Експертний коментар щодо з ідентифікації ризиків в рамках вебінару COSO

1. Представлений матеріал є вдалим початковим доробком, що може стати основою для формування цілісного та структурованого реєстру ризиків.
2. З метою удосконалення проєкту реєстру ризиків Міністерства юстиції / Координаційного центру з надання правничої допомоги, пропонуємо врахувати такі рекомендації:

- Доцільно структурувати стратегічні та операційні цілі (СЦ/ОЦ) разом із відповідними ризиками за категоріями, зокрема: правові, операційні, інформаційно- технічні, комунікаційні, фінансово-економічні тощо.
- **.** Для забезпечення цілісного бачення ризикового середовища доцільно **Ррзширити перелік категорій ризиків та зокрема** включити:
    - **Фінансові ризики:** ризик пов'язаний з можливим скороченням фінансування в поєднанні зі зростанням витрат на надання послуг. Це може негативно вплинути на обсяг або якість безоплатної правничої допомоги. Оцінювання ймовірності та впливу слід здійснювати з урахуванням актуального контексту в Україні.
    - **Ризики нормативно-правової бази:** Який міг би бути вплив потенційних змін до чинної нормативно-правової бази, що регулює формулювання цілей? Можна припустити, що ймовірність таких змін є низькою, однак їхній вплив може бути суттєвим (високим).
    - **Зміни в політиці щодо безоплатної правничої допомоги:** Уряд може ухвалити рішення про звуження або розширення кола осіб, які мають право на безоплатну правову допомогу. Очевидно, що це могло б вплинути на стратегічні та операційні цілі (СЦ/ОЦ), і вам слід оцінити ймовірність або вірогідність настання такого сценарію.
    - **Ризики пов’язані з інформаційними технологіями та штучним інтелектом:** високий рівень ризику кібератак, зокрема з боку РФ, має бути належним чином врахований. Додатково — ризики, пов’язані з використанням ШІ для поширення дезінформації.
    - **Відсутність належної (надійної) системи моніторингу, оцінювання та звітності:** Завершальним елементом моделі COSO є моніторинг, оскільки саме він дозволяє визначити, наскільки система внутрішнього контролю сприяє зниженню ризиків, що перешкоджають досягненню визначених цілей. Моніторинг також дає змогу вимірювати прогрес у досягненні ключових показників ефективності (KPI), визначених у річному або іншому періодичному плані реалізації операційних цілей (ОЦ).
    - **Ризики, пов’язані з етикою та доброчесністю:** Які ризики для досягнення цілей можуть потенційно виникнути у зв’язку з конфліктом інтересів (у відносинах клієнт/працівник), хабарництвом та корупційними практиками з метою "прискорити" потрапляння до черги на отримання безоплатної правової допомоги?
    - .
- Багато з наведених вище сфер є взаємопов’язаними, і ризики, що виникають в одній із них, можуть мати ефект доміно на інші. Наприклад, скорочення бюджету може призвести до зменшення чисельності персоналу, обмеження обсягу послуг і втрати репутації установи.
- Усі цілі (стратегічні та операційні) повинні бути максимально SMART-орієнтованими. Замість узагальнених формулювань на кшталт *«покращити»*,

«створити», «розробити» доцільно використовувати конкретні формулювання, наприклад: *«збільшити з (поточне значення) до (цільовий показник)»* або *«зменшити з (поточне значення) до (цільовий показник)»*.Як прямий наслідок використання такого формулювання, ви автоматично сформуєте ключові показники ефективності (KPI), які можна буде вимірювати та відстежувати. Наприклад, гіпотетична стратегічна ціль може виглядати так: *«До 2030 року збільшити доступ до безоплатної правничої допомоги з поточних x% до y%.»* або *«До 2030 року скоротити кількість перевірок при наданні безоплатної правничої допомоги з поточних x до y.»*

- **Опис ризиків є надто розлогим.** Ми рекомендуємо переглянути та доопрацювати їх, щоб забезпечити їхню релевантність до відповідної цілі та зробити формулювання більш лаконічними.
- • **Пом'якшувальні заходи або заходи реагування на ризик.** Було б доцільно, якби у заходах реагування на ризик / заходах контролю зазначалося, який саме тип реагування на ризик пропонується:
  ◦ Уникнення (Avoid)
  ◦ Зменшення / пом'якшення (Reduce/Mitigate)
  ◦ Передача / розподіл (Transfer/Share)
  ◦ Прийняття (Accept)

  Запропонований тип реагування на ризик має враховувати специфіку публічного сектора, де особливо важливими є підзвітність, прозорість і відповідність вимогам законодавства. Також доцільно підтвердити, що запропоновані заходи реагування на ризик або заходи контролю дійсно спрямовані на усунення або зниження ідентифікованого ризику.

• **Оцінки ймовірності / впливу:** Які саме критерії були застосовані при присвоєнні цих числових значень?

• **Відповідальні:** Доцільно було б конкретизувати, хто саме є відповідальним, замість загального посилання на установу як таку