Република Северна Македонија
Министерство за спорт

Republika e Maqedonisë së Veriut
Ministria e Sportit

Архивски знак: 0204
Рок на чување: Т. год.
201__ година
Потпис,

СТРАТЕГИЈА
ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ
НА МИНИСТЕРСТВОТО ЗА СПОРТ
2025 - 2028 ГОДИНА

EGZEMPLARI ARKIVOR

Ноември 2025

СОДРЖИНА

Опис Страна

1. ВОВЕД ... 1
2. НАМЕНА И ЦЕЛИ ... 3
3. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ ... 3
4. СТАВОВИ НА МИНИСТЕРСТВОТО ЗА СПОРТ КОН РИЗИЦИТЕ ... 4
5. ЦИКЛУС ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ... 4
5.1. Идентификација на ризик ... 5
5.2. Проценка на ризиците ... 9
5.3. Одговор на ризик - воспоставување контролни мерки за постапување по ризиците ... 11
5.4. Следење и известување за ризиците ... 12
6. ДОКУМЕНТИРАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ... 12
7. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА ... 13
8. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ... 14
9. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКИ ... 14
10. ЗАДАЧИ И ОДГОВОРНОСТИ НА ПОЕДИНЕЧНИТЕ УЧЕСНИЦИ ВО ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ... 15
11. АЖУРИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ ... 19
12. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ ... 20

Прилог:

РЕГИСТАР НА СТРАТЕШКИ И ОПЕРАТИАВНИ РИЗИЦИ НА МИНИСТЕРСТВОТО ЗА СПОРТ

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

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

1. ВОВЕД

Управувањето со ризици е обврска дефинирана со Закон за системот на внатрешни контроли и Стандардите за внатрешна контрола во јавниот сектор и претставува процес на утврдување и оцена 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.

Министерството за спорт (во натамошниот текст: МС) како орган на државната управа е надлежен за вршење на работите што се однесуваат на системот, развојот и унапредувањето на спортот и физичката култура.

Надлежностите на МС се утврдени со одредбите на Законот за организација и работа на органите на државната управа („Службен весник на Република С. Македонија" број 21/2000, 44/2002, 82/2008,167/10, 51/11, 96/19 и 121/24) и Законот за спорт.

Во извршувањето на активностите, МС е изложено на одредени ризици (настани) кои може негативно да влијаат кон остварувањето на зацртаните цели на МС да го доведат во прашање остварувањето на целта.

Процесот на управување со ризиците е од суштинско значење за ефективна и ефикасна реализација на стратешките приоритети и цели утврдени во Стратешкиот и Годишниот план за работа на МС кои се во согласност со утврдените стратешки приоритети на Владата на Република Северна Македонија.

За таа цел е изготвена оваа Стратегија за управување со ризици, како посебен акт со кој се уредуваат постапките и инструментите за доброто управување со утврдените ризици кои може да бидат закана за остварување на целите и успешното работење на МС.

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 МС.

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

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 МС. Пропуштените можности исто така се сметаат за ризик.

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

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

За целите на управувањето со ризик во МС, ризиците се категоризираат на стратешки и оперативни ризици

Поделбата на стратешки и оперативни ризици обезбедува групирање на голем број различни ризици со кои се соочуваат МС со цел 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.

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.

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

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Министерство за спорт Ул.Македонија бр.38, Палата „Панко Брашнаров“ 1000 Скопје, Република Северна Македонија
Ministria e sportit Rr.Maqedonia nr.38, Pallati „Panko Brashnarov 1000 Shkup, Republika e Maqedonisë së Veriut
Тел/Tel.+389 (0) 2 3119-628 Email: contact@ms.gov.mk web: https://ms.gov.mk/

2. НАМЕНА И ЦЕЛИ

Намената на оваа Стратегија е непречено остварување на стратешките цели на МС преку континуирано следење на заканите од севкупното опкружување кое бара работењето постојано да се прилагодува. Управувањето со ризиците е алатка која му помага на Министерот 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 на МС.

Управувањето со ризиците овозможува:

- предвидување и пресретнување на неповолните околности или настани кои би можело да го спречат остварувањето на целите на МС 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 МС;
- 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 Закон за системот на внатрешни контроли 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;

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Министерство за спорт Ул.Македонија бр.38, Палата „Панко Брашнаров" 1000 Скопје, Република Северна Македонија
Ministria e sportit Rr.Maqedonia nr.38, Pallati „Panko Brashnarov 1000 Shkup, Republika e Maqedonisë së Veriut
Тел/Tel.+389 (0) 2 3119-628 Email: contact@ms.gov.mk web: https://ms.gov.mk/

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

4. СТАВОВИ НА МИНИСТЕРСТВОТО ЗА СПОРТ КОН РИЗИЦИТЕ

Министерот и вработените во МС имаат позитивен пристап кон управувањето со ризиците, со што треба да се обезбеди:

- активностите кои ги спроведува МС 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 МС да се избегнуваат;
- активностите да резултираат со додадена вредност;
- ажуриран Регистар на ризици во кој се вклучени потенцијалните ризици кои имаат влијание врз работењето на МС и
- вработените да се запознаени со ризиците и процедурите и да придонесуваат за нивно следење и отстранување.

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

5. ЦИКЛУС ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Управувањето со ризик опфаќа идентификација, проценка и контрола на можните настани или состојби, кои може да имаат негативно влијание врз постигнувањето на целите на субјектот, заради обезбедување разумно уверување дека целите ќе бидат остварени.

За спроведување на активностите за управувањето со ризик, МС донесува Стратегија за управување со ризикот, која се ажурира во случаите кога ризикот значително се менува. Контролите кои се однесуваат на минимизирање на ризикот треба да бидат анализирани и ажурирани најмалку еднаш годишно.

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

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

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.

5.1. 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:

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.

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Министерство за спорт Ул.Македонија бр.38, Палата „Панко Брашнаров“ 1000 Скопје, Република Северна Македонија
Ministria e sportit Rr.Maqedonia nr.38, Pallati „Panko Brashnarov 1000 Shkup, Republika e Maqedonisë së Veriut
Тел/Tel.+389 (0) 2 3119-628 Email: contact@ms.gov.mk web: https://ms.gov.mk/

МС во извршувањето на своите надлежности и овластувања се соочува со стратешки и оперативни ризици кои имаа влијание на постигнување на целта.

Министерот треба да биде информиран за оперативните ризици што можат да влијаат врз реализацијата на стратешките цели и приоритети, т.е. за оние ризици чиишто кумулативни влијанија можат да предизвикаат стратешки ризици и/или да стимулираат нивно поголемо влијание. Исто така, раководителите на внатрешните организациони единици (ОЕ) 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.

Наведените ризици се групираат како:

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

Утврдување на ризиците поврзани со работните активности и донесувањето на одлуки се воспоставува од страна на стручниот колегиум, раководителите на организационите единици и лица овластени од страна на министерот за подготовка и следење на стратегијата.

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Предуслов за процената на ризикот е дефинирањето на целите, односно јасното разбирање за тоа што МС сака да постигне. Управувањето со ризиците е управување со заканите кои можат да го попречат остварувањето на целите и максимизирање на можностите кои ќе помогнат за остварување на целите. Поради тоа ефикасното управување со ризиците треба да биде насочено кон стратешките и оперативните цели.

Остварувањето на основната цел, за вршење на работите што се однесуваат на системот, развојот и унапредувањето на спортот и физичката култура, МС ја врши преку приоритети и планирани активности за:

- зголемување на процентот на граѓани кои спортуваат;
- подобрување на квалитетот во националниот и меѓународниот спорт;
- креирање систем во кој ќе напредува професионалниот спорт и спортските резултати, јакнење на квалитетот на живот, социјална интеракција, вистински развој на личноста и здрав начин на живот на што е можно поголем број граѓани;
- обезбедување на квалитетна спортска инфраструктура;
- зголемување на бројот на спортисти и подобрување на спортските резултати;
- унапредување на родовата еднаквост во сите области од општественото живеење и вклучување на родова прерспектива во креирањето на политиките и буџетите, како и инклузивно вклучување на лица.

Стратешките ризици кои МС ги разгледува се однесуваат на:

- спроведување на активности за надминување на констатираните состојби од страна на Државниот завод за ревизија (ДЗР) поврзани со статусот на Јавното претпријатие за стопанисување со објекти за спорт во сопственост на Република Северна Македонија (ЈПСС);
- непреземени активности за донесување на Национална стратегија за развој на спортот во Република Северна Македобија (РСМ) и Стратегија за спортски објекти;
- стратешкото планирање, буџетирање и распределбата на финансиски средства од игри на среќа, кои не се доволни за реализација на законските надлежности на МС;
- неприлагодени законски и стратешки политики и програми на МС за развој и омасовување на спортот во делот на јакнење на квалитетот на живот, социјална интеракција и обезбедување квалитетна спортска инфраструктура;
- дигитализација на внатрешните процеси на работа и поврзување со институциите од јавниот сектор, заштита од сајбер напади и утврдени правила за користење на социјалните мрежи и

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Министерство за спорт Ул.Македонија бр.38, Палата „Панко Брашнаров“ 1000 Скопје, Република Северна Македонија
Ministria e sportit Rr.Maqedonia nr.38, Pallati „Panko Brashnarov 1000 Shkup, Republika e Maqedonisë së Veriut
Тел/Tel.+389 (0) 2 3119-628 Email: contact@ms.gov.mk web: https://ms.gov.mk/

- донесување на нов Закон за спорт и подзаконски акти и усогласување со правото на Европската Унија и обврски преземени согласно меѓународни договори.

Оперативните ризици се поврзани со секојдневното, оперативно работење на МС, како и со извршувањето на законските надлежности и планираните цели.

Оперативните ризици кои МС ги разгледува се однесуваат на::

- ризици поврзани со подготовка на програмите за развој на спортот, распределбата, доделување и исплата на финансиски средства на спортските субјекти согласно програмите на МС и контрола на наменско користење на средствата од страна на корисниците;
- ризици поврзани со реализација на Програмата за изградба и реконструкција на спортски објекти и одржување на постојаните спортски објекти;
- ризици во делот на архивското работење, одржување и следење на информатичко-комуникациската инфраструктура и управување со сигурносни инциденти;
- ризици поврзани со процесот на планирање и извршување на буџетот, постапките за јавни набавки и склучување на договори, евиденцијата на сметководството и контрола на документацијата, изготвување на финансиските извештаи, нехармонизирани плански документи;
- ризици поврзани со процесот на планирање, спроведување на постапките за јавни набавки и склучување и реализација на договори во делот на инвестициони вложувања во објектите за спорт од јавен интерес;
- ризици поврзани со ex - ante и ex - post финансиска контрола на документацијата, евиденцијата во сметководството и пописот на средствата, побарувањата и обврските и изготвување на финансиските извештаи;
- процесите и активностите кои треба да бидат опфатени со внатрешна ревизија и
- ризици поврзани со почитување на правилата и процедурите во работењето.

Ризик од корупција при преземање дејствија спротивно на наведените кодекси и пропишаното во Правилникот за спречување на судир на интереси и Законот за спречување на корупцијата и судирот на интереси и непријавување на постоење на приватен интерес при извршување на службените/работните цели и задачи на вработените/ангажираните лица во организационите единици и при нивната работа во комисиите.

Утврдувањето на ризикот вклучува утврдување на потенцијалните ризици и причината за ризиците, како и потенцијалните последици од ризиците.

Ризиците се утврдуваат во:

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Министерство за спорт Ул.Македонија бр.38, Палата „Панко Брашнаров“ 1000 Скопје, Република Северна Македонија
Ministria e sportit Rr.Maqedonia nr.38, Pallati „Panko Brashnarov 1000 Shkup, Republika e Maqedonisë së Veriut
Тел/Tel.+389 (0) 2 3119-628 Email: contact@ms.gov.mk web: https://ms.gov.mk/

- Образец за регистар на стратешки ризици
- Образец за регистар на оперативни ризици

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

5.2. Проценка на ризиците

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.

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.

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.

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.

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).

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 може да се претстави преку неколку нивоа:

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Министерство за спорт Ул.Македонија бр.38, Палата „Панко Брашнаров“ 1000 Скопје, Република Северна Македонија
Ministria e sportit Rr.Maqedonia nr.38, Pallati „Panko Brashnarov 1000 Shkup, Republika e Maqedonisë së Veriut
Тел/Tel.+389 (0) 2 3119-628 Email: contact@ms.gov.mk web: https://ms.gov.mk/

- нискo **(оценка 1, 2)**, или прифатливо ниво на вкупна изложеност на ризик
- средно **(оценка 3, 4)** или толерантно ниво на вкупна изложеност на ризик
- високо **висока (оценка 6,9)**, или неприфатливо ниво на вкупна изложеност на ризик

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	Голем
		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 МС (спортските здруженија и други правни лица во областа на спортот, добавувачи, Владата на РСМ, донатори, кофинансиери 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 МС.

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 МС да се сведе на разумно ниво.

Елементи на кои треба да се стави акцент се:

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

- 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.

5.3. Одговор на ризик - воспоставување контролни мерки за постапување по ризиците

Веројатноста и влијанието на ризикот се намалува со соодветен одговор на ризикот.

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.

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:

- намалување/ублажување на ризикот;
- пренесување на ризикот;
- прифаќање на ризикот и
- избегнување на ризикот.

Активностите за постапување кои одговараат на одбраните одговори на ризик треба да бидат утврдени од министерот, 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.

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Министерство за спорт Ул.Македонија бр.38, Палата „Панко Брашнаров“ 1000 Скопје, Република Северна Македонија
Ministria e sportit Rr.Maqedonia nr.38, Pallati „Panko Brashnarov 1000 Shkup, Republika e Maqedonisë së Veriut
Тел/Tel.+389 (0) 2 3119-628 Email: contact@ms.gov.mk web: https://ms.gov.mk/

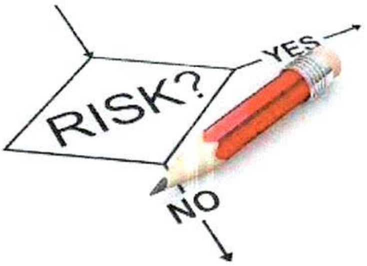
Резултат од дискусијата за ризиците е измена и дополнување на регистарот на ризиците како и понудените одговори / постапувања за минимизирање на ризиците на прифатливо ниво.

Секоја активност која се планира да се преземе како одговор на ризикот треба да биде пропорционална на ризикот, односно истата да придонесе за негово минимизирање на прифатливо ниво.

5.4. 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, регистарот 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. ДОКУМЕНТИРАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Министерство за спорт Ул.Македонија бр.38, Палата „Панко Брашнаров“ 1000 Скопје, Република Северна Македонија
Ministria e sportit Rr.Maqedonia nr.38, Pallati „Panko Brashnarov 1000 Shkup, Republika e Maqedonisë së Veriut
Тел/Tel.+389 (0) 2 3119-628 Email: contact@ms.gov.mk web: https://ms.gov.mk/

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, се користи :

- Образец за регистар на стратешки ризици - нови ризици (Прилог 1а и 1б)
- Образец за регистар на оперативни 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.

На ниво на МС се подготвува еден регистар на ризици (со 4 табели; Прилог 1а, 1б, 2а и 2б) соодветно на индентификуваните 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.

Регистри на оперативни ризици е воспоставен на ниво на одделни организациски единици кои се инпут при изготвување на единствениот регистар на ризици на ниво на МС.

Регистарот 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.

7. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА

Следењето на ефективноста 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;

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Министерство за спорт Ул.Македонија бр.38, Палата „Панко Брашнаров“ 1000 Скопје, Република Северна Македонија
Ministria e sportit Rr.Maqedonia nr.38, Pallati „Panko Brashnarov 1000 Shkup, Republika e Maqedonisë së Veriut
Тел/Tel.+389 (0) 2 3119-628 Email: contact@ms.gov.mk web: https://ms.gov.mk/

- во Годишниот план за обуки на вработените предвидена е и обука за начинот на управување со ризици;
- министерот 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.

8. 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 МС 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.

9. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКИ

Воспоставениот систем на комуникација во МС 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;

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

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

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

Управувањето со ризиците во МС 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:

- министерот;
- 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
Министер	• 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.

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Министерство за спорт Ул.Македонија бр.38, Палата „Панко Брашнаров“ 1000 Скопје, Република Северна Македонија
Ministria e sportit Rr.Maqedonia nr.38, Pallati „Panko Brashnarov 1000 Shkup, Republika e Maqedonisë së Veriut
Тел/Tel.+389 (0) 2 3119-628 Email: contact@ms.gov.mk web: https://ms.gov.mk/

Стручен колегиум	• да обезбеди ефикасно управување со ризиците во МС; • 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 МС; • да обезбеди завршна процена на откриените ризици, следење и ажурирање на контролите кои се поврзани со минимизирање на ризиците.
Раководители на секторите	• 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 одделенија	• 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 МС во целина; • да ги поттикнуваат вработените за системско препознавање и решавање на ризиците кои се заканувaат 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.

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Министерство за спорт Ул.Македонија бр.38, Палата „Панко Брашнаров“ 1000 Скопје, Република Северна Македонија
Ministria e sportit Rr.Maqedonia nr.38, Pallati „Panko Brashnarov 1000 Shkup, Republika e Maqedonisë së Veriut
Тел/Tel.+389 (0) 2 3119-628 Email: contact@ms.gov.mk web: https://ms.gov.mk/

Вработени (општо)	• 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 • секој нов ризик или несоодветно предвидени мерки на контрола да се пријават на координаторот за управување со ризици.
Раководител на одделение за внатрешна ревизија	• со своето функционирање да обезбеди независност во работењето; • да обезбеди ревизија на клучните процеси во работењето поврзани со управување со ризици; • да даде уверување за ефективноста на рамката за управување со ризици во МС кое 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.
Раководител единицата за финансиски прашања	• да обезбеди и даде помош на вработените при изготвувањето на пописот и описот на работните процеси, проценката на ризиците и воспоставувањето на внатрешните контроли • да обезбеди ажурирање на документацијата поврзана со книгата на работните процеси и регистарот на ризици • да подготвува извештај за спроведување на планот за воспоставувањето на финансиското управување и контрола во соработка со Министерството за финансии - Централната единица за хармонизација на внатрешната ревизија и финансиската контрола • да извршува работи на надзор над спроведување на процесот на управување со ризици и поставените контроли како одговор на ризиците • да ги преиспита сите аспекти на процесот на управување со ризици барем еднаш годишно и за тоа да го извести координаторот за воспоставување на процесот на управување со ризици
Координатор за стратешки ризици	• прибира податоци за стратешките ризици на институцијата; • организира состаноци со највисокото раководство со

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

	цел да се дискутира за собраните податоци и за резултатите од проценката на ризиците и заеднички да се утврди листата на приоритетни стратешки ризици; • да осигури дека приоритетните стратешки ризици се евидентираат во регистарот на ризици и се следат од страна на највисокото раководство; • осигурува дека податоците во регистарот на ризици се ажурираат во согласност со прибраните податоци за статусот на ризик; • да обезбеди координаторите за ризици да бидат соодветно обучени за управување со ризици • да обезбеди изработка и ажурирање на стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки во согласност со степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризиците; • 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.
Координатор за оперативни ризици	• во координација со раководителите на организациските единици собира податоци за оперативните ризици кои се однесуваат на работните процеси преку прибирање на податоците и ажурирање на мапите за работните процеси; • организира дополнителни состаноци со раководители на организациски единици одговорни, дискутира за прибраните податоци и резултатите од проценката на ризиците и со нив ја утврдува листата на приоритетни оперативни ризици; • 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 • осигурува дека податоците во регистарот на ризици се ажурираат во согласност со собраните податоци за статусот на ризикот; • да со координира спроведувањето на процесот на управување со оперативните ризици во МС;

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Министерство за спорт Ул.Македонија бр.38, Палата „Панко Брашнаров“ 1000 Скопје, Република Северна Македонија
Ministria e sportit Rr.Maqedonia nr.38, Pallati „Panko Brashnarov 1000 Shkup, Republika e Maqedonisë së Veriut
Тел/Tel.+389 (0) 2 3119-628 Email: contact@ms.gov.mk web: https://ms.gov.mk/

	• да го следи спроведувањето на мерките од акциските планови
Координатори за ризици по организациони единици	• 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 во регистарот на оперативните ризици; • да обезбеди прегледување на податоците за оперативните ризици и по потреба собирање на дополнителни информации за ризиците; • да им обезбеди навремени и точни информации за управување со ризиците и • да го следи спроведувањето на мерките од акциските планови

11. АЖУРИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Стратегијата за управувањето на ризиците преставува стратешки документ кој од страна на овластените лица во МС 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 МС ќе воспостави пракса на нивно тековно/годишно прегледување.

Разгледувањето и оценувањето на постојната Стратегија за управување со ризици, преставува 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 МС.

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLAR I ARKIVOR

Министерство за спорт Ул.Македонија бр.38, Палата „Панко Брашнаров" 1000 Скопје, Република Северна Македонија
Ministria e sportit Rr.Maqedonia nr.38, Pallati „Panko Brashnarov 1000 Shkup, Republika e Maqedonisë së Veriut
Тел/Tel.+389 (0) 2 3119-628 Email: contact@ms.gov.mk web: https://ms.gov.mk/

За да биде достапна до сите вработени, Стратегијата за управување со ризиците ќе биде ставена на интернет страната на МС.

12. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Изјава за политиката за управување со ризиците:

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

Бр. 02-1372/2

15. 10. 2025 година

Скопје

МИНИСТЕР

БОРКО РИСТОВСКИ

Република Северна Македонија - Republika e Maqedonisë së Veriut
МИНИСТЕРСТВО ЗА СПОРТ - MINISTRIA E SPORTIT
Скопје - Shkup

Изготвил: Добринка Весковска, дипл.екк. и ОДР

Одобрил: Сашо Огњеновски, Државен секретар

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Министерство за спорт Ул.Македонија бр.38, Палата „Панко Брашнаров“ 1000 Скопје, Република Северна Македонија
Ministria e sportit Rr.Maqedonia nr.38, Pallati „Panko Brashnarov 1000 Shkup, Republika e Maqedonisë së Veriut
Тел/Tel.+389 (0) 2 3119-628 Email: contact@ms.gov.mk web: https://ms.gov.mk/

Прилог 16 - Образец за регистар на оперативни ризици - нови ризици

број	Тип на ризик	Организациска единица/Утврден процес	Идентификација на ризик			Првична проценка на ризик			Одговор на ризик Првичен акциски план		
			Ризик	Причина	Последица	Ниво на ефект (влијание) (образложение на влијанието)	Веројатност (образложение на веројатноста)	Вкупна изложеност	Потребни мерки и активности	Одговорно лице	Датум
5		**СЕКТООТ ЗА ЕВРОИНТЕГРАЦИИ И МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА**									
5.1.		**ИПА и меѓународни фондови**									
1	оперативен ризик	Преговарање со други државни институции за склучување билетарални и мултилатерални договори/меморандуми.	Отстапување од добиените насоки на Владата за преговарање во интерес на државата.	непосетени обуки за да можат вработените од секторот да се вклучат во преговарање за реализација на проекти кои се финансираат од ИПА и мегународни фондови.	Недоволно обезбедени средства ИПА меѓународните фондови.	2 (умерен) Сериозни доцнења за користење на проекти кои се финансираат од ИПА и мегународни фондови.	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Да се екипира секторот и формира на проектен тим за реализација на проекти кои се финансираат од ИПА и мегународни фондови.	Раководител на сектор Државен секретар Министер	континуирано во текот на годината
5.2.		**Билатерална и мултилатерална соработка и евроинтеграција**									
2	оперативен ризик	Координација во областа на меѓународната соработка и примена на меѓународна прифатена регулатива и стандарди во спортот и за спортските објекти.	Недоволна соработка со ресорните министерства во врска со поедини проекти, пристап до информации документи и регулатива и увид во програми.	Нереалирирно учество во обуки за гравилата на ЕУ и други донатори.	Непрофесионално и неетичко однесување на вработените при реализација на активностите во рамки на соработката на меѓународно ниво.	2 (умерен) Сериозни доцнења при реализација на активностите	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Воспоставување на соработка со Министерство за европски прашања и СЕП и учество во обуки за гравилата на ЕУ и други донатори.	Раководител на сектор Државен секретар Министер	континуирано во текот на годината

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Датум: 15.10.2025.

Подготвил:

Контролирал:
Добринка Весковска, дипл.екк. и ОДР

Согласен:
Сашо Огњеновски, Државен секретар

Одобрил: **МИНИСТЕР**
БОРКО РИСТОВСКИ

Министерство за спорт - Република Северна Македонија - Republika e Maqedonisë së Veriut - MINISTRIA E SPORTIT * Скопје - Shkup *

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

број	Тип на ризик	Организациска единица/Утврден процес	Идентификација на ризик			Првична проценка на ризик			Одговор на ризик Првичен акциски план		
			Ризик	Причина	Последица	Ниво на ефект (влијание) (образложе	Веројатност (образложение на веројатност	Вкупна изложеност	Потребни мерки и активности	Одговорно лице/институција	Датум/Краен рок
		Политички									
1	стратешки	Постапување по задолжувањата од страна на Владата на РСМ поврзани за надминување на констатираните состојби од страна на ДЗР поврзани ЈПСС.	Неможноста да се постигнат поставените цели и програми на МС во рамките на постоечката организациона поставеност, кадровски и финансиски капацитет за решавање на новите предизвици поврзани со задолжувањата од страна на Владата на РСМ за надминување на констатираните состојби од страна на ДЗР поврзани ЈПСС.	Со постоечката законска и подзаконска регулатива, организациона поставеност, кадровски и финансиски капацитети не е опфатен делот на активностите кои се поврзани со работењето на ЈПСС .	Недоволен кадровски и финансиски капацитет да се спроведе до крај расчистување на случаите со лошо раководење и корупција поврзани ЈПСС и надминување на констатираните состојби од страна на ДЗР.	2 (умерен) нарушен континуитет во работењето	3 (висока) Настанот се реализира.	2*3=6 Висок приоритет на одговор - ризикот бара висок степен на внимание	Да донесе пречистен текст на Законот за спортот МС, да подготви нов акт за организација и систематизација на работните маеста, и обезбеди согласност од страна на Министерсво за јавна администрација и Министерсво за финансии и обезбедат финансиски средства за спроведување задолжувањата од страна на Владата на РСМ	Генерален секретар на Владата на РСМ и Министер на Министерсво за јавна администрација и Министер на Министерсво за финансии Министер на Министерство за внатрешни работи Министер на МС Државен секретар на МС раководители на останатите ОЕ.	2026 година

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

2	стратешки	Изготвување на Национална стратегија за развој на спортот во Република Северна Македонија.	Недонесена Национална стратегија за развој на спортот во Република Северна Македонија како обврска согласно членот 22 од Законот за спорт.	Формирање на МС е од 10 јуни 2024 година кое има преземено активности за анализа на состојбаите и снимање на идни приоритети за развој на спортот кое бара спроведување на соодветна постапка за изработка, транспарентност и координирани активности помеѓу МС и останатите институции од јавниот сектор, субјекти во дејноста спорт, ЕЛС, како и организациите на граганското општество, стручната јавност.	Да се ност програмите на МС и реализаат без Национална страегија за развој на спортот, односно без стратешки насоки за остварување на националниот интерес за развој на спортот.	Умерено (2 поени) Сериозни доцнења во остварување на целите	3 (висока) Настанот се реализира.	2*3=6 Висок приоритет на одговор - ризикот бара висок степен на внимание	Отпочнување на координирани и транспарентни активности преку Генералниот секретаријат на Владата на РСМ и институции од јавниот сектор, субјекти во дејноста спорт за изготвување на Предлог Национална стратегија за развој на спортот со акцискиот план и доставување до Владата за нејзино донесување, односно за разгледување и усвојување од страна на Собранието и објава на веб страницата на МС.	Државен советник за спорт Раководител на Сектор спорт раководители на останатите ОЕ Министер на МС Генерален секретар на Владата на РСМ и останатите институции од јавниот сектор и субјекти во дејноста спорт	2026 година

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

3		Стратегија за спортски објекти.	Недонесување на Стратегија за управување и стопанисување на спортската инфраструктура.	Не е направена анализа за постојаната состојба и вредноста на спортската инфраструктура на централно и локално ниво со предлог политики и приоритети и мерки за идните капитални потреби и ефикасно управување со спортски објекти.	Неефикасно управување со внатрешните и надворешните реусрси, фнансиски загуби, непристапност до услугите и намалено учество во спортот и физичката активност на сите категории на населението и професионални спортисти, неможност за користење на средства од ЕУ фондови или меѓународни програми.	губење на доверба на домашната и меѓународната јавност.			Да се покрене иницијатива преку Владата на РСМ да се формира меѓуресорска работна група од локално и централно ниво и преку јавни дебати, анкети и комуникација со заедницата за за да се донесе Стратегија за управување и стопанисување на спортската инфраструктура со акциски план Донесување на Методологија за анализа на постојаната состојба со предлог политики и приоритети и мерки за подобрување.	Генерален секретар на Владата на РСМ Меѓуресорска работна група од локално и централно ниво Раководител на Секторот спортски објекти во МС	2026 година
		Финансиски									
5	стратешки	Стратешко планирање/Подготвување на буџетот на МС.	Неусогласеност на стратешките активности утврдени со Фискалната стратегија и Стратешкиот план со утврдените лимити и одобрениот Буџетот/Ребаланс и распределбата на финансиски средства од игри на среќа и од проекти кои не се доволни за реализацијаи законските надлежности на МС.	Недовлна координација на политиките и обезбедување комплементарност и непрекината врска помеѓу стратешкото планирање и буџетирањето и недоволна искористеност на претпристапните фондови на ЕУ за поддршка на проекти од доменот на спортот.	Неостварувањето на стратешките приоритети и надлежности на МС.	2 (умерен) има умерено финансиското влијание	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 Среден приоритет на одговор - ризикот бара одредено ниво на внимание	Предлог Буџет/Ребалансот на МС да е изготвуваат врз основа на реални анализи и потреби и со реални проекции во Фискалната стратегија	Министерот на МС Раководители на СФП на МС Сектор буџет на МФ	2026 година

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК EGZEMPLARI ARKIVOR

Социјални

6	стратешки	Развој и омасовување на спортот	Неприлагодени законски и стратешки политики и програми на МС за развој и омасовување на спортот во делот на јакнење на квалитетот на живот, социјална интеракција, вистински развој на личноста и здрав начин на живот и обезбедување квалитетна спортска инфраструктура, заради создавање претпоставки за негов одржлив развој;	МС е формирано од 10 јуни 2024 година кој како орган на државната управа постигнува резултати согласно закон, но сеуште на е извршено доуредување на дејноста спорт и физичкото образовани, комплементирање на спортот во рамките на безбедносните сили и армијата; и достапност и отвореност на спортот за сите категории на граѓани и грижа за постојната и проширување на спортската инфраструктура.	Недоволно можности на МС да одговори на демографските и социоекономските трендови и промените во очекувањата на интересните групи	2 (умерен) нецелосно доуредување на дејноста спортот	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 Среден приоритет на одговор - ризикот бара одредено ниво на внимание	Предлог за изменување и дополнување на постоечката регулатива заради доуредување на дејноста спорт и физичкото образовани, создавање услови за негов одржлив развој, комплементирање на спортот во рамките на безбедносните сили, полицијата и армијата; и достапност и отвореност на спортот за сите категории на граѓани и грижа за постојната и проширување на спортската инфраструктура преку изградба на нови спортски капацитети.	Министерство за спорт, Владата на РСМ, Законодавно правната комисија на Собранието на РСМ	2027 година

Технолошки

7	стратешки	Примена на современа технологија и дигитализација на податоците.	Да не се изврши целосна дигитализација на внатрешните процеси на работа и поврзување со институциите од јавниот сектор, непостоење на стратегија за ИТ заштита од сајбер напади и утврдени правила за користење на социјалните мрежи.	Незадоволителна ИКТ во министерството и дигитализација на податоци, недостаток на дигитални вештини и финансиски ресурси.	Не се обезбедува скратување на времето во извршувањето на работните задачи, намалување на човечкиот фактор а со тоа и ризиците од корупција, како и поекономично работење на МС.	2 (умерен) има умерено финансиското влијание	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 Среден приоритет на одговор - ризикот бара одредено ниво на внимание	Целосна дигитализација на внатрешните процеси на работа во МС и поврзување на институциите од јавниот сектор во делот на дигитализација на податоци, подобрување на дигитални вештини и финансиските ресурси.	Министер на МС, Владата на РСМ	2027 година

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Правни

8	стратешки	Законска и подзаконска регулатива	Да не се донесе нов Закон за спорт и подзаконски акти и усогласување со правото на Европската Унија и обврски преземени согласно меѓународни договори.	Не е утврден пречистен текст на Законот за спорт од страна на Законодавно правната комисија на Собранието на РСМ.Основниот текст на Законот, е објавен во „Службен весник на РМ" бр.29/02 со 24 измени и дополнувања на Законот за спортот, („Службен весник на РМ" бр. 66/04, 81/08, 18/11 , 51/11, 64/12, 148/13, 187/13, 42/14, 138/14, 177/14, 72/15, 153/15, 06/16, 55/16, 61/16, 106/16 , 190/16, 98/19 и Службен весник на РСМ" бр. 244/19, 53/24, 74/24, 170/24 и 59/25).	Потреба од зајакнување на функцијата на Министерство за спорт во состав на Владатаи и отварат прашањата околу имплементирање на стандардите во спортот и финансирањето на проекти поврзани со спортот и усогласување на националното законодавство со правото на Европската Унија.	2 (умерен) има умерено финансиското влијание и во остварување на целите	2 (средна) пастанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 Среден приоритет на одговор - ризикот бара одредено ниво на внимание	МС да преземе активности за подготовка нов Закон за спорт преку соодветна постапка за изработка, транспарентност и координирани активности помеѓу МС, институции од јавниот сектор, субјекти во дејноста спорт, ЕЛС, како и организациите на граганското општество, стручната јавност. МС преку Владата на РСМ да достави барање до Законодавно правна комисија при Собрание на РСМ да донесе Нов Закон за спортот.	Министер на МС, Генерален секретар на Владата на РСМ, Законодавно правната комисија на Собранието на РСМ	2028 година

Датум: 15.10.2025

Подготвил:

Контролирал:
Добринка Весковска, дипл.екк. и ОДР

Согласен:
Сашо Огњеновски, Државен секретар

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Република Северна Македонија - Republika e Maqedonisë së Veriut
МИНИСТЕРСТВО ЗА СПОРТ - MINISTRIA E SPORTIT
Скопје - Shkup

Одобрил: **МИНИСТЕР**
БОРКО РИСТОВСКИ

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

број	Тип на ризик	Организациска единица/Утврден процес	Идентификација на ризик			Првична проценка на ризик			Одговор на ризик Првичен акциски план		
			Ризик	Причина	Последица	Ниво на ефект (влијание) (образложение на влијанието)	Веројатност (образложение на веројатноста)	Вкупна изложеност	Потребни мерки и активности	Одговорно лице	Датум
1	**СЕКТОР ЗА СПОРТ**										
1.1.	**Развој и унапредување на спортскиот систем**										
1	оперативен ризик	Подготовка на Програма за распределба на средства од игрите на среќа и забавните игри за финансирање на спортски федерации	Ненавременост на подготовка на Програма за распределба на средства од игрите на среќа и забавните игри за финансирање на спортски федерации и неусогласеност со Буџетот и финансискиот план на МС.	Недонесена Национална Стратегија за развој на спортот и непочитување на временските рокови согласно Законот за извршување на буџетот на РСМ со кој е предвидено користење на средствата по претходно донесени програми.	Отстапувања на финансискиот план односно буџет со финансиските средства утврдени со програмата донесена од страна на министерот.	Умерено (2 поени) неможноста за креирање на буџетот на МС	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 (среден) вкупната изложеност на ризик има средно ниво	Донесување на Национална Стратегија за развој на спортот и запазување на временските рокови за подготовка и донесување од страна на министерот и усогласеност со буџетот и финансискиот план на МС.	Државен советник за спорт, Раководител на сектор, раководители на останатите ОЕ, Министер	Во законски утврден рок на крајот на секоја година
2	оперативен ризик	Подготовка на Програма-Субвенции во областа на спортот.	Ненавременост на подготовка на Програма-Субвенции во областа на спортот.	Недонесена Национална Стратегија за развој на спортот и непочитување на временските рокови согласно Законот за извршување на буџетот на РСМ со кој не е опфатена Потпрограма 50 - Субвенции од областа на спортот.	Ненавремено донесување на програмата од страна на Владата на РСМ и отстапувања на финансискиот план односно буџет со финансиските средства утврдени со програмата.	Умерено (2 поени) неможноста за креирање на буџетот на МС	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 (среден) вкупната изложеност на ризик има средно ниво	Донесување на Национална Стратегија за развој на спортот и запазување на временските рокови за подготовка од страна на МС и донесување од страна на Владата на РСМ и усогласеност со буџетот и финансискиот план на МС.	Државен советник за спорт, Раководител на сектор, раководители на останатите ОЕ, Министер	Во законски утврден рок на крајот на секоја година

1.2. **Оперативно - аналитички работи во спортот**

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

3	оперативен ризик	Издавања на решенија за вршење на дејност спорт.	Подготовка и донесување на решенија за вршење на дејност спорт врз основа на неточни податоци и некомплетна документација	Нецелосно воспоставени контроли за навременост и комплетност на барањето и документација , без скенирање на потребната документација во електронското досие и несоодветно пополнети податоци на образецот решение.	Остварарување на право за вршење на дејност спорт на спортските субјекти без исполнување на условиутврдени со Законот за спорт.	Умерено (2 поени) поднесување жалби поради несоодветно донесени решенија.	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 (среден) вкупната изложеност на ризик има средно ниво	Зајакнување на контролните активности почитувајќи го принципот на поделба на должностите при комплетирање на документацијата и подготовка на решението и контрола на внесени податоци.	Државен советник, Раководител на сектор, Раководителна Одделениетовработен во сектор спорт, Министер	тековно
4	оперативен ризик	Распределба на средствата за остварување на правата од Програмата – Субвенции за спорт.	Недоследности при комплетирање и техничка обработка на пристигнатата документација од страна на Националните спортски федерации и изготвување Извештај за извршена техничка обработкана на пристигнатите обрасци за исполнување на критериумите согласно Законт за спорт и	Нецелосно и ненавремено воспоставени контроли и поделба на должностите при техничка обработка на пристигнатите обрасци и документација од страна на спортските субјекти.	Користење на средства од страна на спорски субјекти кои не ги исполниле критериумите согласно Правилникот за постапката и начинот на распределба на надоместоците од спорт и Правилникот за поблиските критериуми за распределување на средствата од годишните програми за остварување на јавниот интерес во дејноста спорт за секоја година.	Умерено (2 поени) внимание во медиумите	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 (среден) вкупната изложеност на ризик има средно ниво	Зајакнување на контролните активности почитувајќи го принципот на поделба на должностите , временските рокови и критериуми согласно Законот за спорт	Државен советник, раководител на сектор, вработени во сектор спорт, Министер	Во законски утврден рок најмалку два пати во текот на годината

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

5	оперативен ризик	Распределба на средствата за остварување на правата од Програмата за надоместоци за спорт утврдени во Законот за игри на среќа и склучување на договори	Недоследности при техничката обработка на предлог годишните програми на националните спортски федерации, составување и доставување на детален Извештај со предлог за распределба на средства до министерот за донесување на одлука за распределба на средства за партиципација во финансирањето на активностите од годишните програми на НСФ.	Ненавремено извршени контроли и составување на детален Извештај за техничка обработка на предлог годишните програми на Националните спортски федерации и предлог за распределба на средствата согласно Правилникот за постапката и начинот на распределба на надоместоците од спорт.	Користење на средства од страна на Нанационалните спортски федерации и спортски клубови кои не ги исполниле општите критериуми од Законот за спортот и критериуми од член 2 од Правилникот за поблиските критериуми за распределување на надоместоците за спорт	Умерено (2 поени) внимание во медиумите	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 (среден) вкупната изложеност на ризик има средно ниво	Зајакнување на контролните активности почитувајќи го принципот на поделба на должностите при техничка обработка на Предлог годишните програми на НСФ и составување на детален Извештајод страна на Сектор спорт.	Државен советник, раководител на сектор, вработени во сектор спорт, Министер	Во законски утврден рок во текот на целата година

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

6	оперативен ризик	Доделување на средства од програмите за остварување на јавниот интерес во дејноста спорт и склучување на договори	Недоследности при носење на Одлуки за распределба на средствата на корисниците од страна на министерот и пропусти при склучување на договори за користење на средствата.	Нецелосно воспоставени контроли при донесување на одлуки за распределба на средствата на корисниците врз основа на ненавремено доставена документација (обрасвите и извештај за наменско трошење на средствата од претходна година) и ненавремено склучување на договорите со корисниците.	Нереализирани активности согласно доставената програма од спортските субјекти и ненаменско корисење на средствата.	Умерено (2 поени) Финансискотo влијание е	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 (среден) вкупната изложеност на ризик има средно ниво	Зајакнување на контролните активности почитувајќи го принципот на поделба на должностите , временските рокови и критериуми согласно Законот за спорт и Правилник за начинот и постапката за распределување на средствата од програмата за развој на спорт и млади и Правилник за начинот и постапката за распределување на средствата од програмата за распределба на средства од игрите на среќа и забавните игри за финансирање на НСФ и активности и проекти за промоција за унапредување на спортот во РСМ.	Државен советник, раководител на сектор, вработени во сектор спорт, Министер	Во законски утврден рок во текот на целата година
7	оперативен ризик	Донесување на Решение за исплата на средства на корисниците од програмите за остварување на јаниот интерес од областа на спортоти.	Неусогласеност на износот на доделените средства во Решението за исплаќање финансиски средства на корисниците со Одлука за распределба на средствата на корисниците и неуредно воспоставена евиденција.	Нецелосно и ненавремено воспоставени контроли и поделба на должностите при утврдување и евиденција на доделените средства по корисници.	Грешки при исплата на средствата и ненаменско користење на средствата.	Умерено (2 поени) Финансискотo влијание	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 (среден) вкупната изложеност на ризик има средно ниво	Зајакнување на контролните активности почитувајќи го принципот на поделба на должностите , временските рокови и критериуми согласно Законот за спорт.	Државен советник, раководител на сектор, вработени во сектор спорт, Министер	Во законски утврден рок тековно

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

8	оператавен ризик	Прибирање на извештаи од корисниците и формирање на досиеја со целокупната документација.	Ненавремено и некомплетно доставени Годишни извештаи за искористените средства од наменската жиро-сметка на корисниците на средства и некомплетност на документација споредливпост и поврзување на документацијата со утврдените намени.	Ненавремено воспоставени кнтроли и донесен Правилник за формата и содржината на годишниот извештај за искористените средствата од наменската жиро-сметка на корисниците на средства од годишните програми и образец Извештај.	Ненаменски потрошени средства и неможност за презентирање на трошоците од страна на корисниците за искористените средства за претходната година и нивна усогласеност со утврдените намени.	Умерено (2 поени) неможност за контрола на наменско трошење на доделените средства	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 (среден) вкупната изложеност на ризик има средно ниво	Зајакнување на контролата на комплетноста и навременоста на доставениот Годишен извештај за искористените средства од наменската жиро-сметка на корисниците на средства од годишните програми.	Министер Раководител на сектор, вработен во сектор спорт, Вработен во архива	Во законски утврден рок на годишно ниво
9	оператавен ризик	Контрола на наменско користење на средствата од страна на корисниците врз основа на програмите од членот 23 став 5 од Законот за спортот.	Ненавремено воспоставени контроли на реалноста и објективноста на презентираните расходи и наменското користење на средствата во доставениот годишен извештај од страна на корисниците.	Со актот за систематизацијата на МС не се систематизирани работни места за контрола на наменското трошење на средствата од страна на корисниците,отпочнати се активности за работа на Комисијата формирана од министерот и постапување согласно Прцедурата за процесот на доделување и начинот на вршење на контрола на наменско користење на доделените средства.	Не е овозможено потврдување на реалноста и објективноста на презентираните расходи, веродостојноста и точноста на доставената документација прилог кон годишниот извештај доставен од страна на корисниците.	Умерено (2 поени) признавање на расходи кој не е во соглсност со утврдените намени	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 (среден) вкупната изложеност на ризик има средно ниво	Вршење контрола на намеско користење на средствата од страна на корисниците согласно Процедурата за процесот на доделување и начинот на вршење на контрола на наменско користење на доделените средства со Програмата-Субвенции од областа на спортот.	Комисија за вршење на контрола на наменско користење на средствата Раководител на сектор, Министер	Во законски утврден рок на годишно ниво

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

10	ризик од корупција	Почитување на Етички кодекси на административни службеници и Правилникот за спречување на судир на интерес.	Превземање дејствија спротивно на наведените кодекси и пропишаното во Правилникот за спречување на судир на интереси и Законот за спречување на корупцијата и судирот на интереси.	Непријавување на постоење на приватен инстерес при извршување на службените/работните цели и задачи на вработените во СОС.	Неоперативност на механизмот за контрола за спречување на корупција и судир на интереси.	2 (умерен) корупцијата и судирот на интереси.	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Спроведување на обуки за вработените во секторот на темата спречување на корупцијата и судирот на интереси Вработеното/ангажираното лице во своето работење, е должно да внимава на потенцијален судир на интереси и да преземе мерки за негово одбегнување со потпишување на изјава за судир на	Раководител на Сектор Раководители на одделенија. Вработени/ангажирани лица вклучени во процесот	тековно
11	оперативен ризик	Изготвување на Годишен извештај за реализација на годишните програми од член 23 ставот 5 од Законот за спорт.	Не изготвување на Годишен извештај за реализација на програмите најдоцна до 31 март во тековната година за претходната година.	Формирање на МС е од 10 јуни 2024 година и е во фаза на кадровска екипирање на секторот.	Недоставување на информации до Владата на Република Македонија за реализација на годишните програми на министерот најдоцна до 31 март во тековната година за претходната година.	Умерено (2 поени) нецелосност на информациите	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 (среден) вкупната изложеност на ризик има средно ниво	Подготовка на Годишен извештај за реализацијана на годишните програми и доставување до Владата на Република Македонија најдоцна до 31 март во тековната година за претходната година.	Министер Државен советник, раководител на сектор Комисија за вршење на контрола на наменско користење на средствата вработени во секторот	Во законски утврден рок на годишно ниво

Датум: 15/10.2025.

Подготвил:

Контролирал:
Добринка Весковска, дипл.екк. и ОДР

Согласен:
Сашо Огњеновски, Државен секретар

Одобрил: **МИНИСТЕР**
БОРКО РИСТОВСКИ

Република Северна Македонија - Republika e Maqedonisë së Veriut
МИНИСТЕРСТВО ЗА СПОРТ - MINISTRIA E SPORTIT
Скопје - Shkup

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

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

број	Тип на ризик	Организациска единица/Утврден процес	Идентификација на ризик			Првична проценка на ризик			Одговор на ризик Првичен акциски план		
			Ризик	Причина	Последица	Ниво на ефект (влијание) (образложение на влијанието)	Веројатност (образложение на веројатноста)	Вкупна изложеност	Потребни мерки и активности	Одговорно лице	Датум
2		**СЕКТОР ЗА СПОРТСКИ ОБЈЕКТИ**									
2.1.		**Изградба на нови објекти за спорт**									
1	оперативен ризик	Подготовка на план за работа на секторот и Годишна програма за изградба и реконструкција/санација на спортски објекти за тековна година.	Неусогласеност на висината на средствата потребни за реализација Програмата за изградба и реконструкција на спортски објекти и на договорите за јавни набавки со одобрените средства со буџетот на Министерството за спорт.	Невоспоставена координација помеѓу секторите за усогласување на средствата за реализација на договорите за јавни набавки со одобрените со буџетот на МС и со Програмата за изградба и реконструкција на спортски објекти.	Да не се реализираат предвидените активности во целост на вистински начин (ненавремена и неквалитетна изградба).	2 (умерен) влијае на рационално и ефикасно користење на средствата.	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Да се воспостави координација помеѓу секторите за усогласување на висината на средствата за реализација на договорите за јавни набавки со одобрените средства со буџетот на МС и со Програмата за изградба и реконструкција на спортски објекти.	Раководител на сектор Помошник раководител на сектор Советник за инвестиции Советник за постоечки објекти	секоја година

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

2	оперативен ризик	Планирање и изградба на објектите за спорт.	Пропусти при дизајнирање на проектот за изградбата и предмер пресметката и вршење на надзор, како и утврдување на рокови за завршување и примопредавање на градбата.	Несоодветен дизајн или технички грешки во предмер пресметката	Појава на природни настани (пожари, поплава, замјотрес и др.) и несреќи или повреда лицата кои се ангажирани во изведување на работите.	2 (умерен) вијае на динамиката и квалитет на градба	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Ангажирање квалификувани проектанти и изведувачи, вршење на редовен надзор од стручен градежен надзор исполнување предвидените активности со утвдена динамика на градба и исполнување на барањата од страна на изведувачот за квалитетна градба.	Министер Раководител на сектор Помошник раководител на сектор Советник за инвестиции Советник за постоечки објекти СФП	тековно
3	оперативен ризик	Добивање на потребна документација за изградба на спортски објект.	Некомплетна и навремено обезбедена потребна документација за отпочнување на изградба на спортски објекти и недобивање дозволи за градење навреме.	Формирање на МС е од јуни 2024 година а одделението не е пополнето со стручен кадар за поставување на барања, услови и критериуми во тендерската документација при спроведување на набавка за изградба на спортски објекти.	Во текот на изградбата да не се добијат дозволи навреме, отпочнување на спорови со добавувачи или локални заедници и непочитување на урбанистички планови.	2 (умерен) влијае на рационално и ефикасно користење на средствата.	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Комплетирањето со кадар на секторот и вклучување на правен тим од самиот почеток за анализа на пазарот и транспарентна комуникација.	Комисија за јавни набавки вработен во секторот раководител на сектор	тековно

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

4	ризик од корупција	Почитување на Етички кодекси на административни службеници и Правилникот за спречување на судир на интерес.	Превземање дејствија спротивно на наведените кодекси и пропишаното во Правилникот за спречување на судир на интереси и Законот за спречување на корупцијата и судирот на интереси.	Непријавување на постоење на приватен инстерес при извршување на службените/работните цели и задачи на вработените во СОС.	Неоперативност на механизмот за контрола за спречување на корупција и судир на интереси.	2 (умерен) корупцијата и судирот на интереси.	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Спроведување на обуки за вработените во секторот на темата спречување на корупцијата и судирот на интереси Вработеното/ангажираното лице во своето работење, е должно да внимава на потенцијален судир на интереси и да преземе мерки за негово одбегнување со потпишување на изјава за судир на интереси.	Раководител на Сектор Раководители на одделенија. Вработени/ангажирани лица вклучени во процесот	тековно

4.2. **Управување со постоечки објекти за спорт**

5	оперативен ризик	Подготовка на Програма за управување и евиденција на објекти за спорт од локално и национално значење.	Некомплетна и ненавремено донесена Програма за управување и евиденција на објекти за спорт од национално и локално значење.	Неспроведување на јавна и транспаретна постапка и вклучување на заедницата при долгорочното планирање.	Политички притисоци или промени во власта.	2 (умерен) влијае на квалитетот на податоците за сегашната состојба на објектите во спортот и идните проекции во програмата	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Донесувањето на Програмата да се реализира преку јавна и транспаретна постапка и вклучување на заедницата при долгорочното планирање.	Министер Раководител/ Помошник раководител на сектор Советник за постоечки објекти СПОР	секоја година

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

6	оперативен ризик	Одржување и користење (стпанисување) на постојните спортски објекти.	Несоодветно одржување на постојаните спортски објекти и на спортската опрема кои се даваат под закуп и невоспоставено ачин на формирање на цени при издавање по закуп на термини или на целиот објект за ;планирање на буџетот за оваа намена.	Невоспоставени процедури и постапки при склучување на долгорочни договори и огурување на објектите (природни непогоди и човечка грешка) слабости при избор на лица за управување со спортските објекти.	Високи комунални трошоци, а намалени приходи како и водење на судски постапки.	2 (умерен) влијае на рационално и ефикасно користење на средствата.	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Донесување на процедури со постапки за одржување и издавање под закуп на постојните спортски објекти,склучување на договори,осигурување на објектите, начин на формирање на цени и избор на лица за управување со спортските објекти.	Министер Државен секретар Раководител на сектор Помошник раководител на сектор Советник за постоечки објекти СПОР/СФП	тековно
7	оперативен ризик	Донесување на интерни акти за спортските објекти.	Недонесен акт/регистар за стопанисувањето и користењето на објектите за спорт од национално и локално значење и недостапност до договорите за концесиите на спортските објекти во државна сопственост и отсуството на процедури за изнајмување на спортски објекти.	Недонесена стратегија за sportski објекти и несеопфатна законска регулатива и подзаконски акти за калсификација на спортските објекти.	Неможност за успешно вршење на инспекциски надзор кај спортските субјекти.	2 (умерен) влијае на можноста за реално планирање на активностите за стопанисувањето и користењето на објектите за спорт	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Донесување на регистар за стопанисувањето и користењето на објектите за спорт од национално и локално значење и активности за обезбедување на до договорите за концесиите на спортските објекти во државна сопственост и Подготовка на процедури за изнајмување на спортски објекти.	Министер Државен секретар Раководител на сектор Помошник раководител на сектор Советник за постоечки објекти СПОР	2026 година

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Датум: 15.10.2025

Подготвил: [signature]

Контролирал:
Добринка Весковска, дипл.екк. и ОДР

Согласен:
Сашо Огњеновски, Државен секретар

Одобрил:
МИНИСТЕР
БОРКО РИСТОВСКИ

Република Северна Македонија - Republika e Maqedonisë së Veriut
МИНИСТЕРСТВО ЗА СПОРТ - MINISTRIA E SPORTIT
Скопје - Shkup

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

број	Тип на ризик	Организациска единица/Утврден процес	Идентификација на ризик			Првична проценка на ризик			Одговор на ризик Првичен акциски план		
			Ризик	Причина	Последица	Ниво на ефект (влијание) (образложение на влијанието)	Веројатност (образложение на веројатноста)	Вкупна изложеност	Потребни мерки и активности	Одговорно лице	Датум
3		**СЕКТОР ЗА ПРАВНИ И ОПШТИ РАБОТИ**									
8.1.		**Одделение за правни работи**									
1	оперативен ризик	Изготвување на нормативни и правни акти.	Неопополнетост на одделението со поребен од правна струка предвидени со актот за систематизација на работни места.	Недоволен број на кадар од правна струка	Проектирање работни места или организациони единици за кои органот нема соодветен кадар.	2 (умерен) неостварено право на мал дел од вработените	2 (средна) настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 **средно ниво** одговор вработување со Годишниот План за вработување за 2026 година	Донесување на Овластување за изготвување на нормативни и правни акти се до реализација на вработувањата на 2-двајца правници предвидени со Годишниот План за вработување за 2026 година.	Државен секретар Раководител на одделение	2026 година
3.2.		**Одделение за општи работи**									
2	оперативен ризик	Прием и распоредување на поштата на МС.	Погрешно заведена или нецелосно заведена пошта, губење/оштетување на поштата или нефункцинирање на електроска архива (ДМС) при достава по организационите единици.	Недонесување на Овластување за лица за распоредување на поштав и Овластување за деловодство, за користење на печати и штембили.	Губење/оштетување на поштата по пат.	2 (умерен) прекин во заведување на документацијата	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Донесување на Овластување за прием и распоредување на пошта на МС и Овластување за користење на печати и штембили и редовна контрола на книга за прием пошта, и функционирање на ДМС-от.	Министер Државен секретар, раководител на сектор, овластени лица за пошта	Во континуитет

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

3	оперативен ризик	Архивско работење и грижа за архивската граѓа	Некомплетност на архивската документацијата и класифицираната документација и ненавремена организација за пополнување на обрасците за архивирање на документацијата	Недонесување Упатство за начинот и техниката на постапување со архивскиот и документарниот материјал во канцелариското и архивското работење.	Губење/оштетување на архивски и документиран материјал.	2 (умерен) влијае на рационалното и ефикасното користење на средствата.	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Постапување по законските и подзаконските акти за стандардите и условите на чување на архивската граѓа	Раководител на ООР и вработени вклучени во процесот	Во законси утврдени рокови
4	оперативен ризик	Административно - стручна поддршка на Кабинетот на министерот.	Слабости при организирање на активностите на Кабинетот на министерот за организирање на стручен колегиум, подготвки за средби со домашни и странски преставници и комуникација со средствата за јавно информирање.	Неформирана организациона единица или овластени и обучени лица за административно-стручна поддршка на кабинет на министер и државен секретар.	Погрешно информирање и пропуст при селекција на претставниици на печатените и електронските медиумим на настан.	2 (умерен) подложно на внимание од страна на медиумите	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Систематизирање на работни места за подрршака на кабинет на министерот или донесување на Овластувања на лица за вршење на задачи поврзани со поддршка на Кабинетот на министерот.	Раководител на ООР и вработени вклучени во процесот	Во континуитет
5	оперативен ризик	Одржување и следење на информатичко-комуникациската инфраструктур, на службена електронска пошта и интернет страницата во МС.	Несоодветно користење на опремата и податоците и ненавремено детектирање и отстранување на опасности кои можат да ги загрозат електронските бази на податоци.	Недонесени ИТ безбедносна политики и невоспоставена база на податоци за информатичко-комуникациската инфраструктура, на службена електронска пошта и интернет страницата во МС и недизајнирани овластувања за пристап.	Недоволна и застарена информатичко-комуникациската инфраструктура	2 (умерен) пдолго време за завршување на активностите	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Донесување на ИТ безбедносна политики и воспоставување на база на податоци за информатичко-комуникациската инфраструктура на службена електронска пошта и дизајнирање овластувања за пристап.	Раководител на ООР и вработени вклучени во процесот	Во континуитет

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

6	оперативен ризик	Управување со сигурносни инциденти.	Погрешен изборот на видот на ограничувањето кое ќе биде спроведено т.е. што ќе биде направено со загрозените информации и системи.	Недоволно познавање на потенцијални опасности и едукација на вработените и не креирање и употреба на документ – Сигурносни настани во ИС, каде се дефинирани мерки за ограничување на инцидентот.	Губење на податоци	2 (умерен) влијае на значителен прекин во работењето на одреден број организациски единици	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Креирање и употреба на документ – Сигурносни настани во ИС, каде се дефинирани мерки за ограничување на инцидентот. Дополнително, одбраната мерка треба да биде одобрена и од раководителот.	Раководител на ООР и вработени вклучени во процесот	Во законси утврдени рокови
7	оперативен ризик	Спроведување на протокол при внатрешни и надворешни настани.	Ненавремено утврдување на потребата на материјали неопходни за одржување на настан.	Необезбедени финансиски средства и потребните материјали за настанот.	Недостаток на потребен материјал.	2 (умерен) влијае на репутацијата на МС	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Реално утврдување на потребните материјали за одржување на настанот и обезбедување на финансиски средства.	Раководител на ООР и вработени вклучени во процесот	Во континуитет
8	оперативен ризик	Користење на службени моторни возила на МС.	Нецелосни показатели за користени службени моторни возила.	Неизвршени контроли при користење на службени моторни возила.	Ненаменско користење на средствата.	2 (умерен) влијае на ненаменското користење на средствата.	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Изготвување на овластување за управување на на службеното моторно возило.	Раководител на ООР и вработени вклучени во процесот	Во континуитет

Датум: 15.10.2025.

Подготвил:

Контролирал:
Добринка Весковска, дипл.екк. и ОДР

Согласен:
Сашо Огњеновски, Државен секретар

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Република Северна Македонија - Republika e Maqedonisë së Veriut
МИНИСТЕРСТВО ЗА СПОРТ - MINISTRIA E SPORTIT
Скопје - Shkup

Одобрил: **МИНИСТЕР**
БОРКО РИСТОВСКИ

Прилог 16 - Образец за регистар на оперативни ризици - нови ризици

број	Тип на ризик	Организациска единица/Утврден процес	Идентификација на ризик			Првична проценка на ризик			Одговор на ризик Првичен акциски план		
			Ризик	Причина	Последица	Ниво на ефект (влијание) (образложен	Веројатност (образложение на веројатноста)	Вкупна изложеност	Потребни мерки и активности	Одговорно лице	Датум
4		**СЕКТОР ЗА ФИНАНСИСКИ ПРАШАЊА**									
4.1.		**Буџетска координација**									
1	оперативен ризик	Подготовка и следење на извршување на буџетот и финансискиот план и подготовка на фискалната стратегија на МС	Ненавременост на подготовка на Предлог Буџетот и финансискиот план и нецелосност на податоци за Програма 5, Потпрограма 50 - Субвенции од областа на спортот во Закон за извршување на буџетот	Ненавремено доставување на барања од секторите за изготвување на предлог буџетот.	вршење на ребаланс на буџетот на МС и пренамена по ставки со измена на програмите за развој на спортот	2 (умерен) умерено финансиско влијание	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Почитување на временските рокови согласно Законот за Буџети. Да се извести MF за вклучување во Законот за извршување на буџетот за распределелба на финансиски средства со Потпрограма 50 - Субвенции од областа на спортот	Раководител на Одделение, Раководители на другите организациони единици Министер	до 15.08. на годишно ниво
2	оперативен ризик	Изготвување Годишен финансов извештај за извршување на буџетот	Ненавремено подготвување и доставување на извештај за извршување на буџетот и доставување до министерот и МФ	Воспставување на нова организациона поставеност и нецелосна кадровска екипираност	Ненавременост на подготовка на Годишен финансов извештај за извршување на буџетот	2 (умерен) умерено финансиско влијание	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Почитување на временските рокови согласно Законот за системот на јавна внатрешна финансиска контролаи комплетирањето со кадар на одделението	Раководителот на Одделението за Буџетска координација Министер	на крајот на годината

4.2. **4.2. Буџетска контрола**

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

3	оперативен ризик	Вршење контрола на комплетноста и исправноста на исплатна документација.	Слабости при вршење контрола на комплетноста и исправноста на исплатната документација (барање за плаќање, влезни фактури/градежни ситуации, порачки, испратница, работни налози, решенија за доделување на финансиски средства за остварување на јаниот интерес од областа на спортоти и др.) и нивна усогласеност со договорите.	Непочитување на процедурите за ненавремена и комплено доставување на исплатна документација и договорите до СФП.	Да се евидентираат обврски и извршат исплати по факттури/градежни ситуации за активности кои не се целосни и точни.	2 (умерен) умерено финансиското влијание	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Почитување на Процедурите за постапување со влезни фактури и времени ситуации и навремена исплата врз комплетна и веродостојна документација.	Раководител на Одделение Буџетска контрола и координација Раководители на другите организациони единици	континуирано во текот на годината
4	оперативен ризик	Спроведување на ex post финансиска контрола по извршените исплати и реализација на договорите (вредносно) и исплата по решенија за користење на финансиски средства согласно програмите.	Слабости ви делот на ex post контролите за потврдување на исправноста и вистинитоста на извршените исплати од матерјален и финансиски аспект.	Нецелосно следење на исплатата согласно договорите за јавна набавка и договорите за користење на средства согласно програмите.	Исплатата по фактури/ситуации и решенија да не е во согласност со договорот.	2 (умерен) умерено финансиско влијание	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Воспоставување на контролни активности за следење на реализација на договорите и на финансиската документација, договорен основ, важност на договорот и сл.	Раководителот на Одделението за Буџетска контрола и координација Раководители на другите организациони единици	континуирано во текот на годината

4.3. **Сметководство и плаќање**

5	оперативен ризик	Сметководствено работење, подготвување на годишна сметка и финансиски анализи и извештаи.	Ненавремено евидентирање на трансакции и настани во деловните книги.	Недонесени процедури и политики во делот на сметководственото работење.	Нереално и необјективно прикажување на податоците во деловните книги.	2 (умерен) умерено финансиско влијание	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Зголемена контрола на сметководствените постапки и извештаи и донесување на потребните процедури и политики за сметководствено работење.	Раководител на сектор/ Вработено лице вклучено во процесот	заклучно со месец февруари наредната година

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

6	оперативен ризик	Исплата на средства на корисниците од програмите за остварување на јаниот интерес од областа на спортоти и сметководствено евидентирање на расходите и приходите.	Ненавремена и погрешна исплата на обврските спрема крисниците за остварување на јаниот интерес од областа на спортоти.	Неуредно следење и контрола на превземените обврски.	Нереално искажани расходи.	2 (умерен) умерено финансиско влијание	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Редовно и правилно сметководствено евидентираюе на расходите и приходите Примена и почитување на роковите од упатство за трезорско работење од сите сектори .	Раководител на сектор/ Вработено лице вклучено во процесот	континуирано во текот на годината
7	оперативен ризик	Благајничко работење, пресметка и исплата на патни и дневни трошоци и работи поврзани со трезорот.	Ненавремено и неуредно водење на благајничко работење.	Непочитувагье на законските прописи при благајничкото работење.	Нереално искажани средства во благајна и расходи за материјални трошоци.	2 (умерен) умерено финансискот о влијание	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Целосна и навремена евиденција на промените на готовинските средства.	Раководител на сектор/ Вработено лице вклучено во процесот	континуирано во текот на годината
8	оперативен ризик	Пресметка и исплата на плати на вработените во Министерството.	Ненавремена и неправилна пресметка на плата.	Непочитувагье на законските прописи при пресметка и исплата на плата и недоставување на исплатни листи на вработени.	Нереално искажани обврски спрема вработените и расходи за плата.	2 (умерен) умерено финансискот о влијание	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Пресметка, изработка и исплата на плата согласно со закон и доставување на исплатни листи на вработени за секој месец.	Раководител на сектор/ одговорно лице од одд. за човечки ресурси/ Вработено лице вклучено во процесот	месечно во текот на годината
9	оперативен ризик	Активности поврзани со евиденцијата и пописот на средствата, побарувањата и обврските и усогласување со сметководствена/материјална евиденција.	Ненавремено и нецелосно воспоставена евиденција и попис на средствата, побарувањата и обврските и усогласување на фактичката состојба со сметководствената состојба (кусок, вишок) и доставување на Извештај за извршениот попис за усвојување од страна на министерот.	Непочитување на законските рокови за вршење за евиденција и попис на средствата, побарувањата и обврските и усогласување на состојбите.	Нереално и необјективноп рикажување на состојбата на средствата, побарувањата и обврските во Билансот на состојба.	2 (умерен) умерено финансискот о влијание	3 (висока) Се очекува реализација на настанот	2*3=6 **високо ниво** Висок приоритет на одговор	Почитување на роковите утврдени во Законот и Правилникот за сметководството на буџетите и буџетските корисници и Процедурата за вршење на попис на средствата, побарувањата и обврските на МС.	Пописна комисија/ Вработени лица вклучени во процесот	еднаш годишно на крајо на годината

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

10	оперативен ризик	Исплата на договорните обврски и пријавување во електронски систем за пријавување и евиденција на обврски.	Ненавремена и погрешна исплата на договорните обврски.	Неуредно следење на превземените договорни обврски.	Исплата на камата за задоцнето плаќање на превземенитедоговорни обврски.	2 (умерен) умерено финансиското влијание	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Навремена исплата врз основа на веродостојни и комплетни документи.	Раководител на сектор/ Вработено лице вклучено во процесот	квартално секоја година

Датум: 15.10.2025.

Подготвил:

Контролирал:
Добринка Весковска, дипл.екк. и ОДР

Согласен:
Сашо Огњеновски, Државен секретар

Одобрил: **МИНИСТЕР**
БОРКО РИСТОВСКИ

Република Северна Македонија - Republika e Maqedonisë së Veriut
МИНИСТЕРСТВО ЗА СПОРТ - MINISTRIA E SPORTIT
Скопје - Shkup

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Прилог 16 - Образец за регистар на оперативни ризици - нови ризици

број	Тип на ризик	Организациска единица/Утврден процес	Идентификација на ризик			Првична проценка на ризик			Одговор на ризик Првичен акциски план		
			Ризик	**Причина**	**Последица**	**Ниво на ефект (влијание) (образложение на влијанието)**	**Веројатност (образложение на веројатноста)**	**Вкупна изложеност**	**Потребни мерки и активности**	**Одговорно лице**	**Датум**
6		**ОДДЕЛЕНИЕ ЗА ВНАТРЕШНА РЕВИЗИЈА**									
6.1.		**Планирање**									
1	оперативен ризик	Подготовка на стратешки план и годишен план за внатрешна ревизија.	Да не се обезбеди целосност на стратешките насоки во поглед на ресурсите и идниот развој на внатрешна ревизија и на процесите и активностите кои треба да бидат опфатени со внатрешна ревизија на годишно ниво.	Непополнетост на единицата за внатрешна ревизија со потребен кадар.	Необезбедена поддршка и совет на раководството при донесувањето на одлуки и подготовка на стратешките и програмски документи.	3 (големо) неможноста за остварување на целите за вршење на ВР	2 (средна) Со планот за вработување за 2026 година планирана е кадровска екипираност на ВР	3*2=6 **Висок** приоритет на одговор	Да се екипира единицата за ВР ссогласно утврдените законски критериуми и подготви стратешки план и годишен план за внатрешна ревизија согласно прописите за внатрешна ревизија.	министер	Во законски утврден рок

Датум: 15.10.2025.

Подготвил:

Контролирал:
Добринка Весковска, дипл.екк. и ОДР

Согласен:
Сашо Огњеновски, Државен секретар

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Министерство за спорт - Ministria e Sportit, Република Северна Македонија - Republika e Maqedonisë së Veriut, Скопје - Shkup

Одобрил: **МИНИСТЕР**
БОРКО РИСТОВСКИ

Прилог 16 - Образец за регистар на оперативни ризици - нови ризици

број	Тип на ризик	Организациска единица/Утврден процес	Идентификација на ризик			Првична проценка на ризик			Одговор на ризик Првичен акциски план		
			Ризик	Причина	Последица	Ниво на ефект (влијание) (образложение на влијанието)	Веројатност (образложение на веројатноста)	Вкупна изложеност	Потребни мерки и активности	Одговорно лице	Датум
7		**Одделение за човечки ресурси**									
7.1.		**Организација и систематизација на работните места**									
1	оперативен ризик	Изготвување на Правилник за организација и систематизација на работните места и негови измени.	Неопфетоноста на сите вработени со соодветно работно место.во актот за систематизација на работни места.	Формирање на МС е од 10 јуни 2024 година, Врз основа на функциналната анализа внесен е погрешен податок за постоечки вработени во актот за систематизација.	Проектирање работни места или организациони единици за кои органот нема соодветен кадар..	2 (умерен) неостварено право на мал дел од вработените	2 (средна) настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Спроведување на нова функционалната анализа и обученост на вработените за изработка на Правилник за организација и систематизација на работните места.	Државен секретар Раководител на одделение	2026 година
2	оперативен ризик	Регулирање на процесот за управување и чување на персоналните досиеа	Непотполно извршување на активностите поврзани со управување со човечките ресурси во делот на документацијата поднесена од вработените и персоналните досиеја.	Поради воспставување на нова организациона поставеност и нецелосна кадровска екипираност на ОЧР се врши нередовно одржување на персоналните досиеа со нови документите и податоци	Некомплетна документација за вработените согласно списокот на потребни документи.во персоналните досиеја.	2 (умерен) неостварено право на дел од вработените	2 (средна) настанот понекогаш може да се реализира.	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Кадровско доекипирање и поделба на должностите и одговорностите заради навремено изготвување документите и проверување на податоците и редовно ажурирање на персоналните досиеја	Државен секретар, Раководител на одделение	тековно

ПРИМЕРОК ЕГЗЕМПЛАРИ

3	оперативен ризик	Изготвување на акти што се однесуваат на вработените и пријавување/одјавување на работници во Агенцијата за вработување и во задолжителното социјално осигурување.	Внесување погрешни или неточни податоци во акти (решенија за плати, надоместоци на плата, годишни одмори, платен одмор, комисии, награди и др.) кои се однесуваат на вработените и при пријава/одјава од работен однос и социјално осигурување.	Отсуство на контроли поради нецелосна кадровска екипираност на ОЧР.	Примање на намалена плата и намалени денови од одмор на вработените.	2 (умерен) влијае на остварувањата на правата од работен однос на вработениот	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Зајакнување на контролите при изготвување на акти што се однесуваат на вработените и пријава/одјава од работен однос и социјално осигурување со исправка на утврдените грешки и корекција на пресметката на платата.	Државен секретар, Раководител на одделение, Овластено лица за приојава/одјаа на вработени или ангажирани лица	Согласно планот
4	оперативен ризик	Ажурирање на податоците за вработените во програм за персонална евиденција.	Некомплетна електронска база на податоци за вработените.	Нередовно ажурирање на податоците за вработените во министерството во прогамот за персонална евиденција.	Губење контиунитет во кариерниот процес на вработен.	2 (умерен) погешни податоци и неостварени неостварено право на дел од вработените	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Внесување и редовно ажурирање на податоците во прогамот за персонална евиденција.	Државен секретар, Раководител на одделение, Попмлад соработник за персонални дсиеа	тековно
5		Подготовка на Стратегија за човечки ресурси.	Непреземени активности за изготвување на Стратегија за управување со човечки ресурси.	Не преземени активности за идентификување и мобилизирање на потребните ресурси и не е утврдена структурата преку која министерството ќе ги постигне своите стратешки определби и цели	Не постои јасен преглед на кадровска структура за потребните човечки потенцијали и ресурси	2 (умерен) Сериозни доцнења во остварување на целите	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Преземање на активности за изготвување и донесување на Стратегија за управување со човечки ресурси и нејзина усогласеност со Стратешкиот план на МС и нејзините програми	Министер Стручен колегиум Државен секретар, Раководител на одделение, рботна група за изработка на Стратегијата	2026 година

7.2. **Постапка за вработување, стручно усовршување и обуки**

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLAR ARKIVOR

6	оперативен ризик	Изработка на Годишен план за вработување на административни службеници.	Неправилно спроведена постапка при проектирање на вработување или унапредување при подготовка на Годишен план за вработување на административни службеници за следната календарска година.	Формирање на МС е од 2024 година а одделението не е пополнето со потребен кадар, а не е определено лице за изаработка и коориднација на процесот на подготовка на ГПВР и утврден начинот на доставување на предлози за поплнување на приоритетни упразнети работни места.	Оневозможување на нови вработувања или унапредувања.	2 (умерен) вијае на текот на извршување на работните активности кај.одредени ОЕ	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Определување лице за изаработка и коориднација на процесот на донеусвање на ГПВР и воспоставување процедура за начин на унапредување на вработени и доставување на предлози за поплнување на приоритетниупразнети работни места.	Државен секретар, Раководител на одделение	на годишно ниво до 15.08.
7		Постапката за вработување на административни службеници и вработени без статус на административни службеници	Непочитување на законската постапка за вработување и роковите во постапката за вработување	Непознавање на законските обврски и фази при вработување на овие профили и други акти (Фраскатиевата класификација и др.) кои се потребни при селекција на кандидати и пречекорување на роковите	Оневозможување на нови вработувања на определени работни места од актот систематизација на работни места	2 (умерен) правилна селекција на кандидатите	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Почитување на законските одредби во спроведување на постапка за вработување и роковите во постапката за вработување и редовни обуки на вработени кои работат на ова проблематика	Државен секретар, Раководител на одделение	на годишно ниво согласно Планот за вработување

EGZEMPLARI ARKIVOR

8	ризик од корупција	Почитување на Етички кодекси на административни службеници и Правилникот за спречување на судир на интерес.	Превземање дејствија спротивно на наведените кодекси и пропишаното во Правилникот за спречување на судир на интереси и Законот за спречување на корупцијата и судирот на интереси.	Непријавување на постоење на приватен инстерес при извршување на службените/работните цели и задачи на вработените во СОС.	Неоперативност на механизмот за контрола за спречување на корупција и судир на интереси.	2 (умерен) корупцијата и судирот на интереси.	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Спроведување на обуки за вработените во секторот на темата спречување на корупцијата и судирот на интереси Вработеното/ангажираното лице во своето работење, е должно да внимава на потенцијален судир на интереси и да преземе мерки за негово одбегнување со потпишување на изјава за судир на	Раководител на Сектор Раководители на одделенија. Вработени/ангажирани лица вклучени во процесот	тековно

7.3. **Постапки за отценување и утврдување на одговорност на вработените**

9	оперативен ризик	Координирање на постапките за утврдување на одговорност на вработените	Поништување или укинување на одлуката за утврдување на одговорност на вработениот	Одделението не е пополнето со потребен кадар, отсуствува координација помеѓу Одделение за човечки ресурси и Правно одделение и незапазување на законските одредби и фази со рокови на управните постапки	Губење на судски спорови	2 (умерен) зголемени трошоци и камати	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Почитување на законските одредби за поведување водење на дисциплинска постапка и материјалните закони и почитување на законските рокови на постапките за утврдување на одговорност.	Државен секретар, Раководител на одделение	тековно
10	оперативен ризик	Постапката за оценување на административни службеници.	Пропусти во постапката за оценување на државните службеници.	Отсуство на непосреден раководител за спроведување на постапката и дадено овластување на државен службеник за работа во друга ОЕ.	Не утврдување на работните цели и задачи за наредната година и стручно усовршување за сите административни службеници со кои раководи.	2 (умерен) влијае на ефикасно извршување на утврдените работни задачи и можноста за унапредување.	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Доследна примена на Законот за административни службеници за спроведување на постапката за оценување на административниот службеник.	Државен секретар, Раководител на одделение	на годишно ниво

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Датум: 15.10.2025.

Подготвил:

Контролирал:
Добринка Весковска, дипл.екк. и ОДР

Согласен:
Сашо Огњеновски, Државен секретар

Одобрил: МИНИСТЕР
БОРКО РИСТОВСКИ

Република Северна Македонија - Republika e Maqedonisë së Veriut
МИНИСТЕРСТВО ЗА СПОРТ - MINISTRIA E SPORTIT
Скопје - Shkup

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

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

број	Тип на ризик	Организациска единица/Утврден процес	Идентификација на ризик			Првична проценка на ризик			Одговор на ризик Првичен акциски план		
			Ризик	Причина	Последица	Ниво на ефект (влијание) (образложение на влијанието)	Веројатност (образложение на веројатноста)	Вкупна изложеност	Потребни мерки и активности	Одговорно лице	Датум
8		**ОДДЕЛЕНИЕ ЗА ЈАВНИ НАБАВКИ**									
8.1.		**Планирање на јавните набавки**									
1		Подготовка на процедура за јавни набавки.	Недонесување на процедура за спроведување на јавни набавки од процесот на планирање и спроведување на постапката, па сé до реализацијата на договорот.	Формирање на МС е од јули 2024 година и е во фаза на кадровска екипирање на одделението како и обука на членовите на комисијата за спроведување на јавните набавки.	Слабости при подготовака на ТД.	2 (умерен) неможнос за спречување на корупција и судир на итереси	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Донесување процедури за процесот на спроведување на јавни набавки (планирање, спроведување и реализацијата на договорот) и за преземање на мерки за спречување и пријавување корупција и судир на интереси.	Раководител на одделение Вработени/овластено лице вклучени во процесот	2026 година
2	оперативен ризик	Подготовка и одобрување на Годишен план за јавни набавки.	Неусогласеност на проценетата вредност на предметот на набавка во Годишниот план за ЈН со одобрениот Буџет/ребаланс на МС.	Невоспоставени контроли во делот на годишни потреби и координација помеѓу организационите единици за усогласување на висината на средствата за реализација на договорите за јавни набавки со одобрениот уџетот на Министерството за спорт.	Предвидените активности од договорот за јавни набавки да не се реализирани во целост на вистински начин.	2 (умерен) нерационално и неефикасно користење на средствата.	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Зајакнување на контролите во делот на подобрување на процесот на планирање и усогласеност на Годишен план за јавни набавки со одобрениот Буџет/ребаланс на МС.	Раководител на ОЈН /Овластено лице за јавни набавки и Раководител на СФП Министер	Во законски утврден рок до крајот на годината

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

8.2. **Спроведување на постапките за доделување на договори за јавна набавка**

3	оперативен ризик	Подготовка на тендерска документација	Несоодветни барања, услови и критериуми во тендерската документација со предметот на набавка и неправилно утврдена техничка спецификација.	Непочитување на законот за јавни набавки при подготовка на тендерската документација и недоволна сручност за подготовка на техничка спецификација.	Нецелосно и ненавреме спроведување на јавните набавки.	2 (умерен) вршење на набавки кои не се во согласност со потребите на МС	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Усогласување на содржината на тендерската документација со Правилникот за содржината на тендерската документација и.воспоставување на котроли при изготвување на тендерската документација	Комисија за јавни набавки Петседател на комисијата министер	во текот на годината
4	оперативен ризик	Доделување на Договор за јавна набавка.	Неправилно донесена Одлука за избор на најповолен понудувач или Одлука за поништување.	Неправилно извршена евалуација за избор на најповолен понудувач,	Нарушување на ликвидноста и сигурноста во управување со средствата и финансиска нестабилност.	2 (умерен) вршење на набавки кои не се во согласност со потребите на МС	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	дефинирање на минимални услови за способност на понудувачот и испитување на пазарот по предметната набавка и правилен избор на најповолен понудувач за склучување на Договор за набавка на стоки и услуги.	Комисија за јавни набавки Петседател на комисијата министер	со секоја постапка

8.3. **Следење на реализација на договорите за јавна набавка**

5		Реализација на договорите	Пречекорување на договорот и од облигационен и од финанасиски аспект	Не е назначено лице/лица за следење на реализација на јавните набавки за секој договор за јавна набавка	Истекување на банкарските гаранции и непревземање на договорни и законски обврски	2 (умерен) превземени поголеми договорни обврски од планираните средства во буџетот	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Назначување на лице/лица за следење на реализација на договорите за јавни набавки преку воспоставување на процедури и контролни активности за следење на реализација на договорот според условите, одредбите и роковите утврдени во договорот по количина, цена и вредност.	Раководител на сектор на ОЕ што го спроведува договорот, Раководител/ овластено лице од ОЈН, Раководител/ овластено лице на СФП, Министер	со секоја постапка

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

6	ризик од корупција	Почитување на Етички кодекси на административни службеници и Правилникот за спречување на судир на интерес.	Превземање дејствија спротивно на наведените кодекси и пропишаното во Правилникот за спречување на судир на интереси и Законот за спречување на корупцијата и судирот на интереси.	Непријавување на постоење на приватен инстерес при извршување на службените/работните цели и задачи на вработените во СОС.	Неоперативност на механизмот за контрола за спречување на корупција и судир на интереси.	2 (умерен) корупцијата и судирот на интереси.	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Спроведување на обуки за вработените во секторот на темата спречување на корупцијата и судирот на интереси Вработеното/ангажираното лице во своето работење, е должно да внимава на потенцијален судир на интереси и да преземе мерки за негово одбегнување со потпишување на изјава за судир на интереси.	Раководител на Сектор Раководители на одделенија. Вработени/ангажирани лица вклучени во процесот	тековно

Датум:

Подготвил:

Контролирал:
Добринка Весковска, дипл.екк. и ОДР

Согласен:
Сашо Огњеновски, Државен секретар

Одобрил: **МИНИСТЕР**
БОРКО РИСТОВСКИ

Република Северна Македонија - Republika e Maqedonisë së Veriut
МИНИСТЕРСТВО ЗА СПОРТ - MINISTRIA E SPORTIT
Скопје - Shkup

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

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

број	Тип на ризик	Организациска единица/Утврден процес	Идентификација на ризик			Првична проценка на ризик			Одговор на ризик Првичен акциски план		
			Ризик	Причина	Последица	Ниво на ефект (влијание) (образложение на влијанието)	Веројатност (образложение на веројатноста)	Вкупна изложеност	Потребни мерки и активности	Одговорно лице	Датум
9	ОДДЕЛЕНИЕ ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ										
9.1.	**Стратешко планирање**										
1	оперативен ризик	Подготовка на стратешки план.	Некомплетен и ненавреме изработен стратешки план.	Ненавремено отпочнати активности за подготовка на стратешки план и негово доставување до МФ заедно со буџетското барање во законски утврдениот рок до 15.08. тековната година.	МФ да изготвува во име на МС предлог буџет.	3 (големо) неможноста за креирање на буџетот на МС	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	3*2=6 (среден) вкупната изложеност на ризик има средно или толерантно ниво	Ненавремено изготвување и доставување на стратешкиот план и негово доставување до МФ заедно со буџетското барање во законски утврдениот рок до 15.08. тековната година.	Државен советник за спорт, Раководител на одделение Министер	Во законски утврден рок

Датум: 15.05.2025.

Подготвил:

Добринка Весковска, дипл.екк. и ОДР

Сашо Огњеновски, Државен секретар

Одобрил: **МИНИСТЕР**
БОРКО РИСТОВСКИ

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Република Северна Македонија - Republika e Maqedonisë së Veriut
МИНИСТЕРСТВО ЗА СПОРТ - MINISTRIA E SPORTIT
Скопје - Shkup

э на оперативни ризици - нови ризици

број	Тип на ризик	Организациска единица/Утврден процес	Идентификација на ризик			Првична проценка на ризик			Одговор на ризик Првичен акциски план	
	оперативен ризик		**Ризик**	**Причина**	**Последица**	**Ниво на ефект (влијание) (образложение на влијанието)**	**Веројатност (образложение на веројатноста)**	**Вкупна изложеност**	**Потребни мерки и активности**	**Одговорно лице**
10	ОДДЕЛЕНИЕ ЗА ИНСПЕКЦИСКИ НАДЗОР ВО СПОРТОТ									
10.1.	**Планирање**									
1	оперативен ризик	Донесување Годишна програма за работа на инспекцискиот одделение	Незапазување на рокот за изготвување на Годишната програма.	Недоволна екипираност на ОИН.	Ненавремено донесување на месечни планови.	2 (умерен) вијае на текот на извршување на работните активности на инспекторите	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Екипирање на инспекциската служба (кадроваск и материјална) Обученост на испекторите	Раководители на одделение
10.2.	**Извршување**									
2	оперативен ризик	Спроведување на инспекциска надзор.	Нецелосни и ненавремено превземени инспекциски дејствија за вршење на редовен/вонреден/контролен инспекциски надзор и неправилно водена постапка	Недоволна екипираност на ОИН.	утврдување на фактичка состојба и изготвување на соодветни инспекциски акти согласно закон.	2 (умерен) вијае на текот на извршување на работните активности на инспекторите	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	За сите вработени во ОИН кои имаат статус на инспектори да се организираа обуки од надлежноста.	Раководител на одделение. Вработени вклучени во процесот
3	оперативен ризик	Поднесување барање за поведување на прекршочна постапка	Неподнесување на барање за поведување на прекршочна постапка пред надлежен суд.	Вработените во секторот недоволно се вклучени во од надлежноста.и на темата спречување на корупцијата и судирот на интереси..	Механизмот за за контрола за спречување на корупција и судир на интереси	2 (умерен) корупцијата и судирот на интереси.	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Да се организираа обуки на теми кои произлегуваат од надчежноста ио генерички обуки кои се однесуваат на темата спречување на корупцијата и судирот на интереси..	Раководител на одделение. Вработени вклучени во процесот

ARHIVSKI PRIMERAK
EGZEMPLARI ARKIVOR

4	оперативен ризик	Обезбедување на на електронски пристап до Службен весник на РСМ и ЦРСМ.	Необезбедена потребна документација и податоци за субјектотите за инспекциски надзор.	одолговлекувањеб на инспекциските надзори за работата на спортските федерации, клубови и на нивната администрација.	Можност од корупција и судир на интереси	2 (умерен) ненаменско користење на средствата	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Планирање и спроведување на повеќе инспекциски надзори кај федерации, клубови и на нивната администрација.	Раководители на одделение Вработени вклучени во процесот
5	ризик од корупција	Почитување на Етички кодекси на инспекторите и административни службеници и Правилникот за спречување на судир на интерес.	Превземање дејствија спротивно на наведените кодекси и пропишаното во Правилникот за спречување на судир на интереси и Законот за спречување на корупцијата и судирот на интереси.	Непријавување на постоење на приватен инстерес при извршување на службените/работните цели и задачи на вработените во ОИН.	Нефункционирање на механизмот за контрола за спречување на корупција и судир на интереси.	2 (умерен) корупцијата и судирот на интереси.	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Спроведување на обуки за вработените во секторот на темата спречување на корупцијата и судирот на интереси Службеното лице во своето работење, е должно да внимава на потенцијален судир на интереси и да преземе мерки за негово одбегнување со потпишување на изјава за судир на интереси.	Раководители на одделение Вработени/ангажирани лица вклучени во процесот

10.3. **Известување**

6	оперативен ризик	Годишен извештај за работа на Оделението за инспекциски надзор.	Неизготвување на Годишен извештај за работата на Оделението за инспекциски надзор.	Недоволна екипираност на ОИН.	Необезбедени податоци или давање на нецелосни податоци во врска со извршени инспекциски надзори.	2 (умерен) ненаменско користење на средствата	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Екипирање на инспекциската служба (кадроваск и материјална) Обученост на иснпекторите	Раководител на одделение Вработени вклучени во процесот
7	оперативен ризик	Усогласување на општите акти на НСФ согласно закон.	Неусогласеност на регистрите на здружените членки во Националните спортски федерации и регистарот кој го води Министерството за спорт.	Немање на увид во субјектите од областа на спортот.	Успешно вршење на инспекциски надзор кај спортските субјекти.	2 (умерен) ненаменско користење на средствата	2 (средна) Настанот понекогаш може да се реализира	2*2=4 **средно ниво** Среден приоритет на одговор	Доенсување на општи акти на субјектите во спортот согласно закон. Вршење на обууки на субјектите во спортот.	Раководители на одделение Вработени вклучени во процесот

АРХИВСКИ ПРИМЕРОК
EGZEMPLARI ARKIVOR

Датум:

Подготвил: Димитар Терзиев	
Контролирал: Добринка Весковска, дипл.екк. и ОДР	
Согласен: Сашо Огњеновски, Државен секретар	

Одобрил: МИНИСТЕР
БОРКО РИСТОВСКИ

Република Северна Македонија - Republika e Maqedonisë së Veriut
МИНИСТЕРСТВО ЗА СПОРТ - MINISTRIA E SPORTIT
* Скопје - Shkup *

EGZEMPLARI ARKIVOR