

Финансијско управљање и контрола

Други модул

Радионица

Систем управљања ризицима

ПРЕДГОВОР

Добро дошли на други од четири модула који обрађују концепт финансијског управљања и контроле (Financial Management and Control – FMC).

Мора се нагласити да је важно да свака организација примењује методологију и концепте финансијског управљања и контроле како би они били прихваћени као део свакодневних процеса организације.

Оно што ми желимо да обезбедимо јесте да кад завршите са свим овим сесијама боље разумете интерну контролу, као и начине на који вам она може помоћи да будете бољи руководиоци.

Будући да је могуће да су ове теме за вас нове и пуне стручних (техничких) термина, битно је да тражите објашњења – дакле, уколико се јаве термини које треба објаснити, слободно питајте!

УВОД

ЗБОГ ЧЕГА СМО ОРГАНИЗОВАЛИ ОВУ РАДИОНИЦУ?

Надам се да ћете до краја ове обуке бити боље информисани о финансијском управљању и контроли, те да ћете схватити због чега су они неопходни.

Оно што је још важније, надамо се да ћете разумети начин на који се они могу применити у вашој организацији, као и начин на који се могу анализирати кроз самооцењивање са циљем да функционишу ефективно.

ЦИЉЕВИ, РЕЗУЛТАТИ И АКТИВНОСТИ КУРСА

Схватити основе постојећих метода за финансијско управљање и интерну контролу, као и начин на који се они могу користити у процесу самооцењивања, укључујући и:

- практичну методологију која се може користити непосредно по завршетку курса;
- прилику да се „вежба“ интерна контрола кроз студију случаја и пример самооцењивања;
- схватање начина на који се може спроводити интерна контрола кроз тимски рад.

РЕЗИМЕ КУРСА

СТРУКТУРА КУРСА

Други дводневни курс обухвата осам тема:

- Прва тема- Увод у управљање ризицима, укључујући и СВОТ анализу;
- Друга тема – Идентификовање ризика;
- Трећа тема – Анализа и опис ризика;
- Четврта тема – Процена ризика;
- Пета тема – Решавње ризика;
- Шеста тема – Резидуални ризик и планирање за случај непредвиђених ситуација;
- Седма тема – Праћење ризика;
- Осма тема – Стратегија управљања ризиком; провера и тест напретка.

Сваку од тема прате вежбе које ћете радити појединачно или у групи.

Вежбе су укључене са циљем да појачају поруке предавања.

Да би се подстакло максимално учешће полазника, сви чланови групе ће наизменично представљати закључке групних сесија.

01

Увод у управљање ризицима, укључујући и СВОТ анализу

УВОД

Основне области које покрива ова тема су:

- Како се обично дефинише ризик;
- Зашто је важно управљање ризицима;
- Шта је сврха управљања ризицима;
- Дефиниција циља;
- Шта је СВОТ анализа (SWOT).

КАКО СЕ ОБИЧНО ДЕФИНИШЕ РИЗИК?

Постоји много дефиниција ризика које се разликују у односу на законски оквир, односно прихваћену праксу у одређеној области. Кључни елементи обично укључују могућност дешавања одређеног догађаја који ће имати негативан утицај на остваривање циљева организације. Према томе, дефиниција тих циљева у различитим корпоративним, стратешким, пословним или оперативним плановима је предуслов за ефективно управљање ризицима. Стога идентификовање тих циљева и питања која утичу на њихово остваривање кроз коришћење алатки као што је СВОТ анализа, представљају кључну почетну тачку у управљању ризицима.

ЗАШТО ЈЕ ВАЖНО УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА?

Управљање ризицима је важан аспект наших живота. Сви смо свакодневно изложени ризику, на послу и приватно, и често подсвесно управљамо ризицима. Ово питање морамо активно разматрати у току послова које обављамо. Савремене структуре корпоративног управљања стављају значајан акценат на управљање ризицима, а делимични резултат тога су нове методолгије. Међутим, у реалности управљање ризицима није посебна активност већ је део уобичајене одговорности руководства, односно руководиоци су за ову активност одговорни исто као што су одговорни за многе аспекте финансијског управљања и управљања људским ресурсима.

Ризик може имати различите форме, нпр. финансијски ризик, ризик везан за пројекте, ризик везан за услуге које пружамо, ризик везан за одређене јавне чиниоце, ризик од пропуштених прилика, односно неиспуњавања политика, ризик везан за репутацију. Сви они утичу на успешност (перформансе), на различите чиниоце, купце/кориснике услуга и грађане. Морамо добро разумети начин на који се тим ризицима може управљати. То је централни део успешног планирања и избегавања неуспеха, односно остваривања циљева, изградње поверења јавности и испуњавања захтева доброг корпоративног управљања. То ће нам такође омогућити да лакше схватимо вредност одговорајућег преузимања ризика и бенефиција које можемо имати од иновација.

У овом курсу наведени су начини управљања ризицима. Описана су четири важна елемента – како идентификовати, проценити, решавати, анализирати и подносити извештаје о ризицима.

Такође су разјашњене различите улоге и одговорности, које су назначене у дијаграму који следи. Сви имају одређену улогу, а ова стратегија треба да вам помогне да схватите вашу улогу у ширем контексту.

ШТА ЈЕ СВРХА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА?

Током последњих година сви сектори у привреди концентрисали су се на управљање ризицима као кључ за успех организације у остваривању циљева и истовремено за заштиту интереса одговарајућих чинилаца. Ризик представља неизвесност исхода, а добро управљање ризицима организацији омогућава да:

- повећа увереност у остваривање жељених резултата;
- ефективно сведе претње на прихватљив ниво;
- да доноси одлуке о коришћењу прилика на основу одговарајућих информација.



Добро управљање ризицима такође обезбеђује веће поверење у корпоративно управљање организације и њену способност да обавља посао.

Управљање ризицима није линеаран процес, већ пре представља низ међусобно повезаних елемената између којих мора да постоји равнотежа да би управљање ризицима било ефективно. Тако, у финансијском систему, ризиком може да се управља помоћу ефикасних контролних процедура, проналажење одговарајућег особља које ће их спроводити, њихово обучавање о контролним

процедурама, а након тога надзор или руковођење њиховим радом. Поред тога, одређени ризици се не могу решавати одвојено од других. **Управљање једним ризиком може имати утицаја на други ризик, било позитивног било негативног.** Тако, попис залиха који треба да потврди количину робе у радњи, такође ће пружити могућност да се оцени да ли је она у добром стању. Ипак, додатне контроле за управљање једним ризиком могу значити да је остало мање особља које би управљало ризицима у другим областима.

Крајња сврха управљања ризицима није да се елиминишу сви ризици већ да се ризици сведу на прихватљив ниво. Тај ниво варира од организације до организације у зависности од „апетита“ организације за ризицима, што опет зависи од способности организације да управља ризичним ситуацијама када се оне појаве и решава њихове последице. Ризици се тако преузимају, али на контролисан начин. Сва ова питања су детаљније објашњена касније у овом модулу.

ДЕФИНИЦИЈА ЦИЉА

Као што је већ наведено, идентификовање циљева је кључна почетна тачка управљања ризицима. Циљ је лична или организациона жељена крајња тачка, и обично треба да се оствари на интерно дефинисан начин и у дефинисаном временском року.

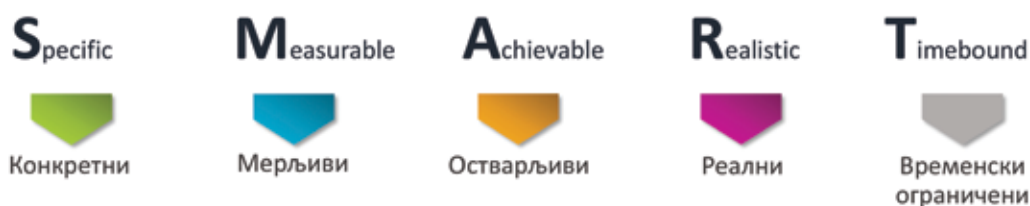
Примери два кључна циља из Групе за јавни сектор у Светској банци су:

1. ојачати и продубити рад Светске банке у реформи институција у јавном сектору;
2. осмислити и помоћи у спровођењу стратегије за борбу против корупције.

Обележја циљева

Утврђивање циљева подразумева утврђивање конкретних, мерљивих и временски ограничених циљева. У организационом или пословном контексту то може бити ефективна алатка за остваривање напретка јер се обезбеђује да сви учесници јасно знају шта се од њих очекује да би се остварио одређени циљ.

Једноставан акроним на енглеском језику којег се можете сетити при утврђивању циљева јесте **SMART** – паметан:



- *Specific* (конкретни) – Циљеви треба да наводе оно што треба да се оствари;
- *Measurable* (мерљиви) – Треба да будете у могућности да измерите да ли остварујете циљеве или не;
- *Achievable* (остварљиви) – Да ли су циљеви које сте утврдили остварљиви?
- *Realistic* (реални) – Можете ли реално остварити циљеве са ресурсима са којима располажете?
- *Timebound* (временски ограничени) – Када желите да остварите утврђене циљеве?

Добар циљ треба да има сва наведена обележја. На пример, кад се постави циљ да се иде на Марс са веома малим буџетом, то онда није реалан циљ, али ако се постави циљ да се оде на море само са ранцем онда је то могућ циљ уз реалне планове.

ШТА ЈЕ СВОТ АНАЛИЗА (SWOT)

Сврха СВОТ анализе јесте да идентификује кључне интерне и екстерне факторе за које је вероватно да могу имати значајан утицај на остваривање циљева организације и да руководству обезбеди алатку за стратешко планирање. Као такве, ове анализе представљају корисну прву фазу у процесу управљања ризицима кроз разматрање циљева организације и ризика који стоје на путу да се они остваре. СВОТ је такође енглески акроним:

- *Strengths* (предности): обележја организације која помажу у остваривању циља;
- *Weaknesses* (слабости): обележја организације која угрожавају остваривање циља;
- *Opportunities* (прилике): екстерни услови који помажу остваривање циља;
- *Threats* (претње): екстерни услови који угрожавају остваривање циља.

Идентификовање предности

Да бисте идентификовали предност поставите следеће питање: шта вашу организацију чини другачијом, интересантном, динамичном, одличном, једном речју - јединственом?

- Које су предности ваше организације?
- Шта радите боље од свих других?
- Који су то јединствени или најекономичнији ресурси којима имате приступ?
- Шта људи у вашем окружењу виде као ваше предности?

Размотрите ово из интерне перспективе, и са аспекта вашег организационог окружења. Да би процес био користан и успешан, морате бити реални у вашим проценама.

Идентификовање слабости

Да бисте идентификовали слабости, поставите следеће питање: шта би у вашој организацији могло узроковати неуспехе у остваривању циљева? Слабости могу обухватити оперативне проблеме, управљачке проблеме или потребе за ресурсима и често могу бити идентификоване путем поређења са окружењем.

- Шта бисте унапредили?
- Шта треба да избегавате?
- Шта људи у вашем окружењу виде као ваше слабости?

Ово опет размотрите са интерног и екстерног аспекта, и будите објективни у процењивању.

Идентификовање прилика (могућности)

Да бисте идентификовали прилике (могућности) са којима се сусрећете, размотрите догађаје, места, људе који могу имати одлучујућу улогу у подршци остваривању циљева. Које догађаје можете искористити да бисте подстакли остваривање ваших циљева, ко је од кључне важности за ваше активности, где треба да почнете, које су то претње које можете да претворите у конкуретну предност?

- Где су за вас добре прилике?
- Који су то интересантни трендови којих сте свесни?
- Корисне прилике могу доћи од ствари као што су:
 - Промене у технологији и тржиштима у ширем и ужем смислу;
 - Промене у политици Владе везаној за вашу област.;
 - Промене у социјалним моделима, профилу популације, стилу живота, итд.;
 - Локални догађаји.

Користан приступ који се може применити у разматрању прилика јесте да погледате ваше предности и да се запитате да ли оне отварају неке могућности.

Идентификовање претњи

Да бисте идентификовали претње са којима се суочава ваша организација, размотрите догађаје, места, људе који могу спречити остваривање ваших циљева. Размислите о следећем:

- Који су то догађаји који могу ослабити ваше резултате/исход?
- Ко су ваши „непријатељи“?
- Шта треба да избегавате?
- Које су то прилике које не бисте смели да пропустите?
- Са којим препрекама се суочавате?
- Шта раде сличне организације?
- Да ли се ваш опис посла, спецификације производа и услуга мењају?
- Да ли промене у технологији могу да угрозе ваш положај?
- Да ли имате проблема са дугом и током готовине?
- Да ли би нека од ваших слабости могла озбиљно угрозити посао?

Спровођење ове анализе је готово увек корисно и у смислу указивања на то шта треба да се уради, и у смислу стављања проблема у праву перспективу.

РЕЗИМЕ

Управљање ризицима је део опште улоге руководства, али представља кључни елемент структуре корпоративног управљања. Такође је повезано са остваривањем циљева, и да би било ефективно ти циљеви морају да буду јасно изражени и „паметни“ (SMART).

Постоји низ техника које се могу користити за идентификовање фактора који утичу на остваривање циљева, укључујући и SWOT анализу.

Имате 15 минута да размислите о овој теми.

Пре него што пређемо на следећу тему треба да будете сигурни да сте у потпуности разумели кључну терминологију и кључне тачке везане за интерну контролу.

Урадићете и студију случаја која ће вам у томе помоћи.

КЉУЧНА ТЕРМИНОЛОГИЈА

- Управљање ризицима;
- Циљеви;
- Обележја циљева (паметни SMART циљеви);
- SWOT анализа.

КЉУЧНЕ ТАЧКЕ

Део опште одговорности руководства.

Стављен додатни нагласак због везе са корпоративним управљањем.

Да би било ефективно, циљеви морају бити јасно изражени.

Циљеви треба да буду „паметни“ SMART.

SWOT анализа је ефективна техника за идентификовање фактора који утичу на остваривање циљева.

02

Идентификовање ризика

УВОД

Основне области које ће бити покривене овом темом су:

- Врсте ризика;
- Периоди идентификовања ризика;
- Методе за идентификовање ризика;
- Набацивање идеја (Brainstorming);
- Коришћење контролних листа;
- Предходно искуство.

ВРСТЕ РИЗИКА

Да би управљала ризицима организација треба да зна са којим ризицима се суочава, а затим и да их процени. Идентификовање ризика је први корак у изградњи профила ризика у организацији. Не постоји један једини исправан начин да се документују профил ризика у организацији, али је документовање од кључне важности за ефективно управљање ризицима. Не постоји свеобухватна листа ризика који могу утицати на остваривање циљева организације, али на основу дефиниције ризика наведене у претходној теми, у наставку су категорије са којима се можете срести:

- Све што представља претњу по способност организације да оствари своје законске обавезе;
- све што представља претњу за остваривање циљева одељења, програма или службе која грађанима пружа услуге;
- све што може да угрози репутацију организације или поверење јавности у њу;
- неуспешна одбрана од недоличности, злоупотребе, штете, губитка јавне имовине или добијања мале вредности за новац;
- непоштовање прописа као што су прописи везани за здравље и безбедност на раду;
- неспособност да се одговори или да се управља околностима на начин који спречава или своди на минимум негативне ефекте на пружање јавних услуга.

ПЕРИОДИ ИДЕНТИФИКОВАЊА РИЗИКА

Идентификовање ризика може се поделити на две посебне фазе:



- Инцијално идентификовање ризика (за организацију која није никад раније идентификовала ризике на систематичан начин, или за нову организацију, односно можда за нови пројекат или активност у оквиру организације);
- Стално идентификовање ризика неопходно за идентификовање нових ризика који се нису раније јављали, промена у постојећим ризицима, или ризицима који су постојали, али више нису релевантни за организацију (ово треба да буде рутински елемент вођења посла).

МЕТОДЕ ЗА ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РИЗИКА

Постоји неколико метода које могу да се користе за идентификовање ризика, али не постоји конкретан добар или лош начин.

Кроз неке методе добићете огромне листе ставки, области које су изложене ризику, које вас само могу збунити тако да нећете знати шта да урадите. С друге стране, неке методе ће вам указати само на неколико области или активности које су можда изложене ризику, али без прецизних информација о тим ризицима. Ниже су наведена три предлога за ефикаснију идентификацију ризика.

1. Најбољи приступ најчешће је примена више од једне методе, тако да уколико кључни ризик није идентификован помоћу једне методе, постоји шанса да ће бити откривен помоћу неке друге;
2. Размотрите време које имате на располагању да идентификујете ризике који прете вашим активностима – сасвим је другачије идентификовати ризике са којима се суочавате кад возите аутомобил него кад градите нови мост преко широке реке;
3. **Гледајте уназад**, мислите унапред. Добра анализа ризика подразумева кретање унапред док гледате у ретровизор. Подаци из прошлости су корисни, али од највећег интереса је оно што би се могло десити. Важно је да тражите проблеме, а не да чекате да они пронађу организацију – црвене заставице нису баш увек препознатљиве.

На пример, уколико организација има велики успех или раст у односу на конкуренте, то можда није добра вест – могло би бити упозорење. Само због тога што се чини да ствари функционишу добро, не значи да је то стварно тако.

У наставку ћете видети описе неколико најчешће коришћених метода за идентификовање

ризика. Постоје и многе друге методе – од малог списка на салвети, до методе коју види тим стручњака на нивоу целе организације.

НАБАЦИВАЊЕ ИДЕЈА

Ово је уобичајена алатка која се користи у партиципативном приступу кроз организовање радионица широм организације. Генерално је то први корак у процени ризика, који може бити веома добар за прикупљање података и мишљења са свих нивоа организације.

Да би учесници радионица били креативни, водитељ радионице треба да користи наслове као што су:

- **Стратешки наслови:** углед, финансијски, пружање услуга, политички;
- **Оперативни наслови:** комерцијални, људски ресурси, оперативни, финансијски, информационе технологије, управљање средствима;
- **Акрони:** *Assets* (средства), *People* (људи), *Reputation* (репутација), *Information* (информације), *Continuity of Operations* (континуитет пословања), *Targets* (циљеви).

Набацивање идеја је обично усмено и не треба ограничавати креативност учесника – свако мишљење треба да дода нешто ново. Водитељ не би требало да се труди да дође до консензуса или да дозволи да нека мишљења преовладају над мишљењима осталих. Важно је да се разуме да постоје различити погледи на ризике са којима се организација суочава.

У неким ситуацијама људи могу бити стидљиви у погледу давања мишљења, нарочито ако у истој радионици учествује више старијих колега. У том случају би набацивање идеја на папиру могло боље подстаћи људе да дају своје мишљење.

Мишљења се бележе на папиру који се пресавије и убаци у корпицу. Вођа радионице узима папире, чита мишљења и пише их на табли и од учесника тражи да почну ново набацивање идеја. Уместо тога, мишљења се могу писати на папирићима који се могу залепити на зид у логичним групама.

И усмено и писмено набацивање идеја пружају организацији велику количину ставки, што значи да и сам процес анализирања, разврставања и процене ризика може бити прилично дугачак.

КОРИШЋЕЊЕ КОНТРОЛНИХ ЛИСТА

Ово је уобичајени метод за самооцењивање и вођење разговора са руководиоцима.

Сваки ризик се разматра у односу на унапред дефинисану контролну листу. Генерално је тешко припремити листу која ће садржавати опште параметре. Ове листе треба редовно ревидирати како би се обезбедила њихова релевантност за области пословања које се разматрају.

Коришћење контролних листи је нарочито корисно у анализи ризика. Циљ је да се идентификују најзначајнији ризици.

ПРЕДХОДНО ИСКУСТВО

Евиденција коју организација води, или евиденција расположива из других извора (нпр. од осигуравајућег друштва), је вредна за идентификовање инцидената, њихову учесталост и утицај. Информације морају бити поуздане и што детаљније, и идеално би било да идентификују и „замало промашаје“, као и инциденте који су се стварно десили. Уколико су подаци расположиви за период од три или пет година, смањиће се могућност краткорочних проблема који ће одступити од утврђених трендова.

Ове методе користе експерти који имају приступ базама података и конкретним изворима информација који омогућавају детаљне анализе. Коришћење експерата ће вероватно бити веома скупо, али може бити погодно за одређене високе ризике у специјалистичким областима (нпр. ризици по безбедност информационих технологија).

Организовање процеса идентификације ризика

Неопходно је да се усвоји одговарајући приступ за идентификовање ризика. Два најчешће коришћена приступа процесу су:

Одређивање тима за анализу ризика: Успоставља се тим (интерни или се ангажује са стране) да размотри све послове и активности организације у односу на њене циљеве и да идентификује одговарајуће ризике. Тим треба да обави низ разговора са кључним запосленима на свим нивоима организације како би се изградио профил ризика за целокупни низ активности (али важно је да овај приступ не треба да угрози схватање руководиоца да су они одговорни за управљање ризицима релевантним за остваривање циљева).

Самостална процена ризика: Приступ у којем се сваки ниво и сваки део организације позива да прегледа/анализира своје активности и да допринос дијагнози ризика са којима се суочава. Ово се може урадити кроз документациони приступ (уз оквир за дијагнозу дат у упитницима), али је често ефективније ако се организује радионица (са лицем које поседује адекватне вештине које ће групи запослених омогућити да утврди ризике који утичу на њихове циљеве). Нарочита предност овог приступа јесте да уколико сами носиоци процеса идентификују ризике, онда их боље и прихватају.

РЕЗИМЕ

Идентификовање ризика који утичу на остваривање циљева организације је кључна прва фаза у управљању ризицима.

Велики део потребних информација има руководство организације, тј. лица одговорна за остваривање циљева. Кључ је имати технике управљања, као што је набацивање идеја, како би се ове информације прикупиле и омогућило евидентирање ризика.

Имате 15 минута да размислите о овој теми.

Пре него што пређемо на следећу тему треба да будете сигурни да сте у потпуности разумели кључну терминологију и кључне тачке везане за интерну контролу.

Студија случаја ће вам у томе помоћи.

КЉУЧНА ТЕРМИНОЛОГИЈА

- Циљ;
- Ризик;
- Набацивање идеја;
- Самостална процена ризика.

КЉУЧНЕ ТАЧКЕ

Идентификовање ризика који утичу на остваривање циљева организације је кључна прва фаза у управљању ризицима.

Треба да постоји и иницијално и стално идентификовање ризика.

Велики део потребних информација има руководство организације, тј. лица одговорна за остваривање циљева.

Технике управљања, као што је усмено или писмено набацивање идеја, неопходне су за прикупљање информација и евидентирање ризика.

Из прошлог искуства може се извући вредна поука у смислу ризика у будућности.

Самостална процена ризика је систематски приступ који омогућава да сваки ниво организације да свој допринос у процесу идентификовања ризика.

03

Анализа и опис ризика

УВОД

Основне области које покрива ова тема су:

- Анализа ризика;
- Категорије ризика;
- Екстерни ризици;
- Оперативни ризици;
- Ризици везани за промене;
- Опис ризика.

АНАЛИЗА РИЗИКА

Анализа ризика представља скраћивање првог низа ризика како би се добила конзистентнија листа са ризицима разврстаним по природи (категорији) узрока и последица.

Неке ризике треба делегирати другим одељењима, јединицама или нижим нивоима у организацији.

О некима треба известити више нивое руководства, нарочито у случајевима где организација нема могућности да умањи ризике или спроведе планове за непредвиђене ситуације.

У следећем пасусу представљен је стандардни списак категорија које могу бити од користи у анализи ризика. У анализи ризика такође је важно описати шта је узрок, а шта последица, као и информације неопходне за процену и решавање ризика.

КАТЕГОРИЈЕ РИЗИКА

При идентификовању и анализи ризика, важно је користити категорије. Оне олакшавају како процес идентификовања и усмеравања процеса управљања ризиком, тако је и од суштинске важности за утврђивање „заједничког језика“ везаног за ризике.

Постоје два начина категоризације ризика:

- Шта уопште проузрокује ризик – ове категорије, као што су екстерни фактори, најчешће су од веће помоћи у идентификацији ризика;
- Шта је последица ризика – ове категорије, као што финансијски резултати, су чешће корисни за усмеравање пажње на то шта је потребно учинити као одговор на ризик.

Ово је детаљније објашњено у наредним пасусима. Као што је уобичајено за управљање ризицима, могуће је наићи на веома кратке листе категорија или пак на оне веома дугачке.

Следи релативно кратка листа, али која обухвата цео опсег активности државног тела.

Постоје три основне врсте ризика у смислу врсте последица који имају на организацију (иако ризици могу спадати у више од једне категорије и готово сви имају финансијске последице, чак и ако су оне индиректне):

- Финансијски ризик – догађаји који имају директан финансијски утицај и могу водити повећању трошкова (или губитку прихода);
- Оперативни ризик – догађаји или радње које би могле прекинути пружање услуга или резултирати у одступању од циљева;
- Ризик по репутацију – догађаји или радње које могу угрозити углед организације;

Ови ризици могу настати као резултат следећих узрока:

- екстерна питања – ван контроле организације, као што су промене закона;
- оперативна питања – као што је квар погона или машина које утичу на пружање услуга;
- промена – организација се повремено мења, можда да би испунила законске захтеве, или то може бити део реорганизације, што може водити слабљењу контрола, а онда и додатним ризицима.

Ове категорије се користе на следећи начин, а веза између две листе приказана је у табели која следи.



ЕКСТЕРНИ РИЗИЦИ

Ризици који настају у екстерном окружењу, који нису у потпуности под контролом организације, али се могу предузети радње да се они умање.

- **Политички:** Промена владе, контрадикторне политике; машинерија промена у влади;
- **Економски:** способност да се привуку и задрже запослени на тржишту рада; курс утиче на међународне трансакције; утицај глобалне економије на економију државе;
- **Социо-културни:** демографске промене утичу на потражњу за услугама; мењају се очекивања релевантних чинилаца;
- **Технолошки:** застарелост постојећих система; трошкови набавке најбоље технологије; могућности које нуди технолошки развој;
- **Законски/регулаторни:** захтеви ЕУ / закони који намећу одређене захтеве (као што су прописи о здрављу и безбедности, или о радним односима);
- **Животна средина:** грађевине морају да буду у складу са стандардима који се мењају, одношење смећа и вишка опреме мора да буде у складу са стандардима који се мењају.

(Енглески акроним за ове категорије је *PESTLE (издробити)*, и анализа ових ризика се понекад зове *PESTLE* анализа.)

ОПЕРАТИВНИ РИЗИЦИ

Ризици везани за тренутно пословање – пружање услуга и изградњу и одржавање капацитета и способности.

- **Пружање услуга/спровођење:**
 - Неуспех код услуга/производа: кориснику нису пружене услуге по договореним условима;
 - Спровођење пројекта: Нису спроведене активности на време/ у складу са буџетом у складу са спецификацијма.
- **Капацитет и способност**
 - **Ресурси:** Финансијски (недовољно средстава, слабо управљање буџетом, проневера) Људски ресурси (капацитет запослених / вештине / запошљавање и задржавање кадра) Информације (адекватност доношења одлука, заштита приватности). Физичка имовина (губитак / штета / крађа);
 - **Односи:** Партнери у спровођењу (претње по добре односе / јасноћа улога) Купци и корисници услуга (задовољни услугама);
 - **Одговорност:** нарочито Скупштине ;
 - **Операције:** општи капацитети и способност да се пружају услуге;
 - **Углед:** поверење у организацију.

- **Успешност и способност за управљање ризицима**

- **Управљање:** исправност и поштовање релевантних захтева, етичка питања;
- **Скенирање:** неуспех да се идентификују претње и прилике (могућности);
- **Еластичност (флексибилност):** способност система, смештаја, информационих технологија да се одупру негативним утицајима и кризама (укључујући рат и терористичке нападе). Повраћај на првобитно стање у случају катастрофа и планирање за случај непредвиђених околности;
- **Безбедност:** физичких средстава и информација.

РИЗИЦИ ВЕЗАНИ ЗА ПРОМЕНЕ

Ризици које стварају одлуке да се организација упушта у нове послове који су изнад њених постојећих капацитета.

- **Нови циљеви Владе:**
Могу довести у питање способност организације да их спроведе или да се опреми да их спроведе;
- **Програми промене:**
Програми организационих или културолошких промена прете постојећим капацитетима, али пружају и могућност да се ти капацитети унапреде;
- **Нови пројекти:**
Доношење одлука о оптималним инвестицијама и утврђивање приоритета у пројектима који треба да се финансирају;
- **Нове политике:**
Одлуке везане за политике стварају очекивања и организација није сигурна да ће моћи да их испуни.

ОПИС РИЗИКА

Опис ризика је крај процеса идентификовања и почетак процеса процене ризика.

Све кључне информације прикупљене током идентификовања ризика треба ставити у један документ који ће сумирати све информације о ризицима.



У овом кораку, опис ризика треба да пружи кратак резиме који ће читаоцу омогућити да брзо схвати природу ризика.

Неопходан је кратак, али дескриптиван наслов. Ово је боље од једне речи или дуге реченице која би могла бити погрешно протумачена.

РЕЗИМЕ

Након што се идентификују, ризици треба да се анализирају и групишу у односу на врсту претње коју представљају по остваривање циљева организације. Ово је неопходно из два разлога: први, да се обезбеди да су сви ризици идентификовани, и други, да се обезбеди да су сви решени на најадекватнији начин.

Опис ризика означава крај процеса идентификовања ризика и почетак процеса процене ризика на основу прикупљених информација о ризику.

Имате 15 минута да размислите о овој теми.

Пре него што пређемо на следећу тему треба да будете сигурни да сте у потпуности разумели кључну терминологију и кључне тачке везане за интерну контролу.

Студија случаја ће вам у томе помоћи.

КЉУЧНА ТЕРМИНОЛОГИЈА

- Финансијски ризици;
- Ризици везани за репутацију;
- Екстерни ризици;
- Оперативни ризици;
- Ризици везани за промене;
- Опис ризика.

КЉУЧНЕ ТАЧКЕ

Ризици треба да се анализирају и групишу у односу на врсту претње коју представљају по остваривање циљева организације.

Ризици се обично групишу у односу на узрок (екстерни, оперативни и ризици везани за промене) или утицај које имају по организацију (финансијски, оперативни или ризици везани за репутацију).

Ово груписање је неопходно из два разлога:

први, да се обезбеди да су сви ризици идентификовани, и други, да се обезбеди да су сви решени на најадекватнији начин.

Опис ризика означава крај процеса идентификовања ризика и почетак процеса процене ризика на основу прикупљених информација о ризику.

04

Процена ризика

УВОД

Основне области које ће бити покривене овом темом су:

- Последице ризика;
- Последице ризика – смерница за утицај;
- Последице ризика – смерница за вероватноћу;
- „Смерница“ за укупну изложеност ризику;
- Матрица ризика;
- Прилагођена упутства за ризик;
- Регистри ризика;
- Обрасци за управљање ризиком.

Последице ризика

Последице ризика се обично посматрају у смислу вероватноће да ће се ризик појавити и утицаја који ће он тада имати. Оба појма се односе на могуће будуће догађаје, тако да су укључени процена и просуђивање. Ово их чини више вештином него науком и велики степен сигурности у прорачуну ових ризика могу обманути читаоца.

Смернице за вероватноћу и утицај, у табели испод, дате су искључиво у сврху илустрације и од суштинског је значаја да организације развију своја сопствена упутства о начинима оцене ризика. Организације обично имају између три и пет категорија за утицај и вероватноћу – најчешће се користе три (висок/средњи/низак), али наредни примери укључују пет. Ове категорије морају да буду подржане описима који осликавају природу и нивое организационих активности што им омогућава да буду коришћене практично и доследно од стране запослених.

ПОСЛЕДИЦЕ РИЗИКА – СМЕРНИЦА ЗА УТИЦАЈ

Смернице за утицај само илуструју начела као смернице и нису обавезни. За рангирање ризика високе категорије обично се користи најгори сценарио.

КАТЕГОРИЈА	МОГУЋЕ ПОСЛЕДИЦЕ	ПРИМЕРИ*
Врло низак	Нема утицаја	
Низак Негативан исход због ризика или изгубљених прилика који вероватно неће имати трајни или значајан утицај на углед или успешност организације.	<ul style="list-style-type: none">• Мање од 0.5% финансијског утицаја на укупни обрт• Нема регулаторних последица• Мањи негативан публицитет• Мања повреда	<ul style="list-style-type: none">• Организација је успешно тужена за незаконито отпуштање• Радник је доживео повреду на раду, нпр. оклизнуо се

<p>Средњи</p> <p>Негативан исход због ризика или изгубљених прилика који ће имати значајан утицај на организацију, али се њиме може управљати без већих последица у средњорочном периоду.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Финансијски губитак до 2% од укупног обрта у свакој години • Ограничени регулаторни проблеми • Негативан публицитет у локалној области или неком аспекту пружања услуга • Већа повреда 	<ul style="list-style-type: none"> • Велики пројекат везан за информационе технологије касни или се на њега потрошило превише средстава • Ангажовано особље је претрпело повреде због немара организације • Губитак значајне јавне имовине
<p>Висок</p> <p>Негативан исход због ризика или изгубљене прилике који има значајан утицај који захтева велике напоре да би се њиме управљало и да би се решио у средњорочном периоду, али не прети опстанку организације у средњорочном периоду.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Финансијски губитак преко 2% од укупног обрта у једној години • Неопходно је избалансирати велики програм штедње захтева у средњорочном периоду • Значајни регулаторни проблеми • Негативни наслови у локалној штампи • Трајна повреда или смрт 	<ul style="list-style-type: none"> • Истраживачки тим је фалсификовао резултате што има велике последице, нпр. на питања здравља • Велики туристички проблеми због рата или тероризма – можда неће ескалирати до веома озбиљне ситуације • Финансијски систем организације у потпуности је „пао“ и не може се опоравити
<p>Врло висок</p> <p>Негативан исход због ризика или изгубљених прилика који уколико се не реши у средњорочном периоду прети опстанку институције.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Финансијски губитак (или губитак потенцијалног финансијског вишка) преко 2% од обрта више година заредом • Значајне регулаторне последице • Стални негативни наслови у штампи • Велике негативне санкције – затворен главни део организације • Трајна вишеструка повреда или смрт 	<ul style="list-style-type: none"> • Озбиљан инцидент (несрећа) због немара организације • Велики пожар који онемогућава значајном делу организације да спроводи услуге • Континуирани неуспех у ангажовању кадрова

* примери се могу померати у оквиру матрице у складу са одељењем, јединицом или министарством као целином.

ПОСЛЕДИЦЕ РИЗИКА – СМЕРНИЦА ЗА ВЕРОВАТНОЋУ

КАТЕГОРИЈА	ВЕРОВАТНОЋА
Врло ниска	2% вероватноћа да ће се нешто догодити
Ниска	5% вероватноћа да ће се нешто догодити
Средња	10% вероватноћа да ће се нешто догодити
Висока	20% вероватноћа да ће се нешто догодити
Врло висока	50% вероватноћа да ће се нешто догодити

КОМБИНОВАНЕ КАТЕГОРИЈЕ РИЗИКА

Неке организације воле да користе једну категорију ризика, нарочито за више нивое ризика који се разматрају на руководећем нивоу. Ово се најчешће користи као систем светла на семафору, где се ставке високог ризика обележавају црвеном бојом и сл.

Приликом одређивања ових појединачних категорија потребна је слободна процена како би се обезбедило да адекватан акценат буде стављен на утицај и вероватноћу, обзиром да једноставни математички производ може довести до погрешних закључака. Уколико је висок ниво обележен са 3 а низак ниво са 1, тада је ризик који има висок утицај, али ниску вероватноћу једнак ризику који има низак утицај, али високу вероватноћу. Ово доводи до погрешних закључака јер ова два ризика би се иначе решавала на различите начине, први би најчешће решио осигурањем, док би други био област за унапређивање управљачких контрола.

МАТРИЦА У БОЈИ - ИЗЛОЖЕНОСТ РИЗИКУ

Најчешћи начин за представљање изложености ризику јесте матрица у боји која повезује утицај и вероватноћу. Најчешће се користи матрица 3x3 приказана у наставку:



РЕГИСТРИ РИЗИКА

Сврха регистара ризика јесте да у једном документу, идеално би било на једној страни, пружи кључне информације о скупини ризика у организацији.

Регистри ризика често постоје на различитим нивоима у оквиру организације. Може постојати регистар ризика на нивоу организације који укључује све најзначајније ризике који погађају организацију. Такође, могу да постоје регистри ризика на нивоу одељења који се баве ризицима којима треба да се управља, али не на тако високом нивоу.

У наставку су два примера:

Министарство просвете – Регистар стратешких ризика									
мај 2007. године									
Елемент ризика	Могући фактори који доприносе	Одговорно лице	Одговорно лице	Утицај	Вероватноћа	Могуће олакшавајуће (ублажавајуће) радње	Механизми за рано упозоравање	Корективне радње	Комитет за праћење (надзор)
1. Управљање	Пресек граница између политичара и руководства	Секретар	Заменик секретара	Висок	Мала	Обука нових политичара како би се упознали са улогама министарства и низом његових услуга	Критика од стране политичара	Анализа постојећег управљања у контексту најбоље праксе и нових прописа	Ревизорска комисија
	Нису испуњени законски захтеви	Секретар	Руководилац сектора	Висок	Мала	Праћење екстерних захтева и ревизије	Неповољни ревизорски извештаји		
	Неуспех великих институционалних пројеката	Спонзор пројекта	Директор пројекта	Висок	Мала	Одобрење институције за пословне планове и процену ризика Одбор редовно извештава UMG или CAPEX	Незадовољавајући извештаји или нема извештаја	Неопходна одговарајућа мера одбора	Подкомисија за капиталне расходе

РЕГИСТАР РИЗИКА

Руководство одељења:

Пословни процес:

РИЗИК	НОСИЛАЦ	ВЕРОВАТНОЋА – УТИЦАЈ	ПОТРЕБНЕ РАДЊЕ	КО	ДАТУМ	ДАТУМ СЛЕДЕЋЕ ПРОВЕРЕ

ОБРАСЦИ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИКОМ

Сврха обрасца за управљање ризиком је доста слична самом регистру ризика, сем што ће он:

- Често укључивати више детаља него регистар;
- Бити коришћен за приказивање начина на који су се решавали ризици а који нису били толико значајни да би били укључени у регистар ризика одељења.

Студија случаја за овај модул пружа добар пример обрасца, као што је приказано на наредној страни:

Обрасци за управљање ризиком

ВЕЗА	НАЗИВ
Организациони циљеви	
Систем или процес	
Опис ризика	
Узрок ризика	
Последице ризика	

ПРОЦЕНА РИЗИКА – ИНХЕРЕНТНИ РИЗИК

Утицај	Рангирање	Висок/Средњи/Низак	
Разлози			
Вероватноћа	Рангирање	Висока/Средња/Ниска	
Разлози			

Решавање ризика		
Толеранција ризика?	Висока/Средња/ Ниска	

Прихватљив?	Толерисати – Нису потребне даље активности	Неприхватљив?	Решавати ризик - - видети доле
Средства за решавање ризика		Третирање, трансферисање или укидање	
Контролне активности или остали кораци које треба предузети			

ПРОЦЕНА РИЗИКА – РЕЗИДУАЛНИ РИЗИК (након контролних активности)

Утицај	Рангирање	Висок/Средњи/ Низак		
Вероватноћа	Рангирање	Висока/Средња/ Ниска		

ПЛАНИРАЊЕ ЗА СЛУЧАЈ НЕРПЕДВИЂЕНИХ СИТУАЦИЈА (шта урадити ако се ризик оствари)

Активност коју треба предузети	
--------------------------------	--

ПРАЋЕЊЕ РИЗИКА

Носилац ризика		Надлежни	
Показатељи ризика			
Показатељ	Извор	Учесталост	

КОНТРОЛА	ДАТУМ
Образац попунио	
Образац ажурирао	
Образац ажурирао	
Образац ажурирао	

РЕЗИМЕ

Након што се идентификују ризици, неопходно је да се оцене у погледу утицаја који евентуално могу имати на организацију и вероватноће њиховог материјализовања. Утицај и вероватноћа се обично разматрају као велики, средњи и мали, али постоји још категорија. Кључна ствар је да се припреме смернице специфичне за потребе организације.

Следећа фаза је да се ризик унесе у регистар ризика или у образац за управљање ризиком одакле се њиме може управљати.

Имате 15 минута да размислите о овој теми.

Пре него што пређемо на следећу тему треба да будете сигурни да сте у потпуности разумели кључну терминологију и кључне тачке везане за интерну контролу.

Студија случаја ће вам у томе помоћи.

КЉУЧНА ТЕРМИНОЛОГИЈА

- Толеранција ризика;
- Утицај;
- Вероватноћа;
- Матрица ризика;
- Регистар ризика;
- Образац за управљање ризиком.

КЉУЧНЕ ТАЧКЕ

Након што се идентификују, ризици се морају проценити у односу на утицај и у односу на вероватноћу.

Утицај је могући утицај ризика на организацију у случају да се материјализује ризик и често се изражава у финансијском смислу.

Вероватноћа је могућност да се ризик реализује и обичо се изражава у проценту броја појављивања ризика током датог периода времена.

Утицај и вероватноћа се често разматрају као велики, средњи и мали, али има и других категорија.

Организације треба да припреме смернице које су специфичне за њихове потребе.

Ризике треба евидентирати у регистру ризика и/или обрасцу за управљање ризиком, одакле се њима може управљати.

05

Решавање ризика

УВОД

Основне области које ћемо покрити овом темом су:

- Инхерентни ризик;
- Толеранција ризика;
- Решавање ризика;
- Контроле.

ИНХЕРЕНТНИ РИЗИК

Пре него што се приступи „решавању“ ризика, тј. пре него што руководство предузме активности за ограничавање утицаја ризика или вероватноће његовог појављивања, он се обично назива инхерентни ризик.

ТОЛЕРИСАЊЕ РИЗИКА

Концепт толерисања ризика је кључ за ефективно управљање ризика и важно је размотрити га пре него што се пређе на разматрање начина на који се могу решавати ризици. Овај концепт може се посматрати на више начина у зависности од тога да ли је ризик (неизвесност) који се разматра претња или прилика/могућност.

При разматрању претњи концепт апетита за ризиком обухвата степен изложености који се сматра толерантним и оправданим уколико се реализује. У овом смислу ради се о поређењу трошкова (финансијских или других) везаних за „обуздавање“ ризика и трошкова саме изложености уколико би се она материјализовала, те проналажења прихватљиве равнотеже.

Када се разматрају прилике/могућности, овај концепт обухвата оно што је одређено лице спремно да активно изложи ризику како би се извукла корист из те прилике. У овом смислу ради се о поређењу вредности (финансијске или друге) потенцијалне користи и губитака који би могли настати (неки губици могу настати и уз корист или без њеног реализовања).

Треба напоменути да је неке ризике немогуће избећи и да организација нема способност да њима у потпуности управља и сведе их на прихватљив ниво – нпр. многе организације морају да прихвате да постоји ризик од терористичких активности које оне не могу да контролишу. У овим случајевима организација треба да припрема планове за случај непредвиђених догађаја.

НЕПРИХВАТЉИВ РИЗИК

Руководство одређене ризике може сматрати неприхватљивим (људска смрт, корупција...)

чак и када су утицај и/или вероватноћа средњи или мали, и такви ризици се могу третирати као „одлука“, а не као калкулација, на коју ће се указивати током целог процеса управљања ризицима.

Неприхватљив ризик генерално има само негативне последице, а његово умањивање је најчешће засновано на плановима за случај непредвиђених догађаја.

Када се изјави да неки догађаји представљају неприхватљиве ризике то је за руководство јак сигнал да треба да их пажљиво посматра и појача контроле.

У том случају, апетит за ризиком не постоји!

У оба случаја апетит за ризиком најбоље се изражава као низ граница које на одговарајући начин одобрава руководство, које сваком нивоу организације дају јасне смернице о границама ризика које могу прихватити, без обзира да ли се ради о претњи и трошку контроле, или о прилици и трошку покушаја да се она искористи. То значи да ће апетит за ризиком изразити на исти начин као и у процени ризика. Апетит организације за ризиком није нужно статичан. Нарочито руководство има слободу да варира у количини ризика коју је спремно да прихвати у зависности од датих околности.

РЕШАВАЊЕ РИЗИКА

Сврха решавања ризика јесте да се неизвесност претвори у корист за организацију тако што ће се „обуздати“ претње и искористити прилике/могућности. Свака радња коју организација предузима са циљем да реши одређени ризик представља део онога што је познатије као „интерна контрола“. Постоји пет кључних аспеката решавања ризика: толерисати ризик, третирати (решавати) ризик, трансферисати (пребацити) ризик, искористити прилику коју даје ризик, или укинути ризик, који су објашњени у наставку.

Постоји **5** кључних аспеката решавања ризика:



Толерисати ризик

Изложеност ризику може се толерисати без предузимања икаквих мера. Чак и ако се не може толерисати, способност да се нешто уради по питању неких ризика може бити ограничена, односно трошкови предузимања одређених мера могу бити несразмерни потенцијалној користи. У тим случајевима одговор може бити толерисање постојећег степена ризика. Ова опција наравно може се допунити планирањем за случај непредвиђених околности, односно решавање последица уколико се одређени ризик материјализује.

Третирати (решавати) ризик

Далеко највећи број ризика решава се на овај начин. Сврха третирања јесте да иако ће се одређена активност у организацији наставити са ризиком, предузеће се радње (контрола) да се ризик ограничи на прихватљив ниво. Такве контроле могу се поделити у односу на специфичну сврху коју имају.

Трансферисати ризик

Најбољи одговор за неке ризике јесте да се трансферишу. Ово се може урадити путем конвенционалног осигурања, или поверавањем одређених послова трећем лицу које ће преузети ризик на други начин. Ова опција је нарочито добра за умањивање финансијских ризика или ризика по имовину. Може се рећи да трансфер ризика умањује изложеност организације том ризику или да друга организација (која може бити из владиног сектора) поседује капацитете за ефективно управљање тим ризиком. Важно је напоменути да се неки ризици не могу (у потпуности) трансферисати – нарочито није могућ трансфер ризика који је везан за репутацију чак и уколико се уговори и само пружање услуга ван организације. Однос са трећом страном на коју је ризик пренет мора да буде пажљиво вођен како би се обезбедио успешан трансфер ризика.

Искористити прилику коју даје ризик

Ова опција није алтернатива за претходно наведене, већ пре представља опцију коју треба размотрити увек кад се толерише, трансферише или третира одређени ризик. Овде постоје два аспекта. Први је да ли истовремено са умањивањем одређених претњи постоји прилика да се искористи неки позитиван утицај. На пример, уколико је улагање већег износа капиталних средстава у велики пројекат ризично, постоје ли релевантне контроле које су довољно добре да оправдају повећавање тог износа како би се остварила још већа корист? Други аспект је да ли постоје околности које не носе претње, већ стварају позитивне прилике. На пример, смањење цене добара или услуга ослобађа одређене ресурсе који се могу употребити за нешто друго.

Укинути ризик

Неке ризике је могуће третирати или свести на прихватљив ниво само уколико се одређена активност прекине. Треба напоменути да опција прекида активности може бити озбиљно ограничена у владином сектору у поређењу са приватним сектором. Низ активности се у владином сектору спроводи иако су ризици толико велики јер нема другог начина да се исход, односно резултати неопходни за грађане и остваре. Ова опција може бити нарочито важна у управљању пројектима уколико постане јасно да је однос трошкова и користи одређеног пројекта неуравнотежен.

КОНТРОЛЕ

Све радње које се предузимају са циљем да реше (умање) ризике могу се сматрати контролама. Овај део финансијског управљања и контроле биће детаљније представљен у делу који се односи на контроле, а у наставку је списак различитих категорија контрола.

Превентивне контроле

Ове контроле осмишљене су тако да ограничавају могућност нежељених исхода. Што је важније да не дође до нежељеног исхода, то је важније спровести одговарајућу превентивну контролу. Већина контрола које организације спроводе обично припадају овој категорији. Примери превентивних контрола укључују поделу дужности, где једно лице нема овлашћење да поступа без одобрења другог лица (као што лице које одобрава плаћање фактуре није и лице које наручује робу, те спречава то лице да на рачун организације узме робу за личну корист), или ограничења активности овлашћених лица (нпр. само одговарајуће обучена и овлашћена лица имају дозволу да одговарају на питања медија што спречава да се штампи дају неодговарајући коментари).

Корективне контроле

Ове контроле су осмишљене тако да исправљају (коригују) реализоване нежељене исходе. Пружају могућност повраћаја у случају губитка или штете. Пример би били услови уговора који омогућавају повраћај средстава у случају да се уплати више. Осигурање се такође може посматрати као врста корективне контроле пошто омогућава финансијски повраћај у случају да се ризик реализује. Планови за случај непредвиђених околности су важан елемент корективних контрола јер представљају средство помоћу којег организација планира континуитет пословања / повраћај након догађаја над којима није имала контролу.

Директивне контроле

Ове контроле су осмишљене тако да обезбеде одређени исход. Нарочито су важне онда када је битно да се избегне одређени нежељени догађај – обично везан за здравље и безбедност. Примери ове врсте контроле укључују захтев да се носи заштитна одећа током обављања опасних дужности, или да запослени морају бити обучени пре него што им се дозволи да раде без надзора.

Детекционе контроле

Осмишљене су са циљем да идентификују случајеве нежељених догађаја који су се реализовали. Њихов утицај је по дефиницији „након догађаја“ тако да су погодне само када се настали губици или штета могу прихватити. Примери детекционих контрола укључују проверу залиха или средстава (којом се детектују залихе или средства који су „померени“ без овлашћења), усклађивања (детектују неовлашћене трансакције), „прегледи након спровођења“ који детектују „научене лекције“ из спровођења одређених пројеката које се могу применити у будућности, као и активности праћења које детектују промене на које треба реаговати.

У осмишљавању контрола је важно да је успостављена контрола пропорционална ризику. Поред најекстремнијих нежељених исхода (као што је губитак људских живота), обично је

довољно „дизајнирати“ контролу која ће дати у разумној мери уверавање да су могући губици везани за одређени ризик ограничени на апетит организације. Свака контролна активност носи одређене трошкове и важно је да контролне радње нуде „вредност за новац“ (корист) у односу на ризик који контролишу. Генерално говорећи, сврха контроле јесте ограничавање ризика, а не његово елиминисање.

РЕЗИМЕ

Неопходно је да организације размотре своју толеранцију ризика и да оцене инхерентни ризик у односу на тај ниво. Након што се ризици процене, организација треба да их решава, тј. да размотри шта ће радити са њима. То зависи од низа фактора укључујући и утицај и вероватноћу дешавања ризика, способност организације да прихвати ризик (апетит за ризиком), и способност организације да управља ризицима.

Ризицима се управља кроз увођење контрола које одражавају структуру интерне контроле која је више објашњена касније.

Имате 15 минута да размислите о овој теми.

Пре него што пређемо на следећу тему, треба да будете сигурни да сте у потпуности разумели кључну терминологију и кључне тачке везане за интерну контролу.

Студија случаја ће вам у томе помоћи.

КЉУЧНА ТЕРМИНОЛОГИЈА

- Инхерентни ризик;
- Толерисање ризика- апетит за ризиком ;
- Решавање ризика;
- Толерисати ризик;
- Третирати ризик;
- Трансферисати ризик;
- Искористити прилику;
- Укинути ризик;
- Контроле.

КЉУЧНЕ ТАЧКЕ

Организације морају да утврде ниво до којег могу да толеришу ризик, тј. своју прихватљивост ризика. Након што се ризици процене у односу на утврђени ниво, организација треба да решава ризике, тј. да размотри шта ће радити са њима.

То зависи од низа фактора укључујући:

- утицај и вероватноћу дешавања ризика;
- способност организације да прихвати ризик (апетит за ризиком);
- способност организације да управља ризицима (нпр. кроз контроле).

Постоји пет начина решавања ризика:

- Толерисати;
- Третирати;
- Трансферисати;
- Искористити прилику;
- Укинути.

Ризици се третирају, или се њима управља кроз увођење контрола.

Циљ је смањити ризик на ниво који је прихватљив за организацију. При разматрању претњи концепт апетита за ризиком обухвата степен изложености који се сматра толерантним и оправданим уколико се реализује без увођења контрола.

06

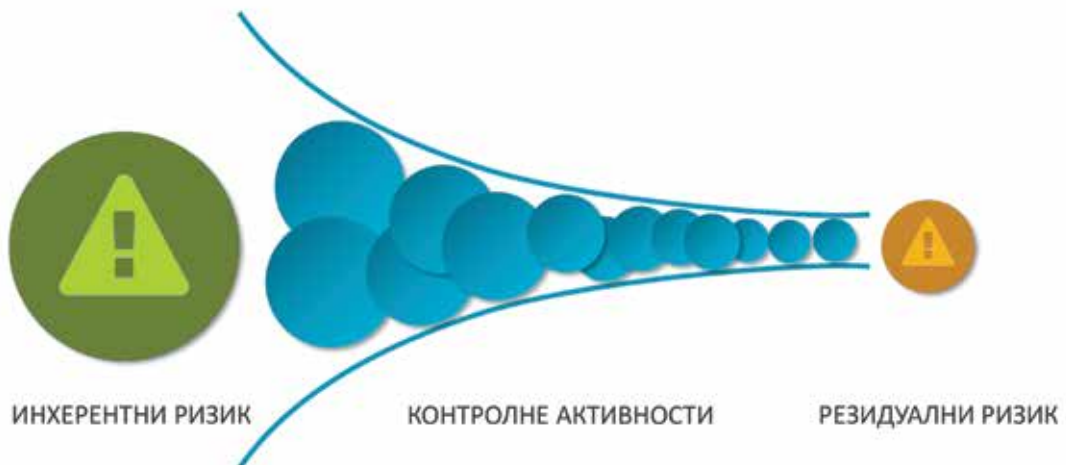
Резидуални ризик и планирање за случај непредвиђених ситуација

УВОД

Главне области које ће бити обухваћене овом темом су:

- Резидуални ризик;
- Потреба за поновним разматрањем инхерентног ризика;
- Планирање за случај непредвиђених ситуација.

Ризик након што је примењена одређена контрола.



РЕЗИДУАЛНИ РИЗИК

Резидуални ризик је ниво ризика који остаје након узимања у обзир утицаја контролних активности које су уведене у циљу смањивања последица ризика. Општи циљ јесте увођење контролних активности, све до нивоа исплативости, како би се ублажио или смањио ниво ризика на онај који је прихватљив за организацију, тј. онај у границама толеранције ризика.

Размишљање о ризику често се усмерава на резидуални ризик (тј. ризик након увођења контрола који ће, под претпоставком да су контроле ефективне, представљати стварну изложеност организације). Резидуални ризик ће, наравно, често морати да се поновно процењује – на пример, уколико се контроле промене. Процена предвиђеног резидуалног ризика је неопходна за оцену предложених контролних активности.

ПОТРЕБА ЗА ПОНОВНИМ РАЗМАТРАЊЕМ ИНХЕРЕНТНОГ РИЗИКА

Пажња би такође требала да буде посвећена добијању и анализирању информација о инхерентном ризику (тј. нивоу ризика пре контрола). Уколико се то не учини организација неће знати колика ће бити њена изложеност уколико контроле доживе неуспех. Сазнање о инхерентном ризику такође дозвољава боље сагледавање да ли су постављене прекомерне контроле – уколико је инхерентни ризик у границама толеранције ризика, није потребно трошити средства на контролу тог ризика. Ова потреба за поседовањем сазнања и о инхерентном и о резидуалном ризику показује да процена ризика представља фазу процеса управљања ризиком која не може бити одвојена од решавања ризика; мера до које је неопходно решавати ризик зависи од инхерентног ризика будући да адекватност изабраних мера за решавање ризика може једино да се разматра када је резидуални ризик процењен.

Планирање за случај непредвиђених ситуација

Циљ управљања ризиком је смањење вероватноће и утицаја ризика на прихватљив ниво. Међутим, без обзира на то колико је добар процес управљања ризиком, не може да постоји гаранција да ризик може да се избегне у потпуности. Као резултат тога, организације морају да размотре процес управљања ризицима и који би њихов одговор био уколико се ризик реализује. Ово се обично назива планирање за случај непредвиђених околности. Циљ је одређивање унапред смишљеног реакције реаговања које може да се активира хитно и да минимизира утицај ризика.

Природа реаговања ће зависити и од природе ризика који је укључен и од средстава организације. Даље, план реаговања мора да буде одговарајући и сразмеран ризику. Тако, на пример, уколико је пожар у школи проузрокован од стране конкретне врсте неонског светла, било би одговарајуће проверити остале школе које користе исту врсту неонског светла, али није неопходно проверавати светла у свим школама. Слично, уколико је приход малог позоришта предмет проневере, било би адекватно покренути дисциплински поступак против појединаца који су у то умешани, размотривши и додатне контроле како би се третирао ризик, али вероватно није одговарајуће да се укине ризик затварањем позоришта. Наредни примери планирања за случај непредвиђених ситуација, који обрађују разне мање или веће ризике, представљени су испод и означавају врсте проблема који би требали бити разматрани.

- Пожару канцеларијским просторијама – потражити додатни канцеларијски простор за активности које су тиме погођене или, уколико је то део веће организације, видети да ли погођене активности могу бити премештене у постојеће просторе, макар привремено;
- Квар компјутерског хардвера – потражити помоћ од произвођача хардвера у проналажењу капацитета за обраду података који одговара потребама. Или, уколико сте део веће групе, потражити да ли постоје довољни капацитети негде у оквиру групе;
- Пад система за обрачун зарада – извршити исплату зарада тачно као претходног месеца, али обавестити све запослене да ће ово бити предмет корекција у будућности када се систем обрачуна зарада поново успостави;
- Проневера – активирати организациони план реакције услед проневера.

РЕЗИМЕ

Резидуални ризик је ниво ризика који остаје након што се контролне активности успоставе, односно, ризик је третиран.

Управљање ризиком није гаранција да се ризик никада неће појавити, тако да организације морају да размисле о плану за случај непредвиђених ситуација, или о свом реаговању уколико се одређени ризик реализује.

Пре него што пређемо на седму тему, уверите се да сте у потпуности разумели кључну терминологију и кључне појмове о интерној контроли.

Следи студија случаја која ће вам помоћи да све ово боље разумете.

КЉУЧНА ТЕРМИНОЛОГИЈА

- Резидуални ризик;
- Инхерентни ризик;
- Планирање за случај непредвиђених ситуација.

КЉУЧНЕ ТАЧКЕ

Ризици се третирају, или решавају, увођењем контрола.

Ниво ризика који остаје након контрола назива се резидуални ризик.

Циљ управљања ризиком је да се смањи ниво ризика до нивоа који је прихватљив за организацију.

Континуирано треба усмеравати пажњу на ниво инхерентног ризика (ризик који постоји пре увођења контрола) обзиром да је организација изложена овом ризику уколико се деси крах контролних активности.

Организације морају да размотре план за случај непредвиђених ситуација тако да одреде - планирају реаговање уколико се ризик реализује.

07

Праћење ризика

УВОД

Основне области које ће бити покривене овом темом су:

- „Носилац“ ризика;
- Информације о ризицима;
- Комуникација и учење.

НОСИЛАЦ РИЗИКА

Неопходно је управљати ризицима и обезбедити да процес функционише ефективно; сваки ризик би требао да буде распоређен руководиоцима или носиоцима ризика. Ово функционише на прилично сличан начин као управљање буџетом где је свака буџетска ставка под контролом једног руководиоца. Слично, носилац ризика би требао да буде на таквом нивоу на којем имају контролу и утицај на ризик, укључујући средства којима ће га контролисати. Улога носиоца ризика се огледа у контроли и надзору над ризиком, реагујући на сваку промену која се јави у нивоу ризика. Он је такође одговоран за извештавање о ризику, према вишим хијерархијским нивоима руководства уколико ризик постане много оштрији као и дуж организације где слични ризици могу бити распрострањени.

Појединачни ризици које организација идентификује неће бити независни једни од других, већ ће обично формирати природне групе. На пример, постоји одређен број ризика који се могу груписати као „ресурси“, затим они који се могу груписати као „животна средина“. Неки ризици ће бити релевантни за више циљева организације. Ове групе ризика инкорпорираће повезане ризике на стратешком, програмском и оперативном нивоу. Важно је да се групе ризика не мешају са самим ризицима. Ризици треба да буду идентификовани на нивоу на којем се може идентификовати конкретан утицај и конкретна радња/е које могу решити ризик. Након што се идентификују све ризике треба доделити „носиоцу“ који је одговоран да обезбеди да се ризиком управља и да се он прати. Носилац ризика, у складу са својом одговорношћу за управљање ризиком, треба да има довољна овлашћења да обезбеди да се ризиком ефективно управља. Носилац ризика не мора да буде лице које предузима радње за решавање ризика.

ИНФОРМАЦИЈЕ О РИЗИЦИМА

Индикатори ризика требало би да пруже носиоцу ризика благовремено упозорење да ће можда бити потребно предузети неке активности да би се умањио ризик путем јаче интерне контроле, или уколико је то ван контроле организације, да треба бити свестан ризика и пратити их. У идеалном погледу, ови индикатори ризика требали би да буду уграђени у

процес управљања организацијом, а не посматрани као додатни захтев, односно, они су пре начин на који се организацијом управља, него засебан управљачки процес. Ови индикатори такође могу да чине основу информација о ризику, било у оквиру хијерархијских нивоа или дуж организације.

Уопште је препоручљиво да би требало да постоји најмање три индикатора ризика за сваки ризик. Међутим, неки носиоци ризика могу одабрати четири или пет индикатора који ће им помагати у праћењу. Ови индикатори би требало да буду мерљиви и поткрепљени подацима.

Примери индикатора ризика могу да укључују:

- Зараде нису конкурентне – индикатори могу укључити пораст броја отказа у организацији, смањење броја пријава за слободна радна места или разлози наведени приликом давања отказа;
- Кашњење у исплати обавеза повериоцима – индикатори могу укључити из система продукване информације о времену које протекне од иницијалног пријема фактуре до самог плаћања, број фактура враћених од стране одељења за плаћања услед нејасноћа и поређење између одељења која имају најбољи учинак.

Комуникација и учење

Комуникација и учење нису одвојени од управљања ризицима, већ су пре нешто што се одвија током целог процеса управљања ризицима. Постоји низ аспеката комуникације и учења које треба нагласити.

Идентификовање нових ризика или промена у ризицима само по себи зависи од комуникације. „Скенирање“ нарочито зависи од одржавања добре мреже за комуникацију са релевантним контактима и изворима података који ће олакшати идентификовање промена које утичу на профил ризика у организацији. Ови подаци крећу се од података везаних за националну безбедност, који могу утицати на стратешко планирање владиних организација, до комерцијалних поверљивих података везаних за партнерске организације или кључне уговораче, па све до информација везаних за планове одређене владине организације који могу да утичу на захтеве друге владине организације.

Комуникација у оквиру организације везана за ризике је важна:

- Важно је обезбедити да сви схвате, на начин који одговара њиховој улози, каква је стратегија организације за управљање ризиком, који су приоритети у управљању ризицима, и како се њихове конкретне одговорности уклапају у тај оквир. Уколико се то не постигне, неће бити могуће остварити адекватно и ефективно управљање ризицима и приоритети у ризицима неће се конзистентно решавати;
- Постоји потреба да се обезбеди да се извлече поуке и да се оне пренесе онима који од њих могу имати користи. На пример, уколико се један део организације сусреће са новим ризиком и осмисли ефективну контролу да га реши, то треба да буде пренето свима који се могу сусрести са тим ризиком;
- Постоји потреба да се обезбеди да сваки ниво руководства, укључујући и одбор, активно тражи и добија одговарајућа и редовна уверавања везана за управљање ризицима који су у њиховој надлежности. Треба им доставити довољно информација које ће им омогућити да планирају активности везане за ризике када није прихватљив резидуални ризик, као и уверавања везана за ризике који се могу

сматрати прихватљивим уколико су контролисани. Поред рутинске комуникације везане за таква уверавања, треба да постоји механизам за решавање важних ризика који се појаве изненада.

Комуникација са партнерским организацијама везана за ризике је такође важна, нарочито када организација зависи од других организација не само у погледу једног уговора, већ и у смислу пружања услуга у име организације. Неспоразуми по питању приоритета у решавању ризика могу изазвати озбиљне проблеме, који могу водити неодговарајућем нивоу контроле који ће се применити на одређене ризике, као и немогућности да се добије уверавање у погледу тога да ли је партнерска организација применила адекватно управљање ризицима или не, што може довести до зависности од трећих лица која могу бити неуспешна у пружању услуга на прихватљив начин.

Важно је комуницирати са свим чиниоцима о начину на који организација управља ризицима како би они били сигурни да ће организација обавити посао на очекивани начин, као и управљати очекивањима других чинилаца до мере у којој организација може да их испуни. Ово је нарочито важно за ризике који утичу на грађане и тамо где грађани зависе од реаговања Владе на ризике у њихово име.

РЕЗИМЕ

Сваки ризик мора имати носиоца, лице које је одговорно за управљање и праћење тог ризика. Они би требало да развију индикаторе ризика, најбоље као део свеукупног управљачког процеса, како би им помогли у њиховој улози праћења ризика.

Комуникација у оквиру организације везана за ризике је веома важна. Запослени треба да схватају ризике са којима се сусреће организација и контроле које постоје да те ризике умање. Постоји такође потреба за ефективним процесом извештавања тако да више руководство може да буде уверено да се ризици решавају ефективно. Међутим, улога комуникације је шира од тога будући да се често поуке извучене у једном делу организације везане за ризике преносе на друге делове, као и начини за решавање тих ризика.

Имате 15 минута да размислите о овој теми.

Пре него што пређемо на следећу тему, треба да будете сигурни да сте у потпуности разумели кључну терминологију и кључне тачке везане за интерну контролу.

Студија случаја ће вам у томе помоћи.

КЉУЧНА ТЕРМИНОЛОГИЈА

- Носилац ризика;
- Информације везане за ризике;
- Индикатори ризика.

КЉУЧНЕ ТАЧКЕ

Сваки ризик мора имати носиоца, лице које је одговорно за управљање и праћење тог ризика.

Носилац ризика мора имати довољна овлашћења да обезбеди ефективно управљање ризицима.

Носиоци ризика би требало да развију индикаторе ризика

Индикатори ризика требало би да буду део нормалног управљачког процеса

Комуникација у организацији везана за ризике је веома важна.

Запослени треба да разумеју ризике са којима се сусреће организација и контроле које постоје да те ризике умање.

Постоји потреба за ефективним процесом извештавања тако да више руководство може да буде уверено да се ризици решавају ефективно.

Улога комуникације је шира од тога будући да се често поуке извучене у једном делу организације везане за ризике преносе на друге делове, као и начини за решавање тих ризика.

08 Стратегија управљања ризицима; провера и тест напретка

УВОД

Основне области које су покривене овом темом су:

- Стратегија управљања ризицима ;
- Улога вишег руководства;
- Улога интерне ревизије;
- Улога ревизорске комисије (или комисије за ризик);
- Провера процеса управљања ризиком;
- Расподела ресурса;
- Тест напретка.

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Свака организација мора да припреми сопствену стратегију за управљање ризицима, која ће утврдити оквир за идентификовање ризика, њихову процену, решавање, извештавање и праћење. За организације у јавном сектору обично постоји упутство о питањима која требају бити покривена таквом стратегијом, и оно ће најчешће укључивати:



- Објашњење зашто је управљање ризицима важно и користи које оно доноси;
- Циљеве стратегије;
- Организационе улоге за управљање ризицима, укључујући:
 - Општа обавеза руководства да се бави ризиком;
 - Специфичне улоге које имају везе са процесом управљања ризиком;
 - Општа обавеза сваког појединца у оквиру организације да поседује свест о потреби управљања ризицима;

- Процес за идентификовање, оцену и решавање ризика;
- Програм за процену и редовну проверу ризика;
- Планирање активности за суочавање са ризиком;
- Програм за комисију за ризик (често комбиновано са ревизорском комисијом);
- Толерисање ризика од стране организације;
- Организационе категорије за рангирање ризика;
- Програм обавештавања особља и осталих интересних страна о стратегији.

Остатак овог модула бави се неким од кључних улога и програмима провере који подржавају стратегију.

УЛОГА ВИШЕГ РУКОВОДСТВА

Више руководство има значајну улогу у управљању ризицима, и то:

- утврђује тон и утиче на „културу“ организације у смислу управљања ризицима

То укључује:

- утврђивање да ли организација као целина, односно њени релевантни делови, преузимају ризике или су неспремни да преузимају ризике;
- утврђивање врста ризика који су прихватљиви, и оних који нису;
- утврђивање стандарда и очекивања за запослене у погледу понашања и интегритета;
- утврђивање одговарајућег апетита за ризицима или ниова изложености организације;
- утврђивање протокола за одређивање приоритета у организацији;
- доношење важних одлука које утичу на профил ризика или изложеност организације ризику;
- праћење управљања важним ризицима;
- уверавање да се активно управља мање важним ризицима, уз адекватне и ефективне контроле;
- годишња анализа приступа који организација има према управљању ризицима и одобравање измена или побољшања кључних елемената његових процеса и процедура.

Остале кључне улоге вишег руководства:

- спровођење политика везаних за управљање ризицима и интерну контролу;
- идентификовање и оцена основних ризика са којима се суочава организација;
- уграђивање управљања ризицима у систем интерне контроле.

УЛОГА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

Организацијама је потребан процес за праћење управљања ризицима и извештавање вишег руководства о овом процесу. У многим организацијама овај посао обавља интерна ревизија.

Када то није случај, ову улогу преузима неки други део организације са сличном независношћу и овлашћењима. То може бити на пример посебна јединица која је део канцеларије највишег руководиоца.

Интерна ревизија представља независну и објективну оцењивачку и консултантску активност осмишљену да „увећа вредност“ и побољша пословање организације. Интерна ревизија кроз систематичан и дисциплинован приступ који примењује у оцењивању активности, организацији помаже у остваривању циљева. (Институт интерних ревизора, 2000).

Интерни ревизори све више постају укључени у радионице везане за ризике и контроле, као део општег процеса уграђивања управљања ризицима и интерне контроле у културу организације. Под условом да интерна ревизија само олакшава овај процес, а да је руководство носилац процеса (одговорно), укључујући и ризике, контроле и планове активности, то не угрожава независност и објективност интерне ревизије. (Институт интерних ревизора, 2003. година).

Да би се избегле недоумице, интерна ревизија не треба да буде део (линијског) руководства и не треба да има одговорност за управљање ризицима (као носилац ризика), осим за своје послове. Обзиром на то, рад интерне ревизије пружа важно, независно и објективно уверавање о компетентности управљања ризицима, контроли и руковођењу. Интерна ревизија може такође да се искористи од стране руководства као интерни саветник и испомоћ у развоју стратешког процеса управљања ризицима за организацију. Она ће имати широк спектар активности које организација предузима, и већ ће предузети неке облике процене у циљу прикупљања података за процес планирања ревизије система и процеса. Како било, важно је напоменути да интерна ревизија није ни замена за управљачку одговорност за ризик, нити замена за уграђени систем провере који се спроводи од стране разног особља које поседује управљачке одговорности за остваривање организационих циљева.

УЛОГА РЕВИЗОРСКЕ КОМИСИЈЕ (ИЛИ КОМИСИЈЕ ЗА РИЗИК)

Многе организације јавног сектора такође имају ревизорску комисију (идеално – са члановима који немају управљачке функције) које су задужене за подршку руководству организације у њиховим обавезама везаним за ризик, контролу и руковођење и са тиме повезано уверавање. Руководство организације ће од ревизорске комисије захтевати:

- добијање уверавања да су ризик, и промене у ризику, под сталним надзором;
- да прима разна уверавања о управљању ризиком и у складу с тим доносити свеукупно мишљење о управљању ризицима;
- коментаре о адекватности управљања ризиком и процеса уверавања који постоје.

Како било, требало би напоменути да ревизорска комисија не би смела да буде носилац ризика или да управља ризиком, и као што није ни интерна ревизија, није замена за одговарајућу улогу руководиоца у управљању ризиком.

ПРЕГЛЕД ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима треба анализирати и о томе припремити извештај из три разлога:

- праћење да ли се профил ризика мења или не;
- уверавање да је управљање ризицима ефективно;
- идентификовање даљих радњи уколико је потребно.

Треба успоставити процесе за преглед који ће утврдити да ли ризици још увек постоје, да ли су се појавили нови ризици, да ли су се променили утицај и вероватноћа, известити о значајним променама кроз које ће се прилагодити приоритети у ризицима, и дати уверавање о ефективности контрола. Поред тога, општи процес управљања ризицима треба да буде предмет редовних прегледа како би се добило уверавање да је он и даље адекватан и ефективан. Преглед ризика и преглед процеса управљања ризицима су одвојени процеси и нису замена један за други.

Преглед процеса треба да:

- обезбеди да су сви аспекти процеса управљања ризицима анализирани бар једном годишње;
- обезбеди да су сами ризици предмет прегледа одговарајуће учесталости (уз одговарајући преглед ризика од самог руководства и независне прегледе/ревизије);
- омогући упозоравање одговарајућих нивоа руководства на нове ризике или промене у већ идентификованим ризицима тако да се оне могу решавати на одговарајући начин.

Организација може имати посебан тим за прегледе (анализе) и уверавања који се успоставља са посебном сврхом (нпр. тимови за инспекцију рачуна, или тимови за проверу усаглашености са прописима). Њихов посао доприноси уверавању везаном за систем ризика и контрола које се користе у организацији. Механизми кроз које (споредни/линијски) руководиоци дају извештаје о областима које су у њиховој надлежности су нарочито важни у организацијама у којима постоји високо децентрализована структура контроле.

РАСПОДЕЛА РЕСУРСА

У осмишљавању контрола важно је да се успоставе контроле које су пропорционалне ризику. Осим у случају најекстремнијих нежељених исхода (као што је губитак људског живота), обично је довољно осмислити контролу која ће дати уверавање у разумној мери да је могући губитак у оквирима апетита организације за ризиком. Свака контролна активност носи одређене трошкове и важно је да она нуди вредност за новац у односу на ризик који контролише. Генерално говорећи, сврха контроле је да се ризици обуздају пре него да се они елиминишу.

РЕЗИМЕ

Свака организација треба да успостави оквир за управљање ризицима – своју стратегију за управљање ризицима. Више руководство има значајну улогу у припреми и предочавању ове стратегије целој организацији. Поред тога, интерна ревизија може имати значајну улогу у праћењу и извештавању везаном за процес управљања ризицима.

Мора да постоји ефективан процес провере и извештавања о управљању ризицима у организацији. Ово је основно за обезбеђивање ефективног управљања ризицима, оцењујући да ли су нови ризици препознати и да ли су контроле и остале активности модификоване у складу са тим.

Имате 15 минута да размислите о овој теми.

Пре него што пређемо на следећу тему, треба да будете сигурни да сте у потпуности разумели кључну терминологију и кључне тачке везане за интерну контролу.

Студија случаја ће вам у томе помоћи.

КЉУЧНА ТЕРМИНОЛОГИЈА

- Стратегија за управљање ризицима ;
- Процес управљања ризицима;
- Расподела ресурса.

КЉУЧНЕ ТАЧКЕ

Мора да постоји ефективан процес за преглед (анализу) и извештавање о управљању ризицима у организацији.

Ово је важно како би се обезбедило ефективно управљање ризицима, које процењује да ли су решени нови ризици и да ли су контроле и друге радње модификоване по потреби.

Овде се могу укључити алатке као што је самостална процена ризика и контрола.

Ово укључује коришћење рад интерене ревизије на ревизији система интерне контроле.

Свака организација треба да утврди оквир за управљање ризицима – стратегију за управљање ризицима.

Више руководство има значајну улогу у припреми и предочавању ове стратегије целој организацији.

Поред тога, интерна ревизија може имати значајну улогу у праћењу и извештавању везаном за процес управљања ризицима.

Део стратегије односиће се и на расподелу ресурса, односно ниво и трошак контроле биће пропорционалан степену ризика.

ТЕСТ НАПРЕТКА

Молимо, одговорите на наредна питања:

1. Како бисте дефинисали ризик?
2. Да ли је управљање ризиком специјализована активност руководства или је део општег управљања? Зашто?
3. Које су компоненте „паметних“ циљева (SMART) и зашто су оне потребне?
4. Како бисте извршили СВOT анализу и како би вам ово помогло у управљању ризицима?
5. Наведите једну од техника која се може користити за идентификовање ризика?
6. Које су три основне категорије ризика?
7. Које су две димензије које се користе у матрици ризика?
8. Како се зове документ у којем се евидентирају ризици?
9. Наведите два од пет начина за решавање ризика?
10. Који термин се употребљава за количину ризика која остаје и након што се примени контрола да ризик сведе на прихватљив ниво?
11. Који термин се употребљава за лице које је одговорно за праћење и управљање једним ризиком?
12. Како се зове документ који наводи оквир за начин на који ће се управљати ризицима у организацији?