



Twinning project SI 04/IB/FI/01



Nadaljnja krepitev razvoja notranjega nadzora

javnih financ in sodelovanje v boju proti goljufijam

Upravljanje s tveganji in analiza tveganj Izobraževalni program

Drugi del

- Urad za nadzor proračuna -
Prehodna sredstva 2004 za Republiko Slovenijo



Kazalo

1. Definicija tveganja in upravljanje s tveganji
2. Opredelitev tveganj
3. Ocenjevanje tveganj
4. Sprejemljivo tveganje
5. Odzivanje na tveganja
6. Pregledovanje in poročanje
7. Povzetek



TWINNING PROJECT

SI 04/IB/FI/01

Further strengthening of PIFC and anti-fraud co-ordination
Transition facility 2004 for Republic of Slovenia

1. Pojmi

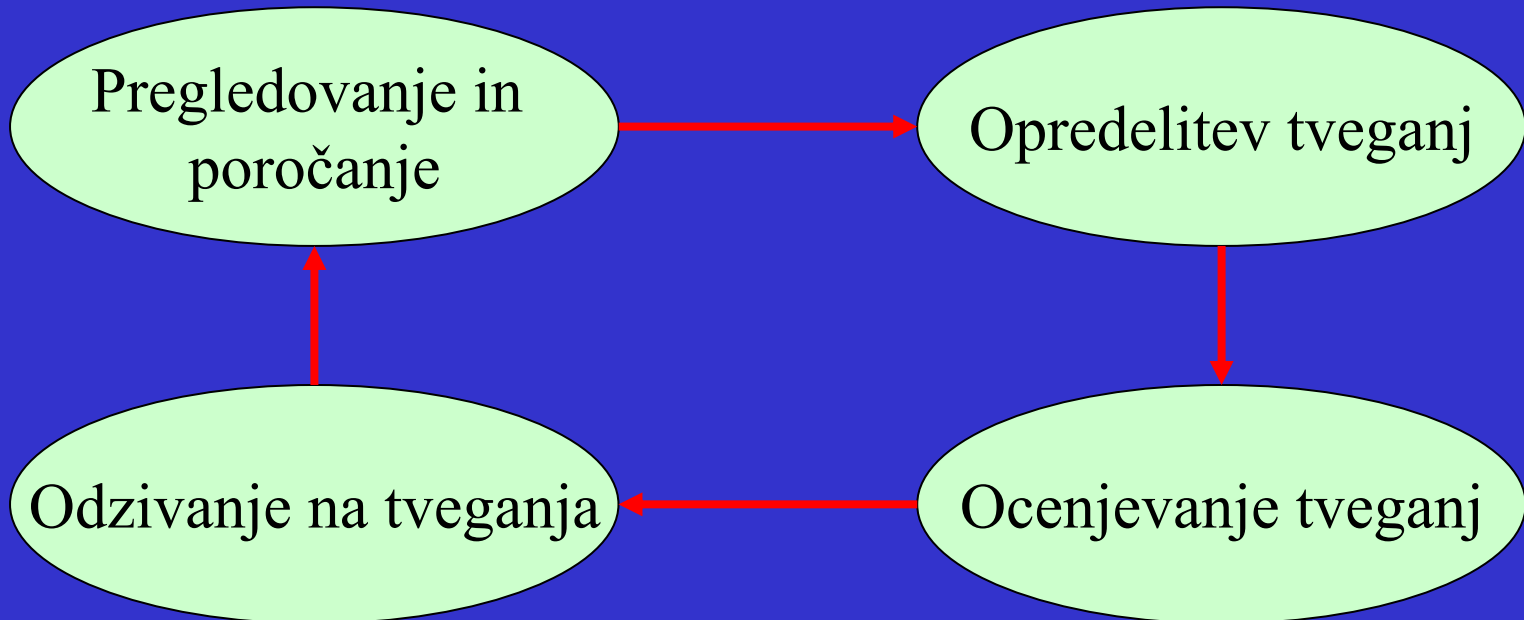


Kaj je tveganje?

TVEGANJE: Negotovost nastanka dogodka, ki lahko negativno ali pozitivno vpliva na doseganje strateških, operativnih in finančnih ciljev organizacije.



Upravljanje s tveganji





Upravljanje s tveganji

- Upravljanje s tveganji se ne nanaša samo na skladnost s predpisi, temveč tudi na način razumevanja poslovanja dane organizacije, kar ima dolgoročen vpliv nanjo
- Tveganje lahko predstavlja priložnost za zagotovitev konkurenčno prednost
- Obvladovanje tveganj je odločilno za uspešno poslovanje in v središču pozornosti vodstva



Prednosti upravljanja s tveganji

- Boljše upravljanje s sredstvi
- Hitrejša odzivnost na notranje in zunanje spremembe
- Večja verjetnost doseganja ciljev
- Celovito poročanje vodstvu o različnih tveganjih
- Boljše razumevanje ključnih tveganj in posledic



Prednosti upravljanja s tveganji

- Večja pozornost vodstva na najpomembnejša vprašanja
- Manjša možnost nastanka nepredvidenih dogodkov
- Večja pozornost je namenjena temu, da se pravilne stvari izvajajo na pravilni način
- Večja verjetnost za izvajanje pobud za izboljšave
- Možnost prevzemanja večjega tveganja za boljše rezultate
- Boljša informiranost pri prevzemanju tveganj in odločanju



Primeri tveganj v javnem sektorju (1)

Nekatera tveganja so zunaj organizacije:

- Politično – menjava vlade
- Ekonomsko – godpodarski položaj odstopa od načrtovanega
- Družbene – demografske spremembe ali spremembe pričakovanj uporabnikov
- Zakonsko –spremebe predpisov EU
- Okoljsko – zahteve na področju zdravja in varnosti ali okoljevarstva



Primeri tveganj v javnem sektorju(2)

Nekatera tveganja so poslovne narave:

- Nezadovoljive storitve – storitve ne izpolnjujejo zahtev kakovosti
- Sredstva – nezadostna sredstva
- Odnosi – partnerji (npr. lokalne skupnosti) ne sodelujejo
- Zmogljivosti – ne ustrezajo povpraševanju/kakovosti
- Odzivnost – sposobnost hitro odreagirati na nesreče



Primeri tveganj v javnem sektorju(3)

Nekatera tveganja nastanejo zaradi sprememb poslovnega okolja:

- Vlada sprejme nove poslovne cilje
- Družbene spremembe ogrožajo poslovno sposobnost, zahtevajo se višje plače
- Zaradi omejenih sredstev vseh predvidenih projektov ni možno izvesti, določi se prioriteta



2. Opredelitev tveganj



Razumevanje tveganja

- Vodstvo mora opredeliti tveganja, ki lahko ogrožajo poslovanje organizacije in jih z ukrepanjem obvladovati na sprejemljivi ravni.
- Vodstvo mora zato razviti analizo tveganj.



Analiza tveganj

Analiza tveganj je postopek, s katerim je formalno predstavljen proces ocene verjetnosti nastanka tveganj in njihovih posledic ter ukrepov, ki so potrebni za zagotavljanje doseganja ciljev.



Koraki analize tveganj

- Opredeliti poslovne cilje
- Ugotovitev tveganj, ki lahko vplivajo na doseganje ciljev
- Ocenitev možnih posledic, ki jih lahko uresničitev tveganj povzroči
- Sprejem odločitev o ukrepih za učinkovito obvladovanje tveganj

Pomni: analiza tveganj ni enkratno dejanje, temveč stalna aktivnost!



Strateška analiza tveganj

S strateško analizo opredelimo slabosti in potrebne izboljšave

- strategije tveganj organizacije
- organizacijske strukture
- kadrovanja
- poslovnih procesov
- poročanja

Analiza predstavlja osnovo za oblikovanje ustrezne strategije za obvladovanje tveganj



Ugotavljanje tveganj

Ugotavljanje tveganj lahko izvedemo v dveh korakih:

- Začetno ugotavljanje – ko se izvaja prvič (na sistematičen način) ali za nove projekte
- Stalno ugotavljanje – tveganje se lahko spremeni, preneha ali pa nastane novo tveganje

V vsakem primeru pa morajo biti tveganja povezana s cilji organizacije.



Ugotavljanje tveganj

Za ugotavljanje tveganj lahko uporabimo dva pristopa:

- Naročilo pregleda – za ugotovitev tveganj je ustanovljena posebna skupina, ki jo lahko sestavljajo osebe znotraj organizacije ali izven nje.
- Samoocenitev tveganj – vsaka organizacijska enota ugotavlja tveganja pri svojem poslovanju oz. doseganju svojih ciljev.

Predstavljena pristopa nista edina, možna je tudi kombinacija obeh.



Razvrstitev tveganj

Tveganja lahko razvrstimo v tri skupine:

- Strateška
- Taktična
- Operativna

Pri analizi tveganj veliko vodij uporablja podskupine, kot so na primer finančna tveganja



Glavne vrste tveganj

- Tveganja neskladnosti (standardi, zakoni, predpisi, navodila)
- Zunanja tveganja (ekonomski pretresi, sprememba navad, predpisi EU)
- Finančna tveganja (goljufije ali nepravilnosti)
- Tveganja nepredvidljivosti (nezadostno načrtovanje)
- Operativna tveganja
- Projektna tveganja (izvedljivost)
- Tveganja, ki nastanejo zaradi uveljavljanja nove delovne prakse
- Tveganja, ki zadevajo javnost ali okolje
- Strateška tveganja (politične odločitve, prednosti)



3. Ocenjevanje tveganj



Ocenjevanje tveganj in razvrščanje po pomembnosti

Ključni dejavniki:

- Razumevanje tveganja
- Sposobnost meriti tveganje
- Ustreznost sistemov za ugotavljanje tveganj in nadzorovanje



Temeljna načela ocenjevanja tveganj

- Zagotoviti, da obstaja jasno zasnovan proces, ki omogoča merjenje verjetnosti in posledic vsakega tveganja
- Evidentirati oceno tveganj na tak način, da se nadzorovanje in razporeditev tveganj po pomembnosti lažje izvedeta
- Razlika med tveganjem pri delovanju in preostalim tveganjem mora biti jasna



Ocenjevanje tveganj

- Nekatera tveganja se lahko izrazijo v številkah – npr. finančno tveganje
- Druga pa ne in je za njihovo oceno potrebna subjektivna presoja – npr. tveganje izgube ugleda
- Pri ocenjevanju tveganj je treba upoštevati verjetnost uresničitve in posledice uresničitve tveganja.
- Ocenjevanje tveganj je tudi stvar ‘občutka’.



Ocenjevanje in razporejanje tveganj

- Tveganja ocenimo in razporedimo po pomembnosti na podlagi dveh meril – verjetnosti in posledic.
 - Posledice: kvantitativna in kvalitativna merila, ki temeljijo na objektivnih preteklih podatkih in subjektivnih ocenah za prihodnost.
 - Predvidene posledice ali najslabše možne posledice?
 - Neposredni ali posredni učinki?



Ocenjevanje tveganj in njihova razporeditev po pomembnosti

- Tveganja ocenimo in razporedimo po pomembnosti na podlagi dveh meril – vpliva in verjetnosti.
 - Verjetnost
 - Negativni pojav je v določenem obdobju nastal enkrat = Možnost “X”
 - Negativni pojav je v določenem obdobju nastal večkrat = Možnost “Y”



Dejavniki za merjenje posledic uresničitve tveganja

- Med dejavnike štejemo:
 - Število transakcij, strank...
 - Kompleksnost storitev, sistemov, zakonodaje, vmesnikov
 - Vpliv tretjih oseb – vlada, varuhi pravic, družbeni trendi
 - Likvidnost
 - Edinstvenost– neuporaba normiranja in primerjave dobrih praks
 - Spremembe – notranje, zunanje
 - ...



Matrika tveganj

<u>Posledice</u>	Visoko	<i>Pomembna tveganja z nizko verjetnostjo uresničitve</i>	<i>Pomembna tveganja, ki ogrožajo doseganje poslovnih ciljev</i>
	Nizko	<i>Manj pomembna tveganja, ki jih je mogoče nadzorovati</i>	<i>Manj pomembna vsakodnevna operativna tveganja</i>
		Nizko	Visoko
		<u>Verjetnost uresničitve tveganja</u>	



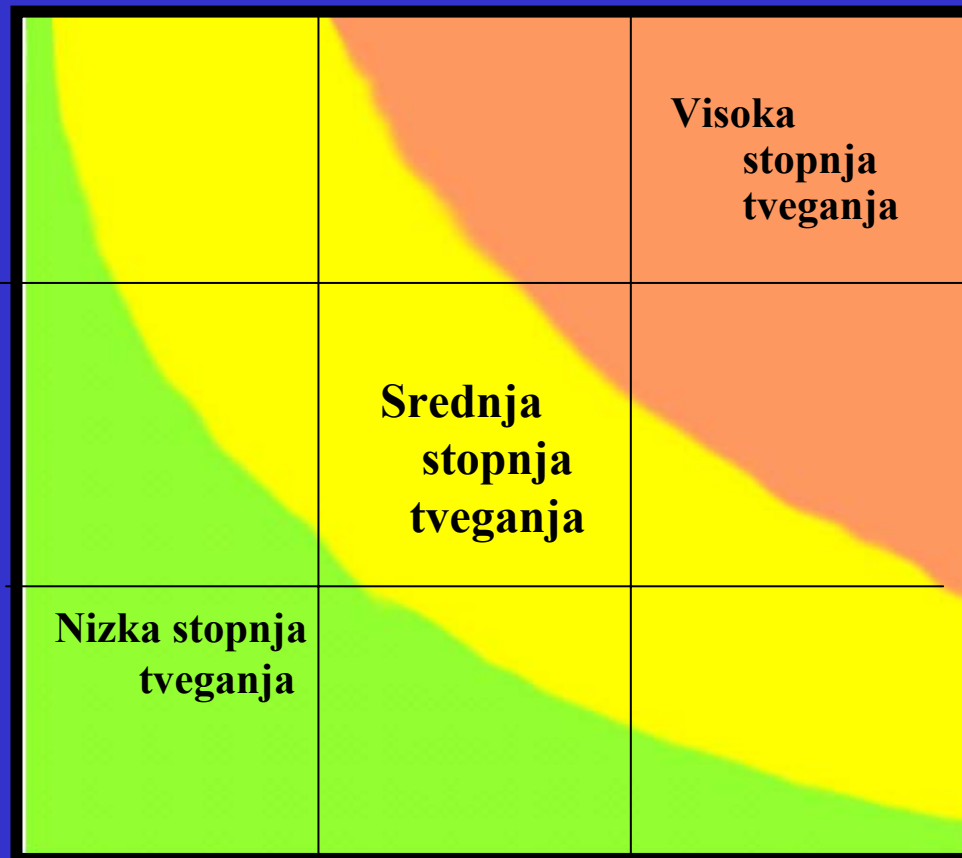
Tabela tveganj

Posledice

Velike

Srednje

Majhne



Verjetnost



Model ocenjevanja tveganj



TWINNING PROJECT

Further strengthening of PIFC and anti-fraud co-ordination
Transition facility 2004 for Republic of Slovenia

Delovni list za oceno tveganj in kontrolne aktivnosti

Naziv PU :						
Oddelek :						
Org. enota :						Pripravi/a:
Aktivnost :						Datum:
Cilji	Ocena tveganj				Ukrepi za obvladovanje tveganj	
	Tveganje - vrsta tveganja		Vpliv	Verjetnost	Kontrolne aktivnosti	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		



Model Ocenjevanja tveganj



TWINNING PROJECT

Further strengthening of PIFC and anti-fraud co-ordination
Transition facility 2004 for Republic of Slovenia

Delovni list za oceno tveganj in register tveganj

Naziv PU :

Tveganje	Opis tveganja	Oddelek	Org. enota	Cilj	Vpliv	Verjetnost	Ocena	Posledice	Ukrepi	Akcijski načrt	Nosilec
(1)	2	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)



Problemi pri ocenjevanju tveganj (1)

- Ocenjevanje tveganj je odvisno od tega, kako sta verjetnost in vpliv predstavljena,
npr. enotna definicija visoke stopnje tveganja ne obstaja.
- Celoten vpliv tveganja, npr. kako je ugotovljeno tveganje povezano z ostalimi tveganji in kako ta povezava vpliva na drugi del organizacije, ki ga ne proučujemo.



Problemi pri ocenjevanju tveganj(2)

- Analiza posledic je omejena na finančno izgubo in se druge posledice, kot je npr. izguba ugleda ne upoštevajo.
- Pomembnost tveganja lahko zaposleni podcenijo, ker se bojijo razkritja pomanjkljivosti.



4. Sprejemljivo tveganje



Sprejemljivo tveganje

- Raven, do katere organizacija sprejme tveganje, da bi zagotovila dodatno vrednost.
- Dobro razumevanje stopnje, do katere je organizacija pripravljena sprejeti tveganje in stopnje, do katere se uslužbencem zaupa pristojnost.



Tveganje pri delovanju in preostalo tveganje

- Tveganje pri delovanju je prvotno tveganje, ki obstaja znotraj poslovanja organizacije, če niso sprejeti nobeni ukrepi.

Tveganje pri delovanju = Verjetnost X Posledice

- Preostalo tveganje je tveganje, ki ga organizacija sprejme po tem, ko so bili sprejeti vsi ukrepi.

Preostalo tveganje = Tveganje pri delovanju –
Obvladovanje tveganja



5. Odzivanje na tveganja



Upravljanje s tveganji

Ker so sredstva omejena, se je treba odzivati na tveganje na najučinkovitejši način.

To pomeni, da je treba tveganja ugotoviti, analizirati, oceniti, jih razvrstiti po pomembnosti in določiti:

- Ali se ugotovljeno tveganje sprejme
- Ali se tveganje poskuša ublažiti
- Ali se tveganje prenese
- Ali se ukine dejavnost, ki nastanek tveganja povzroča



Odziv na ugotovljeno tveganje

- Opredeli in oceni se možne odzive na ugotovljeno tveganje.
- Oceni se možnosti odziva gleda na raven sprejemljivega tveganja in stroške ter koristi.

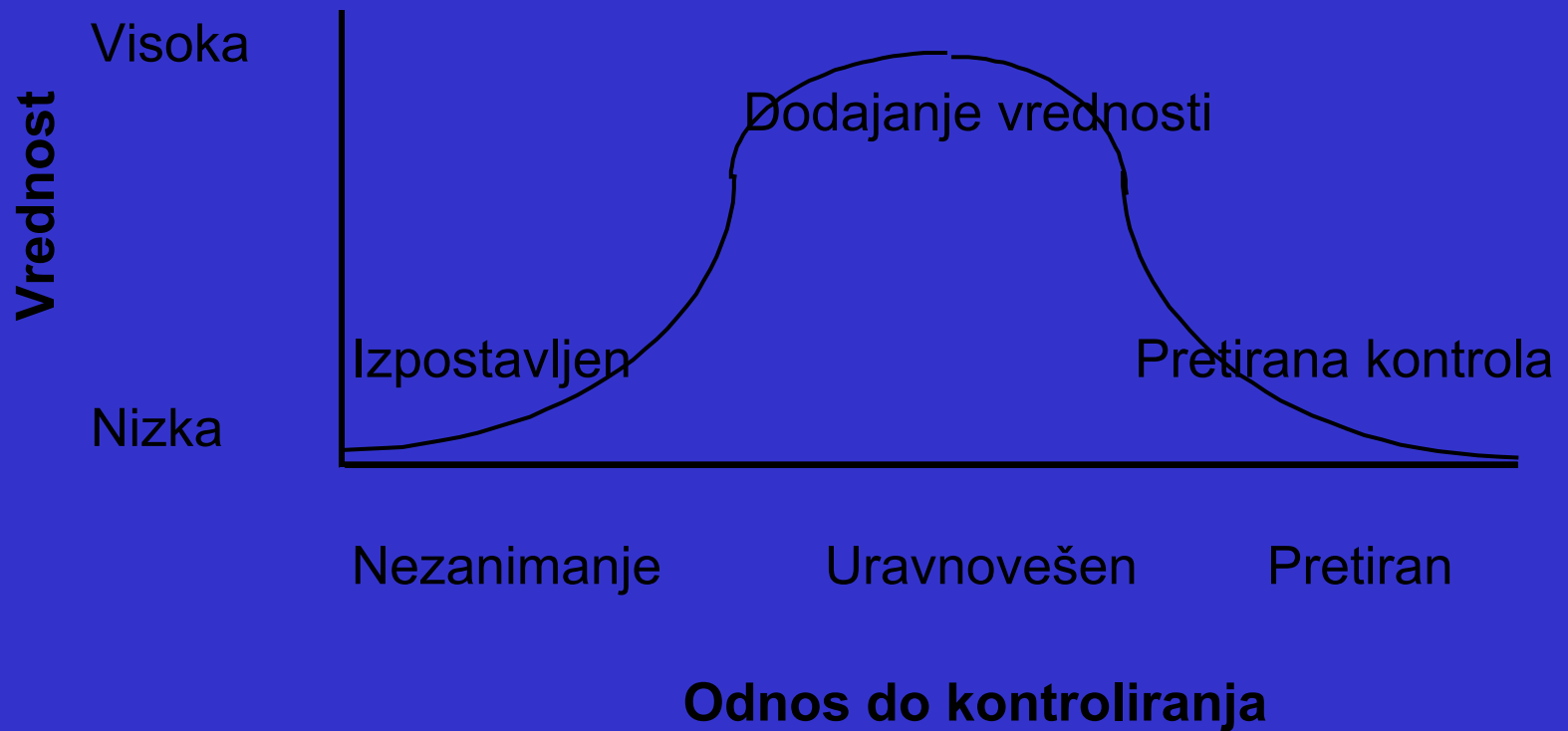


Možnosti odzivanja na tveganje

- Sprejemanje tveganja – sprejemljivo tveganje, omejena možnost ukrepanja, nesorazmerni stroški
- Ublažitev tveganja – ukrepanje, namenjeno omejevanju tveganja na še sprejemljivo raven
- Prenášanje tveganja – zavarovanje, prenos aktivnosti na drugega
- Prenehanje tveganja – nekatera tveganja se ne morejo omejiti na sprejemljivo raven kot s prenehanjem dejavnosti



Odnos do kontroliranja





Ukrepi za obvladovanje tveganj

- Preprečevalni – preprečiti nastanek tveganja.
- Popravljalni – popraviti nezaželene rezultate, ki so že nastali.
- Usmerjevalni – preprečiti uresničitev tveganja tako, da se za izvajanje vsake dejavnosti zahteva upoštevanje določenih postopkov.
- Odkrivalni – ugotoviti ali se je tveganje že uresničilo.



Odziv na tveganje

- Ukrep, ki ga vodstvo sprejme kot odziv na ugotovljeno tveganje, mora biti namenjen povečevanju verjetnosti, da bodo poslovni cilji doseženi.



6. Pregledovanje in poročanje o tveganjih



Pregledovanje in poročanje o tveganjih

- Razlogi za pregledovanje in poročanje:
 - Nadzorovanje, če se tveganja spreminjajo.
 - Nadzorovanje, če je obvladovanje tveganj uspešno ali pa so potrebni dodatni ukrepi.



Spremljanje

- Vse procese upravljanja s tveganji je potrebno (najmanj) letno pregledovati
- Vsako posamično tveganje je potrebno spremljati tudi pogosteje
- Če pride do sprememb pri tveganjih, mora biti vodstvo o tem obveščeno
- V procesa pregledovanja upravljanja s tveganji ima notranji revizor osrednjo vlogo.
- **Notranji revizor deluje kot svetovalec,,**
- **vendar ni odgovoren za upravljanje s tveganji ali spremljanje le-teh.**

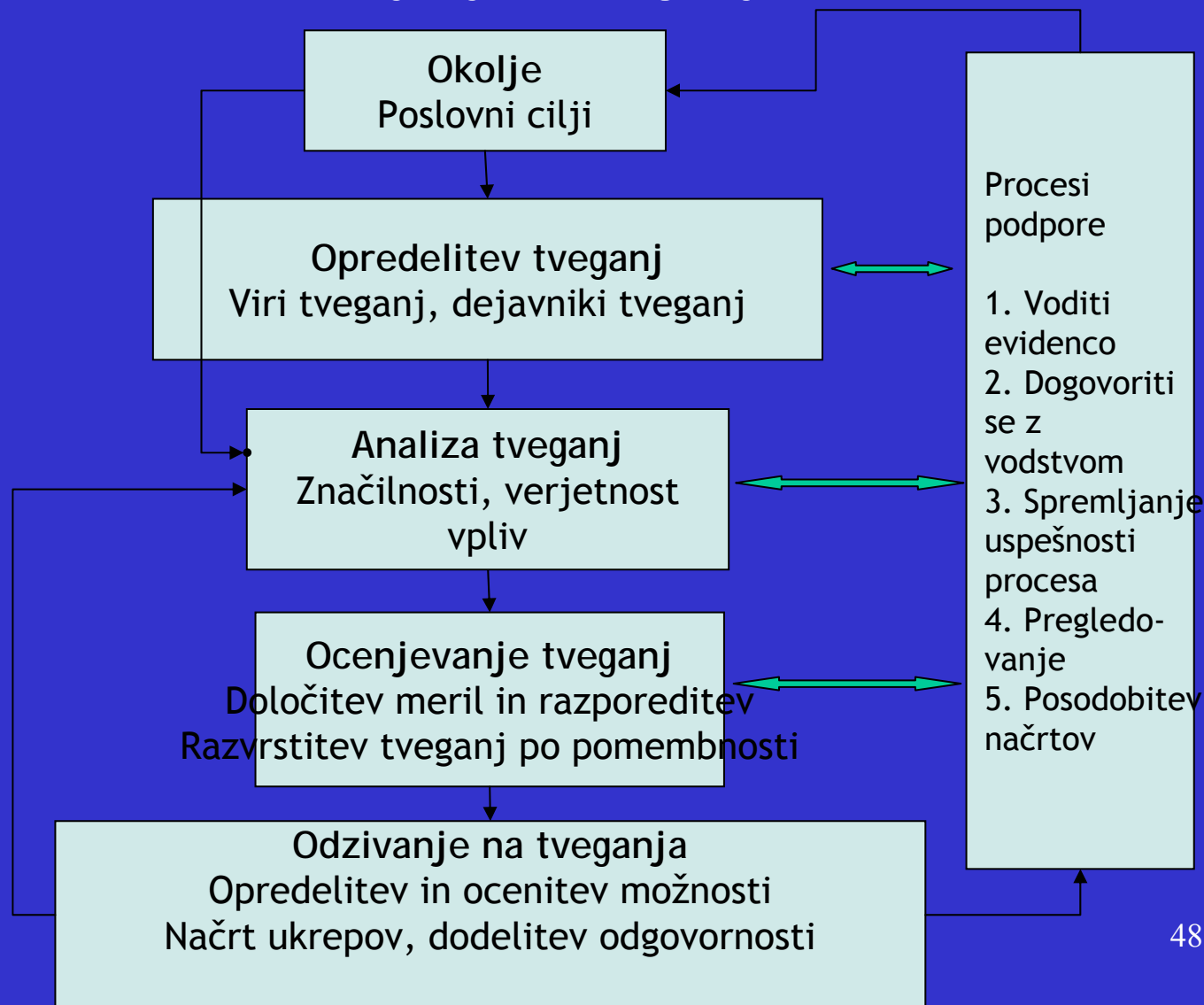


7. Povzetek



Postopek upravljanja s tveganji

- Kaj je tveganje in kateri so vzroki zanj?
- Kaj so tveganja in kje jih najdemo?
- Kaj je znanega o tveganjih?
- Kako pomembna so tveganja?
- Kaj je potrebno storiti?





Povzetek

- Upravljanje s tveganji mora biti pregleden, usklajen, splošno sprejet in uspešen postopek.
- Vodje morajo dobro poznati in razumeti svojo vlogo in odgovornosti glede tveganj
- Pri ugotavljanju in ocenjevanju tveganj morajo sodelovati vsi
- Nosilci tveganj morajo prevzeti svojo odgovornost glede tveganj in sprejemati ustrezne ukrepe



Povzetek

Upravljanje s tveganji prinaša pomembne koristi, upoštevati pa je treba:

1. Nekateri posamezniki niso naklonjeni sprejemanju tveganja
2. Ohranijo se slabe stvari, dobre pa se ne izkoristijo
3. Vodstvo ne prevzema svoje odgovornosti
4. Hitro izvedena analiza tveganj
5. Uspešnost je težko dokazati
6. Preveč kontrol lahko demotivira



Povzetek

- Notranje revidiranje igra pomembno vlogo, saj lahko:
 - spodbuja naklonjenost k obvladovanju tveganj,
 - ocenjuje upravljanje s tveganji,
 - svetuje vodstvu.
- **Notranji revizorji nikakor niso odgovorni za upravljanje s tveganji!**



Sklepna misel

- Obveščati o tveganjih je pomembno:
 - da vsak dobro ve, kaj mora storiti,
 - za izmenjavo izkušenj,
 - za obveščanje vseh vodstvenih ravni.