

Република Македонија  
Министерство за финансии

# ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ ВО ПЛАНИРАЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА

*Водич за ревизорите за тоа како најдобро да се проценат ризиците при  
планирање на работите на ревизијата*

ПЕМ ПАЛ

Април 2014 година

## Содржина

Предговор	4
Кратенки	5
Вовед	6
Основни информации и цел на Водичот	6
Зошто планирањето засновано на проценка на ризиците е важно за единица за внатрешна ревизија	7
Како да се користи Водичот	7
Глава 1 Разбирање на планирањето на ревизијата засновано на проценка на ризиците	9
Што се ризици?	9
Разбирање на разликите помеѓу управување со ризици и проценка на ризиците извршена за потребите на планирањето на ревизијата	9
Концептуална рамка за планирање на ревизија заснована на проценка на ризиците	10
Земање во предвид на процесот на управување со ризиците на субјектот	11
Потребни активности за спроведување на планирањето засновано на проценка на ризиците	13
Глава 2 Категоризирање на ревизорскиот универзум за потребите на планирање на ревизијата заснована на проценка на ризиците	16
Што е "ревизорски универзум"?	16
Пристап слон - сечење на ревизорскиот универзум на мали делови	16
Барање мислење од повисокото раководство	18
Глава 3 Идентификување на ризиците и проценка на нивното влијание и веројатност	17
Идентификување на настани кои може да предизвикаат појава на ризици и можности во целиот ревизорски универзум	19
Идентификување на ризиците	20
Проценка на ризиците во смисла на влијание и веројатност	21
Критериуми за проценка на влијанието	22
Критериуми за проценка на веројатноста	23
Бодување ризикот за одредување на влијанието и веројатноста	24
Комбинирање на критериумите за проценка во матрица за ризик	24
Глава 4 Изработка на стратешки и годишни планови за ревизија засновани на проценка на ризик	25
Идентификување на факторите на ризик	25
Развивање на критериуми за проценка на важноста на секој фактор на ризик	27
Земање во предвид додавање на пондер на секој фактор на ризик	

## ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ ВО ПЛАНИРАЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА

со цел правење на индекси на ризик	28
Глава 5 Пишување и ажурирање на стратешките и годишните планови за ревизија	30
Стратешки план	30
Годишен план за ревизија	30
Одржување на ажурни планови - редовно следење на ризиците	31
Годишна анализа на стратешкиот план	31
Дополнителни потреби за вршење на ревизијата во текот на годината	32
Анекс А. Пример на критериуми за проценка на ризикот заради одредување на влијанието	34
Анекс Б. Пример за бодување на факторите на ризик	37

## Предговор

Овој образец е резултатот на процесот на размена на идеи и информации меѓу членовите на Заедницата за практики на внатрешната ревизија (ЗПВР), во рамки на ПЕМПАЛ мрежата за управување со јавните расходи и учење во соаботка со колегите (Public Expenditure Management Peer - Assisted Learning Network).

ПЕМПАЛ мрежата која започна со работа во 2006 година, со поддршка од Светската банка, претставува регионално тело чија цел е да ги поддржи реформите во областа на јавните расходи и финансиското управување во дваесет и една земја во Централна Азија и централна и источна Европа, преку промоција на градењето на капацитети и размена на информации. Членовите на ЗПВР, една од трите заедници на практики кои ја сочинуваат ПЕМПАЛ мрежата, се претставници од 22 земја од регионот на Европа и централна Азија.

Една од целите на Заедницата за практики на внатрешната ревизија е "да придонесе за унапредување на системите за управување со јавните финансии (PFM), преку давање поддршка на своите членови во воспоставувањето на модерна и ефективна функција на внатрешната ревизија во своите држави во осгласност со меѓународната пракса и стандардите на Европската Унијата (ЕУ) и за олеснување на доброто управување во јавниот сектор ..."<sup>1</sup>

ЗПВР дополнително придонесува во остварувањето на оваа цел со обезбедување на Водич за проценка на ризикот во планирањето на активностите на внатрешната ревизија, кои внатрешните ревизори од јавниот сектор, можат да ги користат како модел на добра пракса..

Овој Водич за проценка на ризикот во планирањето на активностите на внатрешната ревизија е резултат на широкиот процес на соработка кои ги опфати земјите членки партнерите и донаторите. Овој процес е започнат во октомври 2012 година во Лавов, Украина. Членовите на ПЕМПАЛ мрежата и на ЗПРЦ се надеваат дека овој Водич како и другите документи од серијата на производи на знаење, содржи доволно корисни информации кои ќе помогнат неговите корисници да ги унапредат реформите во областа на внатрешната ревизија во јавниот сектор.

---

<sup>1</sup> Извор: Картици на избалансирани показатели на ЗПВР

## Кратенки

ЦЕХ	Централна единица за хармонизација (CHU)
COSO	Комитет на спонзорските организации на Treadway комисијата
УРП	Управување со ризици во претпријатијата (ERM)
ЕУ	Европската унија
РЕВР	Раководител на единицата за внатрешна ревизија (HIA)
ВР	Внатрешна ревизија
ЗПВР	Заедница за практики на внатрешната ревизија (IA CoP)
ИВР	Институт за внатрешни ревизори (IIA)
ИТ	Информатичка технологија
ПЕМПАЛ	Управување со јавните расходи учење во соработка со колегите
ПРП	Проценка на ризиците во текот на планирање на активностите на внатрешната ревизија
ОН	Обединетите нации
СБ	Светска банка

## Вовед

### Основни информации и цел на Водичот

1. Образецот на добра пракса на Прирачникот за внатрешна ревизија чиј нацрт го направи ПЕМПАЛ – овата Заедницата за практики на внатрешната ревизија (ЗПРВ), ја нагласува важноста и влијанието на ефективната стратегија за ревизија и планот за ревизија во врска со постигнувањето на целите, задачите и мисијата на единиците за внатрешна ревизија. Планирањето овозможува создавање на системски пристап во работата на внатрешната ревизија и бара знаење кое покрива широк спектар на прашања во областа на јавното управување, вклучувајќи проценка на ризик и внатрешна контрола.

2. Овој Водич е развиен со цел:

- Да им помогне на единиците за внатрешна ревизија да изготват корисни стратешки и годишни планови базирани на проценка на ризик.
- Да обезбеди упатство во врска со планирањето и проценката на ризиците, кои може да бидат употребени како група на принципи од страна на централните единици одговорни за давање совети во врска со развојот на внатрешната ревизија во нивните сопствени земји.

3. Водичот во целост е во согласност со Стандардите за планирање на работата на внатрешната ревизија на Институтот за внатрешни ревизори (IIA), а особено со:

- IIA Стандард 2010 кој бара "Главниот извршен раководител на ревизијата мора да воспостави планови засновани на проценка на ризик зарди утврдување приоритети на внатрешната ревизија".
- IIA Стандардна 2010.A1 кој бара "Планот на активноста на внатрешната ревизија мора да се заснова на документирана проценка на ризик, која се спроведува најмалку еднаш годишно. Во овој процес мора да се земе во предвид мислењето на високото раководство и одборот".
- IIA Стандардна 2010.A2 "Главниот извршен раководител на ревизијата мора да ги идентификува и да ги разгледа очекувањата на високото раководство, одборот, и останатите заинтересирани страни во поглед на мислењата и други заклучоци на внатрешната ревизија"
- IIA Стандард 2020 година "Главниот извршен раководител на ревизијата мора на високото раководство и одборот да им ги соопшти плановите на активности на внатрешната ревизија заради анализирање и одобрување, како и барањата кои се однесуваат за извршување на истите, вклучувајќи ги значајните привремени промени. Главниот извршен ревизор, исто така, мора да го соопшти влијанието во врска со ограничувањето на средствата"

4. Овие стандарди бараат од раководителот на единицата за внатрешна ревизија<sup>2</sup> (HIA) да развие план базиран на проценка на ризик. Раководителот на единицата за внатрешна ревизија би требало да ја земе во предвид рамката за управување со ризици во дадената организација, вклучувајќи ги нивоата на апетити за ризик кои се утврдени од раководството за различните активности или делови на дадената организација. Доколку не постои таква рамка за управување со ризици, раководителот на единицата за внатрешна ревизија, по разгледување на мислењата на високото раководство и одборот, го користи својот сопствен суд за ризиците. Раководителот на единицата за внатрешна ревизија по потреба мора да ги анализира и да ги прилагоди планот, како одговор на промените во дадената организација, како и на промените во нејзините ризици, операции, програми, системи и контроли.

---

<sup>2</sup> Или назначеното лице со овластување за оваа функција

## Зошто планирањето засновано на проценка на ризиците е важно за единицата за внатрешна ревизија

5. Главниот проблем со кој се соочуваат сите внатрешни ревизори е како да ги распределат ограничените средства на внатрешната ревизија на најефикасен начин - како да се изберат субјектите на ревизија кои треба да се ревидираат. Ова бара проценка на ризик низ целиот ревизорски универзум (сите прашања кои ревизорот може да ги истражи).

6. Задачата на планирање заснована на проценка на ризиците е да се обезбеди ревизорот да ги истражи субјектите со највисоко ниво на ризиците во правец на постигнување на целите на дадената организацијата.

7. Стратешките и годишните планови за ревизија мора да бидат развиени преку процес кој ги идентификува и приоритизира потенцијалните теми на ревизија. Целосниот збир на потенцијални теми кои може да бидат категоризирани на многу начини, се **нарекува ревизорски универзум**<sup>3</sup>. За секој елемент на ревизорскиот универзум мора да се проценат ризиците и можностите и да се донесат одлуки во врска со останатите фактори на ризик кои можат да влијаат на приоритетот кој му се дава на секој елемент на ревизорскиот универзум (**предмети на ревизија**).

8. Стратешките и годишните планови се важни документи, кои вообичаено му се претставуваат на раководството. Стратегијата дава можност да се претстави работата на внатрешниот ревизор како и користа која ќе произлезе од ревизорската функција. Таа претставува рамка која објаснува што може внатрешната ревизија да направи за раководството. Стратегијата мора да биде јасно структурирана и добро напишана и треба на раководството да му претставува убедливо резиме на логика која ги поддржува судовите формирани во врска со дадените приоритети на одредени теми. Структурираниот пристап кај планирањето засновано на проценка на ризиците е важен чекор во правец на ефективна ревизорска стратегија.

## Како да се користи Водичот

9. Водичот е претставен во пет глави:

- Глава 1 "Разбирање на планирањето на ревизијата засновано на проценка на ризиците" ги зема во предвид основните одлуки на планирањето засновано на проценка на ризиците и концептуалната рамка која се користи во овој водич.
- Глава 2 "Категоризирање на ревизорскиот универзум за потребите на планирање на ревизијата засновано на проценка на ризиците" зема во предвид како да се категоризира ревизорскиот универзум за потребите на планирањето засновано на проценка на ризиците.
- Глава 3 "Идентификување на ризиците и проценка на нивната веројатност и влијание" разгледува како да се идентификуваат и проценат ризиците во однос на веројатноста и влијанието на целите на дадената организација.
- Глава 4 "Подготовка на стратешки и годишни планови за ревизија засновани на проценка на ризиците" разгледува како да се користат факторите на ризик и критериумите за бодирање заради идентификување на предметот на ревизија со цел вклучување на истите во стратешките и годишните планови за ревизија.

---

<sup>3</sup> Види Глава 3

## ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ ВО ПЛАНИРАЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА

- Глава 5 "Пишување и ажурирање на стратешките и годишните планови за ревизија" разгледува како да се развијат стратешки и годишни планови и како истите да се одржат ажурни.

10. Водичот содржи општи насоки но, исто така, вклучува и:

- Примери добиени од општи истражувања во врска со праксата на внатрешната ревизија;
- Примери на практики во земјите од ПЕМПАЛ мрежата (во зависност од резултатите на прашалникот); и
- Одреден број на општи совети и сугестии во врска со клучни прашања – тие претставуваат вид на поддршка која поискусниот ревизор би му ја пренел на помалку искусниот колега.

✓ *Општите напомени и совети се презентирани во портокаловите кутии.*



## ГЛАВА 1 РАЗБИРАЊЕ НА ПЛАНИРАЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА ЗАСНОВАНА НА ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ

### Што се ризици?

11. Клучни дефиниции кои се однесуваат на ризиците се:

- **Настан** – случај или појава која настанува со делување на внатрешни или надворешни извори на одреден субјект,а кои може да влијаат на постигнувањето на целите. Настаните може да имаат негативно влијание, позитивно влијание или и двете. Настаните со негативно влијание претставуваат ризици. Настаните со позитивно влијание претставуваат можности.
- **Ризик** е веројатноста дека одреден настан ќе се случи и негативно ќе влијае на постигнувањето на одредена цел.
- **Можност** е веројатност дека одреден настан ќе се случи и позитивно ќе влијае на постигнување на целите.
- **Клучни ризици** се оние ризици кои доколку со нив соодветно се раководи, дадената организацијата ќе ја направат успешна во постигнување на нејзините цели или, доколу со нив добро не се раководи, ќе направат истата да не ги постигне своите цели.
- **Инherentен ризик** е ниво на ризик пред да се преземат било какви активности за намалување на ризикот, како што се контролните активности (на пример, inherentен ризик е поплава пред да се земат во предвид мерките за спречување на појава на поплава).
- **Резидуален ризик** е ниво на ризик по преземањето на активности за намалување на ризикот како што се контролните активности. Ревизорот е најзаинтересиран за нивото на резидуалниот ризик. (Во некои случаи inherentниот и резидуалниот ризик ќе биде скоро истоветни. Но областите, кои се добро контролирани обично ќе имаат пониско ниво на резидуален ризик.)
- **Склоност (апетит) за ризик** е количината на ризик, на пошироко ниво, која дадената организација е подготвена да го прифати при обидите за остварување на своите цели.
- **Фактори на ризик** – е термин кој се користи за да се опишат општите фактори кои може да укажат на повисоко ниво на ризик, односно приоритети кои треба да му се дадат на еден елемент од ревизорскиот универзум.

### Разбирање на разликите помеѓу управување со ризиците и проценка на ризикот извршена за потребите на планирањето на ревизијата

12. Раковоителите, како и ревизорите, ги земаат во предвид ризиците и ги дефинираат на сличен начин.<sup>4</sup>

- **Управувањето со ризик** е (или би требало да биде) составен дел на внатрешната контрола<sup>5</sup> и претставува одговорност на раководството. Тоа е структуриран процес во кој раководството (а) ги истражува веројатните идни настани, како и ризиците и можностите кои тие ги претставуваат за постигнување на

<sup>4</sup> Напомена: Ревизорите исто така мораат да го земат во предвид ревизорскиот ризик кој претставува специфичен ризик што произлегува како резултат на селективната природа на ревизорската работа – можности резултатите на една ревизија да не се исправни

<sup>5</sup> Видете водство во внатрешната контрола произведени од страна на Комитетот на спонзорирање на организации на Treadway Комисија (COSO) за повеќе информации за врската помеѓу управување со ризиците и внатрешната контрола.

## ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ ВО ПЛАНИРАЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА

нивните цели; и (б) ги одредува и применува активностите за намалување на ризиците (на пр. контролни активности).

- **Проценка на ризикот** од страна на ревизијата е дел од планирањето и процес во кој ревизорите подеднакво ги разгледуваат елементите (i) на поединечните настани и ризиците и можностите кои тие ги претставуваат во постигнувањето на целите на елементите на ревизорскиот универзум и (ii) општите фактори на ризик кои помагаат при приоритизацијата на работата во областите со највисоко ниво на ризик. Целта на провенката на ризикот од страна на ревизијата е да се осигура дека ревизорските средства се усмерени кон извршување на ревизијата во областите со највисоко ниво на ризик на дадената организација.

*✓ Никој не може да се занимава со ризикот, доколку целите не се јасни. Доколку не е јасно што еден елемент од ревизорскиот универзум се обидува да постигне, не можете да спроведете проценка на ризикот. Бидете сигурни дека ги разбирате целите на различните елементи на ревизорскиот универзум пред да се обидете да ги идентификувате веројатните настани кои влијаат на наведените цели, како и инхерентните и резидуалните ризици кои се вклучени.*

Стандардите за вршење на ревизија јасно наведуваат до каде раководството има воспоставен функционален систем за управување со ризици; ревизорите би требало да користат истите како основа за нивните сопствени процени на ризик.

13. Иако управувањето со ризици е логички процес, многу организации од јавниот сектор не се занимаваат со прашањето на управување со ризици на еден конзистентен и структуриран начин и немаат ефективна внатрешна контрола. Во вакви околности, ревизорите мора да донесат свои сопствени судови во врска со ризикот во рамки на организацијата. Со други зборови: ревизорот мора да ги процени ризиците во правец на остварување на целите на организацијата, дури и кога раководството тоа не го прави.

✓ Доколку постои силен процес на управување со ризици истиот може да биде анализиран од страна на внатрешниот ревизор, како дел од неговиот процес на планирање.

✓ Дури и таму каде што внатрешната ревизија мора да спроведе своја сопствена проценка на ризик, таа бара мислење од раководството во врска со нештата како што е апетитот за ризик на организацијата.

✓ За еден внатрешен ревизор, внатрешната ревизија на процесот за управување со ризици, заради поттикнување на подоброто управување со ризици, често може да претставува една многу продуктивна ревизија.

## Концептуална рамка за планирање на ревизијата заснована на проценка на ризиците

14. Заради развивање на план заснован на проценка на ризиците, ревизорот мора да земе во предвид два аспекти на ризикот:

- поединечни настани / ризици и како тие можат да влијаат на остварувањето на целите на организацијата (види Глава 3); и
- општи фактори на ризик кои може да укажуваат на повисоко или пониско ниво на ризик и кои може да бидат користени заради одредување на приоритетот даден на поединечната ревизија во рамки на ревизорскиот универзум.

## ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ ВО ПЛАНИРАЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА

15. Во случај кога некоја организација веќе воспоставила процес на управување со ризиците, ревизорот може да ги прегледа регистрите на ризици за да се запознае со тоа кои одделни ризици се идентификувани од страна на раководството, како и со активностите кои се преземени како одговор за решавање на истите. Каде што нема воспоставен процес на управување со ризици, ревизорот ќе мора да ги идентификува настаните кои може да предизвикаат појава на ризиците и истите да ги процени во смисла на влијание и веројатност.

16. Заради тоа, основната концептуална рамка за планирање на ревизијата заснована на проценка на ризици има пет јасно воспоставени различни фази:

1. Утврдување и категоризирање на ревизорскиот универзум. (види Поглавјето 2)
2. Идентификување на поединечните настани кои може да предизвикаат појава на ризик и можности во целиот ревизорски универзум. (види Глава 3)
3. Бодирање на настаните во смисла на веројатност и влијание (да се земат во предвид активностите на раководството насочени кон намалување на ризикот) со цел идентификување на нивото на резидуалниот ризик. (види Глава 3)
4. Правење на планови за ревизија засновани на проценка на ризици со користење на општите фактори на ризик и критериумите за бодирање на секој фактор со цел да се утврди приоритет на ревизија за сите предмети на ревизија во рамки на ревизорскиот универзум. (види Глава 4).
5. Претставување на резултатите од планирањето засновано на проценка на ризиците со пишување и ажурирање на стратешките и годишните планови за работа. (види Глава 5)

### Земање во предвид на процесот на управување со ризици на субјектот

17. Процесот на планирање мора да го земе во предвид обемот до кој раководството веќе ги проценило ризиците и кои заеднички елементи од оваа проценка, ревизорот може да ги користи. Долу прикажаната Табела 1 ги споредува заедничките елементи на управување со ризиците со типичниот процес на проценка на ризиците заради планирање на ревизијата.

**Табела 1 Заеднички елементи на управување со ризиците и планирање на ревизијата заснована на проценка на ризиците**

Фази на управување со ризиците	Фазат на планирање на ревизијата заснована на проценка на ризиците
<i>Целите треба да бидат воспоставени од страна на раководството пред започнување на проценка на ризикот.</i>	
1. Идентификување на настани кои може да предизвикаат појава на ризик и можностите за постигнување на целите.	1. Утврдување и категоризирање на ревизорскиот универзум.
2. Бодување на настаните во смисла на веројатност и влијание заради идентификување на нивото на <b>инхерентниот</b> ризик.	2. Идентификување на настани кои може да предизвикаат појава на ризик и можности во целиот ревизорски универзум. <i>Ова во суштина е истоветен процес, но се однесува на ревизорскиот универзум.</i>

*Ревизорот ќе биде многу заинтересиран да дознае на кој начин раководството го проценило **инхерентниот** ризик, но главното интересирање со цел планирање се однесува на **резидуалниот** ризик. На тој начин, оваа анализа ќе мора да ги земе во предвид чекорите 3 и 4 од управувањето со ризици.*

*Ревизорите не се одговорни за утврдување одговор на ризикот, но може да имаат свое гледиште во врска со нивната корисност. (На пример, раководителите може да веруваат дека не е неопходно да се контролираат одредени ризици, додека од друга страна, ревизорот може да смета дека би било подобро кога би се вршела контрола.)*

*Ревизорите не се одговорни за воспоставување активности заради намалување на ризиците, но мораат да ја проценат корисноста на контролните активности во смисла на нивното влијание на **резидуалниот** ризик.*

3. Утврдување на соодветен одговор на ризик (дали ризикот да се прифаќа, да се избегнува, да се пренесе на други, или да се контролира).

3. Бодирање на настани во смисла на веројатност и влијание (земање во предвид активности на раководството заради намалување на ризикот) со цел идентификување на нивото на **резидуалниот** ризик.

4. Одлучено за воспоставување на активности заради намалување на ризикот како би се дошло до прифатливо ниво на резидуалниот ризик – ова вклучува контролни активности.

4. Развивање на општи фактори на ризик и критериуми за секој фактор заради идентификување приоритет на ревизија меѓу предметите на ревизија во рамки на ревизорскиот универзум.

5. Развивање и одржување на планови за ревизија засновани на проценка на ризик (стратешки план и годишен план за работа).

18. Од табелата е јасно дека постои значително преклопување меѓу првите две фази на управување со ризици и втората и третата фаза на планирање на ревизијата заснована на проценка на ризик.

19. Главна разлика е дека раководителите мора да ги проценат **инхерентните** ризици, за да ги утврдат и воспостават активностите кои се однесуваат на намалување на ризикот (вклучувајќи ги контролите). Од друга страна, ревизорот мора да го процени **резидуалниот** ризик (кој претставува ризик кој останува откако се земени во предвид корисностите на внатрешните контроли) за да ги утврди областите, кои се од висок приоритет за ревизија.

20. Еден едноставен пример го илустрира односот помеѓу контролните активности кои се однесуваат на инхерентните ризици и резидуалниот ризик: Доколку преминувате улица, постојат скоро бесконечен број на инхерентни ризици. Еден од инхерентните ризици со голема веројатност и големо влијание би претставувала можноста од настрадавање од удар на автомобил. А за да се намали овој ризик воспоставуваме контрола која се состои од гледање на левата и на десната страна од улицата за да се провери дали има возила кои се приближуваат пред да ја преминеме улицата. Но, ова нема да ги елиминира сите можни ризици и резидуалните

ризичи остануваат. На пример, на вас и понатаму може да ви падне метеор затоа што не сте погледнале нагоре!

21. Причината за ова е очигледна. Со ограничени средства на располагање ревизорот сака да ја концентрира својата ревизорска работа на области кај кои изложеноста на дадената организација кон ризик е на највисоко ниво. Доколку инхерентниот ризик е многу висок, но постојат воспоставени добри контроли, тогаш резидуалниот ризик може да биде низок и заради тоа може да не биде вреден за испитување.

✓ **Разбирање на разликата меѓу инхерентниот и резидуалниот ризик:**

**Инхерентен ризик – контролни активности = резидуален ризик.**

Фокусот на ревизорот при планирање засновано на ризик е на идентификување на високите нивоа на резидуален ризик.

Кога одредена организација е нова и / или нема информации за корисноста од контролните активности состојбата е дека:

**Инхерентниот ризик = резидуалниот ризик**

**Потребни активности за спроведување на планирањето засновано на проценка на ризик**

22. Табелата подолу ги прикажува клучните активности кои се потребни заради имплементација на концептуалната рамка за планирање кое е засновано на проценка на ризиците и како ова би се разликувало за организациите со или без воспоставени системи за управување со ризици.

Фази на планирање на ревизија заснована на проценка на ризиците	Воспоставено управување со ризици	Без воспоставено управување со ризици
1. Утврдување и категоризирање на ревизорскиот универзум. (види Глава 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Идентификување на категории со цел поделба на ревизорскиот универзум на предмети кои се помали и едноставни за вршење на ревизија.</li> <li>✓ Дискусирање и постигнување договор со раководството во врска со пристапот кон категоризација.</li> <li>✓ Идентификување и правење листи на сите предмети на ревизија во вашиот ревизорски универзум, согласно договорената категоризација.</li> </ul>	
2. Идентификување на настани кои може да предизвикаат појава на ризици и можности во целиот ревизорски универзум. (види Глава 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Преглед на регистри на ризици заради разбирање на настаните кои се идентификувани од раководителите.</li> <li>✓ Разгледување на комплетноста на идентификуваните</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Идентификување на настани кои може да предизвикаат појава на ризици и можности во целиот ревизорски универзум.</li> <li>✓ Дискусирање за ризиците и можностите со</li> </ul>

	<i>настани и дискутирање со раководителите за нивните гледишта за темата апетит на организацијата за ризик.</i>	<i>раководителите заради добивање сознанија за нивните гледишта во врска со комплетноста и дискутирање со раководителите во врска со нивните ставови за темата апетит на организацијата за ризик</i>
<p><b>3. Бодирање на настаните од аспект на веројатност и влијанието (земање во предвид на активностите на раководството насочени за намалување на ризиците) заради идентификување на нивото на резидуален ризик.</b> (Види Глава 3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Анализирање на начинот на кој раководството ги бодирало настаните и активностите кои се воспоставени зарди занимавање со клучните ризици.</i></li> <li>✓ <i>Разгледување на корисноста од активностите кои се однесуваат на намалување на ризикот во смисла на нивното влијание на резидуалните ризици.</i></li> <li>✓ <i>Идентификување на високи нивоа на резидуалниот ризик кој треба да бидат вклучени во стратешките и годишните планови за работа.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Бодирање на настаните во смисла на веројатност и влијанија (Земање во предвид активности на раководството насочени кон намалување на ризикот) заради идентификување на нивото на резидуалниот ризик.</i></li> <li>✓ <i>Дискутирање со раководителите за пристапот и постигнување договор за начинот на кој ризиците се бодираат.</i></li> </ul>
<p><b>4. Развивање на општи фактори на ризик и критериуми за секој фактор заради идентификување на приоритет на ревизија меѓу сите предмети на ревизија во рамки на ревизорскиот универзум.</b> (види Глава 4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Правење на иницијални/првични листи на фактори на ризик.</i></li> <li>✓ <i>Утврдување критериуми за бодување на секој фактор на ризик.</i></li> <li>✓ <i>Одлучување дали треба да се додаде пондер на секој фактор на ризик.</i></li> <li>✓ <i>Дискутирање со раководството за пристапот и добивање сознанија за неговите ставови во врска со релевантноста на одбраните фактори на ризик, критериуми кои ќе бидат користени при бодирањето и пондерите кои ќе бидат дадени.</i></li> <li>✓ <i>Бодирање на секој фактор на ризик заради идентификување приоритет на високо, средно и ниско ниво за сите предмети на ревизија во ревизорскиот универзум.</i></li> </ul>	
<p><b>5. Развивање и одржување на планови за ревизија засновани на проценка на ризиците (стратешки</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Утврдување на стратегија и циклуси на покриеност за различни категории на ревизорски универзум засновани на бодирање на факторите на ризик.</i></li> </ul>	

<p>план и годишен план за работа). (види Глава 5)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <i>Развивање на стратешкиот документ кој ги поддржува направените избори и кој ја објаснува методологијата која е користена и судовите кои се донесени заради доаѓање до одлука.</i></li><li>✓ <i>Развивањена годишен план за работа во согласност со идентификуваната стратегија, специфичните ревизии кои треба да бидат спроведени, нивните називи, временските рамки за нивно извршување и очекуваното траења.</i></li></ul>
---	--

## ГЛАВА 2 КАТЕГОРИЗИРАЊЕ НА РЕВИЗОРСКИОТ УНИВЕРЗУМ ЗА ПОТРЕБИТЕ НА ПЛАНИРАЊЕ НА РЕВИЗИЈАТА ЗАСНОВАНА НА ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ

### Што е “ревизорски универзум“

23. Образецот за добра пракса, Прирачникот за внатрешна ревизија, објаснува дека ревизорскиот универзум е “почетна точка на планот за внатрешна ревизија“ и го дефинира ревизорскиот универзум како: “Вкупен опфат на функцијата на внатрешна ревизија и целокупност на процесите, функциите и локациите кои се подложни на ревизија“.

- Изразот “ревизорски универзум“ е едноставен начин кој се однесува на целокупност на сите работи кои еден внатрешен ревизор може поединечно да ги истражи.
- Универзумот се состои од сите “предмети подложни на ревизија“, што е начин на идентификување при опишување на помали делови од работата, системите или процесите кои поединечно може да бидат ревидирани. Предметите подложни на ревизија мора да бидат доволно големи со што би ја оправдале ревизијата и доволно мали со што би било можно управувањето со нив.

### Пристап Слон – сечење на ревизорскиот универзум на мали делови

24. Одговор на прашањето: “како да се изеде слон?“ е “Залак по залак“. Ова е начин на кој треба да се однесуваме према ревизорскиот универзум, сечење на истиот на специфични системи, процеси, програми или организациони единици кои може да бидат ревидирани – на предмети подложни на ревизија.

25. Традиционално, предметите подложни на ревизија биле категоризирани според организационата структура и беа дефинирани од врвот према доле– “вертикална“ анализа. Често предметот подложен на ревизија беше еднаков на една или одреден број на организациони единици. Ова останува корисен прв рез на ревизорскиот универзум кој го користат поголемиот дел од единиците за внатрешна ревизија.

26. Меѓутоа, ова можеби не е најефикасниот начин на планирање на сите можни ревизии. Заради тоа, исто така, важно е да се дизајнира ревизорска покриеност од **хоризонтален** или **вкрстено-функционален** поглед на субјектот – што значи дека “хоризонталните“ ревизии се засновани на сите работни процеси. На пример, за сметководството на субјектот или системите на деловно управување може да се каже дека функционираат хоризонтално бидејќи тие влијаат на сите организациони единици. Овие системи може да преставуваат критични ризици во неколку процеси и поради тоа би требало да бидат хоризонтално испитани.

27. Затоа типичниот ревизорски универзум е мешавина на одреден број на парчиња од врвот према доле (вертикални) и вкрстено-функционални (хоризонтални). Набавката е често клучна вкрстено-функционална активност. Меѓутоа, за ревизорски цели може да биде поделена според местото на извршување и видот на извршеното купување. Во рамките на Светската програма за храна на Обединетите нации (ОН), на пример, набавката може да биде поделена на четири предмети на ревизија: набавки на централата; набавки на локалните канцеларии; набавки на храна; и набавки на непрехрамбени артикли. Ова би било соодветно, бидејќи секој елемент има различни правила, прописи и постапки на внатрешната контрола кои се применуваат.

28. Постои висок степен на истоветност во однос на начините на кои единиците за внатрешна ревизија во рамките на државните структури типично го делат или категоризираат ревизорскиот универзум (види ги примерите на најдобри практики).



*Примери на најдобри практики во врска со категоризацијата на ревизорскиот универзум*

Од истражувања на државните структури спроведено од страна на ИА

1. Скоро сите единици за внатрешна ревизија имаат формално документиран ревизорски универзум (97%)

2. Највообичаени категоризации кои се користат се:

- Сектори - 97%
- Процеси - 97%
- Организациона единица или место - 81%
- Деловни (бизнис) програми – 75%
- Сервисни линии - 58%
- ERM портфолио на ризикот - 28%
- Останато – 22 %

29. На крај останува на раководителот на единицата за внатрешна ревизија да одлучи како ќе го категоризира ревизорскиот универзум и колку парчиња има смисла да користи. Најголем број единици за внатрешна ревизија заради тоа ќе сакаат да го земат во разгледување следното, а како минимално потребна категоризација:

- Според **организационата структура** (сектори, одделенија, единици, самостојни проекти);
- Според **заедничките процеси** (плаќања, примања, управување со имот, набавки, договарање, залихи, управување со човечки ресурси);
- Според **местото** (централа, регионални канцеларии, локални канцеларии);
- Според **оперативните програми** (во агенција за сообраќај или во секторот, тие може да вклучуваат: изградба на нови сообраќајници, одржување на патиштата, издавање на сообраќајни лиценци, собирање на надоместоци од казни за пречекорена брзина, итн).
- Според **сервисните линии** (во секторот за социјално осигурување тие може да вклучуваат: услуги за постари лица, услуги за хендикипирани лица, услуги за грижа за децата, а кои може да бидат управувани од страна на одреден број на различни сектори и единици).

**Пример – Внатрешна ревизија во Организацијата за храна и земјоделство во ОН (FAO)**

Ревизорскиот универзум на канцеларијата се состои од приближно 100 субјекти подложни на ревизија кои се поделени на 14 категории: 1) Раководење, 2) Реформи, 3) Стратешко управување, 4) Посебни иницијативи/проекти, 5) Планирање и буџетирање, 6) Циклус на теренската програма, 7) Децентрализираните канцеларии, 8) Информациони системи и технологија, 9) Знаење и комуникација, 10) Сигурност и заштита, 11) Човечки ресурси, 12) Финансиско управување, 13) Управување со набавки, имот и објекти и 14) Административни и останати услуги.

✓ Мозни извори на информации за категоризација на ревизорскиот универзум:

- Информации од раководството со кои се дава пресек на правците, задачите и целите;
- Насоки за давање на услуги на одреден субјект;
- Организационен графикон или директориум на канцеларијата;
- Годишен извештај и сите цели на работењето воспоставени за дадениот субјект;
- Корпоративни и секторски планови, работни планови;

- Развојни планови за ИТ, останатата инфраструктура и објекти;
  - Буџети;
  - Екстерна ревизија и консалтинг, инспекција и аналитички извештаи;
  - Постојни работни и стратешки ревизорски планови.
- ✓ Категоризацијата на ревизорскиот универзум е нешто што бара доста размислување и нешто што може да се промени како процесот на планирање еволуира, а вие ги земате во разгледување поединечните ризици и можности (фаза 2).

Запомнете дека вие ќе ги претставите овие категории во вашата стратегија за ревизија, на начин што истите на раководителите на дадената организација ќе имаат смисла.

### Барање мислење од повисокото раководство

30. Повисоките раководители мора да бидат консултирани заради добивање на нивно гледиште во врска со важноста на идентификуваните системи, како и постојните контроли и опфатот на контролното опкружување. Дискусирањето со раководителите треба да биде спроведено на отворен начин и насочено кон:

- Разјаснување на главните цели на субјектот и улогата на поединечните сектори во постигнувањето на истите;
- Идентификување на главните ризици со кои се соочуваат при постигнување на целите на одредениот субјект и неговите сектори;
- Резултатите од работата на внатрешните и надворешните ревизии кои се спроведени во текот на годината;
- Други области на згриженост кои раководителите може да ги имаат во однос на внатрешните контроли или ефикасноста во нивните сектори, или во врска со приоритетите на субјектот утврдени поради обезбедување и посветување внимание од ревизијата на истите.

### ГЛАВА 3 ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА РИЗИЦИТЕ И ПРОЦЕНКА НА НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ И ВЕРОЈАТНОСТ

31. По идентификувањето на ревизорскиот универзум на предметите подложни на ревизија, следен чекор во процесот е да се идентификуваат специфичните ризици. Целта е внатрешната ревизија да се здобие со детално разбирање на ризиците со кои се соочува организацијата, како и во врска со нивното потенцијално влијание и веројатност, така што ова знаење може да биде искористено при бодувањето на општите фактори на ризик поради одбирање на предметот на ревизија (како што е објаснето во Глава 4).

- ✓ **Ризик е општ термин кој може да биде тежок за разбирање.** Меѓутоа, скоро секој разбира што претставува еден настан. Размислувањето за настани кои може да влијаат на целите е наједноставниот правец за идентификување на ризиците.
- ✓ **Врска меѓу категоризацијата на ревизорскиот универзум и идентификувањето на ризиците**
  - ✓ Идентификувањето на главните ризици може да сугерира на измена во начинот на кој ревизорскиот универзум е категоризиран. Од оваа причина идентификувањето на ризиците и категоризирањето на ревизорскиот универзум може да бидат спроведени во исто време или на интерактивен начин.
  - ✓ Категориите кои се користени за ревизорскиот универзум, исто така, може да бидат корисни при размена на идеите (brainstorming-a) во врска со можните настани.

Најдобрата практика укажува на тоа дека идентификацијата на ризиците и проценката на ризиците (бодирање на влијанието и веројатноста) треба да се спроведе во две фази. Причината за ова е тоа што првата фаза (идентификацијата на ризиците) е многу слична на "размена на идеи" односно т.н brainstorming, во која целта е да се опфатат сите ризици. Меѓутоа, втората фаза се однесува на примена на реалистични судови во врска со важноста и веројатноста на идентификуваните ризици. Може да биде комплицирано комбинирањето на овие два различни начини на размислување за ризикот.

- ✓ **Проценката на ризикот се спроведува во две јасно поставени фази.**  
Употребете ја фазата еден за идентификување на ризиците и фазата два за проценка (бодување) на ризиците во смисла на проценка на влијанието и веројатноста.

#### Идентификување на настани кои може да предизвикаат појава на ризици и можности во целиот ревизорски универзум

32. Пристапот при идентификувањето на настаните ќе биде различен доколку раководството веќе има процес на управување со ризиците во субјектот кој ги идентификува настаните и ги проценува ризиците.

- ✓ **Таму каде е воспоставен процес на управување со ризиците** внатрешната ревизија ќе треба:
  - ✓ (а) да ги испита регистрите на ризици со што би ги разбрала настаните кои раководителите ги идентификувале, а потоа да ги анализира истите за да утврди дали проценката на ризиците ги идентификувала сите клучни ризици;

## ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ ВО ПЛАНИРАЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА

- ✓ (б) да го анализира начинот на кој раководството ги бодувало настаните и активностите кои се воспоставени со што би се одговорило на клучните ризици;
- ✓ (в) да ги земе во предвид ефективността на активностите за ублажување на ризиците во смисла на нивно влијание на резидуалните ризици; и
- ✓ (г) да ги идентификува високите нивоа на резидуални ризици кои треба да бидат пресметани/вклучени во стратешките и годишните работни планови.
- ✓ **Таму каде што не е воспоставен процесот на управување со ризиците** внатрешната ревизија ќе треба да спроведе посебна вежба за идентификување на настаните кои предизвикуваат појава на ризици и можности. Ова е доста потешко и бара многу време отколку анализирање на сопствените проценки на ризици на некое раководство. Важно е дека процесот ја вклучува интеракцијата со раководството поради стекнување на сознанија за нивните гледишта во врска со клучните настани и ризици кои влијаат на дадената организација. Исто така, ќе биде неопходно да се бодираат идентификуваните настани во смисла на веројатност и влијание поради вкупно бодување на ризиците.

33. Процесот на идентификување на настаните и бодувањето на ризиците како дел на посебна вежба, подетално е разработена во долу наведените делови.

### Идентификување на ризиците

34. Дури и во случаите кога раководството не спровело формална проценка на ризиците, често ќе постојат останати документиран извори кои може да и помогнат на единицата за внатрешна ревизија да ги идентификува поединечните ризици, Тие ги вклучуваат:

- Оправитните планови на дадената организација
- Поранешните извештаи издадени од страна на внатрешната или надворешната ревизија
- Годишниот извештај на дадената организација
- Главните анализи на функциите или активностите спроведени од страна на раководството или од страна на надворешни тела ( на пример: Светска банка или аналитички мисии на ЕУ).

35. Највообичаен метод на идентификување на ризиците ќе биде спроведен со користење на инструментите за водење на интервјуи и разговори со раководството. Ова секогаш треба да биде направено, поради тоа што гледиштата на раководството на темата ризици се многу важни.

- ✓ **Од помош е да се спроведе заедничка работилница со присуство на раководството на тема проценка на ризиците, а ова исто така може да вклучи и кратка сесија на обука на тема управување со ризици.** Ова ,исто така, може да го поттикне раководството да развие свои сопствени процеси на управување со ризиците.
  - ✓ Прв дел на работилницата би бил посветен на идентификување на ризиците;
  - ✓ Вториот дел на работилницата би бил посветен на проценка (бодување) на идентификуваните ризици поради проценка на влијанието и веројатноста.

За потребите на идентификување на ризиците може да биде корисно да се изврши процес на размена на идеи, односно brainstorming, во врска со различни видови на настани кои може да предизвикаат појава на ризици за одредената организација. Подолу е даден пример на најчести видови на настани кои предизвикуваат појава на ризици.

Примери на видови настани кои може да предизвикаат појава на ризици:					
Работни	ИТ и комуникациони	Регулаторни	Финансиски	Кадровски	Репутациони
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Губење или недостапност на канцелариите</li> <li>▪ Недостапност до вработени</li> <li>▪ Комунални неправилности (струја, гас, вода)</li> <li>▪ Непостоење на превоз</li> <li>▪ Дефекти на критичната (важната) опрема/хардверот</li> <li>▪ Загуба/губење на залихи и материјали</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Губење на интернетот</li> <li>▪ Губење на телефонските линии</li> <li>▪ Недостапност до податоци или нивно уништување</li> <li>▪ Оштетени податоци</li> <li>▪ Напади од вируси на клучниот софтвер</li> <li>▪ Неправилност и во работата на хардверот</li> <li>▪ Уништени витални евиденции или до нив неможе да се пристапи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Не почитување на договорите</li> <li>▪ Неусогласеност и со клучните законски одредби</li> <li>▪ Казни од ЕУ за неусогласеност на прописите</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Буџетски намалувања на средствата</li> <li>▪ Губење на неповратни облици на помош (грантови) или извори на финансирање</li> <li>▪ Крадење или злоупотреба на фондовите</li> <li>▪ Кусок на готовина за извршување на работи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Губење на клучни вработени (оставка, пензионирање)</li> <li>▪ Несреќи кои ги вклучуваат вработените</li> <li>▪ Недостиг на интегритет на раководителите</li> <li>▪ Недостиг на вештини и квалификации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Негативен медиумски публицитет</li> <li>▪ Нивои на давање на услуги кои се под очекувањата</li> <li>▪ Губење на довербата од страна на заинтересирани те страни како последица на работни недостатоци</li> </ul>

### Проценка на ризиците во смисла на влијание и веројатност

36. Откако сите релевантни настани (ризичи) се идентификувани, потребно е истите да бидат проценети и бодувани. Инхерентниот ризик треба да биде проценет во смисла на влијанието и веројатноста. Влијанието ги дефинира финансиските или нефинансиските последици за дадената организација доколку одредениот ризик би се случил. Веројатноста ги дефинира можностите одреден ризик да се случи. Проценувањето на влијанието на ризиците е многу посложено од проценката на веројатноста, но ова се два важни елементи на проценката на ризиците.

37. Се препорачува ризиците да не се бодуваат на чисто математички начин. Попрактично е да се проценат и бодуваат во согласност со претходно воспоставените критериуми за утврдување на влијанието и веројатноста. Примерите на најдобри практики најчесто препорачуваат да се користат три нивоа на бодување, но ова може да доведе до претерано бодување во средишната категорија. Поради тоа, скалите кои имаат четири нивоа на оценување, може да бидат најсоодветни (посебно за процена на влијанието). Треба да се внимава на тоа дека овде не може да се зборува за правило. Ревизорите се слободни да одберат ситем на бодување за кој сметаат дека е најсоодветен. Дадениот пример подолу користи четири категории, но исто така можеле да бидат користени и три категории.

### Критериуми за проценка на влијанието

38. Може да постојат многу критериуми за проценка на влијанието на ризиците, но истите треба да бидат ограничени на четири или пет, кои би се сметале како најважни. Следните **критериуми за проценка на влијанието** се најчесто користени и треба да бидат земени во предвид:

- **Финансиско влијание.** Парични последици за дадената организација доколку одреден ризик настане.
- **Влијание на репутацијата.** Последица во врска со репутацијата на дадената организација, министерот или дури на повисоко ниво, кое се однесува на репутацијата на целата земја, гледано од рејтинг агенциите, меѓународни донатори и т.н.
- **Влијание на регулативата.** Појава на ризици која може да резултира со замрзнат буџетот или програми или дури со казни ( на пример: ЕУ фондовите)
- **Влијание на мисијата/постигнување на целите/работењето.** Мерка до која мисијата на дадената организација може да биде под влијание на појавата на одреден ризик.
- **Влијание на луѓето** – непланираниот одлив на клучни луѓе и вештини може значително да влијание на дадената организација.

39. За секој критериум за влијание на ризикот, ревизорот мора да дефинира што би преставува во различни нивоа на влијание (висок, средно висок, средно низок и низок). Ова ќе обезбеди ризиците да се бодуваат на најчесто користениот начин. Долу понудениот пример дава општ совет во врска со бодувањето со три критериуми.

Ниво (бодување)	Пример на бодување со критериуми за влијание		
	Финансиски	Кадровски	Работни
<b>Низок (1)</b>	Финансиско влијание кое е помало од xxx,xxxx.	Непланиран губиток на неколку вработени лица во рамки на единицата, што може да предизвика одредено пореметување во работењето на единицата.	Ограничени и минимални загуби во работењето. Брзо опоравување по прекилот во давањето на услугите.
<b>Среден (2)</b>	Материјално финансиско влијание кое изнесува повеќе од xxx,xxxx, но помалку од xxx,xxxx.	Непланиран губиток на неколку клучни вработени лица во рамки на една единицата, што предизвикува значајни пореметување во работењето на единицата.	Значајни загуби во работењето, но ограничени на одреден број на услуги/места на извршување на работите на дадената организација. Брз опоравување по прекилот во давањето на услугите.
<b>Висок (3)</b>	Материјално	Непланиран губиток	Важни загуби во работењето, но

ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ ВО ПЛАНИРАЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА

	финансиско влијание кое изнесува повеќе од xxx,xxxx, но помалку од xxx,xxxx.	на неколку клучни вработени лица, што предизвикува значајно влијание во работењето на еден или повеќе сектори.	ограничени на одреден број на услуги/места на извршување на работите на дадената организација. Бавно опоравување на системот.
<b>Многу висок ( 4 )</b>	Значително материјално финансиско влијание кое изнесува повеќе од xxx.xxx.	Сериозна повреда / смрт на вработените.	Организационо широко распространета неспособност за продолжување со нормалниот работен процес. Значајна загуба во работењето. Широко распространет прекин во давањето на услуги. Споро опоравување на системот.

Анексот А дава пример на критериуми на влијание на ризиците кои се користат во една единица за внатрешна ревизија во рамки на една агенција на ОН.

**Критериуми за проценка на веројатноста**

40. Ревизорот мора да ја земе во предвид веројатноста од случување на одреден настан. На пример, земјотресот може да има многу високо влијание, но тој не се случуваат премногу често. Влијанието од губење на луѓето и вештини, можеби не мора да биде многу високо, но тоа може често да се случува. Критериумите за проценка на веројатноста, многу често се слични и долу наведеното треба да се земе во предвид, но истото не е задолжително.

Ниво	Критериум	Бодување
Ретко	Настан со исклучително мала веројатност на случување	1
Малку веројатно	Настанот има далечна можност на случување	2
Средно	Настанот има значителна веројатност на случување во некој момент во иднината	3
Веројатно	Настанот веројатно ќе се случи (во рок од 1-2 години)	4
Очекувано	Настанот веќе се случува или се очекува да се случи	5

### Бодување на ризикот за одредување на влијанието и веројатноста

41. По развивање критериуми за проценување (бодување) на влијанието и веројатноста, тие мора да бидат применети на сите идентификувани ризици. Ова може да се направи на различни начини:

- Може да бидат развиени бодовни листи и истите да бидат користени од страна на поединци за проценка на ризикот, а потоа резултатите од поединечните бодувања може да бидат комбинирани заради развивање просек на одредени групи луѓе.
- Бодувањето може да биде направено на состанокот на кој секој поединец го претставува своето гледиште и на кој се постигнува договор за општа согласност во врска со бодувањето.

42. Било кој метод да се користи, треба да се запомни дека луѓето ги проценуваат ризиците на различни начина. Некои луѓе по природа имаат одбојност кон ризикот, додека други се склони кон преземање на ризик. Доколку едно лице некој ризикот го процени како висок, а друго истот ризик како низок, резултатот не би требало да биде едноставно средина меѓу тие два. Мора да се постигне општа согласност.

### Комбинирање на критериумите за проценка во матрица за ризик

43. Ќе биде потребно да се донесе одлуки во врска со комбинирањето на бодови за влијанието на ризикот со веројатноста. Многу организации користат матрица и однапред се договараат за тоа кои комбинации на веројатност и влијание претставуваат ниско, средно и високо ниво на ризици.

44. Подолу е прикажан пример за типична матрица. Ова ќе треба да биде модифицирано за да се одрази вистинскиот метод на бодување на влијанието и веројатноста. Исто така, може да бидат донесени различни одлуки во врска со тоа кои комбинации ќе се класифицираат како ниски, средни или високи.

Слаба/ Малку веројатна Неизвесна			ВЕРОЈАТНОСТ				
			Средна	Извесна	Зачестена/ Очекувана		
			3	4	5		
ВЛИЈАНИЕ	Ниско	1	Ниско	Ниско	Ниско	Ниско	Ниско
	Средно Ниско	2	Ниско	Ниско	Средно	Средно	Средно
	Средно високо	3	Ниско	Средно	Средно	Високо	Високо
	Многу високо	4	Средно	Високо	Високо	Многу високо	Многу високо

✓ **Запомнете дека целта на оваа фаза од процесот е да се стекне добро разбирање на ризиците во рамки на дадената организација.**

- ✓ Внатрешната ревизија би требало да се занимава само со процена на поединечните ризици, доколку раководството ова веќе не го прави.
- ✓ Внатрешната ревизија би требало да го поттикнува раководството да развива корисен процес на утврдување на ризиците на субјектот, а како дел од внатрешната контрола



## ГЛАВА 4 ИЗРАБОТКА НА СТРАТЕШКИ И ГОДИШНИ ПЛАНОВИ ЗА РЕВИЗИЈАТА ЗАСНОВАНИ НА ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ

45. До оваа фаза ревизорот би требало да има добро разбирање на ризиците кои може да влијаат на организацијата. Но колку тие ризици се важни во однос на различните елементи на ревизорскиот универзум? И како тие ризици можат да бидат прикажани во стратегијата за ревизија и годишниот план за работа?

46. Целта на оваа фаза од процесот е да се утврди кој потреби треба да бидат ревидирани во рамки на самиот ревизорски универзум, како и да се идентификуваат потребните делови за изработка на стратегијата за ревизија во смисла на видот и циклуси на ревизии кои треба да бидат спроведени. Ова се причините зошто овој процес, исто така, се нарекува и "проценка на потребите за ревизија"

47. Поади тоа што постои веројатност од појава на голем број можни предмети на ревизија и голем број ризици, повеќето ревизори користат група на општи "фактори на ризик" за анализирање на важноста на секој елемент од ревизорскиот универзум со цел утврдување на приоритети кои треба да бидат додадени на секој предмет подложен на ревизија. Иако се користи терминот фактори на ризик, тоа исто така, би можело да биде опишано со терминот фактори на селекција, затоа што целта на оваа фаза од процесот е да се одберат најсоодветните ревизии кои треба да се спроведат.

- ✓ **Може да биде од помош за "факторите на ризик" да се размислува како за "фактори на селекција", бидејќи целта на овој процес е да се одбере кои предмети на ревизија треба да бидат ревидирани и колку често ова треба да се прави.**

### Идентификување на факторите на ризик

48. Најголем број организации користи помеѓу пет и осум фактори на ризик, додека кај државните внатрешни ревизори во просек се користат помалку од пет. Сите еденици за внатрешна ревизија кои се истражувани од страна на ИА користат *степен на финансиска материјалноста* како еден од факторите на ризик (види табела со примерите на најдобри практики)

49. Најчесто користени фактори на ризик, со објаснувања зошто тие се важни се:

**Финансиска материјалност.** Опфатот на финансиските активности кои го покриваат предметот подложен на ревизија е клучен фактор на ризик. Високо ризичните предмети на ревизија кои користат многу мал дел од буџетот може да бидат од понизок приоритет за ревизија од средноризични предмети на ревизии кои опфаќаат 50% од буџетот.

**Сложеност на активности.** Многу е потешко успешно да се бавиме со сложени активности и затоа поголема е веројатноста да не се постигнат нивните поставени цели, на пример, проектите на градење често чинат повеќе од планирано и потребното е повеќе време за нивно завршување од очекуваното.

**Контролна средина.** (По дефиниција на COSO). Контролната средина понекогаш ја нарекуваме „тон/ атмосфера, на врвот“. Силна контролна средина е помалку подложна на измами и грешки. Во силна контролна средина постојат: јасни цели, организациски улоги и одговорности; јасни етички стандарди на однесување; силно управување со договореното; и корисни мерки на политика и пракса во упавувањето со човечките ресурси. Слабата контролна средина е подложна на измами и грешки.

**Репутациска чувствителност.** Одредени области ќе имаат поизразен медиумски профил, во кои проблемите може да предизвикаат појава на ризик од високо ниво за угледот на целата организација.

**Инherentен ризик.** Областите на висок inherent ризик заради намалување на вклучените ризици ќе бараат ефективни контролни процеси. Заради тоа, важните контроли треба да бидат поредовно анализирани од внатрешната ревизија.

**Обем на промени.** Познато е дека промената создава појава на зголемен ризик. На пример: високо ниво на промена на вработените лица, многу веројатно ќе предизвика намалување на ефикасноста на контролите, бидејќи вработените имаат помало искуство; реорганизацијата на функциите или промената на

раководството / раководителите на клучни позиции, исто така, може да предизвика појава на несигурност кај вработените лица, а тоа ја ограничува нивната ефикасност.

**Доверба во раководството.** Добрите раководители обично на поефикасен начин ги решаваат проблемите и постигнуваат подобри резултати отколку лошите раководители, а поголема е веројатноста поискусните раководители да бидат во можност да ги идентификуваат и да се занимаваат со ризиците. Одалечените единица со кои раководат вработени со понизок статус може да бидат од повисок ризик.

**Потенцијал за измами.** Некои системи и функции се подложни на измами и корупција. На пример, примање на средства во готово во висок обем и делегирана одговорност за изрекување казни.

**Политичка чувствителност.** Одредени субјекти може да бидат политички поосетливи од други и затоа привлекуваат поголем интерес на заинтересираните страни.

**Поминато време од последната спроведена ревизија.** Во секоја ревизија присутен е одреден фактор на заплашување и одвраќање. Дури и предметот на ревизија со ниско ниво на ризик би требало од време на време да биде ревидиран. А оние кои биле ревидирани одреден број на години, може да станат предмети од висок ризик.

✓ **Запомнете дека инхерентниот ризик може да биде општ фактор на ризик.** Работата која е извршена согласно Глава 3 - идентификување и бодување на ризикот може да се користи за идентификување на областите со највисок инхерентен ризик.

**Пример на најдобри практики - најчести фактори на ризик кои ги користи едницата за внатрешна ревизија**

**Од истражувањето на државните структури спроведено од страна на ИА**

Најчесто користени категоријации се:

- Степен на финансиска материјалност - 100%
- Сложеност на активности - 94%
- Контролна средина - 94%
- Репутациска чувствителност - 92%
- Инхерентен ризик - 92%
- Обем на промени - 89%
- Доверба во раководството - 83%
- Потенцијал за измами - 81%
- Поминатото време од последната извршена ревизија - 78%
- Обем на трансакции - 78%
- Степен на автоматизација - 72%

50. Одлуката за тоа кои фактори на ризик треба да се користат е важна и таа треба да содржи барем некои од главните фактори на ризик кои воопшто се користат од внатрешните ревизори.

✓ **Задржете го бројот на фактори на ризик меѓу 4 и 8.** Премалку фактори на ризик ќе го ограничат ефектот од вежбата; премногу фактори ќе го зголемат потребното време, а нема да произведат значително подобри резултати. Запомнете дека треба да развиете критериуми за проценка на секој фактор и истите да ги бодувате.

- ✓ **Одберете фактори на ризик кои ќе имаат најмногу смисла за организацијата во која ја вршите ревизијата.** Немојте да ја користете само горе наведената листа доколку постојат и други фактори кои се поважни.

### Развивање на критериуми за проценка на важноста на секој фактор на ризик

51. По идентификување на одреден број на фактори на ризик, вообичаена пракса е развивање на група на критериуми кои може да бидат користени за бодување, а потоа рангирање на релативните потреба за ревидирање на секоја од можните предмети на ревизијата во рамки на ревизорскиот универзум. Развивањето на критериуми може да биде релативно едноставно или доста сложено. Но, кај многу фактори ќе се користи одреден степен на просудување, така што може да биде полесно да се дефинира само најниска или највисока оценка, а остатокот да се остави за просудување. Долу понудениот пример дава можни критериуми за четири најчести фактори на ризик, од кои три по својата природа настанале преку просудување (контролна средина/ранливост, осетливост и загриженост на раководството).

<b>Пример на бодување на факторите на ризик</b>		
На секој од факторите на ризик се дадени бодови од скалата опфат од 1-5, како што е долу објаснето		
<b>Елемент</b>	<b>Опис</b>	<b>Бодување</b>
<b>А. Матријалност</b>	Системот учествува во помалку од 1% од годишниот буџет	0
	Системот учествува во 5 -10 % од годишниот буџет	2
	Системот учествува во 25 - 50 % од годишниот буџет	3
	Системот учествува во најмалку 75% од годишниот буџет	5
<b>Б. Контролна средина / ранливост</b>	Добро контролиран систем со мал ризик за измама или грешка	0
	Разумно добро контролиран систем со одредени ризици за измама или грешка	3
	Систем со историјата на слаби контроли со висок ризик за измама или грешка	5
<b>В. Осетливост</b>	Минимална надворешна изложеност на системот	0
	Можност за одредени надворешни посрамотувања доколку системот не е ефикасен	3
	Значителни проблеми во односите со јавноста или правни проблеми доколку системот не е ефикасен	

ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ ВО ПЛАНИРАЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА

Д. Загриженост на раководството	Систем на ниска изложеност во субјектот кој има мало влијание на постигнувањето на работните цели	0
	Систем на висока изложеност кој неодамна предизвикал одредена загриженост за раководството како последица на неуспеси кои се повторувале	5

Земање во предвид додавање на пондер на секој фактор на ризик со цел правење на индекси на ризик

52. Сите фактори на ризик не се од еднаква важност. Заради тоа, многу единици за внатрешна ревизија користат одредени процеси за пондерирање на факторите на ризик со цел давање повисоки оценки на оние фактори кои се сметаат за најважни (на пример, материјалност или загриженост на раководството). По додавањето на пондер факторите кои може да бидат развиени во рамки на работилницата одржана со раководството, бодувањето, односно оценката на факторите за ризик и оценката на пондерите, треба да се помножат со што ќе добијат нумерички индекси на ризиците. Индексот на ризици така може да се користи за утврдување на предметот на ревизија од високо, средно или ниско ниво на приоритет. Следниот пример прикажува како ова би се применило во примерот кој е даден за факторите на ризик.

Пример за пондерирање на факторите на ризик											
<b>Чекор 1</b> За секој од факторите на ризик е даден пондер со користење на просудување за релативната важност на секој од факторите на ризик											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Елемент</th> <th>Пондер</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А Материјалност</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Б Контролна средина / ранливост</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>В Осетливост</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Г Загриженост на раководството</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	Елемент	Пондер	А Материјалност	3	Б Контролна средина / ранливост	2	В Осетливост	2	Г Загриженост на раководството	4
Елемент	Пондер										
А Материјалност	3										
Б Контролна средина / ранливост	2										
В Осетливост	2										
Г Загриженост на раководството	4										
<b>Чекор 2</b> Оценката на факторите и пондерите потоа се спојува во формула, која може да се користи за да се пресмета индексот на ризик											
Индекс на ризик = $(A \times 3) + (B \times 2) + (V \times 2) + (G \times 4)$											
<b>Чекор 3</b> Секој предмет на ревизија потоа се категоризира како предмет со високо, средно или ниско ниво на ризик, засновано на предложената оценка, односно бодувањето на индексот на ризик, на пример:											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Бодување на индексот на ризик</th> <th>Ризик/ приоритет</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Бодување на индексот на ризик	Ризик/ приоритет								
Бодување на индексот на ризик	Ризик/ приоритет										

## ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ ВО ПЛАНИРАЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА

	Преку 45	Многу висок
	40-45	Висок
	30-40	Среден
	Под 30	Низок

Би било релативно лесно овој систем да се модифицира за употреба со поширок опфат на фактори на ризик. Повеќе или помалку фактори на ризик би барале различна оценка на индексот на ризик за категориите од високо, средно и ниско ниво.

Сите системи на бодување, односно оценување на ризиците според дефиницијата даваат егзактни броеви. Ова може да придонесе лажно ниво на точност во процесот на проценка. Важно е да се увиди дека многу фактори на ризик по својата природа се засноваат на суд и не се засновани на апсолутни вредности. Значаен исклучок е материјалноста, која исто така, е еден фактор кој обично значително е пондериран. (Напомена: Постојат многу начини за одредување на материјалноста, но наједноставните модели обично користат процент на вкупната потрошувачка или приходите.)

✓ **Треба да се провери дали оценките, односно бодувањето на индексите на ризик и приоритетите се разумни.** (а) да се пресмета теоретскиот максимум пред воспоставување на приоритетот на индексот и (б) да се биде подготвен на промена на приоритетот на индексот доколку резултатите се очигледно нереални (на пример, доколку секоја ревизија е прикажана како ревизија од висок приоритет).

## ГЛАВА 5 ПИШУВАЊЕ И АЖУРИРАЊЕ НА СТРАТЕШКИТЕ И ГОДИШНИТЕ ПЛАНОВИ ЗА РЕВИЗИЈА

53. Сеопфатниот стратешки и годишен план на активности на внатрешната ревизија е круцијален за успехот на внатрешната ревизија. По идентификувањето и проценката на ризиците на ниво на ревизорскиот универзум, следен чекор во процесот е развивање на планови за областите од најголема важност. Планирањето обезбедува постигнување на системски пристап на активностите на внатрешната ревизија и бара знаење и стручност во широк спектар на области, како што се проценка на ризици и внатрешна контрола.

### Стратешки план

54. Целта на стратешкиот план е да ги документира оценките, односно судовите кои се направени во врска со „ревизорските потреби“ - судовите на внатрешниот ревизор за системот, активностите и програмите кои треба да биде предмет на ревизија, со цел на раководството да му обезбедат разумно уверување во врска со ризиците и функционалноста на интерните контроли. Стратешкиот план мора да го содржи следното:

- Јасно изразени цели и индикатори за успешност кои функцијата на внатрешната ревизија ќе ги постигне во наредните 2-4 години, што посоодветно поврзани со стратешкиот план на организацијата.
- Методологија која се користи за подготовка на стратегијата и како единиците за внатрешна ревизија ги процениле ризиците кои влијаат на целите на субјектот.
- Како единицата за внатрешна ревизија ќе се бави со областите од најголема важност во текот на период од неколку години. Обично ќе биде неопходно да се идентификуваат циклусите на покриеност на различните елементи на ревизорскиот универзум. Одредени системи и процеси можеби ќе мора да бидат ревидирани секоја година. Останатите ќе може само да бидат ревидирани на секои три до пет години, и така натаму.
- Средствата кои се неопходни и достапни за исполнување на овие потреби и влијанието на ограниченоста на средствата на идеалното ниво на ревизорска покриеност.
- Интерната проценка на ризиците на оние настани кои може да влијаат на постигнувањето на целите од ревизорската стратегија и активностите насочени кон намалување на тие влијанија кои настанале како одговор на појавата на таквите ризици. (На пример, недостиг на вработени лица; кусок на вештини и обуки и останати активности кои се потребни за да се одговори на дадените ризици.)
- Плановите за координација на работата со останатите извори на осигурување (на пример, надворешна ревизија).
- Пристап на следење на дадените препораки.
- Цели со висока вредност или долгорочни цели - тоа што функцијата на внатрешната ревизија сака да го постигне, но не може да го изврши во краток рок.

✓ **Стратешкиот план е рамка за извршување на активностите на внатрешната ревизија – користете го добро.** Стратегијата е можност на раководството да му се претстават сите работи кои една единица за внатрешна ревизија може да ги изврши со цел да и помогне на организацијата во постигнувањето на нејзините цели. Таа може да биде корисен начин за обезбедување на поддршка.

### Годишен план за ревизија

55. Годишниот план за ревизија го трансформира стратешкиот план во ревизорски задачите кои треба да бидат спроведени во тековната година. Тој треба да ја дефинира намената (насловот и целите) и траењето на секоја ревизорска задача, како и да изврши распределба на вработените и останатите ресурси во согласност со задачите. Планот треба да обезбеди основа за постигнување на договор за задачите кои треба да се спроведат, како и за

временската рамка во која треба да се изврши секоја поединечна задача со нивните релевантни раководители. Поради тоа што наведеното треба да биде усогласено со достапните буџетски ресурси, обично се преферира планот за ревизија да биде одраз на буџетскиот период.

56. При изготвувањето на годишниот план, раководителот на внатрешната ревизија треба да земе во предвид неколку почетни информации (инпути) со кои би добил пореален работен план кој и дава додадена вредност на организацијата:

- Претпоставките на стратешкиот план за ревизија и дали истите сеуште се валидни во поглед на ревизорските наоди.
- Последниот годишен план (доколку е можно), земајќи ги во предвид главните наоди од претходно спроведените ревизии кои укажуваат на промени во ризиците.
- Организационите и временските ограничувања (на пример: промени во секторската организација; места до кои не може да се стигне во текот на зимските месеци; најважните периоди на годишни одмори или периодот во кој се затворени канцелариите – Божиќ, Велигден, периодите на летни одмори, имплементација на нов IT системи; периоди на голема работна преоптеретеност.)
- Средствата кои треба да бидат резервирани за идни непланирани работи (види подолу) со цел да се избегне често менување на распоредот во годишниот план.
- Опциона програма за ревизија која би се извршувала наместо одложените ревизорски мисии, односно понизок обем на непланирани работа од предвидената.

57. Плановите треба да бидат подготвени пред почетокот на годината. Сите ревизии нема да бидат завршени во рамки на планираната година, така да планот за престојната година треба да ги земе во предвид и работите кои излегуваат од рамката на годишните активности.

✓ **Планирањето треба да се изврши во согласност со средствата кои се реално достапни.** Иако испразнетите места може да бидат пополнети во текот на годината, препорачливо е да се планира во согласност со средствата со кои располагате, а не по средствата за кои сметате дека може да ги добиете.

✓ **Дозволете си доволно време за планирање и известување за извршените ревизорски задачи.**

✓ **Ништо некогаш не се одвива согласно планот.** Оставете му доволно време на раководството за да одговори на дадените препораки.

#### Одржување на ажурни планови – редовно следење на ризиците

58. Ризикот не е статички концепт. Тој се менува со текот на времето. Според тоа, настаните кои навистина се случуваат (на пример, значајно намалување на буџетот) ќе предизвикаат појава на нови ризици за организацијата. (на пример, реализацијата на важен капитален проект кој бил оценет како проект со низок ризик во случај кога биле достапни сите средства, може да стане проект со висок ризик по измената на буџетот.)

59. Ревизорите заради тоа мора да ги следат значајните настани кои се случуваат во текот на годината (на пример, преку анализирање на новите официјални документи, надворешните извештаи, со пратење на медиумската покриеност и промените во законската рамка) и влијанието кое тие го имаат врз планот за ревизија. (На пример, промена на министерот кој има различни погледи врз проектите од најголем приоритет во буџетот.)

#### Годишна анализа на стратешкиот план

60. Планирањето е динамичен процес. Новите системи, повеќе ажурни информации и други облици на развој кои влијаат на субјектот може да резултираат во повторно анализирање на проценките за ревизорски потреби. Од таа

оваа причина, проценката на ризиците од страна на ревизијата, како и стратешкиот план за ревизија треба да се анализираат на годишно ниво. Планот во целост треба да биде одново проценет пред крајот на циклусот.

61. При анализа на стратешкиот план за ревизија, раководителот на внатрешната ревизија треба да го земе во предвид следново:

- Измените кои му се случиле на субјектот, на неговите активности, цели или на неговото опкружување. Ова може да влијае на ризиците со кои се соочува при постигнувањето на своите цели и последично на релативниот ризик на секој систем подложен на ревизија.
- Резултатите од задачите на внатрешната ревизија кои се спроведени во текот на претходната година, а кои може да доведат до ревидирање на оригиналните проценки на ризикот и приоритетите. Ова може да укаже на потребата за промена на правецот на вложување на ревизорските напори, на пример, повторно разгледување на некој посебен систем, или со ревизија на поврзан систем.
- Дали буџетите и понатаму се соодветни и дали ќе обезбедат давање на ефикасна улога на внатрешната ревизија.

**✓ Ажурирање на проценката на ризиците секоја година**

Вообичаено е дека ќе биде неопходно да се ажурираат формалните проценки на ризиците секоја година, како и да се изврши повторно навраќање на извршеното бодување на факторите на ризик со што би се видело дали во текот на годината се променил приоритетот на предметот на ревизија.

**✓ Земете ги во предвид значајните настани кои се јавуваат во текот на годината**

Доколку во текот на годината се случи некој значаен настан кој има големо влијание на ризикот (на пример, значајно намалување на буџетските средства), може да биде неопходно да се анализира проценката на ризиците и критериумот за избор, непосредно по случувањето на настанот и да се постави прашањето за тоа на кој начин би се утврдило дали има потреба за измена на годишниот план за работа.

**Дополнителни потреби за вршење на ревизија во текот на годината**

62. Ниту еден план не е совршен. Промените се неизбежни и може да се случат поради повеќе причини:

- Субјектот може да биде реорганизиран.
- Новите повисоки раководители може да имаат различни гледишта во врска со приоритетите кои треба да бидат дадени на поединечните активности.
- Може да биде детектирана значајна измама, која последователно може да идентификува повеќе нивоа на ризици во некоја посебна област.
- Министерот може порано да ја побара анализата на планираните субјекти, а чие анализирање согласно стратегијата е планирано за подоцна.

63. Меѓутоа, раководителите на единиците за внатрешна ревизија, исто така, треба да одржуваат рамнотежа помеѓу давањето на позитивен одговор на таквите барања и потребата, вкупната програма за работа да обезбеди соодветно ниво на осигурување во врска со главните идентификувани ризици. За секое барање за извршување на ad hoc активности, треба да се разговара со повисокото раководство во врска со предностите за давање на позитивен одговор на барањето, како и во врска со влијанието кое бараната активност ќе го има врз годишната програма за работа. Резултатите од овие разговори треба да бидат документирани.



#### ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ ВО ПЛАНИРАЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА

64. Во случај кога раководителот на внатрешната ревизија ќе се сложи во врска со спроведувањето на одредена задача која не е вклучена во годишната програма за работа, остатокот од работните активности треба да биде репрограмиран, а ревидираниот план за работа да се поднесе до раководството. Како општо правило е дека ажурирањето на годишниот план не треба да се врши почесто од еднаш квартално.

65. Многу единици за внатрешна ревизија резервираат делови од своите средства за извршување на непланирани или ad hoc работи. Ова е нешто кое раководителите на единиците за внатрешна ревизија треба да го разгледуваат континуирано, а по добивањето искуство во врска со веројатното ниво на непланирана работа.

✓ Информирајте ги раководителите за влијанието од преземање дополнителни ревизии во текот на годината. Јасно објаснете што нема да работите доколку преземете вршење на нова задача.

## Анекс А Пример на критериуми за проценка на ризикот заради одредување на влијанието

Проценка на ризикот: Критериум за влијание на ризикот (пример од единица за внатрешна ревизија на ФАО)

Ниво(бодување)	Критериум				
	Постигнување на целите	Финансиски	Репутациски (интегритет, одговорност)	Кадровски	Работни
Низок (1)	Неуспехот да се постигне еден организационен резултат	Финансиско влијание кое може да ги намали готовинските текови во износ кој е помал од 500.000 USD.	<p>Нестручност/ лошо администрирање или други настани кои ќе ја намалат довербата на јавноста на локално ниво. Краток период на опоравување.</p> <p>Сериозни облици на неправилности.</p>	Непланиран губиток на неколку вработени лица од единицата која може да предизвика одредени нарушувања во работењето на единицата.	<p>Ограничени и минимални загуби во работењето.</p> <p>Брзо опоравување од прекилот на давање услуги.</p>
Среден (2)	Неуспехот да се постигнат неколку организациони резултати.	Материјално финансиското влијание кое може да ги намали готовинските текови за повеќе од 500.000 USD, но помалку од 10 милиони USD.	<p>Нестручност/ лошо администрирање или други настани кои ќе ја намалат довербата на јавноста на регионално ниво, или кај клучните односи. Краток/среден период на опоравување.</p> <p>Ситни облици на измама или корупција</p>	Непланирано губење на неколку клучни вработени лица во рамки на една единица што претставува значајно нарушување во работењето на единицата за која што станува збор.	<p>Значајни губитоци во работењето, но ограничени на одреден број на услуги / место на извршување на работењето на дадената организација.</p> <p>Брзо опоравување од прекилот на обезбедување на услуги</p>

ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ ВО ПЛАНИРАЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА

Ниво(бодување)	Критериум				
	Постигнување на целите	Финансиски	Репутациски (интегритет, одговорност)	Кадровски	Работни
Високо (3)	Неуспех да се постигне една стратешка цел.	Материјално финансиско влијание кое може да ги намали готовинските текови за повеќе од 10 милиони USD, но помалку од 50 милиони USD.	Нестручност/ лошо администрирање или други настани кои ќе ја намалат довербата на јавноста на меѓународно/регионално ниво, или кај клучните односи. Среден /долг период на опоравување.  Големи облици на измама или корупција	Непланирано губење на неколку клучни лица што претставува значајно влијание на еден или повеќе сектори.	Важни загуби во работењето, но ограничени на одреден број на услуги / места на извршување на работењето на дадената организација.  Споро опоравување на системот
Многу високо (4)	Неуспех да се постигне повеќе од една стратешка цел	Значајно материјално финансиско влијание кое може да ги намали готовинските текови за повеќе од 50 милиони USD	Нестручност/ лошо администрирање или други настани кои ќе ја уништат довербата на јавноста на меѓународно ниво, или кај клучните односи. Долг период на опоравување.  Измама, корупција и сериозни облици на неправилности на ниво на повисокото раководство	Сериозна повреда/ смрт на вработените	Организационо широко распространета неспособност со нормалниот работен процес. Значајна загуба во работењето. Широко распространет прекин на давње услуги.  Споро опоравување на системот

Проценка на ризикот: Критериуми за проценка на веројатноста на ризикот (пример од единица за внатрешна ревизија на ФАО)

Ниво	Критериум	Бодирање
Ретко	Настан со исклучително мала веројатност на случување	1
Малку веројатно	Настанот има далечна можност за случувања	2
Средно	Настанот има голема веројатност да се случи во некој момент во иднината	3
Веројатно	Настанот веројатно ќе се случи(во рамки на 1-2 години)	4
Очекувано	Настанот веќе се случува или се очека да се случи	5

## Анекс Б Пример на бодување на факторите на ризик

66. Наредниот пример на методологија за проценка на ризикот што се употребува во текот на процесот на планирање на внатрешната ревизија е заснован на Прирачникот за внатрешна ревизија на Владата на Велика Британија.

67. Четири фактори на ризик кои се користени се:

**А. Материјалност** (вклучувајќи го апсолутното ниво на материјалност, како и износите на средства кои поминуваат низ одреден систем)

**Б. Контролно опкружување / ранливост**

**В Осетливост**

**Г Загриженост на раководството**

68. На секој од факторите на ризик се дадени бодови од скалата од 1 до 5. Долу прикажаната табела објаснува како ова бодување може да се примени.

Елемент	Опис	Бодување
<b>А Материјалност</b>	Системот учествува за помалку од 1% од годишниот буџет	0
	Системот учествува од 5-10% од годишниот буџет	2
	Системот учествува од 25-50% од годишниот буџет	3
	Системот учествува со најмалку 75% од годишен буџет	5
<b>Б Контролно опкружување/ранливост</b>	Добро контролиран систем со мал ризик за измама или грешка	0
	Разумно добро контролиран систем со одредени ризици за измама или грешка	3
	Систем со историски слаба контрола со висок ризик за измама или грешка	5
<b>В Осетливост</b>	Минимална надворешна изложеност на системот	0
	Можност за одделна надворешна посрамотеност доколку системот не е ефикасен	3
	Значајни проблеми во односите со јавноста или правни проблеми доколку системот не е ефикасен	5
<b>Г Загриженоста на</b>	Систем на ниска изложеност низ субјектот што има мало влијание	0

ПРОЦЕНКА НА РИЗИЦИТЕ ВО ПЛАНИРАЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА

раководството	на остварување работните цели	
	Систем на висока изложеност кој во блиско минато предизвикал одредена загриженост на раководството по неуспесите кои се повторуваат.	5

69. На секој од факторите на ризик, исто така, даден е и пондер кој се користи за донесените проценки, односно судови во врска со релативната важност на секој од поединечните фактори. Ова ќе се разликува кај различни видови на субјекти.

70. Пример за пондер кој може да биде применет е даден во продолжение:

Елемент	Пондер
А Материалност	3
Б Контролно опкружење/ранливост	2
В Осетливост	2
Г Загриженоста на раководството	4

Бодувањето, односно оценката на факторот и пондерот се споени во формула, која може да биде користена за да се пресмета индексот на ризик. На пример:

$$\text{Индексот на ризик} = (A \times 3) + (B \times 2) + (B \times 2) + (Г \times 4)$$

71. Формулата потоа се применува на секој систем за да се создаде индекс на ризик за секој систем. Секој систем потоа е категоризиран како систем со високо, средно или ниско ниво на ризик, како што е прикажано на следнава матрица:

Индекс на ризик	Категорија на ризик
Преку 49	Висока
30-49	Средна
Помалку од 30	Ниска

Би било релативно лесно овој систем да се модифицира за употреба со поширок опфат на фактори на ризик. Повеќе фактори на ризик би барале поинакво бодување, односно оцена на индексите на ризици за категориите високо, средно и ниско ниво.

72. Сите системи на бодување, односно оценување на ризиците според дефиницијата даваат егзактни броеви. Ова може да придонесе на постоењето лажна атмосфера на точност во процесот на проценка. Меѓутоа, важно е да се има на ум дека, многу од фактори на ризик по својата природа се засноваат на судовите, односно проценките и дека не се засновани на апсолутни вредности. Значителен исклучок е материалноста, што е фактор кој секогаш треба да биде значително пондериран.