



Промовирање транспарентност и одговорност во
јавната администрација



Овој проект е
финансиран од
Европската Унија

НАСОКИ ЗА ПРОЦЕНКА НА РИЗИКОТ ОД ИНСТИТУЦИОНАЛНА КОРУПЦИЈА ВО РС МАКЕДОНИЈА



ноември 2020 година

Овој извештај е подготвен од Конзорциум предводен од PwC. Наодите, заклучоците и толкувањата изразени во овој документ се само на Конзорциумот и во никој случај не треба да се смета дека ги одразуваат политиките или мислењата на Европската комисија.

Проектот е имплементиран од:



ПРЕЛИМИНАРНИ ЗАБЕЛЕШКИ

Овие Насоки и формулари за спроведување на проценката на ризик од институционална корупција се изготвени во рамките на проектот „Промовирање транспарентност и одговорност во јавната администрација во РС Македонија“ кој е финансиран од ЕУ. Проектот се надоврзува на резултатите остварени во еден претходен проект за техничка помош, и тоа, пред сè, Прирачникот за управување со ризикот од корупција (изготвен во 2016 година во рамките на твининг проект), кој потоа официјално беше донесен како анекс на Насоките за управување со ризик на Министерството за финансии. Целта на проектот е да се надмине недоволното разбирање за тоа колку прецизно треба да се прави самопроценката во институциите и кои критериуми и индикатори би требало да се користат за идентификување на ризикот од корупција во јавните институции во РС Македонија.

Методологијата која ја предлагаме овде треба да им послужи на вработените во Државната комисија за спречување на корупцијата (ДКСК) да вршат самопроценка на својата институција. Ова дополнително ќе ѝ помогне на ДКСК да идентификува и имплементира ефикасни препораки и да даде насоки за сите други институции во јавниот сектор и нивните вработени и да им помогне во идентификувањето и управувањето со ризиците од корупција и другото неетичко однесување.

Проценката на ризик од институционална корупција (ЦРА) или како што уште се нарекува управување со ризикот од корупција (ЦРМ) не е ништо друго освен процес за управување со корупција кој веќе се применува во РС Македонија при што, меѓу сите други (финансиски) ризици, институцијата спроведува самопроценка и се обидува да ги идентификува ризиците од корупција, т.е. факторите кои можат да придонесат кон корупција.

Целите на проценката на ризик од институционална корупција се исти со целите за управување со ризикот, и тоа:

1. Воспоставување регистар на ризици кој ќе ги идентификува и рангира сите поважни ризици од корупција со кои се соочува институцијата;
2. Рангирање на сите ризици во смисла на веројатност од нивно случување и очекувано влијание;
3. Определување јавни улоги и задачи за управување со ризик; и
4. Зголемување на свеста за принципите и бенефитите од процесот на управување со ризик и зголемување на посветеноста кај вработените во однос на принципите за контрола на ризикот.

Овие насоки се изготвени од д-р. Јуре Шкрбец, сертифициран истражувач за измами а надзорот и контролата на квалитетот беа обезбедени од Пшемислав Мушалковски (Przemysław Musiałkowski), тим лидер на проектот.

СОДРЖИНА

1. ВОВЕД.....	2
1.1 Актуелни модели за управување со ризикот во РС Македонија	2
1.2 Правни аспекти	2
1.2.1 Закон за спречување корупција и судир на интереси	2
1.2.2 Закон за јавна внатрешна финансиска контрола(ЗЈВФК)	3
1.2.3 Насоки за управување со ризик (дополнување на Законот за јавна внатрешна финансиска контрола).....	3
2. НАСОКИ ЗА ЕДЕН ЕФИКАСЕН ПРОЦЕС НА ПРОЦЕНКА НА РИЗИК ОД ИНСТИТУЦИОНАЛНА КОРУПЦИЈА ...	4
2.1. Подготвителна фаза на проценката на ризик од институционална корупција	4
2.2. Идентификување на ризиците од корупција	7
2.2.1 Прибирање и анализа на информациите кои се релевантни за институцијата	7
2.3. Анализа и евалуација на ризикот и идентификување на постојни контролни механизми	27
2.3.1 Формулари за евалуација и анализа на ризикот.....	28
2.3.2 Топлотна карта на ризици.....	30
2.4. Идентификување и планирање решенија/мерки/препораки	31
2.5. Идентификување на одговорното лице и приоритизирање на ризиците (Акциски план – регистар на ризици).....	32
2.5.1 Идентификување на одговорното лице за спроведување на контролните/ превентивни мерки	32
2.5.2 Приоритизирање на ризиците и мерките.....	32
2.5.3 Подготовка на регистар на ризици	33
2.6. Спроведување, мониторинг и преглед на проценката на ризик од институционална корупција...	34
3. ЗАКЛУЧОК.....	35

1. ВОВЕД

1.1 Актуелни модели за управување со ризикот во РС Македонија

Во РС Македонија во примена се два модели за проценка на ризикот од корупција, и тоа:

- **Проценка на ризикот од институционална корупција врз основа на самопроценка**, која е во примена од 2009 година согласно Законот за јавна внатрешна финансиска контрола и со која управува Министерството за финансии. Методологијата е изготвена со меѓународна помош како дополнување на Насоките за управување со ризик на Министерството за финансии во 2018 година.
- **Секторска проценка на ризикот од институционална проценка врз основа на надворешна проценка** – во 2019 година беа направени неколку секторски проценки со поддршка од меѓународен донатор, чија цел беше да се помогне во напорите за стратешко планирање. Согласно надлежностите на Државната комисија за спречување на комисијата (ДКСК) а особено членот 17, точка 17 од Законот за спречување на корупција и судир на интереси, ДКСК изготвува анализи на ризикот од корупција во разни сектори. Во постапка е изготвување на нова секторска проценка на ризик од институционална корупција врз основа на концептот за интегритет.

1.2 Правни аспекти

Постојат два правни акти кои го регулираат управувањето со ризиците (од корупција) во јавниот сектор: Закон за спречување на корупција и судир на интереси (ЗКСИ) и Законот за јавна внатрешна финансиска контрола (ЗВФК).

1.2.1 Закон за спречување корупција и судир на интереси

Овој Закон го дефинира поимот „ризик од корупција“ (член 8, став 5) како било кој вид на внатрешна или надворешна слабост или процес што може да претставува можност за појава на корупција во државните тела, јавните претпријатија и други институции од јавниот сектор, што вклучува и прашања како што се судир на интереси, некомпатибилност на функциите, примање подароци и други недозволени плаќања, лобирање, немање систем за заштита на укажувачите, измама, несоодветно користење на овластувања, дискрециони овластувања, финансирање на политички партии и кампањи спротивно на законот, трговија со информации и нивно неовластено користење, транспарентност на процедурите и документите и други прашања кои се релевантни за интегритетот.

Поимот „интегритет“ (член 8, став 6) значи законско, независно, непристрасно, етичко, одговорно и транспарентно вршење на активности со кои службени лица го штитат својот углед и угледот на институцијата за која се одговорни, односно во која се вработени, ги отстрануваат ризиците и сомнежите за можности за појава и развој на корупција и со тоа тие ја стекнуваат довербата на граѓаните во вршењето на јавните функции и во работата на јавните институции.

Улогата на Државната комисија за спречување на корупција кога станува збор за ризици од корупција е следна:

- а) Подготовка анализи за ризикот од корупција во разни сектори (член 17, став 17),
- б) Подготовка на национална стратегија врз основа на претходно спроведена анализа на ризикот од корупција (член 18, став 2),

- с) Донесување годишен план за контрола на финансирањето на политичките парти и следење на имотната состојба и судир на интереси, примена на пристап кој се заснова на проценка на ризикот од корупција со што постои и обврска да се земаат предвид податоците за идентификуваните ризици од корупција и податоците за ризиците кај одредени категории субјекти, лица и други расположливи податоци за субјектите (член 19, став 1).

1.2.2 Закон за јавна внатрешна финансиска контрола(ЗЈВФК)

Овој Закон има поконкретни и попрецизни дефиниции на разните елементи на проценката на ризик од институционална корупција:

- Ризик од веројатноста да се случи настан кој би имал негативно влијание на остварувањето на целите на субјектот (член 24, став 24);
- Управувањето со ризик е процес на утврдување и проценување на внатрешните и надворешните ризици кои би можеле да имаат негативно влијание врз исполнување на целите на субјектот и на примената и неопходните контроли со цел изложеноста на ризик да се одржува на прифатливо ниво или да се намалат последиците од евентуален ризик на прифатливо ниво (член 24, став 25);
- Управување со ризик вклучува:
 - идентификување,
 - проценка и
 - контрола врз потенцијални настани или ситуации кои би можеле да имаат несакано влијание на остварувањето на целите на субјектот, со цел обезбедување разумна сигурност дека целите ќе бидат остварени.

1.2.3 Насоки за управување со ризик (дополнување на Законот за јавна внатрешна финансиска контрола)

Според Насоките и Законот за јавна внатрешна финансиска контрола, секоја институција во јавниот сектор има одговорни лица вклучени во процесот на управување со ризикот:

- **Раководителот на институцијата:**
 - донесува Стратегија за управување со ризик која мора да се ажурира на секои три години; потребна е анализа на контролите чија цел е минимизирање на ризикот и истите да бидат ажурирани најмалку еднаш годишно,
 - ги спречува ризиците од неправилности и измами и презема активности против неправилности и измами,
 - назначува лице кое известува за неправилностите и сомневањата за измами или корупција
- **Раководителот на единицата за внатрешна ревизија,**
 - ги советува сите официјални раководни лица во јавниот субјект во врска со управувањето со ризикот,
- **Менаџерот за ризик** кој е назначен во секој сектор од институцијата:
 - го проверува нивото и видовите на ризик идентификувани од оперативниот кадар или од раководителите,
 - ги прибира формуларите за проценка на ризикот и води сметка дека истите биле точно пополнети,
 - врши надзор врз нивото на ризик и образложенијата за ризик во формуларите за проценка (формално одобрување),

- го проследува формуларот за проценка на ризик до координаторот за управување со ризик,
- ги следи акциските планови кои произлегуваат од разните сектори во институцијата,
- **Координаторот за управување со ризик** е задолжен за проценка на ризикот на оперативната структура во институцијата, затоа што тој/таа:
 - ги собира формуларите за проценка на ризикот од сите менаџери за ризик,
 - ги собира формуларите за проценка на ризикот добиени од разни менаџери за ризик,
 - обезбедува евидентирање на деталите од формуларите за проценка на ризик во Регистарот на ризици (мапирање на ризиците) и консолидиран акциски план,
 - прави преглед на формуларите за проценка на ризикот и прибира дополнителни информации доколку е потребно,
 - го следи напредокот во ублажувањето на ризикот,
 - ги елаборира мапираните ризици и нивното ажурирање на секои шест месеци,
 - ги консолидира акциските планови за целата институција и ја следи нивната имплементација,
- **Секој вработен,**
 - го известува раководителот на јавниот субјект или одговорното лице за неправилностите или сомнежите од измама или корупција,

2. НАСОКИ ЗА ЕДЕН ЕФИКАСЕН ПРОЦЕС НА ПРОЦЕНКА НА РИЗИК ОД ИНСТИТУЦИОНАЛНА КОРУПЦИЈА

Имајќи ги предвид сегашниот систем и поставеност на управувањето со ризикот од корупција во РС Македонија, усвоените Насоки за управување со ризик и Прирачникот за управување со ризикот од корупција: дополнување на Насоките за управување со ризик од 2018 година, во целиот процес на проценка на ризик од институционална корупција можеме да идентификуваме шест чекори:

Чекори во проценката на ризик од институционална корупција

Чекор 1	Подготвителна фаза
Чекор 2	Идентификување на ризиците од корупција
Чекор 3	Анализа и евалуација на ризиците и тековни контролни мерки
Чекор 4	Идентификување и планирање на решенија/ мерки/ препораки
Чекор 5	Изготвување Регистар на ризици
Чекор 6	Имплементација и мониторинг/преглед на проценката на ризик од институционална корупција

Овие шест чекори подетално се објаснети во понатамошниот текст.

2.1. Подготвителна фаза на проценката на ризик од институционална корупција

Подготвителната фаза претставува важен чекор, особено за оние држави и нивни институции каде законски не постои обврска за проценка на ризик од институционална корупција. Во такви случаи, институциите треба да ги земат предвид следниве фактори:

- a) Одлука и посветеност на високото раководство на институцијата за идентификување на ризици од корупција,
- b) Формална и писмена одлука и назначување на менаџери за ризик и координатори за управување со ризик кои во своите работни обврски ќе ги имаат идентификувањето и управувањето со ризици поврзани со корупција;
- c) Дефинирање на задачите и планирање на работата на одговорните лица,
- d) Информирање на сите вработени во институцијата во врска со управувањето со ризик од корупција.

Проценката на ризик од институционална обврска во РС Македонија е задолжителна според закон, но со оглед на фактот што корупцијата претставува голем проблем и се смета дека е раширена на сите нивоа и во сите делови на државата (корупцијата е рангирана како петти најголем проблем во државата)¹; нејзините институции треба да ги преземат сите горенаведени чекори за да ги подготват сите вработени за **проценка на ризикот од корупција**.

Конкретни чекори кои треба да се преземат во рамки на една институција:

1. Раководителот на институцијата донесува (или ја ажурира, ако веќе е донесена) формална одлука/меморандум/решение/белешка во кое се констатира дека институцијата ќе спроведе проценка на ризик од институционална корупција. Овој документ треба да содржи:
 - a. кратко објаснување на законската обврска дека сите институции треба да имаат соодветен процес за управување со ризикот, што исто така ја вклучува и проценката на ризик од институционална корупција и зошто е тоа потребно,
 - b. информација за тоа кој е одговорен за управување со ризик и за проценка на ризик од институционална корупција (функции и целосни имиња – раководител, менаџери за ризик, координатор за управување со ризик) заедно со објаснување на нивните задачи,
 - c. презентирање на Насоките за проценка на ризик од институционална корупција како прилог.

Пример за белешка наменета за вработените во ДКСК

Според Законот за јавна внатрешна финансиска контрола, ДКСК треба да има соодветно и ефикасно управување со ризикот, кое вклучува:

- *идентификување,*
- *проценка и*
- *контрола врз потенцијалните настани или ситуации кои би можеле да имаат несакано влијание на остварувањето на целите на ДКСК (во понатамошниот текст: ризици).*

Видови ризици се и ризиците од корупција кои вклучуваат секој вид на внатрешна или надворешна слабост или процес што може да претставува можност за појава на корупција во државните тела, јавните претпријатија и други институции од јавниот сектор, што вклучува и прашања како што се судир на интереси, некомпатибилност на функциите, примање подароци и други недозволен плаќања, лобирање, немање систем за заштита на укажувачите, измама, несоодветно користење на овластувања, дискрециони овластувања, финансирање на политички партии и кампањи спротивно на законот, трговија со информации и нивно

¹ GRECO, петти круг на евалуација. Спечување на корупција и промовирање интегритет кај централните власти и агенциите задолжени за спроведување на законот. Евалуациски извештај за РС Македонија достапен на: <https://rm.coe.int/fifth-evaluation-round-preventing-corruption-and-promoting-integrity-i/168095378c>

неовластено користење, транспарентност на процедурите и документите и други прашања кои се релевантни за интегритетот.

Во оваа смисла, управувањето со ризикот од корупција е ништо друго освен еден од чекорите во процесот на управување со ризик каде ДКСК треба да ги идентификува таквите ризици и да најде решенија за нивно сведување на минимум.

Лица задолжени за процесот на управување со ризик во ДКСК:

- **Билјана Ивановска, претседател на ДКСК,**
 - го спречува ризикот од неправилности и измами и презема активности против неправилности и измами.
 - назначува лице кое известува за неправилностите и сомневањата за измами или корупција
- **ХУ, Раководител на единицата за внатрешна ревизија,**
 - ги советува сите официјални раководни лица во јавниот субјект во врска со управувањето со ризикот.
- **Менаџери за ризик во секторите на ДКСК²:**
 - ХУ, Менаџер за ризик на Секторот за антикорупциски преглед на законодавството,
 - ХУ, Менаџер за ризик на Секторот за спречување на корупција,
 - ХУ, Менаџер за ризик на Секторот за следење на финансирањето на политичките партии, изборни кампањи и корупција во јавните набавки,
 - ХУ, Менаџер за ризик на Секторот за спречување на судир на интереси и лобирање,
 - ХУ, Менаџер за ризик на Секторот за следење на имотот и интересите,
 - ХУ, Менаџер за ризик на Секторот за информатичка работа и општи работи,
 - ХУ, Менаџер за ризик на Секторот за финансиски прашања, и
 - ХУ, Менаџер за ризик на Секторот за управување со човечки ресурси,
 - кои ги имаат следниве задачи:
 - проверка на нивото и видовите на ризик идентификувани од оперативниот кадар или од раководителите,
 - прибирање на формуларите за проценка на ризикот и водење сметка дека истите биле точно пополнети,
 - надзор врз нивото на ризик и образложенијата за ризик во формуларите за проценка (формално одобрување),
 - проследување на формуларот за проценка на ризик до координаторот за управување со ризик,
 - следење на акциските планови ко произлегуваат од разните сектори во институцијата,
 - обезбедување дека во институцијата постои култура на свест за ризик,
- **ХУ, Координатор за управување со ризик** кој е задолжен за проценка на ризикот на оперативната структура во институцијата, затоа што тој/ таа ги собира формуларите за проценка на ризикот од сите менаџери за ризик. Тој/таа:
 - ги прибира формуларите за проценка на ризикот добиени од разни менаџери за ризик,
 - обезбедува евидентирање на деталите од формуларите за проценка на ризик во Регистарот на ризици (мапирање на ризиците) и консолидиран акциски план,
 - прави преглед на формуларите за проценка на ризикот и прибира дополнителни информации, доколку е потребно,
 - го следи напредокот во ублажувањето на ризикот,
 - ги елаборира мапираните ризици и нивното ажурирање на секои шест месеци,
 - ги консолидира акциските планови за целата институција и ја следи нивната имплементација,
- **Секој вработен,**
 - го известува раководителот на ДКСК или одговорното лице за неправилностите или сомнежите од измама или корупција.

² Секторите се наведени во Актот за интерна организација на ДКСК.

Целиот ваш придонес во процесот на управување со ризикот е од суштинска важност за спроведување на нашата мисија и цели. Ве потсетувам и охрабрувам да ги пријавите сите можни ризици, можностите за подобрување и евентуалните неправилности кај горенаведените одговорни лица со цел да ги подобриме нашата работа и работните процеси во насока на интегритет. Извештаите не се сметаат за укажување туку тие се само средство за идентификување на евентуална внатрешна или надворешна слабост или процес кои би можеле да бидат можност за негативно влијание врз остварувањето на целите на ДКСК.

Прилог: Насоки за проценка на ризик од институционална корупција

Билјана Ивановска, раководител на ДКСК

Ваквата белешка нема да значи воведување обврски туку ќе биде само потсетник за тоа што од кого се очекува, и информирање на сите лица до кого да пријават или со кого да разговараат или прашаат во врска со управувањето со ризик/проценка на ризик од институционална корупција.

Се препорачува оваа белешка да им се испрати на вработените преку имејл и да биде достапна на огласна табла или на место каде вработените ќе можат да ги најдат сите информации неопходни за нивната работа, обврски и права (на пример: споделен компјутерски драјв во мрежа до кој имаат пристап сите вработени).

2.2. Идентификување на ризиците од корупција

Според Законот за јавна внатрешна финансиска контрола, процесот на идентификување на ризиците од корупција ги содржи следниве чекори:

- a) прибирање и анализа на информации кои се релевантни на институцијата (надворешен и внатрешен преглед),
- b) идентификување на областите, процесите/функциите и индикаторите за идентификување на сите релевантни ризици,
- c) идентификување на индикатори, ризици за корупција и ранливост на корупција.

2.2.1 Прибирање и анализа на информациите кои се релевантни за институцијата

ДКСК ги прибира сите релевантни документи кои можат да се користат како извор на информации кога се анализира некоја институција со цел да се идентификуваат ризиците од корупција. Се препорачува да се приберат најмалку следниве нешта:

- законски прописи кои се релевантни за ДКСК
 - закони: Закон за спречување корупција и судир на интереси, Закон за лобирање,
 - интерни акти: (Деловник на ДКСК, Правилници, интерни акти),
- други документи:
 - интерни документи:
 - интерни и ревизорски извештаи, дисциплински мерки, итн.
 - органограм на ДКСК со сите работни процеси,
 - годишни интервјуа со вработените ДКСК,
 - надворешни документи:

- ревизорски и инспекциски извештаи, извештаи во медиумите за ДКСК, жалби од граѓани во врска со работата на ДКСК, јавно мислење, кривични пријави итн.

Главната цел на прибирање на вакви информации е:

- а) анализа на правните документи со цел да се идентификуваат евентуалните нерегуларности, недостатоци, преклопувања, итн. кои исто така би можеле да значат или да претставуваат ризици од корупција**

Ова е антикорупциската анализа на законската рамка која се однесува на институцијата. Целта е да се направи анализа и проценка на содржината на регулативата (закони, подзаконски и други општи акти), во смисла на нивна практична имплементација, усогласеност и нивно подобрување со цел **откривање, спречување и минимизирање** на ризиците во однос на можноста од корупција и судир на интереси кои би можеле да се случат при примената на законите.

Сепак, во најголем број случаи, вработените кои секојдневно го спроведуваат законодавството во својата институција веќе се запознаени со можните проблеми, празнини, преклопувања итн. и од тие причини можеби и нема да има потреба од целосна анализа. Она што сега останува е да се приберат информации за евентуалните проблеми, празнини, преклопувања, итн. од вработените и тие информации да се проценат за ризик од корупција.

Без разлика на тоа каков ќе биде конечниот опфат на анализата, институцијата може да го користи следниов потсетник како поддршка на активностите.

Пример за потсетник – проценка на ризикот од корупција кај правните акти¹

ПРАВНИ АКТИ: (име на актот)	ДА	НЕ
Двосмисленост		
Јазик		
1.1.1 Дали актот користи точни формулации во сите случаи?		
1.1.2 Дали речениците и зборовите се во меѓусебна релација на начин кој не доведува до нејаснотии и двосмисленост?		
Усогласеност на правните акти		
1.2.1 Дали има одредби во други закони кои би биле во конфликт со актот кој е предмет на анализа? (конфликтни одредби)		
1.2.2. Дали актот му дава различно значење на одреден поим или значење кое е спротивно со други закон? (недоследност во терминологијата)		
1.2.3. Дали упатувањето на друг закон или примерот кој е даден во регулативата не се доволно јасни за читателот? (нејасни упатувања и повикувања)		
1.2.4. Дали актот ги опфаќа сите неопходни аспекти кои треба да бидат регулирани? (регулаторни празнини)		
Спречување на празнини		
Надлежност		
2.1.1 Дали е дефиниран надлежен орган во актот за сите опишани/ наведени компетенции и задачи? (недефинирани надлежности)		
2.1.2. Дали е „заборавено“ да ѝ се доделат надлежности на соодветната агенција/тело кои се неопходни за извршување на задачата (неидентификувано нешто)		
2.1.3. Дали актот предвидува надлежности за државен орган кои веќе се спроведуваат од страна на друг орган? (преклопување или судир на надлежности)		
2.1.4. Дали актот предвидува негово имплементирање од неколку органи; дали се наведени сите надлежности кои треба да ги врши секој од тие органи? (доделување на надлежности)		

2.1.5. Дали актот содржи одредби за судир на интереси?		
Надлежност и ресурси: Јавните органи треба да ги обезбедат сите надлежности и ресурси неопходни за вршење на задачите		
Процедури		
2.3.1. Дали се идентификувани сите фази во процедурата? (неидентификувани фази или чекори во процедурата)		
2.3.2. Дали се јасно дефинирани роковите во процедурата, на пример кога физички или правни лица можат да побараат реализирање на одредено право и кој е рокот за одлучување во однос на таквото барање)? (недефинирани рокови)		
2.3.3. Дали се наведени давачките поврзани со процедурата? (недефинирани давачки)		
2.3.4. Дали се јасни, објективни и транспарентни критериумите содржани во процедурата? (необјективна и нетранспарентна процедура)		
2.3.5. Дали има јасни критериуми за исполнување на одредено право или воведување одредена обврска? (неправична и нетранспарентна процедура)		
2.3.6. Дали има јасни критериуми за распределување на ограничените државни ресурси (задачи, субвенции) и дали тие процедури се транспарентни?		
2.3.7. Дали има правен лек за оспорување на секоја од одлуките наведени во регулативите (приговор, жалба или тужба)? (овозможена е правна заштита)		
Одлуки		
2.4.1. Дали актот содржи одредени дискрециони права кои излегуваат надвор од целта за кои биле доделени? (преголеми дискрециони права)		
2.4.2. Дали сите одлуки треба да содржат и образложенија?		
2.4.3. Дали има правен лек за оспорување на одлука и кое е надлежното тело кое ќе одлучи за правниот лек (приговор, жалба или тужба)?		
2.4.4. Дали има одредби кои оставаат простор за дискрециона одлука и дали истите се целесходно и законски засновани?		
Контрола		
2.5.1. Дали има пропишани процедури и резултати кои можат да обезбедат транспарентност и да овозможат граѓанска или медиумска контрола? (контрола на транспарентноста од страна на граѓанското општество)		
2.5.2. Дали се избегнува прекумерната концентрација на надлежности во едно раководно тело, еден сектор или единица или во едно службено лице? (поделба на задачи)		
2.5.3. Дали има ротација на службените лица во високоризични области (на пример, кај јавни набавки)? (ротација)		
2.5.4. Дали има контролни механизми?		
Санкции		
2.6.1. Дали има соодветни, пропорционални и соодветни санкции?		
Правна заштита		
2.7.1. Дали има редовен правен лек (приговор/жалба) и јасна двостепена процедура?		
2.7.2. Дали е овозможено правото на судска заштита?		

b) анализа на други извори на информации за да се провери за евентуални елементи на корупција

Ова се прави кога проценката на институцијата се прави по првпат. Целта на ваквата анализа е да се обезбедат сите релевантни информации за констатираното неправилно работење во институцијата. Потоа, треба да се процени дали сите овие ризици истовремено претставуваат и ризик од корупција.

Примери за други релевантни извори на информации:

- Обвинувања за кривични дела корупција и прекршоци кои ги имало во институцијата;
- Инспекциски извештаи од Државниот завод за ревизија;
- Јавни и претходни интерни извештаи од укажувачи во врска со неправилности поврзани со корупција во јавните институции;
- Јавни признанија (во интервјуа, јавни извештаи, отворени писма, итн.) за корупциски практики во јавните институции;

- Јавни извештаи од домашни и меѓународни организации кои се одраз на состојбата со корупција во јавната институција.

Важна забелешка: ова не е процес кој би барал многу време затоа што институциите веќе си ги знаат неправилностите кои биле констатирани и претходно, така што оваа активност не би претставувала дополнително оптоварување.

2.2.2 Ризици од корупција и идентификување индикатори (подризиси) за ризици од корупција

Како што веќе спомнавме, **Законот за спречување корупција и судир на интереси ги дефинира ризиците од корупција како:** *било кој вид на внатрешна или надворешна слабост или процес што може да претставува можност за појава на корупција во државните тела, јавните претпријатија и други институции од јавниот сектор, што вклучува и прашања како што се судир на интереси, некомпатибилност на функциите, примање подароци и други недозволен плаќања, лобирање, немање систем за заштита на укажувачите, измама, несоодветно користење на овластувања, дискрециони овластувања, финансирање на политички партии и кампањи спротивно на законот, трговија со информации и нивно неовластено користење, транспарентност на процедурите и документите и други прашања кои се релевантни за интегритетот.*

Во таа смисла, ризици од корупција се:

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

Во пракса, за сите идентификувани ризици од корупција институцијата треба да идентификува индикатори, т.е. подризиси. Овие Насоки веќе ги идентификуваат подризисите кои значително ќе го поедностават процесот. На овој начин, формуларите кои содржат индикатори (подризиси) и кои се дадени подолу ќе им помогнат на институциите во правењето самопроценка кога станува збор за идентификување на ризиците од корупција.

Има два можни начини:

- a) институцијата формира група на лица (по едно лице од секој сектор³ и координатор за управување со ризикот) која ќе ја спроведе анализата (со одговарање на прашалниците) користејќи ги формуларите наведени подолу, или
- b) испраќање на долунаведените формулари (прашалници) до сите вработени, прибирање на одговорите и нивна анализа.

Притоа треба да се има предвид дека не сите вработени знаат сè за институцијата и за нејзините процеси и суштински односи. Од тие причини, за да добиеме пообјективни пореалистични одговори, во прашалникот/ формуларот е додадена колона со „Не знам“. Освен тоа, во случај на конкретни ризици (јавни набавки, вработување, анкетни листови) прашалникот треба да се достави само до оној сектор кој е задолжен за соодветната област и до Секторот за внатрешна контрола.

Прашалниците/ прибирањето информации треба да биде анонимно.

Резултати од користењето на прашалниците:

Сите оние индикатори/ подризици (нивните прашања) кои биле одговорени со ДА (понекогаш и кога се одговорени со „Не знам“)⁴ се ризиците идентификувани во нашата институција. Сега ќе биде потребно некој да ги процени и евалуира дадените одговори со користење на актуелните контролни мерки.

2.2.3.1 Проценка на ризиците од судир на интереси

Кај лицата вработени во јавни институции можни се неколку видови на судир на интереси при вршењето на нивната службена должност. Знаењето како да се идентификуваат и како да се управува со судирите на интереси претставува ефективен начин за спречување на корупцијата и неправилното однесување во јавниот сектор. Во ситуации во кои приватниот интерес е тој кој го мотивира или влијае на извршувањето на јавната должност, судирот на интереси може да стане корупција.

Индикатори/ подризици	Прашањата кои се наведени во левата колона се со цел да обезбедат полесно разбирање и констатирање соодветно мислење во врска со индикаторите/подризиците. Вашето мислење (десната колона) треба да биде дадено во врска со Индикаторите/подризиците, а не директно на прашањата.	Се согласувам	Не се согласувам	Не знам
Во институцијата не постои регулатива за избегнување на судири на интереси.	- Дали имаме регулативи кои треба да ги почитуваме во врска со судири на интереси?			

³ На пример, во рамките на ДКСК ова би биле претставници од Секторот за антикорупциски преглед на законодавството, Секторот за спречување корупција, Секторот за следење на финансирањето на политичките партии, изборни кампањи и корупција во јавните набавки, Секторот за спречување конфликт на интереси и лобирање, Секторот за следење на имотна состојба и интереси, Секторот за информатичка поддршка и општи работи, Секторот за финансиски прашања и Секторот за управување со човечките ресурси,

⁴ На пример: доколку индикатор е „Немаме регулатива за судир на интереси“, одговорот „Не знам“ исто така се смета за ризик.

Постојат регулативи, но тие не се користат во институцијата.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме случаи на судир на интереси во нашата институција? - Дали имаме случаи кога вработените го известиле својот раководител за евентуална ситуација на судир на интереси? 			
Регулатива постои, но не е разбирлива.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме многу прашања во врска со тоа како го разбираме судирот на интереси? - Дали институцијата организираше обуки за вработените? - Дали ги разбираам регулативите кои се однесуваат на судир на интереси? 			
Регулатива постои, но е застарена.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме најнова регулатива за судир на интереси? 			
Вработените не се запознаени со регулативата за судир на интереси.	<ul style="list-style-type: none"> - Известени сме за нашите обврски во врска со судирот на интереси (дали се запознаени со соодветните активности за тоа како да се справиме со судир на интереси)? - Дали имаме прашања во врска со судир на интереси? - Дали имаме информации кои им се достапни на вработените во врска со судир на интереси? - Дали повремено ги известуваме вработените за обврските кои ги имаат во врска со судирот на интереси? 			
Немањето инструкции/критериуми за тоа кога да се пријави судир на интереси или кога се иззема од постапката поради постоење на судир на интереси.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали има инструкции или критериуми кои ќе ни помогнат да утврдиме судир на интереси или да утврдиме потреба од пријавување/изземање? 			
Вработените не пријавуваат постоење приватни интереси при вршењето на својата функција и не се изземат себеси од постапката.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви пријави и изземања? - Дали имало евентуални кршења на правилата – дека вработените не пријавиле и немало изземања? - Дали вработените престанале со вршење на работата/ функцијата, сè додека раководителот не одлучил во врска со судир на интереси? 			
Вработен кој учествува или одлучува во постапка на избор, назначување или вработување или е член на тело кое ја спроведува постапка не го известил раководителот на институцијата каде тој/таа извршува јавни овластувања за сите активности кои би можеле да доведат до судир на интереси.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме такви пријави/ жалби/сомневања? - Дали имаме евентуални случаи на кршење на ваквата обврска? 			
Раководителот на институцијата не постапува, иако бил/а информиран/а за активностите кои би можеле да доведат до судир на интереси.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале случаи кога вработениот го информирал својот раководител за активностите кои би можеле да доведат до судир на интереси, но ништо не се случило? - Дали раководителот на институцијата презел некакви активности/ одговори/ одлуки/ мислења? 			
Раководителот на институцијата не постапува според одредбите за спречување конфликти,	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале случаи на судир на интереси во кои раководителот или директорот на институцијата бил инволвиран? - Дали раководителот на институцијата презел евентуални активности/ одговори кога бил/а информиран/ за можните судири на интереси од неговиот/ нејзиниот вработен? 			

Раководството не врши надзор врз судирот на интереси.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме превентивни механизми во врска со судирот на интереси? - Дали има контроли/санкции за непочитување на регулативите за судир на интереси? 			
Вработените не ги пополнуваат анкетите листови?	<ul style="list-style-type: none"> - Дали во анкетите листови ги пополнуваме сите наши интереси? 			

2.2.3.2 Проценка на ризиците од примање незаконски подароци

Прецизното и сеопфатно регулирање на прифаќањето подароци ќе остави помалку простор за неоправдани обвинувања и сомнежи кај официјалните лица во извршувањето на нивните јавни функции. Од друга страна, официјалното лице ќе може да се повика на одредбите од законот за да не биде јавно посрамотен/а и за да се избегне недоразбирање во врска со прифаќањето на подароци при церемонијални, дипломатски или други процедури и обичаи кога признание се оддава на јавното лице или неговата функција и се слави во вид на симболични или други подароци. Доколку некој се обидува да влијае на одлуката на трета страна на несоодветен начин, нудејќи несоодветен подарок, тоа се нарекува поткуп – најчеста форма на корупција.

Индикатори/подризици	Прашањата кои се наведени во левата колона се со цел да обезбедат полесно разбирање и констатирање соодветно мислење во врска со индикаторите/подризиците. Вашето мислење (десната колона) треба да биде дадено во врска со Индикаторите/подризиците, а не директно на прашањата.	Се согласувам	Не се согласувам	Не знам
Не постојат регулативи за ограничување и забраната за примање подароци.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме регулативи во врска со примањето подароци кои треба да ги почитуваме? 			
Постојат регулативи за ограничување и забрана за примање подароци, но тие не се користат во институцијата.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме примиле подароци? - Дали сме направиле сè она што се очекувало од нас (да одбиеме подароци, да пријавиме подароци, каталогизирање на подароците, итн.)? 			
Регулативи постојат, но тие не се секогаш разбирливи.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме прашања во врска со разбирањето на примање подароци? - Дали организацијата има спроведено обуки во врска со примањето подароци? 			
Регулативи има, но тие се застарени.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме најнови регулативи во врска со подароците? 			
Вработените не се запознаени со начинот на кој се регулирани подароците.	<ul style="list-style-type: none"> - Кога се вработивме, нас нè информираа за обврските во однос на ограничувањата во примањето податоци (дали сме запознаени и со соодветни активности, пријавување, одбивање итн.)? - Дали имаме многу прашања во врска со вредноста на подароците, природата на подароците, нивното пријавување и одбивање? - Дали имаме/може да добиеме информации во однос на ограничувањата и забраните за примање подароци? 			

	- Дали добиваме повремени известувања за обврските кои се однесуваат на примањето подароци?			
Немање внимание кај вработениот во врска со обврските во однос на ограничувањата и забраните за примање подароци, форми и вредност на подароците.	- Дали имаме случаи на примање нелегални подароци? - Дали имаме случаи кога примениот подарок не бил пријавен? - Дали имаме случаи кога не бил одбиен подарокот кој бил даден? - Дали имаме пријави/жалби во врска со добивањето подароци интерно/надворешно?			
Вработените не се свесни какви подароци можат или не можат да се примаат, што се смета за прифатлива вредност на подарокот кој може да се прифати итн.	- Дали имаме прашања во врска со вредноста на подароците, природата на подароците, пријавување на подароците, одбивање на подароците? - Дали имаме случаи каде сме прифатиле подароци но истите не биле соодветни?			
Кога не знаат што да прават со понудениот подарок, вработените не бараат мислење.	- Дали имало барања за мислење во случај на понуден подарок? - Дали имало примери на примање нелегални подароци?			
Вработениот не го пријавил подарокот кој го примил.	- Дали сме имале ваков случај или случаи? - Дали има инструкции/критериуми кога да се пријави/евидентира добиениот подарок?			
Одговорното лице не го евидентира примениот подарок во каталогот на подароци.	- Дали ги пријавуваме подароците? - Дали има проверки/надзор за евидентирањето на подарокот во каталогот?			
Не постои каталог на подароци	- Дали имаме каталог на подароци? - Дали тој е ажуриран? - Дали пријавите за примени подароци соодветно се евидентираат, скенираат и зачувуваат?			
Не постои лице одговорно за управување со каталогот на подароци.	- Дали имаме вакво лице? - Дали знаеме кое е одговорното лице? - Дали знаеме што да пријавиме кај ова лице?			
Одговорното лице/раководителот на институцијата не постапува, иако бил/а информиран/а за нелегалниот подарок.	- Дали сме имале случаи кога вработениот го известил одговорното лице/ раководителот на институцијата за понудениот нелегален подарок, но немало понатамошно постапување? - Дали раководителот на институцијата презел некакви активности/ одговори/ одлуки/ мислења во врска со примените подароци?			
Одговорното лице/раководителот на институцијата не постапува согласно одредбите за примање подароци.	- Дали имаме вакви случаи? - Дали имало понатамошно постапување?			
Нема надзор врз примените подароци.	- Дали имаме превентивни механизми за примањето подароци? - Дали имало контроли/санкции доколку не се исполнуваат регулативите за примање подароци?			
Поткупување или влијание со подароци	- Дали имало случаи кога лице сакало да даде подарок или друг бенефит на некој вработен за тој нешто да стори за возврат?			

	- Дали сме запознаени со обврската да пријавиме таков криминал (поткуп) кај властите?			
--	---	--	--	--

2.2.3.3 Проценка на ризиците од некомпатибилност на работата/позициите/функциите⁵ (вршење други активности, членство во раководни и надзорни органи)

Некомпатибилноста на функцијата која ја извршува официјалното лице со извршување на профитабилна активност и забрана за членство и активности се мерки за спречување на корупцијата и спречување на судир на интереси. Нивната цел е да се обезбеди независно извршување на функциите предвидени со закон.

Индикатори/ подризици	Прашањата кои се наведени во левата колона се со цел да обезбедат полесно разбирање и констатирање соодветно мислење во врска со индикаторите/подризиците. Вашето мислење (десната колона) треба да биде дадено во врска со Индикаторите/подризиците, а не директно на прашањата.	Се согласувам	Не се согласувам	Не знам
Во институцијата не постои регулатива за некомпатибилност на функциите.	- Дали имаме регулативи според кои треба да постапуваме во врска со некомпатибилноста на функциите?			
Постои регулатива за некомпатибилност на функциите, но таа е застарена.	- Дали имаме најнова регулатива за некомпатибилност на функциите?			
Постои регулатива за некомпатибилност на функциите, но таа е неразбир-лива.	- Дали имаме прашања во врска со (разбирањето на) некомпатибилноста на функциите - Дали институцијата организираше обуки во врска со некомпатибилноста на функциите?			
Вработените не се запознаени со регулативата за некомпатибилност на функциите.	- Информирани сме за некомпатибилност на функциите – што значи дека сме запознаени со соодветните активности, правила, забрани, до кого и како да ги поставиме прашањата итн.? - Дали имаме на располагање информации во врска со некомпатибилноста на функциите? - Дали добиваме повремени известувања во врска со некомпатибилноста на функциите?			
Немање внимание кај официјалните лица за некомпатибилноста на функциите.	- Дали сме имале случаи на некомпатибилност на функциите? - Дали сме добиле пријави/жалби за некомпатибилност на функциите внатрешно/екстерно?			
Вработените не бараат мислење во случај на сомневање за некомпатибилност на функциите.	- Дали имало барања за мислење во случај на сомневање за некомпатибилност на функциите? - Дали имало случаи на некомпатибилност на функциите?			
Нема превентивни механизми против некомпатибилност на функциите.	- Дали имаме превентивни механизми во врска со некомпатибилноста на функциите? - Дали има контроли за некомпатибилност на функциите?			
Официјалните лица не ги пополнуваат сите функции, членства итн. во анкетните листови.	- Дали ги пополнуваме сите функции, членства итн. во анкетните листови?			

⁵ Како што е применливо на јавните службеници или избраните/назначените лица.

2.2.3.4 Проценка на ризиците од недостаток на укажувачи, соработници на правдата, сведоци и лица кои работат на спречување на заштитата од корупција (во понатамошниот текст: заштита на укажувачи)

Укажувач е лице кое го обзnanува погрешното постапување во една организација. Заштитата на овие укажувачи е од суштинска важност за успешно откривање на корупцијата и за примена на законите и треба да биде клучен аспект во спречувањето на корупцијата. Во таа смисла, ако немаме соодветна заштита на укажувачи, сведоци и на други лица кои работат на спречување на корупцијата, би можело да се соочиме со зголемување на коруптивните практики.

Индикатори/ подризици	Прашањата кои се наведени во левата колона се со цел да обезбедат полесно разбирање и констатирање соодветно мислење во врска со индикаторите/подризиците. Вашето мислење (десната колона) треба да биде дадено во врска со Индикаторите/подризиците, а не директно на прашањата.	Се согласувам	Не се согласувам	Не знам
Не постои заштита на укажувачи ⁶ .	- Имаме (интерни) регулативи за заштита на укажувачи.			
Постојат регулативи за заштита на укажувачите но истата е неразбирлива.	- Дали имаме прашања во врска со (разбирањето на) заштитата на укажувачите? - Дали институцијата организира обуки за заштита на укажувачите?			
Вработените не се запознаени со регулативите за заштита на укажувачи.	- Ние бевме информирани за заштитата на укажувачите, што значи дека сме запознаени со соодветните активности, внатрешно/ екстерно известување, до кого да се обртиме во случај на повреда, итн.? - Дали имаме достапни информации во врска со заштита на укажувачи? - Дали има повремени известувања во врска со заштита на укажувачи?			
Институцијата нема соодветни и ефикасни интерни процеси за пријавување на неправилностите.	- Дали имаме соодветен процес, вклучително и инструкции, одговорни лица, заштита, знаење, итн. за пријавување неправилности?			
Во институцијата нема овластено лице од страна на менаџерот за добивање пријави од укажувачи.	- Дали имаме такво овластено/назначено лице?			
Само раководителот на институцијата е овластено лице за добивање пријави од укажувачите.	- Дали знаеме дека можеме да пријавиме неправилност кај раководителот на институцијата? - Дали пријавите се испраќаат само на надворешни контролни институции (полиција, ДКСК итн.?)			
Вработените не пријавуваат неправилности.	- Дали има гласини за неправилности кои официјално не се „докажани“?			
Вработените не пријавуваат неправилности, иако се запознаени со нив, поради страв од одмазда.	- Дали има гласини за такви стравови/неправилности?			
Лице задолжено за пријави од укажувачи или раководителот на институцијата не постапуваат во однос на пријавите од укажувачите.	- Дали сме запознаени со регулативите за незаконски барања и регулативи за лобирање? - Дали имаме достапни информации во врска со незаконски барања/лобирање? - Дали има повремени известувања за незаконски барања/лобирање?			

⁶ Лицата треба да се запознаени со Законот за заштита на укажувачите, Законот за спречување корупција и судир на интереси и други релевантни акти.

Институцијата ги проследува жалбите/пријавите до други надлежни органи, вклучително и имињата на лицата кои се жалат/пријавуваат.	- Дали претходно го прашуваме лицето кое пријавило/се пожалило дали може да ги испратиме неговите пријави/приговор до надлежната институција?			
Идентитетот на укажувачите е откриен на јавноста/на трети лица.	- Дали имало случаи кога информации за укажувачите им биле откриени на трети лица/објавени во медиуми? - Дали имало случаи кога податоците за укажувачите не биле соодветно заштитени?			
Укажувачот бил жртва на штетни активности (заплашување, закана со одмазда или закана по животот, здравјето, слободата, физичкиот интегритет, итн.) затоа што пријавил неправилности.	- Дали сме имале случаи каде укажувачот бил жртва на штетни активности (заплашување, закана со одмазда или закана по животот, здравјето, слободата, физичкиот интегритет, итн.) затоа што пријавил неправилности?			

2.2.3.5 Проценка на ризикот од ограничување на вршење бизнис за време на извршување на функцијата (бизнис ограничувања)

Одредбите за ограничување на деловните активности ги заштитуваат домашните средства и средствата на и ЕУ да не бидат искористени за приватен интерес. Во таа смисла, правилата или подобро кажано системот на ограничувања за деловни активности се стреми кон тоа целосно, или до најголем можен степен, да го исклучи формалното и неформалното влијание на официјалните лица во сите фази на одлучување пред склучувањето договор или друга форма на доделување јавни средства кога тие официјални лица имаат (делумен) приватен интерес да склучат таков конкретен деловен договор.

Индикатори/ подризици	Прашања кои се наведени во левата колона се со цел да обезбедат полесно разбирање и констатирање соодветно мислење во врска со индикаторите/подризиците. Вашето мислење (десната колона) треба да биде дадено во врска со Индикаторите/подризиците, а не директно на прашањата.	Се согласувам	Не се согласувам	Не знам
Во институцијата не постои регулатива за бизнис ограничувања.	- Дали имаме регулативи кои треба да се почитуваат во однос на бизнис ограничувањата?			
Постои регулатива за бизнис ограничувања, но таа е застарена.	- Дали имаме најнова регулатива за бизнис ограничувања?			
Постои регулатива за бизнис ограничувања, но таа не е разбирлива.	- Дали имаме прашања во врска со (разбирањето на) бизнис ограничувањата? - Дали институцијата реализирала обуки во врска со бизнис ограничувања?			
Вработените не се запознаени со регулативите за бизнис ограничувања.	- Ние сме информирани за бизнис ограничувањата – што значи дека сме запознаени со соодветните активности, правила забрани, до кого и како да поставиме прашања итн.? - Дали имаме достапни информации во врска со бизнис ограничувања? - Дали има повремени известувања во врска со бизнис ограничувања?			
Официјалните лица не посветуваат внимание на бизнис ограничувањата.	- Дали сме имале случаи со бизнис ограничувања? - Дали сме добиле интерни пријави/жалби за бизнис ограничувања внатрешно/ екстерно?			
Вработените не бараат мислење во случај на сомнеж за бизнис ограничувања.	- Дали имало барања за мислење во случај на сомневање за бизнис ограничувања? - Дали сме имале случаи со бизнис ограничувања?			

Правно лице основано или во сопственост на избрано или назначено лице, или од член на неговото семејство, или во кое член на неговото семејство е одговорно лице, или правно лице во кое избраното или назначено лице има удел се појавува како корисник на грант, заем т.е. финансиска помош од државата или како корисник на заеми во кои позајмувач е државата или единица на локалната самоуправа.	- Дали сме имале вакви случаи?			
Официјално лице, при вршењето на својата функција, јавни овластувања или обврски, воспоставува деловен однос со правно лице кое е во негова сопственост или во сопственост на член на неговото семејство, или во кое тој или член на неговото семејство поседува акции или удели или е основано од него или од член на неговото семејство.	- Дали сме имале вакви случаи?			
Не постојат превентивни механизми за бизнис ограничувања.	- Дали имаме превентивни механизми во врска со бизнис ограничувања? - Дали има контрола врз бизнис ограничувањата?			
Официјалните лица не ги пополнуваат анкетните листови во делот за фирми и сл. во кои имаат удели.	- Дали во анкетните листови ги наведуваме сите компании итн. во кои имаме акции?			
Избраното или назначено лице не му го доверува управувањето со трговско друштво или институција како сопственик на друго лице или тело/не ја известува ДКСК за тоа.	- Дали сме имале вакви случаи?			
Избраното или назначеното лице, одговорното лице во јавно претпријатие, јавна институција или друго правно лице кое поседува државен капитал не ја известува институцијата, односно органот во кој ја извршува својата функција за правните лица во негова сопственост или во кои тој има удел или акции или има управувачка функција.	- Дали сме имале вакви случаи?			

2.2.3.6 Проценка на ризиците од забрана за злоупотреба на официјални податоци, трговија и неовластено користење на информации

Злоупотребата на информации или материјали од страна на јавни службеници кои биле обезбедени при извршувањето на нивните обврски, може да се смета за коруптивно однесување. Освен тоа, неовластениот пристап и откривање на информации се клучни поттикнувачи на друго коруптивно однесување. Ваквите коруптивни ризици често се занемаруваат. Споделувањето информации со одобрени трети страни исто така се големи ризици за корупција. Иако можеби постојат политики за контрола на пристапот до информации и објавување од трети страни, проактивното откривање и постапување во врска со

злоупотребата на информации од страна на информациите кои ги поседуваат истите е тешко.

Индикатори/ подризици	Прашања кои се наведени во левата колона се со цел да обезбедат полесно разбирање и констатирање соодветно мислење во врска со индикаторите/подризиците. Вашето мислење (десната колона) треба да биде дадено во врска со Индикаторите/подризиците, а не директно на прашањата.	Се согласувам	Не се согласувам	Не знам
Се злоупотребуваат официјални податоци.	- Дали сме имале вакви случаи? - Дали користиме официјални податоци за себе (дополнителна работа, итн.)?			
Немање интерни регулативи.	- Дали имаме интерни регулативи (етички кодекси, интерни акти) за постапување со официјални податоци/ злоупотреба на официјални податоци?			
Немање контрола и откривање неовластен пристап и објавување	- Дали имаме систем за контрола или откривање кој има/л пристап до официјалните податоци?			
Недостаток на едукација (и обука)	- Дали имаме едукација/обука за злоупотреба на официјални податоци, трговија и неовластено користење информации?			
Протекување на информации/ објавување податоци во јавноста/ медиумите	- Дали сме имале вакви случаи?			
Неовластен пристап до официјални податоци за личен интерес или од љубопитство за разгледување на податоците кои се однесуваат на високи официјални лица	- Дали сме имале вакви случаи?			

2.2.3.7 Проценка на ризици во врска со лобирање

Лобирањето претставува вршење влијание тогаш кога едно лице (лобист) се обидува да влијае на одлука на оние кои ги донесуваат тие одлуки (лица на кои се лобира), но кои се активни во изготвување и усвојување законодавство и јавни политики, и тоа го прави на начин кој не е јавен и кој е во интерес на определена интересна група.

Ризици од корупција произлегуваат од начинот на кој се врши лобирањето, природата на самото лобирање и позадината на лицето што лобира.

Лобирањето и многуте форми на корупција имаат заедничка цел – да се влијае на одлуките на Владата и линијата помеѓу нив е минимална.

Индикатори/подризици	Прашања кои се наведени во левата колона се со цел да обезбедат полесно разбирање и констатирање соодветно мислење во врска со индикаторите/подризиците. Вашето мислење (десната колона) треба да биде дадено во врска со Индикаторите/подризиците, а не директно на прашањата.	Се согласувам	Не се согласувам	Не знам
Постои регулатива за лобирање. но таа не е разбирлива.	- Дали имаме прашања во врска со (разбирањето на) лобирањето? - Дали институцијата реализирала обуки во врска со лобирањето?			
Вработените не се запознаени со регулативата за лобирање.	- Дали сме биле информирани за лобирањето – дали сме запознаени со соодветни активности, пријавување, одбивање итн.?			

	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме достапни информации во врска со лобирањето? - Дали има повремени известувања во врска со лобирањето? 			
Вработените не го пријавуваат/ евидентираат лобирањето	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имало гласини за лобирање во нашата институција? 			
Вработените не ги препознаат незаконските активности за лобирање (активности кои не се сметаат за лобирање), поради недостаток на знаење	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме биле информирани за незаконското лобирање – дали сме запознаени со соодветни активности, пријавување, одбивање итн.? - Дали имаме достапни информации во врска со незаконско лобирање? - Дали има повремени известувања во врска со незаконско лобирање? 			
Вработените не прават разлика помеѓу незаконско влијание и незаконско лобирање.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме запознаени со регулативите за незаконски барања и регулативите за лобирање? - Дали имаме достапни информации во врска со незаконски барања/ лобирање? - Дали има повремени известувања во врска со незаконски барања/лобирање? 			
Немање транспарентност во процесот на лобирање (информации за лобирање нема на јавни, приватни состаноци, итн.).	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме соодветни интерни насоки или дали ја имаме целата неопходна свест за процесите и документацијата за лобирање да ги направиме транспарентни? 			
Немање/неадекватна евиденција (евидентирање и соодветно водење евиденција и пристап до евиденцијата) за комуникацијата помеѓу лобистите и официјалните лица врз кои се лобирало ⁷ .	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме соодветни интерни насоки или дали ја имаме целата неопходна свест за соодветно евидентирање на комуникацијата помеѓу лобистите и официјалните лица врз кои се лобирало? 			
Лобирањето вклучува и подароци и други бенефити. ⁸	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме случаи во кои лобистите им давале подароци на лицата врз кои се лобирало? - Дали сме запознаени со регулативите за примање подароци? 			
Лобирање од страна на поранешни официјални лица ⁹ .	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имало случаи во кои поранешни официјални лица/ наши поранешни колеги/раководители лобирале во нашата институција? 			
Официјалните лица не проверуваат која е целта на посетата на лицето на институцијата.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали знаеме што да провериме, што да бараме, што да прашаме кога некој ќе дојде во институцијата? 			
Немање писмен договор помеѓу лобистите и страната врз која се лобира.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали секогаш подготвуваме и склучуваме договор помеѓу лобистите и страната врз која се лобира? 			
Официјалните лица не проверуваат дали лобистот е регистриран или не.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали знаеме дека треба да провериме дали има лобирање и дали лобистот е регистриран или не? 			
Влијание на нерегистриран лобист врз процесот на донесување одлуки.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме вакви случаи? - Дали имало пријави/ поплаки/ сомневања за ова? 			
Немање контролни/превентивни механизми против незаконско лобирање.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме контролни или други превентивни механизми за да го откриеме спречиме незаконското лобирање? 			

⁷ Решение: на состанокот да не биде само едно официјално лице врз кое се лобира, туку двајца.

⁸ Јасна обврска во интерниот акт – изјава со која се забранува на лобистот или на клиент на лобистот да нуди, ветува или дава било каков подарок или друг бенефит на претставникот на Владата, на кого се лобира од страна на лобистот, на кого било лобирано од лобистот или на кого е веројатно дека би било лобирано од страна на лобистот.

⁹ Решение: на состанокот да не биде само едно официјално лице врз кое се лобира, туку двајца. Регулатива со која ќе се утврди дека поранешни официјални лица не можат, во период од XX години/месеци по престанувањето на функцијата, да се вклучуваат во било какви активности за лобирање во врска со било кои прашања со кои имале официјална работа во изминатите XX години/ месеци додека биле на функција.

2.2.3.8 Проценка на ризиците кај вработувањето врз основа на заслуги/избор, назначување и разрешување од раководни позиции¹⁰

Влијанието не се смета за корумпирана или незаконска активност сама по себе, но кога тоа е нетранспарентно и непропорционално може да доведе до несакано влијание, корупција па дури и до заробеност на државата. Непотребното влијание е посуптилна форма на корупција, бидејќи луѓето често користат законски механизми за да влијаат на процесот на донесување одлуки.

Индикатори/ подризици	Прашања кои се наведени во левата колона се со цел да обезбедат полесно разбирање и констатирање соодветно мислење во врска со индикаторите/подризиците. Вашето мислење (десната колона) треба да биде дадено во врска со Индикаторите/подризиците, а не директно на прашањата.	Се согласувам	Не се согласувам	Не знам
Критериумите за вработување/унапредување не се претходно јасно дефинирани	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (докажани од надлежно/контролно тело)? - Дали имало пријави/жалби/сомневања во врска со ова? - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)? 			
Постапката за вработување/унапредување се базира на заслуги	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имало пријави/ жалби/ сомневања во врска со ова? 			
Постапката за вработување/унапредување не е транспарентна	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме сè на писмено, евидентирано, достапно на јавноста? - Дали управувањето со документација се прави и имплементира како што треба? - Дали имало пријави/ жалби/ сомневања во врска со ова? 			
Тестовите при изборот на кандидати за работното место им се даваат на привилегирани поединци	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (докажани од надлежно/контролно тело)? - Дали имало пријави/жалби/сомневања во врска со ова? - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)? 			
Неуспех во тоа да се имаат предвид судирот на интереси со одборите кои го вршат изборот и оние кои ги донесуваат одлуките	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ревизорски извештаи итн.)? - Дали имало пријави/жалби/поплаки во врска со ова? - Дали имало некаква поврзаност помеѓу официјалното лице и изведувачот (поранешен вработен, роднина, учество во компанијата)? - Дали официјалните лица се запознаени со правилата за судир на интереси? 			
Влијание за вработување на блиски роднини	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме запознаени со правилата за судир на интереси и забрана за инволвирање на блиски роднини (член 56 од Законот за спречување корупција и судир на интереси)? 			

¹⁰ Овој формулар треба да им биде доставен на лицата кои работат со Секторот за човечки ресурси, внатрешна контрола и на сите други кои се вклучени во постапката за вработување во институцијата.

	<ul style="list-style-type: none"> - Дали избраните или назначени лица (или одговорното лице во јавно претпријатие или друго правно лице кое располага со државен капитал) се запознаени со обврската да ја известат ДКСК при секој избор, назначување или вработување, унапредување на член на неговото семејство во државен орган, орган на локалната самоуправа, јавно претпријатие или друго правно лице кое располага со државен капитал, во рок од десет дена од изборот, назначувањето, унапредувањето или вработувањето. 			
<p>Влијание/ незаконско влијание врз:</p> <ul style="list-style-type: none"> - изборот, назначувањето и разрешувањето од раководни (менаџерски) позиции - постапката за вработување. 	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ревизорски извештаи итн.)? - Дали имало пријави/жалби/поплаки/ сомнежи во врска со ова? - Дали имало видливи политички или други интерни/екстерни влијанија врз постапката за селекција, назначување и разрешување од раководни позиции/процесот на вработување. - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)? 			

2.2.3.9 Проценка на ризиците од незаконски барања од супервизор

Незаконското барање да се постапува спротивно на Уставот, законот или друга регулатива е како непотребно влијание и претставува посуптилна форма на корупција затоа што луѓето често ги користат законските механизми за да влијаат на процесот на донесување одлуки.

Индикатори/ подризици	Прашања кои се наведени во левата колона се со цел да обезбедат полесно разбирање и констатирање соодветно мислење во врска со индикаторите/подризиците. Вашето мислење (десната колона) треба да биде дадено во врска со Индикаторите/подризиците, а не директно на прашањата.	Се согласувам	Не се согласувам	Не знам
Не постојат регулативи за незаконските барања.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме регулативи кои треба да се почитуваат во врска со незаконските барања? 			
Постојат регулативи за незаконските барања но не се разбирливи.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме прашања во врска со (разбирањето на) незаконските барања? - Дали институцијата реализирала обуки во врска со незаконските барања? 			
Вработените не се запознаени со регулативата во однос на незаконските барања.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме биле известени за незаконски барања – што значи дали сме запознаени со соодветните активности, пријавување, одбивање итн.? - Дали имаме информации на располагање во врска со незаконски барања? - Дали има повремени известувања во врска со незаконски барања? 			
Вработените не пријавуваат неовластени влијанија или други незаконски барања.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имало гласини за незаконски барања? 			
Вработените не ги препознаваат незаконските барања поради недостаток на знаење.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме биле известени за незаконски барања – што значи дали сме запознаени со соодветните активности, пријавување итн.? 			

	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме достапни информации во врска со незаконските барања? - Дали има повремени известувања во врска со незаконските барања? 			
--	--	--	--	--

2.2.3.10 Проценка на ризици во врска со необјавување на анкетите листови¹¹

Анкетните листови на официјалните лица се моќна алатка за спречување на корупцијата, откривање на незаконското богатење и судир на интереси. Системот на анкетни листови ја промовира и зајакнува транспарентноста на процесите и процедурите за имплементација на овластувања, примопредавање на официјалната должност и управување со јавните работи.

Индикатори/ подризици	Прашања кои се наведени во левата колона се со цел да обезбедат полесно разбирање и констатирање соодветно мислење во врска со индикаторите/подризиците. Вашето мислење (десната колона) треба да биде дадено во врска со Индикаторите/подризиците, а не директно на прашањата.	Се согласувам	Не се согласувам	Не знам
Немање свест за тоа кој треба да достави анкетен лист.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали нашата институција има официјални лица кои треба да го пријават својот имот до надлежна институција? - Дали официјалните лица знаат дека треба да пријават? 			
Немање знаење за тоа како да се пријави имотот?	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме многу прашања во врска со тоа како да се пријави имот и што треба да се пријави? 			
Имот кој не е пријавен.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме вакви случаи? 			
Официјалните лица воопшто не доставуваат листови или тоа го прават задоцнето или во друг формат.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме вакви случаи? 			
Надлежните лица во институцијата не ја известуваат ДКСК за лицата кои требало да поднесат анкетни листови (во врска со почетокот и крајот на мандатот на официјалното лице).	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме случаи каде биле констатирани неправилности во врска со ова? 			

2.2.3.11 Проценка на ризици во врска со постапка за јавни набавки, финансии и други незаконски плаќања¹²

Од државните активности кои најмногу се склони на корупција се јавните набавки. Причини за ова се „обемот на трансакции и финансискиот интерес за кој станува збор“ како и „сложеноста на постапката, тесната интеракција помеѓу официјалните лица и деловните субјекти и мноштвото засегнати страни“. Корупцијата во јавните набавки се јавува во многу форми, како што се поткуп, проневера и злоупотреба на функциите.

¹¹ Овој формулар треба да им биде доставен на лицата кои работат во Секторот задолжен за анкетни листови и на сите официјални лица кои треба да го пријават својот имот.

¹² Овој формулар треба да им биде доставен на лицата кои работат во Секторот за јавни набавки и внатрешна контрола, како и на сите лица кои се вклучени во постапката на јавни набавки.

Индикатори/ подризици	Прашања кои се наведени во левата колона се со цел да обезбедат полесно разбирање и констатирање соодветно мислење во врска со индикаторите/подризиците. Вашето мислење (десната колона) треба да биде дадено во врска со Индикаторите/подризиците, а не директно на прашањата.	Се согласувам	Не се согласувам	Не знам
Неадекватно планирање на потребите на институцијата	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ревизорски извештаи, итн.)? - Дали имало пријави/жалби/сомневања во врска со ова? - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето, итн. а не само едно лице да биде одговорно за сè)? 			
Неадекватно планирање на инвестиции (неадекватни инвестициски документи)	<ul style="list-style-type: none"> - Дали ги планираме инвестициите на објективен и точен начин? - Дали имаме интерни акти за тоа како да се планира? - Дали ги правиме сите потребни анализи и објективни проценки? - Дали соодветно сме го истражиле пазарот? - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)? 			
Неоправдана примена на изземањата од примена на правилата за јавни набавки	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ ревизорски извештаи итн.)? - Дали имало пријави/ жалби/ сомневања во врска со ова? - Дали имаме интерни акти за јавни набавки со детални шеми и објаснување? - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)? 			
Неоправдана поделба на јавната набавка во неколку помали	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ ревизорски извештаи итн.)? - Дали имало пријави/жалби/сомневања во врска со ова? - Дали имаме интерни акти за јавни набавки со детални шеми и објаснување? - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)? 			
Неадекватни спецификации – спецификации (техничка документација) прилагодена на карактеристиките на еден понудувач	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ревизорски извештаи, итн.)? - Дали тоа изгледа намерно? - Дали имало пријави/жалби/сомневања во врска со ова? - Дали имаме интерни акти за јавни набавки со детални шеми и објаснување? - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)? - Дали сме направиле соодветно истражување на пазарот? 			
Неадекватно пресметување на проценатата вредност на договорот (влијае на изборот на постапката и оценувањето на соодветноста на тендерот)	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ ревизорски извештаи итн.)? - Дали тоа изгледа намерно? - Дали имало пријави/жалби/сомневања во врска со ова? - Дали имаме интерни акти за јавни набавки со детални шеми и објаснување? - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во 			

	<p>одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Дали сме направиле соодветно истражување на пазарот? 			
Влијание од лобисти на формулирањето на потребите (тип, опфат)	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ ревизорски извештаи итн.)? - Дали имало пријави/жалби/сомневања во врска со ова? - Дали имаме интерни акти за јавни набавки со детални шеми и објаснување? - Дали ги разбираме одредбите за лобирање? 			
Неоправдано користење на помалку конкурентна процедура за набавка	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ ревизорски извештаи итн.)? - Дали имало пријави/жалби/сомневања во врска со ова? - Дали имаме интерни акти за јавни набавки со детални шеми и објаснување? - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)? - Дали цената во договор е веднаш под границите на конкурентните понуди? - Дали имало неадекватно образложение кога ќе се побарало некомпетитивно склучување договор? 			
Неизвесност на тендерската документација и/ или објавувањето на јавната набавка	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ревизорски извештаи итн.)? - Дали имало пријави/жалби/сомневања во врска со ова? - Дали имаме интерни акти за јавни набавки со детални шеми и објаснување? - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)? 			
Условите/ критериумите за избор не се поставени пропорционално	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ревизорски извештаи итн.)? - Дали имало пријави/жалби/сомневања во врска со ова? - Дали имаме интерни акти за јавни набавки со детални шеми и објаснување? - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)? - Дали сме направиле соодветно истражување на пазарот? 			
Неизвесност на условите за утврдување компетентност.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ревизорски извештаи итн.)? - Дали имало пријави/жалби/сомневања во врска со ова? - Дали имаме интерни акти за јавни набавки со детални шеми и објаснување? - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)? - Дали сме направиле соодветно истражување на пазарот? 			
Неизвесност на критериуми – не е дадена тежина на индивидуалните (под)критериуми	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ ревизорски извештаи итн.)? - Дали имало пријави/жалби/ сомневања во врска со ова? - Дали имаме интерни акти за јавни набавки со детални шеми и објаснување? 			

	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)? 			
Недоволна контрола на нарачателот врз имплементацијата на поединечните одредби од договорот	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)? 			
Неоправдано склучување анекси за некои работи, непредвидени работи, итни работи, дополнително нарачани работи	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ ревизорски извештаи итн.)? - Дали имало пријави/жалби/сомневања во врска со ова? - Дали имаме интерни акти за јавни набавки со детални шеми и објаснување? - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)? 			
Склучување анекси на договорите без претходна соодветна постапка	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ревизорски извештаи итн.)? - Дали имало пријави/жалби/сомневања во врска со ова? - Дали имаме интерни акти за јавни набавки со детални шеми и објаснување? - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)? 			
Судир на интереси во постапка на јавни набавки. Конфликт на интереси при употреба и давање на средства доверени на службено лице.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ ревизорски извештаи итн.)? - Дали имало пријави/ жалби/ сомневања во врска со ова? - Дали има поврзаност помеѓу официјалното лице и изведувачот (поранешен вработен, роднина, удел во компанијата)? - Дали официјалните лица кои работат во јавно приватно партнерство се запознаени со правилата за судир на интереси? 			
Влијание врз процесот на јавни набавки	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале вакви случаи (инспекциски/ревизорски извештаи итн.)? - Дали имало пријави/жалби/сомневања во врска со ова? - Дали имаме објективен и ефективен систем на контрола („четири очи“, повеќе лица вклучени во одлучувањето итн., а не само едно лице да биде одговорно за сè)? 			
Поткуп во јавно приватно партнерство	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале таков случај (полиција/обвинителство/ судска одлука)? - Дали имало пријави/жалби/сомневања во врска со ова? - Дали имало случаи на необјаснето видливо зголемување на богатството на официјалното лице (лице задолжено за набавки или друго официјално лице вклучено во склучувањето договори)? - Дали имало случаи каде официјалното лице се социјализира со (актуелниот или можен) изведувач и прифаќа несоодветни подароци или забавни активности? - Дали имало случаи каде официјалното лице разговара за вработување со изведувачот? 			

2.2.3.12 Проценка на ризици во врска со дискреционите овластувања

Дискреционото донесување одлуки кое е непристрасно, транспарентно, отчетно и соодветно евидентирано ќе ни помогне да се заштитиме од негативни перцепции и обвинувања за корупција.

Несоодветното извршување на дискреционото право во одлучувањето може да ја поткопа довербата на јавноста во јавниот сектор.

Несоодветното дискреционо одлучување (на пример, во ваша полза или во полза на интереси на трета страна) може да доведе до кривични пријави и/или дисциплински постапки.

Индикатори/ подризици	Прашања кои се наведени во левата колона се со цел да обезбедат полесно разбирање и констатирање соодветно мислење во врска со индикаторите/подризиците. Вашето мислење (десната колона) треба да биде дадено во врска со Индикаторите/подризиците, а не директно на прашањата.	Се согласувам	Не се согласувам	Не знам
Официјалните лица не ги донесуваат одлуките свесно, со земање предвид на сите факти и околности на конкретниот случај и принципот на законитост и правичност.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме многу жалби/пријави/поплаки за одлуки каде законот дозволува дискреционо одлучување (треба, може итн.)? - Дали имаме многу негативни мислења за одлуките за кои законот дозволува дискреционо одлучување (треба, може итн.)? 			
Немање интерни насоки/ критериуми за тоа како да се донесат соодветни одлуки во слични случаи (во постапки во кои е дозволено дискреционо одлучување), каде се границите, итн.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали има објективни критериуми и процедури за извршување на дискреционите права? - Дали има насоки/критериуми за тоа како да се донесуваат одлуки во слични случаи? - Дали правиме анализа на тоа како се користи дискреционото право за да утврдиме слабости/можности/ за и против? 			
Немање толкувања во случај на двосмисленост, судир на одредби, концепти кои недостасуваат, дуплирање на функции, итн.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали вршиме толкувања/мислења/други видови акти за да објасниме толкуваме слаба регулатива? - Дали има жалби или барања за толкување на одредени одредби, процедури и други процедури за донесување одлуки? 			
Немање превентивни механизми за заштита од неправилна употреба на дискреционите овластувања?	<ul style="list-style-type: none"> - Дали процесот на подготовка на одлуката или одлучувањето, како и мониторингот (контролата) врз имплементацијата на одлуката се во рацете на едно овластено лице? - Дали процесот и постапката за донесување одлуки е регулирана да биде транспарентна и да може да биде предмет на ревизија (документација/евиденција/ записници)? - Дали официјалното лице има обврска да наведе адекватни причини за својата одлука? 			

2.3. Анализа и евалуација на ризикот и идентификување на постојни контролни механизми

Во претходниот чекор ги идентификувавме ризиците од корупција и ранливоста на корупција. Сега ќе треба да ги идентификуваме и анализираме актуелните/постојните контролни мерки во споредба со ризиците кои биле идентификувани. Доколку овие внатрешни контроли и мерки се соодветни и ефикасни,

во тој случај е помалку веројатно дека би дошло до идентификуваните ризици, или тие би станале сериозен обем, т.е. би имале големи последици/влијанија.

Оваа фаза (евалуација/анализа на постојните контролни мерки) може да се прави паралелно со идентификувањето на ризиците, но не е погрешно ако се прави и посебно.

Резултат од оваа анализа ќе биде да утврдиме дали некој ризик е:

- | | | |
|---|---|---|
| { | <ul style="list-style-type: none"> a) контролиран (мерките се доволни и соодветни), b) делумно контролиран, (ажурирање или дополнување на мерката) или c) не е контролиран (не постојат мерки или истите не се адекватни). | } |
|---|---|---|



Ризиците кои се делумно контролирани или не се контролирани треба дополнително да се евалуираат со користење на два фактори:

- **Веројатноста** идентификуваниот ризик да се случи (веројатноста се однесува на зачестеноста од тоа да се случи ризикот),
- **Влијанието** на ризикот, т.е. ефектите или последиците кои произлезат доколку се случи ризикот (ефектите се однесуваат на последиците предизвикани од тоа што се случил некој настан).

Да повториме уште еднаш дека станува збор за процес на самооценување и поради тоа нема точни или погрешни одговори. Притоа, евалуацијата треба да се направи на објективен, искрен и реален начин. Треба да се има предвид дека **соодветното идентификување на сите ризици е од најголем интерес за институцијата** и за нејзините вработени. Криењето/игнорирањето на ризиците може да доведе до корупција и тоа да има несакано влијание на имиџот и репутацијата на институцијата.

2.3.1 Формулари за евалуација и анализа на ризикот

Формулар од претходниот чекор:

Индикатори/ подризици	Потпрашања за полесно разбирање и наоѓање соодветна информација одговор.	Се согласувам Да	Не се согласувам Не
Во институцијата не постои регулатива за избегнување на судир на интереси.	- Дали имаме регулативи кои треба да ги почитуваме во однос на судир на интереси?		x
Постојат регулативи, но тие не се користат во институцијата.	- Дали сме имале случаи на судир на интереси? - Дали сме имале случаи кога вработените го известиле надредениот во врска со евентуална ситуација на судир на интереси?		X
Регулатива постои, но таа не е разбирлива.	- Дали имаме многу прашања во врска со (разбирањето на) судир на интереси? - Дали институцијата организираше обуки за вработените?		X
Регулатива постои, но таа е застарена.	- Дали имаме најнова регулатива во врска со судирот на интереси?		x
Вработените не се запознаени со регулативата за судир на интереси.	- Дали сме биле информирани за обврските во однос на судир на интереси (дали сме запознаени со соодветните активности за тоа како да постапиме во случај на судир на интереси)?	x	

	<ul style="list-style-type: none"> - Дали имаме прашања во врска со судир на интереси? - Дали имаме на располагање информации за судир на интереси? - Дали имаме повремени известувања за тоа кои се обврските во врска со судир на интереси? 		
Недоволно внимание од официјалните лица во врска со судир на интереси.	<ul style="list-style-type: none"> - Дали сме имале случаи на судир на интереси? - Дали сме добиле пријави/ жалби/ сомневања за судир на интереси внатрешно/ екстерно? 	x	

Од горенаведеното е јасно дека се случиле само два ризици, т.е. дека во институцијата има само два ризици (поради фактот што сме одговориле со „Да“).

Следен чекор е да се направи евалуација на ризиците од аспект дали се контролирани или не (дали веќе има превентивни мерки за тие ризици).

Овој чекор се однесува на ризиците кои се идентификувани. Во нашиот претпоставен пример имаме два ризици:

- *Вработените не се запознаени со регулативата за судир на интереси; и*
- *Официјалните лица не посветуваат доволно внимание на судирот на интереси.*

Во врска со првиот идентификуван ризик - *Вработените не се запознаени со регулативата за судир на интереси*: Овој ризик значи дека вработените не се запознаени со регулативата за судир на интереси. Евалуаторите мора да се запрашаат зошто е ова така: дали имало обуки, практични презентации и други активности кои се/ биле наменети за подигнување на свеста кај вработените во врска со судир на интереси. Одговорите и констатациите во врска со тоа (хипотетички) се следниве: Да, има обука и семинар еднаш годишно; законот е јавно достапен а менаџментот е отворен да даде објаснувања. Сепак, контролните мерки кои се споменати/идентификувани очигледно дека не се доволно или не се ефикасни, затоа што некои вработени сè уште не се доволно запознаени со проблематиката на судир на интереси. Ова значи дека конкретниот ризик не е целосно контролиран. Крајната оценка е дека ризикот е делумно под контрола (има некои мерки, но тие не се доволни). Така што, во формуларот ќе штиклираме „делумно контролиран“.

Следен чекор е да утврдиме/ процениме дали тие факти веќе се оствариле (се случиле) и дали е можно повторно да се случат, како и тоа кои би биле последиците ако се случат? Оваа анализа визуелно се прикажува со тнр. „топлотна карта“.

2.3.2 Топлотна карта на ризици

Топлотната карта на ризици претставува алатка за визуелно, концизно и прегледно прикажување на резултатите од процесот на проценка на ризикот:

Топлотна карта

ВЛИЈАНИЕ	Значително	Средно	Високо	Високо
	Средно	Ниско	Средно	Високо
	Мало	Ниско	Ниско	Средно
	Ниска	Средна	Висока	
ВЕРОЈАТНОСТ				

Извор: Насоки за проценка на ризикот на Република Македонија 2015

Дефинирање на поимите кои се користат во топлотната карта:

Проценка на ВЛИЈАНИЕТО	Толкување	Проценка на ВЕРОЈАТНОСТА	Толкување
Ниско	<p>Ако се случи ризикот, бизнис процесите и планираните активности нема да бидат попречени (или влијанието врз нив ќе биде незначително).</p> <p><i>Примери: Одложувања кај мали проекти/ услуги Загуба на средства (со ниска вредност) Неповолно известување од медиумите</i></p>	Ниска	Не е веројатно дека би се случил ризикот или има одредено знаење за ситуацијата која се случила.
Средно	<p>Ако се случи ризикот, активностите значително ќе бидат попречени.</p> <p><i>Примери: Прекин на некои суштински програми/ услуги Загуба на средства Одредена загуба на довербата кај јавноста Негативно известување во медиумите</i></p>	Средна	Настанот понекогаш ќе се случи. Претходните искуства или знаење за таквата ситуација одат во прилог на веројатноста дека ризикот ќе се случи.
Значително	<p>Ако се случи ризикот, активностите ќе бидат значително попречени.</p> <p><i>Примери: Попречување на сите суштински програми/ услуги Загуба на големи средства</i></p>	Висока	Настанот се очекува да се случи во најголем број на околности. Јасните и чести докази или знаење за ситуации кои се случиле одат во прилог на веројатноста дека ризикот ќе се случи.
РЕЗУЛТАТИ ОД РАЗНИТЕ КОМБИНАЦИИ НА НИВО НА ВЕРОЈАТНОСТ И ВЛИЈАНИЕ:			
Ниско	Не е потребно постапување или доволно е само да се обрне внимание на идентификуваниот ризик		
Средно	Ризикот мора да се следи, да се идентификуваат повеќе превентивни мерки, контрола на мерките кои биле идентификувани за минимизирање на ризикот, надредениот раководител треба да биде информиран за ризикот т.е. ризиците		
Високо	Ризикот мора постојано да се следи, мора да се идентификуваат неопходниот број на мерки за превенција и контрола, строга и многу честа контрола на имплементацијата на контролните мерки, надредениот раководител мора постојано да биде во тек на неделна основа, да се вклучат надворешни контролни механизми/институции.		

Извор: Насоки за проценка на ризикот на Република Македонија 2015

Топлотната карта ги покажува резултатите од анализата: ризикот веќе се случил но во многу малку случаи (што значи дека веројатноста е **ЖОЛТА**: ризикот се случува понекогаш и претходните докази или знаење за ситуацијата во која се случил одат во прилог на веројатноста дека ризикот ќе се случи) и притоа немало значителни негативни последици (**ЖОЛТО** – умерено влијание: Ако се случи ризикот, активностите ќе бидат значително попречени).

Крајната оценка е **ЖОЛТО**, што значи дека ризикот мора да се следи, да се идентификуваат повеќе превентивни мерки, контрола на мерките кои биле идентификувани за минимизирање на ризикот и надредениот раководител треба да биде информиран за ризикот, т.е. ризиците

Пример на формулар за анализа и евалуација на ризикот со сегашните превентивни/ контролни мерки

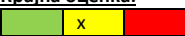
РИЗИЦИ	ПОСТОЈНИ МЕРКИ ЗА КОНТРОЛА	ДАЛИ РИЗИКОТ Е КОНТРОЛИРАН	ПРОЦЕНКА НА РИЗИКОТ
Вработените не се запознаени со регулативата за судир на интереси.	Еднаш годишно имаме обука и семинар. Законот е јавно достапен. Раководството е отворено за објаснувања.	<input type="checkbox"/> контролиран <input checked="" type="checkbox"/> делумно контролиран <input type="checkbox"/> не е контролиран	Веројатност: Влијание/ последици: Крајна оценка:
Недоволно внимание кај официјалните лица за судирот на интереси.	Еднаш годишно имаме обука и семинар. Законот е јавно достапен. Раководството е отворено за објаснувања.	<input type="checkbox"/> контролиран <input checked="" type="checkbox"/> делумно контролиран <input type="checkbox"/> не е контролиран	Веројатност: Влијание/ последици: Крајна оценка:

2.4. Идентификување и планирање решенија/мерки/препораки

Откако сме направиле евалуација на ризиците можеме да ги идентификуваме контролните мерки (или контра мерки) за сите ризици означени со ЖОЛТО или ЦРВЕНО за да ги сведеме на минимум. Графички ова може да се направи вака (додаваме само една дополнителна колона „Контра/ превентивни мерки“ која во овој случај е со црвена боја):

Пример на формулар за идентификување и планирање решенија/мерки/препораки

РИЗИЦИ	ПОСТОЈНИ МЕРКИ ЗА КОНТРОЛА	ДАЛИ РИЗИКОТ Е КОНТРОЛИРАН	ПРОЦЕНКА НА РИЗИКОТ	КОНТРА/ ПРЕВЕНТИВНИ МЕРКИ
Вработените не се запознаени со регулативата за судир на интереси.	Еднаш годишно имаме обука и семинар. Законот е јавно достапен. Раководството е отворено за објаснувања.	<input type="checkbox"/> контролиран <input checked="" type="checkbox"/> делумно контролиран <input type="checkbox"/> не е контролиран	Веројатност: Влијание/ последици: Крајна оценка: 	Повеќе обуки и семинари. Практични известувања преку емаил.
Недоволно внимание кај официјалните лица за судирот на интереси.	Еднаш годишно имаме обука и семинар. Законот е јавно достапен.	<input type="checkbox"/> контролиран <input checked="" type="checkbox"/> делумно контролиран <input type="checkbox"/> не е контролиран	Веројатност: Влијание/ последици: Крајна оценка: 	Повеќе обуки и семинари. Практични известувања преку емаил.

	Раководството е отворено за објаснувања.		Крајна оценка: 	Проактивна контрола.
--	--	--	---	----------------------

Мерките можат да бидат бројни и треба да бидат прилагодени на конкретната институција каде се прави проценка на ризикот од институционална корупција. Не сите контра мерки можат да се користат во сите институции и не е ниту можно однапред да ги идентификуваме сите дополнителни превентивни/ контролни мерки и од тие причини ова зависи од одговорните лица/групи во институцијата.

2.5. Идентификување на одговорното лице и приоритизирање на ризиците (Акциски план – регистар на ризици)

2.5.1 Идентификување на одговорното лице за спроведување на контролните/ превентивни мерки

Кога ќе бидат идентификувани сите контролни мерки за сите ризици или подризици, институцијата треба да назначи одговорно лице кое ќе води смета за спроведување на предложените контролни/ превентивни мерки. Се препорачува за секој ризик да се назначи едно лице. *На пример: Лицето X. Y. е задолжено за сите ризици кои се донесуваат на судир на интереси, лицето A. B. е задолжено за сите ризици кои се однесуваат на лобирање итн.*

2.5.2 Приоритизирање на ризиците и мерките

Кога ќе се направи идентификација на ризиците и на нивните контра мерки неопходно ќе биде да ги дефинираме крајните рокови за имплементација на секоја контролна/превентивна мерка. Роковите треба да бидат дефинирани по периоди наместо по датуми, затоа што ова подобро ќе одговара на логиката на регистарот на ризик во која се користат броевите 1, 2, 3, 4... за упатување на соодветниот период, како на пример:

- 1 – Мерки кои ќе се спроведат за 3 месеци
- 2 – Мерки кои ќе се спроведат за 6-9 месеци
- 3 – Мерки кои ќе се спроведат за 1 година
- 4 – Мерки кои ќе се спроведат за 3 години

На пример: Доколку мерката предвидува донесување нов закон, рокот за нејзина имплементација треба да биде зацртан на една година. Доколку мерката предвидува дополнителна обука, рокот за неа треба да биде во рамки на 3 месеци. Нагласуваме дека тука нема точни или погрешни одговори – поентата е да имаме рокови кои се реални.

Во принцип, колку ризикот е посериозен, толку поитна треба да биде контра мерката (со пократок рок); во некои случаи сериозните ризици ќе бараат и измени на законската рамка, при што рокот треба да биде доволно долг додека други помалку сериозни ризици можат да се решат со мерки кои се релативно брзи (на пример: дополнителна обука) при што кај нив рокот може да биде краток.

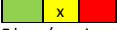


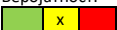
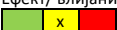

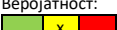
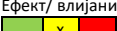
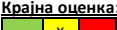
2.5.3 Подготовка на регистар на ризици

Сите ризици, контра мерки, одговорни лица и рокови кои биле идентификувани сега ќе треба да се организираат во единствен документ наречен **регистар на ризици**. Овој регистар треба да ги содржи следниве информации:

- ризици и подризици,
- предложени активности (контра мерки),
- проценка на ризиците со користење на топлотната карта,
- контра мерки за ризиците/подризиците,
- лица одговорни за имплементација на контра мерките,
- лица одговорни за контрола на имплементацијата
- временска рамка (рокови за имплементација на сите мерки).

Ова е пример за регистар на ризици:

Пример за регистар на ризици

РИЗИК	ПОТРИЗИК	ПРОЦЕНКА НА РИЗИК	КОНТРОЛНИ МЕРКИ	ЛИЦЕ ОДГОВОРНО ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА МЕРКАТА	ПРИОРИТЕТ – КРАЈНИ РОКОВИ 1 – Мерки кои ќе се спроведат за 3 месеци 2 – Мерки кои ќе се спроведат за 6-9 месеци 3 – Мерки кои ќе се спроведат за 1 година 4 – Мерки кои ќе се спроведат за 3 години
		Веројатност:  Ефект/ влијание:  Крајна оценка: 			
		Веројатност:  Ефект/ влијание:  Крајна оценка: 			
		Веројатност:  Ефект/ влијание:  Крајна оценка: 			

2.6. Спроведување, мониторинг и преглед на проценката на ризик од институционална корупција

Регистарот на ризик и проценката на ризик од институционална корупција мора да бидат одобрени и потпишани од раководителот на институцијата.

Проценката на ризик од институционална корупција подразбира:

- редовно следење (се препорачува на секои 3 месеци, но одлуката ќе ја донесе раководителот на институцијата) на имплементацијата на контролните мерки (види формуларот подолу),
- повремени проверки за ризици (контроли) секоја година (ова значи повторно да се направи проценка на ризик од институционална корупција) или ако нешто се случило (случај на корупција итн.).

Формулар за мониторинг (следење):

ЛИЦЕ ЗАДОЛЖЕНО ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И ИЗВЕСТУВАЊЕ ЗА КОНТРОЛНИТЕ МЕРКИ:					
Име и потпис на вработеното лице: _____ Потпис на лицето: _____					
Датум на проценка/ проверка: _____					
РИЗИЦИ	ПОТРИЗИЦИ	КОНТРОЛНИ МЕРКИ	ПРИОРИТЕТ – КРАЈНИ РОКОВИ 1 – Мерки кои ќе се спроведат за 3 месеци 2 – Мерки кои ќе се спроведат за 6-9 месеци 3 – Мерки кои ќе се спроведат за 1 година 4 – Мерки кои ќе се спроведат за 3 години	СТАТУС НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА	ЗАБЕЛЕШКИ
				<input type="checkbox"/> не е имплементирано <input type="checkbox"/> делумно имплементирано <input type="checkbox"/> имплементирано	
				<input type="checkbox"/> не е имплементирано <input type="checkbox"/> делумно имплементирано <input type="checkbox"/> имплементирано	

Менаџерите за ризик и координаторот за ризик треба да имаат клучна улога во оваа фаза. Тие:

- се задолжени за предлагање решенија, поставување цели и формулирање препораки за повисоките раководители,
- се задолжени за следење и евалуација на навремената имплементација на мерките,
- изготвуваат извештај за имплементацијата,
- се задолжени за ажурирање на методологијата која се користи за проценка на ризикот од институционална корупција.

3. ЗАКЛУЧОК

Предвидено е овие Насоки кои се наменети за проценка на ризик од институционална корупција да овозможат и да го олеснат практичното спроведување на самопроценка на институцијата во согласност со Законот за јавна внатрешна финансиска контрола, Насоките за управување со ризик на Министерството за финансии од 2018 година и Прирачникот за управување со ризиците од корупција. Треба да се потенцира дека насоките ги содржат минималните чекори кои се неопходни да се обезбеди ефективна и спроведлива проценка на ризикот од корупција како и управување со таквиот ризик на ниво на институција.

Овој документ има за цел да биде едноставен и не ги вклучува најновите теоретски концепти, процеси или нови дефиниции за корупцијата и за другите појави. Тој се заснова (и е ограничен само) на регулаторниот и методолошки систем кој веќе постои во РС Македонија. Во таа смисла, ризиците од корупција се оние кои се утврдени во дефиницијата на Законот за спречување корупција и судир на интереси:

- судир на интереси,
- подароци и спонзорства,
- постапка на јавни набавки и финансии и други незаконски плаќања,
- незаконско влијание во постапка за вработување, назначување и разрешување на/ од раководни позиции,
- незаконски барања,
- немање заштита на укажувачите,
- некомпатибилност на функциите,
- ограничувања за деловна активност за време и по завршување на функцијата,
- забрана за злоупотреба на официјални податоци, трговија и неовластено користење на информации,
- лобирање,
- дискрециони овластувања (несоодветно користење на овластувањата),
- недоставување анкетни листови.

Со оглед на тоа што целта е овој систем да профункционира, сите дополнителни елементи (во оваа фаза) би довеле до непотребна забуна и до незадоволство кај официјалните лица, наместо до создавање на додадена вредност.

Имајќи го предвид горенаведеното, проценката на ризикот од институционална корупција не се разликува од системот за управување со ризик во РС Македонија. Таа пополнува мал, но особено значаен, јаз во методолошкиот пристап кој во моментот се користи за проценка и управување со ризици. Предложените формулари и прашалници имаат за цел да ја олеснат таквата проценка, таа да биде транспарентна и применлива на еднаков и истоветен начин во рамките на целиот јавен сектор.