вкупната изложеност на ризик.

Влијанијата на ризик можат да се прикажат според области каде ризикот ќе влијае, како што се влијанија на ризикот врз остварувањето на стратешките цели, финансиски штети и загуби, можни правни постапки (жалби, покренување судска постапка), нарушен углед, човечки загуби, нарушен континуитет во работењето, предизвикани штети врз животната средина, неповолни мислења од надворешната ревизија и сл.

Кога е можно, влијанијата на ризик треба да бидат претставени во финансиски износи, на пример, проценети износи на можни финансиски загуби, штети, потенцијални нови обврски, потенцијални поголеми трошоци за судски постапки и други трошоци, проценети финансиски износи на намалена добивка (релевантни за компаниите), итн.

Табела 2: Пример за проценка на ризик по области

Област врз која ќе влијае ризикот	НИВО НА ВЛИЈАНИЕ НА РИЗИК		
	Мало (1 поен)	Умерено (2 поени)	Големо (3 поени)
Постигнување стратешка цел	Доцнење или пречка што влијае врз остварување на целта	Сериозни доцнења во остварување на целите	Неможност за остварување на целите
Финансиски штети / загуби	Финансиското влијание е пониско од хх МКД *	Финансиското влијание е поголемо од хх МКД, а пониско од хх МКД*	Финансиското влијание е поголемо од ХХ МКД*
Правни постапки	Жалби против постапки/решенија	Покренување судски постапки	Изгубен судски спор
Репутација	Непосакувано објавување во медиумите	Постојано внимание во медиумите (делумно губење на довербата во јавноста)	Негативна масовна медиумска кампања (значително губење на довербата во јавноста)
Човечки фактор	Полесни повреди на вработените/корисниците на услуги	Тешки повреди на вработените/корисниците	Смрт на вработен / корисник
Континуирано работење	Ограничен/минимален прекин во работењето	Значителен прекин во работењето на одреден број организациски единици	Прекин на нормалното работење во целата институција
Штети врз животната средина	Незначително влијание врз животната средина (воздух, вода, почва)	Привремено оштетување врз животната средина (воздух, вода, почва)	Постојано оштетување на животната средина (воздух, вода, почва)
Мислење/проценка од надворешни страни (на пр. надворешна ревизија)	Мислење без резерва од надворешна ревизија, но со конкретни информации за помали неправилности / слабости	Мислење со резерва од надворешната ревизија	Негативно мислење или Воздржување од мислење од надворешната ревизија

* секоја институција интерно одлучува кој финансиски износ претставува мало/умерено /големо влијание на ризик за институцијата.

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

Проценка на веројатноста

Проценетата веројатност за појава на ризик треба да се изрази преку одредени нивоа на веројатност, обично со употреба на три (3) нивоа³:

- *ниска*
- *средна и*
- *висока веројатност*

Одредените нивоа на веројатност за појава на ризик се поставуваат на скала за оценување (на пример, *ниска веројатност = 1 поен; средна веројатност = 2 поени; висока веројатност = 3 поени*).

Веројатноста за појава на ризик може да биде претставена описно или со процент на веројатност.

Табела 3 - Пример за проценка на веројатноста за ризик⁴

ОПИС	НИВО НА ВЕРОЈАТНОСТ ЗА РИЗИК		
	Ниска (1 поен)	Средна (2 поени)	Висока (3 поени)
Описен приказ	Најверојатно нема да се случи	Настанот понекогаш може да се реализира	Се очекува реализација на настанот
Приказ со процентуална проценка на веројатност ⁵	Веројатност помала од 5%	Веројатност поголема од 5% а помала од 25%	Веројатност поголема од 25%

Вкупна изложеност на ризик

Вкупната изложеност на ризик претставува производ од нивото на влијанието на ризик и нивото на веројатноста за појава на ризик, односно производ на поените од проценетите нивоа на влијанието и веројатноста.

Вкупната изложеност на ризик обично се претставува во матрици 3*3 или 5*5, во зависност од тоа дали проценетите влијанија и веројатноста на ризикот се претставени во три или пет нивоа како што е објаснето во претходните делови. Формуларот 3*3 е прикажан подолу.

Вкупната изложеност на ризик исто така може да се претстави преку неколку нивоа, при што најчесто се користат три нивоа:

- *ниско или прифатливо ниво на вкупна изложеност на ризик*
- *средно или толерантно ниво на вкупна изложеност на ризик*
- *високо или неприфатливо ниво на вкупна изложеност на ризик*

³ Во зависност од нивните специфичности и потреби, институциите можат да ги развиваат нивоата за претставување на проценетата веројатност за појава на ризик, на пример разделувајќи ги на пет (5) нивоа: *незначителна веројатност, малку веројатно, веројатно, многу веројатно и најверојатно*.

⁴ Ако проценката на веројатност се разработува за матрицата 5*5, може да се направи следната поделба: *незначителна веројатност(2%), малку веројатно (5%), веројатно (10%), многу веројатно (20%) и најверојатно (50%)*

⁵ Процентот на веројатност за потребата од рангирање го одредува секоја институција според нејзините потреби

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

Слика: Пример за матрица 3 * 3 за проценка на нивото на вкупна изложеност на ризик

ВЕРОЈАТНОСТ	Висока	среден ризик (3x1)	висок ризик (3x2)	висок ризик (3x3)
	Средна	низок ризик (2x1)	среден ризик (2x2)	висок ризик (2x3)
	Ниска	низок ризик (1x1)	низок ризик (1x2)	среден ризик (1x3)
		Мало	Умерено	Големо
ВЛИЈАНИЕ				

Табела 4: Ниво на вкупна изложеност на ризик
(пресметки засновани врз матрицата на ризик 3 * 3)

Ниво на вкупна изложеност на ризик	Опсег на резултати Веројатност x Влијание	Приоритет на одговор
ниско (прифатливо)	1 - 2	Низок приоритет на одговор - ризикот не бара премногу внимание, но треба повремено да се следи
средно (толерантно)	3 - 4	Среден приоритет на одговор - ризикот бара одредено ниво на внимание, мерки за ублажување и редовно следење (на пр. два пати годишно или почесто ако е потребно)
високо (неприфатливо)	6 - 9	Висок приоритет на одговор - ризикот бара висок степен на внимание, мерки за ублажување, вклучување на други институции во ублажување на ризикот доколку е потребно, ризикот бара постојано следење во интервали што се сметаат за соодветни

- Проценката на веројатноста и влијанието треба да се заснова врз анализи на квалитет. На пример:
- Стратешки ризик: **Каматен ризик на јавниот долг** – пример од земја членка на ЕУ

Влијанието на овој ризик во случај на зголемување на просечната каматна стапка на долгот за еден процентен поен во периодот 20XX – 20YY година, според пресметката на Министерството за финансии може да резултира дека јавниот долг до крајот на 20YY година може да биде 2,1 процентни поени над планираното (77,6% од БДП, наместо 75,5% од БДП).

Веројатноста за активирање на овој ризик е ублажена со постојната структура на каматни стапки во која на ниво на долг на државниот буџет повеќе од 86% од долгорочните обврски прават инструментите со фиксна каматна стапка.

Квалитетната проценка на ризик е заснована врз објективна анализа на причините и последиците на ризик, факторите на ризик и индикаторите на ризик, и истата треба да резултира со јасни приоритети меѓу проценетите ризици.

Ефективното управување со ризик, земајќи ги предвид барањата за документирање, следење и известување за ризиците, предвидува бројот на приоритетни ризици со кои управува високото раководство во институцијата да се сведе на разумно ниво. Елементи на кои треба да се стави акцент се:

- стратешките ризици,
- оперативните ризици кои влијаат врз активирање на стратешки ризици,
- ризиците од измама, неправилности корупција, и
- ризици кои бараат меѓусекторски пристап при одговор на ризик, со кои управува високото раководство.

Раководителите на организациските единици се фокусираат на други приоритетни оперативни ризици што се во нивна надлежност.

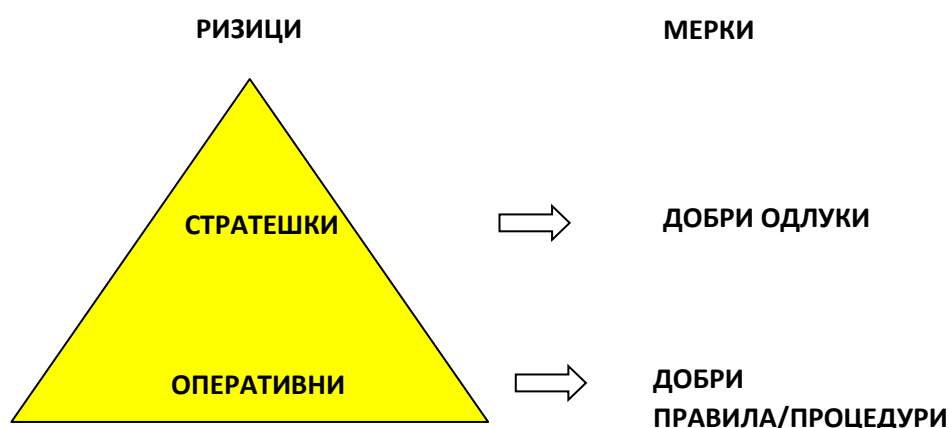
В. Одговор на ризик

Мерките што треба да се преземат како одговор на ризикот првенствено зависат од видот на ризик и утврдените причини за ризик.

Мерките за решавање или ублажување на стратешките ризици бараат одлуки на ниво на стратегии, политики, измени и дополнувања на законската рамка и/или институционалната рамка.

Мерките за решавање или ублажување на оперативните ризици обично бараат измени и дополнувања на оперативните правила и процедури, зајакнување на контролните процедури, подобрување на работните системи, активности и процеси.

Слика - Мерки за ублажување на стратешките и оперативните ризици



МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

Најчесто се користат четири методи при решавање/одговор на ризиците:

- Намалување/ублажување ризик
- Пренесување ризик
- Прифаќање ризик
- Избегнување ризик

Намалување/ублажување на ризикот значи преземање мерки за да се намали веројатноста за појава на ризик и/или влијанието. Мерките што се преземени од страна на институцијата вклучуваат примена на елементи на системот на внатрешна контрола со цел контрола на ризикот и продолжување на активността, без да се загрози постигнувањето на целите. Доколку се одлучи дека одредени ризици треба да се намалат, менаџментот треба да одреди мерки, рокови и одговорни лица за нивно извршување.

Пренесување ризик значи пренесување на ризикот на трета страна или споделување на ризикот со трета страна. Преносот на ризик на трета страна е одлука која треба да се донесе со претходно разбирање на природата на таквиот ризик, правилен избор на партнер кој е најспособен ефикасно да управува со него и да ги анализира трошоците за пренесување ризици (на пр. трошоци за премии за осигурување).

Овој метод на одговор на ризик е карактеристичен за ризиците поврзани со имот или луѓе и за ризиците кои произлегуваат од јавно приватни партнерства. При управување со ризици во јавни проекти кои се спроведуваат преку моделот на јавно приватно партнерство, јавниот партнер, доколку се соочи со значителни ризици, треба да ја разгледа можноста за делумно или целосно пренесување по правило на ризикот на приватниот сектор. Во вакви случаи, ризикот се алоцира на приватната или јавната страна во зависност од тоа кој подобро ќе управува со ризикот. Посебно внимание треба да се посвети на алокација на следниве видови ризици: проектирање и изградба (трошоци и рокови), технолошки ризици, ризици за одржување, законодавство, ризици од исполнување барања, финансирање проекти, итн.

Прифаќањето на ризикот е една од достапните опции кога можностите за спречување или избегнување на ризикот се ограничени или трошоците за преземање мерки се непропорционални во однос на можните придобивки. Прифаќањето на ризикот не значи нужно спроведување соодветни активности. На пример, во случај на прифатени ризици, потребно е да се изготват планови за постапување и да се создадат одредени резерви (во готовина, залихи, опрема и сл.) кои ќе се активираат доколку се реализира ризикот. Овој метод е вообичаен за ризик од природни катастрофи.

Избегнување на ризикот се врши преку делумна или целосна модификација на активността или на процесот кој е изложен на ризик. Овој метод е вообичаен на пр. за ризици што се јавуваат при реорганизација на постоечки или воведување нови програми, проекти, системи, процеси и активности и кога се проценува дека последиците од ризикот се неприфатливи. Овој метод на постапување со ризиците вклучува на пример и промени во плановите за управување со проекти со цел да се избегнат неповолни ризици (на пр. дефинирање барања со поголема прецизност, подобрување на комуникацијата, вклучување експерти и сл.), одвојување на проектните цели од ризични влијанија или модифицирање на целите изложени на ризици (пр. продолжување на крајниот рок или намалување на обемот на проектот).

Треба да се нагласи дека опцијата за укинување на одредена активност е ограничена во јавниот сектор, во споредба со приватниот сектор. Одредени активности се вршат во рамките на јавниот

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

сектор бидејќи поврзаните ризици се толку големи што не постои друг начин за постигнување на планираните резултати или влијанија.

Во пракса често се користи комбинација од овие пристапи. На пример, во областа на противпожарна заштита, може да се донесат интерни правила и процедури за справување со отворен оган (ублажување), осигурување на зградата (пренесување), користење огноотпорни врати (избегнување). Исто така, се прифаќа одредено ниво на ризик, бидејќи пожари можат да се случат како резултат на природни непогоди.

Покрај мерките насочени кон последиците од негативните влијанија, треба да се земат предвид и мерките насочени кон користење на позитивните влијанија, односно мерки насочени кон спречување на ситуации на „пропуштени можности“. Овие мерки вклучуваат:

- развој на услови за реално постигнување потенцијални позитивни можности, на пр. создавање услови за финансирање преку фондовите на ЕУ, зголемување на ресурсите, обезбедување на квалитет повисок од планираниот и сл.;
- вклучување на заинтересираните страни во користењето на можностите, на пр. мали и средни претпријатија, јавни претпријатија, потенцијални партнери од приватниот сектор и други лица најспособни да ги искористат овие можности;
- создавање околности преку зголемување на веројатноста и/или влијанието на позитивните ефекти.

МЕЃУСЕКТОРСКИ ПРИСТАП ПРИ РЕШАВАЊЕ НА РИЗИКОТ

Одредени ризици во јавниот сектор бараат меѓусекторски пристап, односно вклучување на неколку институции. Практиката покажа дека можностите за справување со приоритетните ризици на кои е изложена институцијата понекогаш се ограничени во самата институција. Одредени ризици бараат координиран пристап поради сложени причини и фактот што нивните последици можат да влијаат врз повеќе заинтересирани страни. Овие ризици може да се сметаат за меѓусекторски ризици, т.е. ризици споделени меѓу неколку институции/сектори.

Подолу е даден пример за ризик кој бара меѓусекторски пристап.

Ризик од безбедност во сообраќајот, односно ризик од сериозни сообраќајни несреќи со фатални исходи и сериозни здравствени штети може да се смета за пример на ризик што бара меѓусекторски/меѓуинституционален пристап на решавање. Причината за ова е што можните причини за овој ризик се бројни и мерките што треба да се преземат за нивно решавање се во надлежност на различни институции на државно и локално ниво, (министерство одговорно за транспортна инфраструктура, министерство одговорно за безбедност во сообраќајот, претпријатијата одговорни за одржување патишта/автопати, единици на локалната самоуправа).

Во табелата подолу се наведени примери за можни причини, односно фактори на ризик кои ја зголемуваат веројатноста за создавањето и за влијанието на овој ризик и дадени се примери на институции надлежни за решавање.

РИЗИК ОД СООБРАЌАЈНИ НЕСРЕЌИ (ризик кој бара меѓусекторски пристап во решавањето на мерките за ублажување)	
Можни причини за ризик Фактори на ризик кои ја зголемуваат веројатноста и влијанието на ризикот	Надлежни институции за решавање
➤ недостатоци и опасна сообраќајна инфраструктура која не ги исполнува минималните безбедносни стандарди	министерство надлежно за сообраќајна инфраструктура, претпријатија надлежни за одржување патишта/автопати, единици на локална самоуправа (во зависност под чија надлежност се патиштата - држава, град, општина)
➤ нецелосна и неточна сигнализација, отсуство на потребното ограничување на брзина, отсуство на "пасивна безбедност на патиштата" (отсуство на безбедносни огради на патиштата, необележани зони за брзо возење, лизгави коловози, и слично)	министерство надлежно за сообраќајна инфраструктура, претпријатија надлежни за одржување патишта/автопати, единици на локална самоуправа (во зависност под чија надлежност се патиштата - држава, град, општина)
➤ недостаток од надзор и контрола на патиштата, особено во најризично време на сообраќај во текот на ноќта и раните утри за време на викендите (учество на млади возачи без искуство со тенденција на неодговорно однесување на патот)	министерство надлежно за безбедност во сообраќајот

Дополнителни мерки кои надлежните институции можат да ги разгледаат за ублажување на овој ризик се, на пример, воведување дополнителни ограничувања на моќноста на возилото за млади возачи до одредена старосна граница (министерство надлежно за безбедност во сообраќајот), субвенции за ноќни возења со такси или билети за јавен превоз за време на викендите ден/ноќ (општини/Град Скопје), итн.

Г. Следење на ризикот и известување

Следењето на ризикот значи следење на спроведувањето на мерките за ублажување на ризикот и следење на изложеноста на ризик.

Информациите собрани преку следење на спроведувањето на мерките се користат за проценка на изложеноста на ризик.

Изложеноста на ризик може да биде намалена, зголемена или непроменета, во зависност од тоа дали се спроведени мерките за ублажување на ризикот, до кој степен се спроведени и дали се појавиле нови околности во работењето.

Ивестувањето за ризиците се состои од извештаи за спроведените мерки и статусот на изложеноста на ризик подготвени за раководството.

Известувањето за ризиците може да биде дел од редовните состаноци на раководството, дел од извештајот за реализација на стратешките цели и мерки, како и извештаите за имплементација на документите за оперативно планирање.

Во зависност од специфичноста на работењето и проценката на ризик, може да бидат подготвени и посебни извештаи.

5. ДОКУМЕНТИРАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Процесот на управување со ризици треба да биде документиран. Документирањето има за цел:

- да обезбеди евиденција и размена на информации за ризиците и планираните мерки,
- да обезбеди почетна точка и да ги олесни активностите во следниот циклус на управување со ризици,
- да обезбеди сеопфатни податоци потребни за спроведување на планираните активности,
- да овозможи постојано следење, преглед и известување за раководството,
- да покаже дека процесот е соодветно имплементиран

За потребите на документирање на процесот на управување со ризици, може да се користи :

- Образец за регистар на ризици - нови ризици (Прилог 1а и 1б)
- Образец за регистар на ризици - постојни ризици (Прилог 2а и 2б)

Образец за регистар на стратешки ризици - нови ризици се пополнува со податоци од формулари за идентификација и проценка на стратешки ризици, со додадени информации за мерките, за роковите и за лицата одговорни за постапување по ризиците.

Регистарот на ризици - постојни ризици, треба минимум да ги содржи следниве податоци:

- ризик
- преземени мерки
- спроведени мерки
- ниво на веројатност и влијание на резидуален ризик
- нови мерки со краен рок и одговорни лица (доколку е потребно)

На ниво на институција се подготвува еден регистар на ризици (со 4 табели; Прилог 1а, 1б, 2а и 2б/соодветно на идентификуваните нови и постојни ризици) и вклучува стратешки ризици, оперативни ризици што имаат влијание врз и/или се поврзани со стратешките ризици, како и оперативни ризици за кои поради нивните влијанија се проценува дека треба да се следат на институционално ниво.

Регистарот на ризици може да се развие подетално во зависност од специфичностите и потребите на институцијата.

Регистри на оперативни ризици може да се воспостават на ниво на одделни организациски единици (на пр. на ниво на одделни административни оддели во општините, т.е. на ниво на директори/сектори во министерства/институции во надлежност) или на ниво на програми/проекти, во зависност од специфичностите и потребите на институцијата, кои служат како инпут при изготвување на единствениот регистар на ризици на ниво на институцијата.

Регистрите на ризици се ажурираат најмалку еднаш годишно, а по потреба и почесто, како дел од редовниот циклус на управување со ризици, со цел да се следи спроведувањето на планираните мерки за ублажување на ризиците.

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

За подобро поврзување на стратешките ризици со планските документи може да се користи Прилог 3 „Основни информации и алатка за анализа на стратешките ризици“.

Документирањето на процесот на управување со ризик треба да го олесни ефективното управување со ризик, што значи дека институциите можат да ги приспособат овие форми на нивните сопствени потреби и специфичности.

6. ЗАДАЧИ И ОДГОВОРНОСТИ НА ПОЕДИНЕЧНИТЕ УЧЕСНИЦИ ВО ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Регистар на ризици на институционално ниво се воспоставува кај сите јавни субјекти.

Во регистарот на ризици утврден на ниво на институција можат да се внесат податоци поврзани со стратешки ризици, оперативни ризици што влијаат врз стратешките ризици и оперативни ризици за кои се проценува дека треба да се следат на ниво на институција.

Се препорачува регистри на ризици да бидат воспоставени и од институциите во надлежност, како што се универзитети, факултети, клинички болнички центри, здравствени установи во сопственост на државата и на локалната самоуправа, агенции кои имаат улога во системот за управување и користење на претпристапните ЕУ фондови и други институции во надлежност кои управуваат со значителни финансиски ресурси и/или спроведуваат финансиски трансакции со значителни вредности, со значителен број вработени, со улога во системот за управување и користење на претпристапните средства на ЕУ, со стратешко и развојно значење како и со други специфичности на работењето за кои се смета дека е неопходно да се изготви регистар на ризици.

Регистрите за ризици на матичните буџетски корисници исто така може да вклучуваат информации за ризиците на институциите во надлежност, особено за институциите во надлежност кои се помали во однос на расположливите финансиски ресурси и бројот вработени. Регистарот на ризици од министерството може да вклучува ризици од помали агенции во надлежност на министерството, а регистрите на Град Скопје/општините може да вклучуваат ризици за нивните училишта, градинки, музеи, помали комунални претпријатија, итн.

Институциите кои користат средства од фондовите на ЕУ и управуваат со ризици во согласност со пропишаните правила од областа на фондовите на ЕУ, треба да го земат предвид постоењето на регистри на ризици поврзани со оваа област и да воспостават единствен систем за известување за ризиците на ниво на институција.

Јавните субјекти во надлежност кои што се помали во однос на расположливите финансиски ресурси и бројот вработени, можат да воспостават регистри на ризици, доколку е потребно, и во случај кога матичниот буџетски корисник го бара тоа, кои служат како инпут при изготвување на единствениот регистар на ризици на матичниот буџетски корисник.

На барање на матичните институции, институциите во надлежност се должни да доставуваат податоци за ризиците, без оглед дали имаат воспоставени свои регистри на ризици или нивните ризици се следат во регистрите на ризици утврдени на ниво на матични институции.

МЕНАџЕРСКА ОДГОВОРНОСТ ВО ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Раководителот на институцијата е одговорен за воспоставувањето на целокупниот процес на управување со ризици.

Раководителите на организациските единици се одговорни за управување со ризиците кои можат да влијаат врз остварувањето на работните цели во рамките на нивните надлежности, односно кои се поврзани со функциите, активностите и процесите во рамките на нивните надлежности.

Вработените се одговорни за идентификување на ризиците што можат да резултираат со неисполнување на целите и задачите. Секој нов ризик или несоодветни постојни контролни мерки треба да ги пријават кај раководителот, да применат контролни механизми за ублажување на ризиците и да предложат нови контролни механизми и планови за понатамошно подобрување на контролата.

КООРДИНАТОР ЗА СТРАТЕШКИ РИЗИЦИ

Раководителот на институцијата е должен да назначи координатор за стратешки ризици од соодветната функција (на пример, заменик на раководителот на институцијата/државен секретар/секретар на општина итн.).

Координаторот за стратешки ризици ја има следната улога:

- а) прибира податоци за стратешките ризици на институцијата и другите субјекти од јавниот сектор под нејзина надлежност во координација со највисокото ниво на раководство, вклучувајќи ги раководителите на институцијата и субјектите од јавниот сектор под нејзина надлежност, државни секретари/секретар на општина/членови на управни одбори, раководители на релевантни сектори
- б) организира состаноци со највисокото раководство со цел да се дискутира за собраните податоци и за резултатите од проценката на ризиците и заеднички да се утврди листата на приоритетни стратешки ризици
- в) да осигури дека приоритетните стратешки ризици се евидентираат во регистарот на ризици и се следат од страна на највисокото раководство
- д) осигурува дека податоците во регистарот на ризици се ажурираат во согласност со прибраните податоци за статусот на ризик.

КООРДИНАТОР ЗА ОПЕРАТИВНИ РИЗИЦИ

Раководителот на институцијата е должен да назначи координатор за оперативни ризици (на пример, член на раководството на единицата за финансиски прашања).

Раководителите на внатрешните организациони единици во јавниот субјект имаат одговорност за управување со ризиците коишто може да имаат влијание на остварување на целите.

Координаторот за оперативни ризици ги има следниве улоги:

- а) во координација со раководителите на организациските единици собира податоци за оперативните ризици кои се однесуваат на работните процеси поврзани со буџетскиот циклус, процесите на јавни набавки, процесите на управување со човечки ресурси, процесите за поддршка на ИТ, управувањето со средства итн.
- б) организира дополнителни состаноци со раководители на организациски единици одговорни за областите на финансии, набавки и склучување договори, управување со човечки ресурси, управување со средства и одржување итн., дискутира за прибраните

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

податоци и резултатите од проценката на ризиците и со нив ја утврдува листата на приоритетни оперативни ризици

- в) осигурува дека во регистарот на ризици на институцијата се евидентирани оперативните ризици за кои се проценува дека се поврзани со стратешките ризици или дека е потребно да се следат на институционално ниво
- г) осигурува дека податоците во регистарот на ризици се ажурираат во согласност со собраните податоци за статусот на ризикот

Во рамки на организациските единици (сектори) треба да бидат номинирани координатори за ризик.

Другите оперативни ризици се утврдуваат и следат на ниво на одговорните надлежни организациски единици и институции во надлежност, кои за целите на следење на ризикот, исто така треба да воспостават посебни регистри на оперативни ризици.

Координаторите за стратешки ризици и координаторите за оперативни ризици во институциите со воспоставена посебна единица за управување со ризици ја користат оваа организациска единица како оперативна поддршка при собирање податоци, организирање состаноци и ажурирање на регистрите на ризици. Во институциите кадешто нема посебна организациона единица за управување со ризици, препорачливо е да се формира работна група/комисија за координација на управувањето со ризици на ниво на институција.

СЛЕДЕЊЕ И ИЗВЕСТУВАЊЕ ЗА РИЗИКОТ

Известувањето за реализацијата на мерките кои се однесуваат на намалување на стратешките ризици може да биде дел од извештајот за реализација на стратешките цели и приоритети, за кои се однесуваат овие ризици.

Известувањето за реализацијата на мерките кои се однесуваат на намалување на оперативните ризици може да се вклучи во извештајот за реализација на документи за оперативно планирање, како што се на пример извештаи за реализација на годишни планови за работа, реализација на планови за инвестициско одржување, планови за набавки, итн.

Следењето и известувањето за стратешките ризици може да се спроведе во рамки на редовните состаноци на раководството на институцијата. Следењето и известувањето за оперативните ризици може да се спроведе на редовни состаноци на раководството на надлежните организациски единици.

Состаноците на раководството можат да вклучуваат дискусии за соодветноста на преземените мерки за ублажување на ризикот. Може да се предложат и усвојат одлуки за нови мерки за намалување на изложеноста на ризик, како и за роковите и лицата одговорни за извршување на потребните мерки.

Информациите собрани преку следење и известување за ризиците се користат за ажурирање на податоците во регистарот на ризици доколку има планови за нови мерки за ублажување на ризиците, нови рокови и одговорни лица.

Раководителите на организациските единици и вработените треба да ги информираат своите претпоставени за значителни промени во однос на идентификуваните ризици, односно за појава на нови ризици во рамките на нивниот делокруг на работење.

Координаторите за стратешки и оперативни ризици треба да собираат информации за статусот на ризиците најмалку еднаш годишно, а по потреба и почесто, со цел ажурирање на регистарот на ризици.

Информациите за статусот на ризиците со цел ажурирање на регистарот на ризици може да се соберат со помош на образецот за следење на статусот на ризик.

7. УЛОГАТА НА ВНАТРЕШНАТА РЕВИЗИЈА ВО УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИ

Целта на внатрешната ревизија е да помага при зајакнување на капацитетите на јавниот субјект за создавање, заштитување и одржување вредности, со тоа што на раководството на јавниот субјект му дава независно и објективно уверување, совет, увид и можни идни сценарија, засновани на ризици.

Таа ѝ помага на организацијата да ги постигне своите цели преку систематски, дисциплиниран пристап за евалуација и подобрување на ефективностата на управувањето со ризици, контролата и процесите на управување.

Евалуација и подобрување на управувањето со ризици значи дека внатрешната ревизија има две основни улоги во управувањето со ризиците:

- Да даде уверување за ефективностата на рамката за управување со ризици во организацијата. Ова вклучува уверување за управувањето со организацијата и известувањето за клучните ризици.
- Спроведување на консултантски активности со цел подобрување на рамката за управување со ризици во организацијата.

Уверувањето за ефективностата на управувањето со ризици е расудување што произлегува од проценката на внатрешниот ревизор дека:

- Организацииските цели ја поддржуваат и се усогласени со мисијата на организацијата,
- Се идентификувани и се проценети значителни ризици,
- Се избрани соодветни одговори на ризик во согласност со апетитот за ризик на организацијата и
- Се забележани соодветните информации за ризикот и се соопштени навремено низ организацијата, овозможувајќи им на вработените, раководството и одборот да ги извршуваат своите одговорности.

Активностите за уверување во однос на процесите на управување со ризици во организациите се задолжителен дел од *Меѓународната рамка за професионални практики* (IPPF).

Со цел да се подобри рамката за управување со ризици на организацијата, консултантските активности може да содржат различни активности:

- Давање на препораки засновани врз активности за уверување.
- Со олеснување/обука на раководството при процесите на управување со ризици (идентификација на ризик, проценка на ризик и одговор на ризик).
- Со истакнување/известување за клучните ризици во управувањето, кои може да се занемарат, а се утврдени при проценката на ризикот од внатрешната ревизија (што се спроведува како дел од процесот на годишно планирање на ревизијата).
- Ставање на располагање на раководството на алатките и техниките што ги користи внатрешната ревизија при анализа на ризиците и контролите.
- Да биде поттикнувач за воведување на управување со ризици во организацијата, искористувајќи ја својата експертиза во управувањето со ризици и контролата како и целокупното знаење на организацијата.
- Да бидат советодавно вклучени во процесот за координирање, следење и известување за ризиците и поддршка на раководителите додека работат за да го идентификуваат најдобриот начин за ублажување на ризикот.

Степенот до кој внатрешната ревизија може (или треба) да ги спроведе консултантските активности наведени погоре зависи од нивото на зрелост на управување со ризиците во рамките на организацијата на која ѝ служи. Во случај кога управувањето со ризици е во рана фаза, може да биде потребна подлабока консултантска/советодавна/промовирачка улога на внатрешната ревизија. Во случај кога управувањето со ризици е позрело, акцентот на улогата на внатрешната ревизија повеќе ќе се насочува кон уверување и консултации преку препораки. Друг фактор што влијае врз обемот на консултантски активности за управување со ризици од страна на внатрешната ревизија е тоа дали организацијата има (или може да привлече) други ресурси (внатрешно или надворешно) што можат да придонесат за нивото на зрелост во управувањето со ризици.

Во своите активности за уверување и консултативни активности при управувањето со ризици, внатрешната ревизија мора да ја задржи својата независна и објективна улога и позиција. Затоа, клучен фактор во одлучувањето дали консултативните услуги се компатибилни со улогата на уверување е да се утврди дали внатрешната ревизија презема некаква раководна одговорност. Во случај на управување со ризици, внатрешната ревизија може да обезбеди консултативни услуги сè додека нема никаква улога во реалното управување со ризиците - тоа е одговорност на раководството - и сè додека високото раководство активно го одобрува и поддржува управувањето со ризиците.

Заштитни мерки/услови што мора да бидат воспоставени за време на консултантските активности на внатрешната ревизија за управување со ризици се:

- Треба да биде јасно дека раководството останува одговорно за управувањето со ризиците.
- Природата на одговорностите на внатрешниот ревизор треба да биде документирана во Повелбата за внатрешна ревизија.
- Внатрешната ревизија не треба да управува со ниту еден ризик во име на раководството.
- Внатрешната ревизија треба да даде совет, можни идни сценарија и поддршка при донесувањето одлуки на раководството, наместо да донесува одлуки за управувањето со ризик.
- Внатрешната ревизија исто така не може да даде објективно уверување за ниту еден дел од рамката за управување со ризици за кој таа е одговорна (односно управувањето со ризици на единицата за внатрешна ревизија). Такво уверување треба да обезбедат други страни кои се соодветно квалификувани.
- Секоја работа надвор од активностите за уверување треба да се препознае како консултантски ангажман и да се следат стандардите за имплементација во врска со таквите ангажмани.

На внатрешната ревизија ѝ е дозволено единствено да ги спроведува консултантските активности споменати погоре, кога поседуваат соодветни вештини и знаења во врска со управувањето со ризиците.

Покрај услугите за уверување и консултации кон самата организациска рамка за управување со ризик, внатрешната ревизија, исто така, се осврнува на ризиците на други начини:

- Внатрешната ревизија годишно спроведува проценка на ризик за клучните ризици на организацијата како основа за планирање и организирање на ревизорската работа за претстојната година (годишен план за ревизија). Оваа анализа на ризик може (делумно) да се заснова врз проценки/регистри на ризици од страна на раководството. Ова зависи од нивото на зрелост на управување со ризикот во организацијата. Проценката на ризикот спроведена од внатрешната ревизија во секој случај треба да се спореди и да се соочи со проценката на ризикот извршена од раководството за да се постигне оптимална основа за планирање на работата на внатрешната ревизија.

- На секој поединечен ревизорски ангажман, внатрешната ревизија треба да ги процени ризиците поврзани со предметот на ревизија. Ова го вклучува степенот до кој раководството е свесно за овие ризици и како истото постапува со нив.

Резултатите од работата на внатрешната ревизија треба да се пренесат во регистарот на ризици на организацијата во случај внатрешната ревизија да открие ризици кои не се добро управувани или не биле во надлежност на раководството (сè уште). Ова исто така се однесува и на препораките на ревизијата, доколку можат соодветно да се поврзат со ризиците во регистарот на ризици на организацијата.

8. УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ОД КОРУПЦИЈА

Под поимот „ризик од корупција“ се подразбира кој било вид на внатрешна или надворешна слабост или постапка која претставува можност за појава на корупција во рамките на државни органи, јавни претпријатија и други институции од јавниот сектор и кој ги вклучува прашањата за судир на интереси, неспоивост на функции, примање подароци и други нелегални плаќања, лобирање, недостаток на систем за заштита на укажувачи, измами, несоодветно користење на овластувањата, дискрециони овластувања, финансирање на политички партии и кампањи спротивно на закон, тргување или недозволено користење на информации, транспарентност на постапки и документи и други прашања од значење за интегритетот.⁶

Во оваа смисла, примери за ризици од корупција меѓудругото се⁷: судир на интереси; подароци и спонзорства; некомпатибилност на функции; немање на укажувачи, соработници на правдата, сведоци и лица кои работат на спречување на заштитата од корупција; ограничувања за деловна активност во периодот додека лицето е на функција; забрана за злоупотреба на официјални податоци; тргување и неовластено користење информации; лобирање; вработување по заслуги како и селекција; назначување и разрешување од раководни позиции; незаконски барања, недоставување анкетен лист; процедура за јавни набавки и финансии и други незаконски плаќања, дискрециони овластувања (несоодветно користење на овластувањето).

Со оглед на природата на работа на јавните субјекти, ризиците од корупција се присутни во работењето на сите јавни субјекти, поради што и управувањето со истите и документирањето на истите согласно оваа методологија е задолжително.

Јавните субјекти при идентификување на ризиците од корупција, со цел добивање на подетална претстава за истите, препорачливо е да ги следат методолошките алатки за управување со ризици од корупција обезбедени од страна на Државната комисија за спречување на корупција.

Идентификуваните ризици од корупција кај јавниот субјект, задолжително се наведуваат во регистрите на ризици пропишани со оваа методологија (Образец за регистар на ризици - нови ризици и Образец за регистар на ризици - постојни ризици).

ЗАВРШНИ ЗАБЕЛЕШКИ

Ажурирањето на оваа методологија е во надлежност на Сектор за централна хармонизација на системот на внатрешна финансиска контрола во јавниот сектор (Централната единица за хармонизација) при Министерството за финансии.

⁶ Закон за спречување на корупцијата и судирот на интереси.

⁷ <https://dksk.mk/mk/%d1%83%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d1%83%d0%b2%d0%b0%d1%9a%d0%b5-%d1%81%d0%be-%d1%80%d0%b8%d0%b7%d0%b8%d1%86%d0%b8-%d0%be%d0%b4-%d0%ba%d0%be%d1%80%d1%83%d0%bf%d1%86%d0%b8%d1%98%d0%b0/>

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

Прилози

Прилог 1а - Образец за регистар на стратешки ризици - нови ризици

Р.бр.	Тип на ризик (стратешки ризик / ризик од корупција)	Организациска единица	Идентификација на ризик			Првична проценка на ризик			Првичен акциски план		
			Ризик	Причина	Последица	Ниво на ефект (влијание) (образложение на влијанието)	Веројатност (образложение на веројатноста)	Вкупна изложеност	Мерки	Одговорно лице	Краен рок

Прилог 1б - Образец за регистар на оперативни ризици - нови ризици

Р.бр.	Тип на ризик (оперативен ризик / ризик од корупција)	Организациска единица	Идентификација на ризик			Првична проценка на ризик			Првичен акциски план		
			Ризик	Причина	Последица	Ниво на ефект (влијание) (образложение на влијанието)	Веројатност (образложение на веројатноста)	Вкупна изложеност	Мерки	Одговорно лице	Краен рок

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

Прилог 2а - Образец за регистар на стратешки ризици - постојни ризици

Р.бр.	Тип на ризик (стратешки ризик/ризик од корупција)	Организациска единица	Следење на ризик			Проценка на резидуален ризик			Нов акциски план (доколку е потребно)		
			Ризик	претходно преземена мерка	Спроведена мерка (да/не/делумно)	Ниво на резидуален ефект (влијание) (образложение на влијанието)	Резидуална веројатност (образложение на веројатноста)	Резидуална вкупна изложеност	Мерки	Одговорно лице	Краен рок

Прилог 2б - Образец за регистар на оперативни ризици - постојни ризици

Р.бр.	Тип на ризик (оперативен ризик/ризик од корупција)	Организациска единица	Следење на ризик			Проценка на резидуален ризик			Нов акциски план (доколку е потребно)		
			Ризик	претходно преземена мерка	Спроведена мерка (да/не/делумно)	Ниво на резидуален ефект (влијание) (образложение на влијанието)	Резидуална веројатност (образложение на веројатноста)	Резидуална вкупна изложеност	Мерки	Одговорно лице	Краен рок

Датум:

Подготвил:

Одобрил:

Одговорно лице на институцијата

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

Забелешки:

- Во стратешките ризици, понекогаш е тешко да се одредат рокови за спроведување на мерките, така што роковите може да се дефинираат како краткорочни, среднорочни и долгорочни
- Мерките за ублажување на ризикот може да бидат со статус: спроведени, делумно спроведени или неспроведени.
- За мерките што не се спроведени или делумно спроведени, потребно е да се дадат објаснувања за причините за неспроведување или делумно спроведување на мерките.
- Статусот на ризик се однесува на нивото на изложеност на ризик кое, во зависност од тоа дали се спроведени мерките за ублажување на ризикот, колку целосно и дали новите околности можат да влијаат врз нивото на изложеност на ризик, може да биде намалено, зголемено или непроменето ниво на изложеност на ризик.

Прилог 3 - Основни информации и алатка за анализа на стратешки ризици

Елемент	Мапирање на ризик/референци
Име на сектор од јавниот субјект/организационата единица	
Референтна стратегија/Годишен план каде што е идентификуван ризикот	
Година на Стратегија/Годишен план	
Цел/активност поврзана со ризик	
Опис на потенцијалниот проблем/ризик	
Проценка и објаснување на веројатноста за ризик	
Проценка и објаснување на влијанието на ризикот	
Објаснување на индикаторите за потенцијален ризик (броеви, %)	
Спроведена е евалуација на стратегија/план (да/не)	
Првично планирана мерка за намалување на ризикот	

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ КАЈ ЈАВНИТЕ СУБЈЕКТИ

Спроведена е мерка за намалување на ризикот (да/не)	
Објаснување зошто не се спроведени мерки за намалување (ако е применливо)	
Тековен статус на ризик индикатори (броеви, %)	
Ризик затворен (да / не)	
Планирани се дополнителни мерки за намалување на ризикот (ако не е затворен)	
Одговорно лице	
Датум	