СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ НА ДРЖАВНИОТ ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА

2025 - 2028 ГОДИНА

Скопје, Декември 2025

ДРЖАВЕН ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА
ENTI SHTETËROR I REVIZIONIT
STATE AUDIT OFFICE

СТРАТЕГИЈА
ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ
НА ДРЖАВНИОТ ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА
2025 - 2028 ГОДИНА

декември, 2025 година

СОДРЖИНА

Користени кратенки: 2
1. ВОВЕД 1
2. НАМЕНА И ЦЕЛИ 3
3. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ 5
4. СТАВОВИ НА ДРЖАВНИОТ ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА КОН РИЗИЦИТЕ 5
5. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ 6
5.1. Поставување на цели 6
5.2. Утврдување на ризиците 7
5.3. Проценка на ризиците 8
5.4. Воспоставување контролни мерки за постапување по ризиците 10
5.5. Следење и известување за ризиците 11
6. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА 12
7. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ 13
8. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКИ 14
9. УЛОГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ 16
10. АЖУРИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ 18
11. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ 18
12. ПРИЛОЗИ КОН СТРАТЕГИЈАТА 19
-Прилог 1а- РЕГИСТАР НА СТРАТЕШКИ РИЗИЦИ..... **Error! Bookmark not defined.**
-Прилог 1б- РЕГИСТАР НА ОПЕРАТИВНИ РИЗИЦИ.. **Error! Bookmark not defined.**

Користени кратенки:

ДЗР	–	Државен завод за ревизија
ГДР	–	Главен државен ревизор

1. ВОВЕД

Управувањето со ризиците претставува составен дел од современото институционално управување и предуслов за ефективно и ефикасно остварување на институционалните цели. Оваа област е уредена како обврска со Законот за системот на внатрешна финансиска контрола во јавниот сектор и Стандардите за внатрешна контрола во јавниот сектор и претставува еден од клучните елементи на системот на финансиско управување и контрола во јавниот сектор.

Воспоставувањето и одржувањето на ефикасен систем за управување со ризиците има за цел да обезбеди разумно уверување дека институционалните цели ќе бидат остварени на законит, економичен, ефикасен и ефективен начин.

Управувањето со ризиците претставува континуиран, структуриран и систематски процес на идентификација, анализа, проценка, постапување и следење на ризиците кои можат да влијаат врз остварувањето на стратешките и оперативните цели на институцијата. Процесот подразбира воспоставување соодветни контролни активности и мерки за управување со ризиците, со цел нивото на изложеност на ризик да се одржи во прифатливи рамки.

ДЗР е независна врховна ревизорска институција, со надлежност да врши ревизија на начинот на користење на јавните средства во Република Северна Македонија. Во рамки на својот мандат, ДЗР придонесува кон унапредување на транспарентноста, отчетноста и одговорноста на јавните институции, како и кон подобрување на управувањето со јавните финансии.

Надлежностите, функциите и овластувањата на ДЗР се утврдени со Законот за државната ревизија. При извршувањето на своите надлежности, ДЗР работи во согласност со меѓународно прифатените стандарди за државна ревизија и добрите практики во областа на јавната финансиска контрола. Во таа насока, управувањето со ризиците претставува составен дел од системот за управување со квалитет кај врховните ревизорски институции, во согласност со ISSAI 140 – Управување со квалитет кај врховните ревизорски институции. Овој стандард утврдува обврска за воспоставување и одржување на процеси за идентификација, проценка и управување со ризиците кои можат да влијаат врз остварувањето на мандатот, квалитетот на ревизорската работа, институционалната независноста и угледот на институцијата.

Основната цел на ДЗР е вршење на државна ревизија во функција на обезбедување транспарентност и отчетност во управувањето со јавните средства, како и давање придонес кон подобрување на системите, процесите и практиките во јавниот сектор. За остварување на оваа цел, неопходно е навремено идентификување и управување со ризиците кои можат да го загрозат исполнувањето на институционалниот мандат, независноста, кредибилитетот и угледот на институцијата.

Со оваа Стратегија за управување со ризици се воспоставува единствена, систематска и институционално одржлива рамка за управување со ризиците. Стратегијата ги идентификува потенцијалните ризици кои можат да влијаат врз остварувањето на стратешките и оперативните цели и ги уредува постапките, улогите и одговорностите за нивно управување, во согласност со системот на внатрешна финансиска контрола и Методологијата за управување со ризици кај јавните субјекти.

Соодветното и ефективно управување со ризиците е од суштинско значење за ДЗР, бидејќи овозможува навремено препознавање на заканите и можностите, подобро планирање и насочување на ресурсите, како и јакнење на институционалната отпорност во услови на динамични промени во внатрешното и надворешното опкружување. Истовремено, управувањето со ризиците придонесува и кон зајакнување на интегритетот, етичкото работење и спречувањето на ризиците од корупција.

Стратегијата за управување со ризици ги дефинира целите, принципите и придобивките од управувањето со ризиците, како и улогите и одговорностите на раководството, координаторите и вработените во процесот на управување со ризиците. Преку оваа рамка се обезбедува конзистентен, координиран и институционално одржлив пристап кон идентификацијата, проценката, постапувањето и следењето на ризиците на институционално, стратешко и оперативно ниво.

Во рамки на оваа Стратегија, под поимот **ризик** се подразбира секој настан, околност или состојба која може да се појави и да има негативно влијание врз остварувањето на стратешките и оперативните цели на ДЗР, при што и пропуштените можности се сметаат за ризик.

Управувањето со ризиците е составен дел од стратешкото управување и интегрален елемент на системот на финансиско управување и контрола. Тоа претставува управувачка алатка која овозможува навремено препознавање на ризиците, донесување информирани одлуки и обезбедување разумно уверување дека целите на институцијата ќе бидат остварени.

Оваа Стратегија се донесува за период од четири години, односно за периодот 2025–2028 година. Контролните активности и мерките за управување со поединечните ризици се анализираат и ажурираат најмалку еднаш годишно, во согласност со промените во законската, методолошката и институционалната рамка, како и со динамиката на работењето и утврдените приоритети.

2. НАМЕНА И ЦЕЛИ

Основната претпоставка а која се заснова управувањето со ризиците е дека секоја институција има одговорност да обезбеди законито, економично, ефикасно и ефективно извршување на своите надлежности и остварување на утврдените цели. Ризикот претставува инхерентен дел од работењето и произлегува од неизвесностите и промените во внатрешното и надворешното опкружување. Оттука, навременото препознавање и управување со ризиците претставува клучен предуслов за успешно и одржливо функционирање на институцијата. Управувањето со ризици претставува структуриран, систематски и континуиран процес на идентификација, анализа, проценка, постапување и следење на ризиците, како и нивно соодветно известување. Овој процес вклучува идентификација на потенцијалните ризици, проценка на нивото на изложеност на ризик, планирање и спроведување на соодветни мерки за управување со ризиците и континуирано следење и евалуација на резултатите од преземените активности.

Намената на оваа Стратегија е да обезбеди јасна, единствена и институционално одржлива рамка за управување со ризиците во ДЗР преку која ќе се овозможи доследна примена на принципите и постапките за управување со ризиците на институционално, стратешко и оперативно ниво. Стратегијата овозможува координиран пристап во идентификацијата, проценката и третманот на ризиците, земајќи ги предвид промените во законската, методолошката и институционалната средина.

Примената на системот за управување со ризиците му овозможува на Главниот државен ревизор и на раководителите на сите хиерархиски нивоа навремено и информирано да реагираат на променетите околности, да ги предвидат потенцијалните закани и да ги искористат можностите, со цел одржување и унапредување на квалитетот, ефикасноста и резултатите во спроведувањето на надлежностите на ДЗР.

Преку воспоставениот систем за управување со ризиците се овозможува:

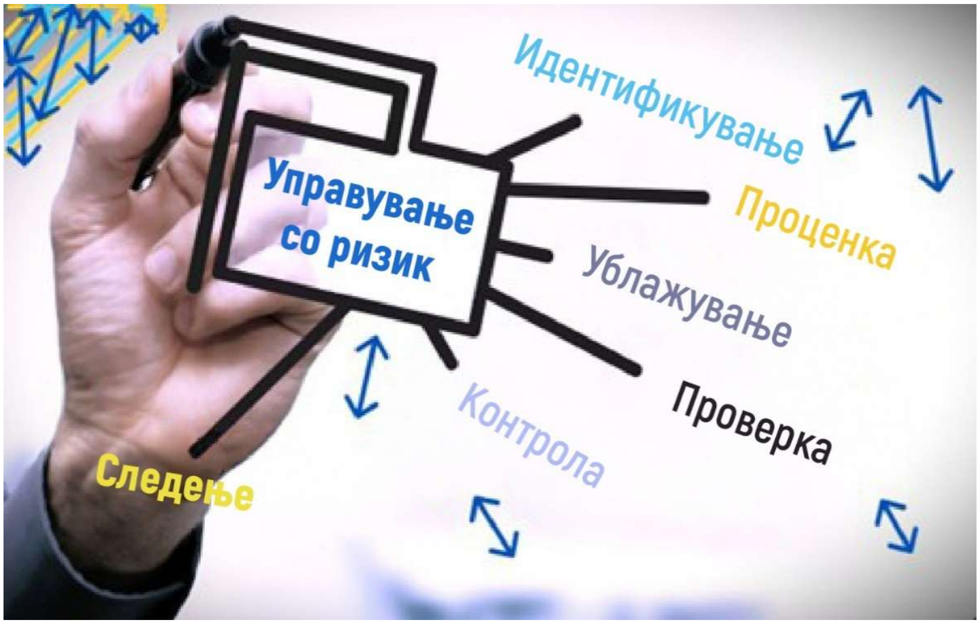
- навремено идентификување и систематско управување со ризиците кои можат да го загрозат остварувањето на стратешките и оперативните цели на ДЗР, како и неговата независност, кредибилитет и углед;
- насочување на контролните активности и расположливите ресурси кон клучните процеси и активности со најголемо влијание врз остварувањето на целите;
- зајакнување на одговорноста и отчетноста на раководителите на сите нивоа преку јасно дефинирани улоги и обврски во управувањето со ризиците;

- обезбедување навремени, релевантни и квалитетни информации како основа за донесување правилни и информирани управувачки одлуки.

Целите на управувањето со ризиците се насочени кон:

- унапредување на зрелоста и ефективноста на системот за управување со ризици во ДЗР;
- целосна интеграција на управувањето со ризиците во секојдневното работење на институцијата и во сите релевантни управувачки и оперативни процеси;
- воспоставување јасна и функционална рамка за идентификација, процена, постапување, следење и известување за ризиците;
- обезбедување систематско управување со стратешките, оперативните и корупциските ризици, во согласност со Методологијата за управување со ризици кај јавните субјекти;
- зајакнување на системот на внатрешни контроли и спречување на неправилности, вклучително и ризици од корупција;
- усогласување на управувањето со ризиците со Законот за системот на внатрешна финансиска контрола во јавниот сектор, Методологијата за управување со ризици кај јавните субјекти, ISSAI 140 – Управување со квалитет кај врховните ревизорски институции, како и со другите релевантни меѓународни стандарди и добри практики.

Оваа Стратегија претставува основа за развој, примена и континуирано унапредување на системот за управување со ризици во ДЗР и служи како водич за сите вработени и назначени координатори во процесот на управување со ризиците.



3. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

Ефективното управување со ризиците претставува важен предуслов за успешно и одговорно функционирање на ДЗР. Примената на систематски пристап кон управувањето со ризиците овозможува навремено препознавање на потенцијалните закани и можности кои можат да влијаат врз остварувањето на стратешките и оперативните цели на институцијата.

Управувањето со ризиците придонесува кон подобрување на процесот на донесување одлуки, преку обезбедување релевантни и навремени информации за ризиците, како и кон поефикасно планирање и користење на финансиските, човечките и материјално-техничките ресурси.

Преку навремено идентификување и управување со ризиците се зајакнува ефикасноста и ефективноста во работењето, се намалува веројатноста за појава на неправилности и се унапредува системот на внатрешна контрола, вклучително и управувањето со корупциските ризици.

Дополнително, систематското управување со ризиците придонесува за зајакнување на институционалната стабилност, отчетноста и довербата во работењето на ДЗР, како и за развој на организациска култура заснована на свесност за ризиците и проактивен пристап во нивното управување.

4. СТАВОВИ НА ДРЖАВНИОТ ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА КОН РИЗИЦИТЕ

ДЗР има јасен и проактивен став дека управувањето со ризиците претставува составен дел од целокупното управување со институцијата и е клучен предуслов за квалитетно и одговорно извршување на неговите законски надлежности.

Управувањето со ризиците е интегрирано во процесите на планирање, донесување одлуки и секојдневно работење, при што раководството и вработените активно учествуваат во идентификацијата, проценката и управувањето со ризиците во рамки на своите надлежности.

ДЗР обезбедува управувањето со ризиците да биде насочено кон:

- усогласеност на активностите со стратешките цели и законската рамка;
- спречување и намалување на ризиците кои можат да го загрозат независното, објективно и професионално работење на институцијата;
- редовно идентификување, следење и ажурирање на стратешките, оперативните и корупциските ризици;
- заштита на угледот, кредибилитетот и довербата на јавноста во работата на ДЗР.

Управувањето со ризиците не се смета за формална обврска, туку за активен и континуиран процес кој придонесува кон унапредување на институционалните перформанси, системот на внатрешна контрола и отчетноста.

5. ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Управувањето со ризиците во ДЗР се спроведува како континуиран и структуриран процес, интегриран во системот на финансиско управување и контрола и во редовното работење на институцијата. Процесот е насочен кон навремено идентификување, проценување, постапување и следење на ризиците кои можат да влијаат врз остварувањето на стратешките и оперативните цели. Општиот модел за управување со ризиците, кој го воспоставува ДЗР, се состои од пет чекори:

5.1. Поставување на цели

Процесот на управување со ризиците во ДЗР започнува со јасно дефинирање на целите, утврдени во Стратегијата за развој на ДЗР и во годишните програми за работа.

Стратегијата за развој на ДЗР ги утврдува долгорочните стратешки насоки и приоритети на институцијата, кои се однесуваат, меѓу другото, на јакнење на независноста и институционалниот капацитет, унапредување на квалитетот и влијанието на ревизорската работа, развој на човечките ресурси, зајакнување на системите и процесите на работа, како и унапредување на транспарентноста и отчетноста.

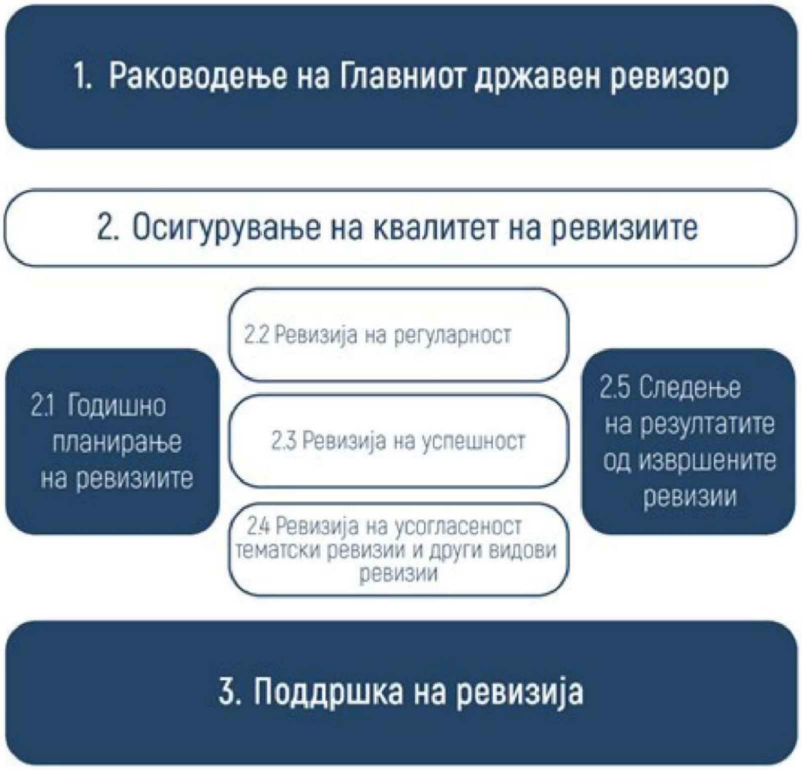
Врз основа на стратешките цели, ДЗР утврдува оперативни цели и активности кои се разработуваат преку годишните планови и програми за работа и се реализираат преку организационите единици во рамки на институцијата.

Управувањето со ризиците е директно поврзано со остварувањето на овие цели, при што ризиците се разгледуваат во однос на можноста да го попречат или отежнат нивното постигнување. Јасното дефинирање на целите претставува основа за навремено идентификување, правилна класификација и ефективно управување со ризиците на стратешко и оперативно ниво.

На овој начин се обезбедува управувањето со ризиците да биде насочено кон поддршка на реализацијата на целите утврдени со Стратегијата за развој на ДЗР и да придонесува кон ефективно, одговорно и одржливо работење на институцијата.

5.2. Утврдување на ризиците

Утврдување на ризиците поврзани со работните активности и донесувањето на одлуки се воспоставува од страна на следните лица/групи и на следните нивоа:



Утврдувањето на ризиците во ДЗР се врши на структуриран начин и опфаќа јасна поделба на стратешки и оперативни ризици, во согласност со новата Методологија за управување со ризици кај јавните субјекти.

Стратешките ризици се утврдуваат на институционално ниво и се однесуваат на ризиците кои можат да влијаат врз остварувањето на мандатот, стратешките цели, независноста, кредибилитетот и угледот на ДЗР. Овие ризици се евидентираат во Образец 1а – Регистар на стратешки ризици.

Оперативните ризици се утврдуваат на ниво на поединечни организациони единици во ДЗР и се однесуваат на ризиците поврзани со спроведувањето на основните и поддржувачките работни процеси, работните активности и користењето на ресурсите. Овие ризици се евидентираат во Образец 1б – Регистар на оперативни ризици.

При утврдувањето на ризиците се врши анализа на работните процеси, надлежностите и активностите, при што се идентификуваат причините за појава на ризиците и можните последици од нивното остварување. Процесот на утврдување на ризиците се спроведува со активно учество на раководството, назначените координатори за управување со стратешки и оперативни ризици и координаторите за управување со ризици во поединечните организациони единици.

Посебно внимание се посветува на идентификацијата на ризиците од корупција, кои задолжително се утврдуваат и јасно се означуваат и во рамки на стратешките и во рамки на оперативните ризици, во согласност со Методологијата. Корупциските ризици се третираат како составен дел од системот за управување со ризици и подлежат на соодветна процена, следење и утврдување мерки за нивно спречување и намалување.

Во процесот на утврдување на ризиците се прави разлика помеѓу ново идентификувани ризици и постојни ризици. Новите ризици, кои досега не биле евидентирани или произлегуваат од значајни промени во внатрешното или надворешното опкружување, се документираат со примена на обрасците за нови ризици, согласно Методологијата.

На овој начин, ДЗР обезбедува целосно, конзистентно и методолошки усогласено утврдување на ризиците, како основа за нивна понатамошна процена, постапување и следење.

5.3. Проценка на ризиците

Проценката на ризиците претставува клучна фаза во процесот на управување со ризиците и има за цел да се утврди нивото на изложеност на ДЗР на идентификуваните стратешки и оперативни ризици, како и да се утврдат приоритетите за понатамошно постапување.

Проценката на ризиците се врши врз основа на два основни елементи:

- веројатноста за појава на ризикот и

- влијанието (ефектот) што ризикот може да го има врз остварувањето на утврдените цели.

Комбинацијата на веројатноста и влијанието ја определува вкупната изложеност на ризикот, која се утврдува со примена на матрица за проценка на ризици 3×3, во согласност со Методологијата за управување со ризици кај јавните субјекти. Врз основа на резултатите од матрицата, ризиците се класифицираат како ниски, средни или високи.

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

Проценката на ризиците се врши одделно за:

- стратешките ризици, на институционално ниво, и
- оперативните ризици, на ниво на поединечните организациони единици.

Резултатите од проценката задолжително се евидентираат во Регистарот на стратешки ризици (Образец 1а) и Регистарот на оперативни ризици (Образец 1б).

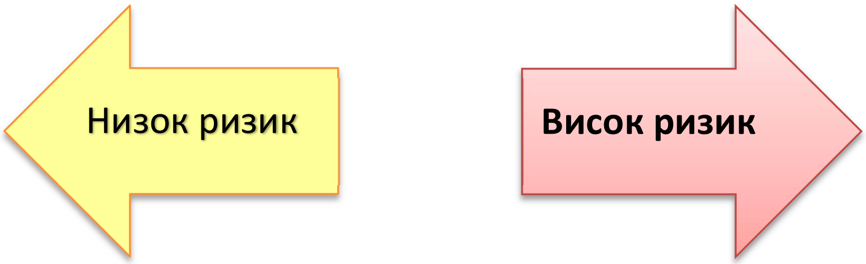
Ризиците поврзани со корупција се предмет на посебно внимание при процесот на проценка и се оценуваат во рамки на стратешките и оперативните ризици, земајќи го предвид нивното потенцијално влијание врз интегритетот, угледот и кредибилитетот на ДЗР.

Ризиците оценети како средни и високи подлежат на задолжително утврдување на соодветни мерки за постапување и намалување на ризикот, додека ризиците со ниско ниво се следат и се преиспитуваат периодично.

Проценката се врши како првична проценка кај ново идентификуваните ризици, односно како ажурирана проценка кај постојните ризици, во согласност со применливиот образец.

Проценката на ризиците се спроведува со активно учество на раководството, назначените координатори за управување со стратешки и оперативни ризици и координаторите за управување со ризици во поединечните организациони единици, со цел да се обезбеди објективност, конзистентност и усогласеност на проценката.

Резултатите од проценката на ризиците претставуваат основа за утврдување на приоритетите, планирање на контролни мерки и донесување управувачки одлуки, како и за понатамошно следење и известување за состојбата со ризиците.



5.4. Воспоставување контролни мерки за постапување по ризиците

Воспоставувањето на контролни мерки за постапување по ризиците се врши врз основа на извршената проценка на стратешките и оперативните ризици и има за цел да се намали веројатноста за појава на ризиците и/или нивното влијание врз остварувањето на целите на ДЗР.

За секој идентификуван ризик, во согласност со Методологијата за управување со ризици кај јавните субјекти, се утврдуваат соодветни контролни мерки, кои се евидентираат во:

- **Регистарот на стратешки ризици** (Образец 1а) и
- **Регистарот на оперативни ризици** (Образец 1б).

Контролните мерки претставуваат конкретни активности и алатки за управување со ризиците и можат да опфаќаат:

- донесување и примена на методолошки акти, процедури, прирачници и упатства;
- спроведување континуирани и специјализирани обуки;
- воспоставување и унапредување на ИТ и софтверски решенија;
- контрола и осигурување на квалитет на ревизорската работа;
- јасно дефинирање на надлежности и одговорности;
- воспоставување механизми за координација и соработка со надлежни институции.

Во рамки на секој регистар, за утврдените мерки задолжително се определуваат:

- одговорни лица за спроведување на мерките и

- рокови за реализација, кои можат да бидат континуирани или временски определени.

Ризиците од корупција, идентификувани во рамки на стратешките и оперативните ризици, се предмет на посебно внимание и за нив се утврдуваат засилени и соодветни контролни мерки, насочени кон заштита на интегритетот, независноста и кредибилитетот на ДЗР.

Воспоставените контролни мерки се редовно следат и преиспитуваат, а нивната ефикасност претставува основа за ажурирање на регистрите на ризици и понатамошно унапредување на системот за управување со ризиците.

5.5. Следење и известување за ризиците

Следењето и известувањето за ризиците претставуваат континуиран процес кој обезбедува навремено следење на статусот на идентификуваните стратешки и оперативни ризици, ефикасноста на воспоставените контролни мерки и навремено информирање на раководството за промените во нивото на изложеност на ризик.

Следењето на ризиците се врши врз основа на податоците содржани во Регистарот на стратешки ризици (Образец 1а) и Регистарот на оперативни ризици (Образец 1б) и опфаќа:

- следење на статусот на ризиците (активни, намалени, прифатени);
- следење на реализацијата и ефикасноста на утврдените контролни мерки;
- идентификација на новонастанати ризици или промени во постојните ризици.

Согласно донесеното Решение за назначување координатори за стратешки и оперативни ризици и координатори за ризици на организационите единици од страна на ГДР, следењето и известувањето за ризиците се врши преку јасно утврдени улоги и одговорности.

Ново идентификуваните стратешки и оперативни ризици, вклучително и ризиците од корупција, се евидентираат во Регистарот на стратешки ризици – нови ризици (Образец 1а) и Регистарот на оперативни ризици – нови ризици (Образец 1б), со првична проценка на нивото на изложеност и утврдување на почетни мерки за постапување.

Постојните ризици се следат и ажурираат преку соодветните регистри за постојни ризици, во согласност со динамиката на работењето и резултатите од следењето и известувањето.

Координаторите за стратешки ризици го следат статусот на стратешките ризици на институционално ниво, во координација со највисокото ниво на раководство, и

обезбедуваат редовно ажурирање на податоците во Регистарот на стратешки ризици, согласно промените во статусот на ризиците и резултатите од спроведените мерки.

Координаторите за оперативни ризици го следат статусот на оперативните ризици, во соработка со раководителите на организационите единици, и обезбедуваат ажурирање на Регистарот на оперативни ризици, врз основа на прибраните податоци за реализацијата на мерките и промените во работните процеси.

Координаторите за ризици во поединечните организациони единици обезбедуваат оперативна поддршка во процесот на следење, преку прибирање на податоци, навремено информирање за промените во ризиците и учество во ажурирањето на регистрите на ризици.

Информациите добиени преку процесот на следење и известување за ризиците претставуваат основа за:

- ажурирање на регистрите на ризици;
- преиспитување и унапредување на контролни мерки;
- донесување управувачки одлуки;
- ажурирање на Стратегијата за управување со ризици и другите релевантни стратешки документи.

6. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА

Клучните показатели на успешноста претставуваат инструмент за следење и оценување на степенот на воспоставеност, функционалност и ефективност на системот за управување со ризици во ДЗР. Тие обезбедуваат објективна основа за процена дали управувањето со ризиците е интегрирано во процесите на планирање, управување и донесување одлуки и дали придонесува кон навремено препознавање и ублажување на ризиците. Како клучни показатели на успешноста на системот за управување со ризици во ДЗР се следат:

- постоење и редовно ажурирање на Регистарот на стратешки ризици и Регистарот на оперативни ризици во согласност со Методологијата;
- јасна поделба на ризиците на стратешки и оперативни, со идентификација на нивната меѓусебна поврзаност и можни кумулативни ефекти;
- опфатеност и соодветно означување на ризиците од корупција во рамки на стратешките и оперативните ризици;
- спроведување на проценка на ризиците врз основа на матрица 3×3, преку оценување на веројатноста и влијанието, и утврдување на вкупната изложеност на ризик;

- идентификација и фокусирање на приоритетни ризици, особено ризици со високо или средно (неприфатливо и толерантно) ниво на изложеност;
- процент на ризици со утврдени конкретни мерки за одговор, дефинирани одговорни лица и рокови за реализација;
- редовно следење и ажурирање на статусот на ризиците од страна на назначените координатори за стратешки и оперативни ризици и координаторите по организационите единици;
- намалување на нивото на изложеност на ризик кај ризиците за кои се преземени контролни мерки;
- користење на резултатите од управувањето со ризиците при донесување управувачки и стратешки одлуки.

Резултатите од следењето на клучните показатели на успешноста се користат како основа за континуирано унапредување на системот за управување со ризици, прилагодување на мерките за одговор, како и за ажурирање на Стратегијата за управување со ризици и другите релевантни стратешки документи.

7. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Следењето и проверката на процесот на управување со ризици претставуваат континуиран механизам за обезбедување дека воспоставениот систем за управување со ризици во ДЗР функционира ефикасно, доследно и во согласност со донесената Стратегија, Методологијата за управување со ризици кај јавните субјекти и законската рамка.

Следењето на процесот се врши преку редовно ажурирање на Регистарот на стратешки ризици и Регистарот на оперативни ризици, со посебно внимание на:

- статусот на идентификуваните ризици;
- реализацијата и ефикасноста на утврдените контролни мерки;
- промените во нивото на изложеност на ризик;
- навременото евидентирање на ново идентификувани ризици.

Следењето се спроведува со активно учество на назначените координатори за стратешки и оперативни ризици и координаторите за ризици во поединечните организациони единици, кои обезбедуваат навремено прибирање на информации, ажурирање на регистрите и информирање на раководството за значајни промени во ризичниот профил на институцијата.

Проверката на процесот на управување со ризици се спроведува периодично, со цел да се оцени:

- усогласеноста на процесот со Методологијата;
- доследноста во примената на утврдените постапки;
- ефективноста на воспоставените контролни мерки;
- функционалноста на улогите и одговорностите во процесот.

Проверката може да се врши преку самооценување од страна на раководството и координаторите, како и преку активности на внатрешна ревизија или други релевантни форми на внатрешна проверка, во согласност со годишните планови и утврдените приоритети.

Резултатите од следењето и проверката на процесот на управување со ризици претставуваат основа за:

- унапредување и прилагодување на контролните мерки;
- ажурирање на регистрите на ризици;
- подобрување на процесот на управување со ризици;
- ажурирање на Стратегијата за управување со ризици, доколку тоа е потребно.

8. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКИ

Ефективната комуникација и континуираните обуки претставуваат важен елемент за успешно функционирање и унапредување на системот за управување со ризици во ДЗР. Преку соодветна комуникација и градење на капацитетите, се обезбедува заедничко разбирање на целите, процесите и одговорностите поврзани со управувањето со ризиците.

ДЗР обезбедува навремена и соодветна внатрешна комуникација во врска со управувањето со ризиците, со цел раководството и вработените да бидат информирани за:

- утврдените стратешки и оперативни ризици;
- ризиците од корупција и мерките за нивно управување;
- воспоставените контролни мерки и нивниот статус;
- улогите и одговорностите во процесот на управување со ризиците.

Комуникацијата се одвива преку редовни состаноци, интерни известувања, електронска комуникација и други соодветни канали, при што се обезбедува размена на информации помеѓу раководството, координаторите за управување со ризици и вработените.

Во рамки на постојните институционални капацитети, најголем дел од вработените во Државниот завод за ревизија поседуваат меѓународна сертификација од CIPFA (Chartered Institute of Public Finance and Accountancy) во областа на управувањето со корупциски ризици. Овој капацитет претставува значајна основа за понатамошно јакнење на системот за управување со ризици, особено во делот на идентификација, проценка и третман на ризиците од корупција, како и за внатрешна размена на знаења и добри практики.

Во согласност со Методологијата за управување со ризици кај јавните субјекти, ДЗР обезбедува обуки поврзани со управувањето со ризиците, со цел:

- унапредување на знаењата и вештините за идентификација, проценка и управување со ризиците;
- обезбедување доследна примена на Стратегијата и Методологијата;
- зајакнување на свесноста за управувањето со ризиците, вклучително и управувањето со ризиците од корупција.

Обуките се наменети за раководството, назначените координатори за управување со стратешки и оперативни ризици, координаторите за ризици во поединечните организациони единици, како и за другите вработени, во зависност од нивната улога во процесот.

Комуникацијата и обуките се спроведуваат континуирано и се прилагодуваат на промените во законската, методолошката и институционалната рамка, како и на резултатите од следењето и проверката на процесот на управување со ризици.

9. УЛОГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Ефективното управување со ризиците во ДЗР се заснова на јасно дефинирани улоги, овластувања и одговорности на сите нивоа, со цел да се обезбеди доследна примена на Стратегијата за управување со ризици и Методологијата за управување со ризици кај јавните субјекти.

Улога и овластувања на Главниот државен ревизор

Главниот државен ревизор има крајна одговорност за воспоставување, спроведување и унапредување на системот за управување со ризици во ДЗР. Во таа насока, Главниот државен ревизор:

- обезбедува поддршка и стратешка насока за воспоставување и одржување на ефективен систем за управување со ризици, преку промовирање на култура на управување со ризици и одговорност на сите нивоа во институцијата;
- назначува координатори за управување со ризиците;
- одобрува Стратегија за управување со ризици и нејзини измени и дополнувања;
- обезбедува услови за функционирање и континуирано унапредување на системот за управување со ризици;
- разгледува и одобрува извештаи/информации за процесот како и за статусот и ефективноста на мерките на управување со ризици;
- ја следи усогласеноста на системот за управување со ризици со националната законска и методолошка рамка и со релевантните меѓународни стандарди за врховни ревизорски институции.

Улога и овластувања на раководството

Раководните службеници на ДЗР се одговорни за интеграција на управувањето со ризиците во процесите на планирање, донесување одлуки и секојдневно работење. Раководните службеници на ДЗР:

- учествуваат во идентификацијата и проценката на стратешките и оперативните ризици;
- обезбедуваат спроведување на утврдените контролни мерки;
- го следат статусот на ризиците во рамки на своите надлежности;
- обезбедуваат навремено информирање и координација со координаторите за управување со ризици.

Улога и овластувања на координаторите за управување со ризици

Согласно донесеното решение од ГДР, во ДЗР се назначуваат:

- координатори за управување со стратешки ризици,
- координатори за управување со оперативни ризици,
- координатори за управување со ризици во поединечните организациони единици.

Координаторите за стратешки ризици:

- го координираат процесот на идентификација, проценка и следење на стратешките ризици;
- учествуваат во ажурирање на Стратегијата за управување со ризици;
- обезбедуваат ажурирање на Регистарот на стратешки ризици (Образец 1а);
- подготвуваат и доставуваат полугодишни и годишни извештаи за состојбата со управувањето со ризиците, врз основа на податоците од регистрите на ризици и спроведувањето на мерките.

Координаторите за оперативни ризици:

- го координираат управувањето со оперативните ризици на ниво на организациони единици;
- учествуваат во ажурирање на Стратегијата за управување со ризици;
- обезбедуваат ажурирање на Регистарот на оперативни ризици (Образец 1б);
- подготвуваат и доставуваат полугодишни и годишни извештаи за состојбата со управувањето со ризиците, врз основа на податоците од регистрите на ризици и спроведувањето на мерките.

Координаторите за ризици во поединечните организациони единици:

- учествуваат во идентификацијата на нови и постојни ризици;
- обезбедуваат навремено доставување информации за ажурирање на регистрите;
- ја поддржуваат комуникацијата помеѓу организационите единици и координаторите за стратешки и оперативни ризици.

Улога на вработените

Сите вработени во ДЗР имаат обврска, во рамки на своите работни задачи, треба да придонесуваат кон навремено идентификување и управување со ризиците, да ги почитуваат воспоставените процедури и да соработуваат во спроведувањето на мерките за управување со ризиците.

10. АЖУРИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Стратегијата за управување со ризици на ДЗР се донесува за определен период и претставува жив документ кој се применува и унапредува во согласност со промените во законската, методолошката и институционалната рамка, како и со резултатите од практичната примена на системот за управување со ризици.

Ажурирањето на Стратегијата се врши по потреба, а најмалку еднаш во текот на периодот на нејзината примена, врз основа на:

- резултатите од следењето и проверката на процесот на управување со ризици;
- идентификацијата на нови и значајни стратешки и оперативни ризици;
- промените во надворешното и внатрешното опкружување;
- измените и дополнувањата на релевантната законска и методолошка рамка.

Предлозите за ажурирање на Стратегијата произлегуваат од анализите и извештаите подготвени од назначените координатори за управување со ризици и од раководството, врз основа на податоците содржани во регистрите на ризици и резултатите од спроведените мерки.

Ажурираната Стратегија за управување со ризици се одобрува и применува во согласност со надлежностите и постапките утврдени со внатрешните акти на Државниот завод за ревизија.

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

11. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Изјава за политиката за управување со ризиците:

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

Бр: 01-1147/1

Скопје, 30.12.2025 година

Главен државен ревизор

м-р Максим Ацевски

A3P