

Uvidi u zrelost u upravljanju rizicima među zemljama članicama PEMPAL-a

DATUM: 19. listopada/oktobra 2023.

Petru Babuci, zamjenik voditelja Odjela za politiku PIFC-a, Ministarstvo financija, Republika Moldova

□ Pregled

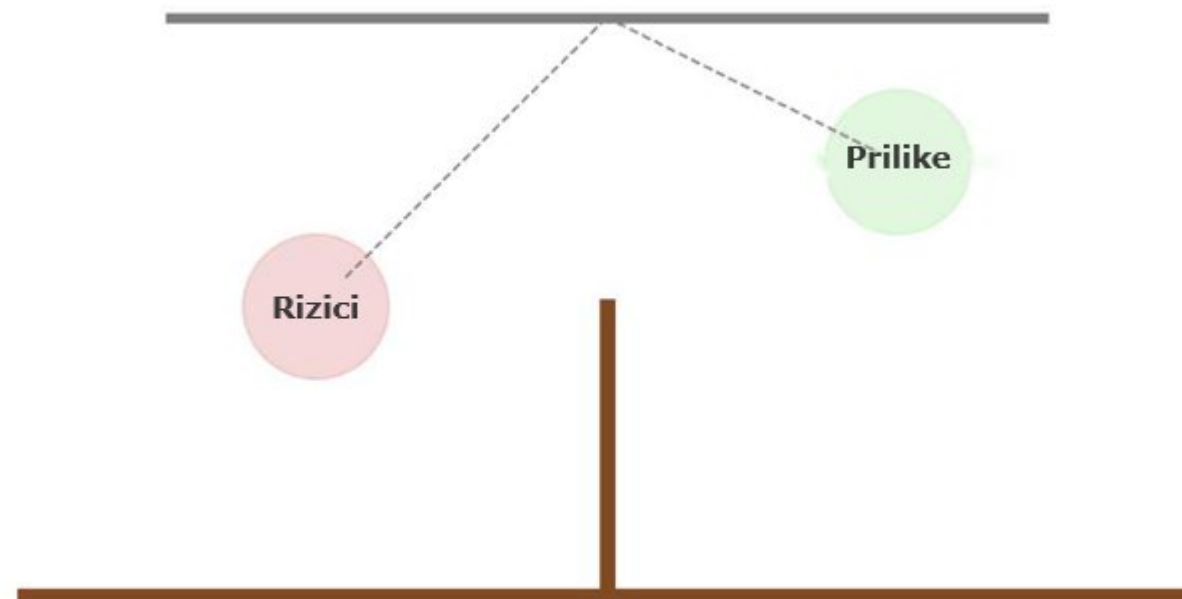
- sveobuhvatna anketa usmjerena na evaluaciju zrelosti u upravljanju rizicima među zemljama članicama

□ Izvršenje

- 20. rujna/septembra 2023. – 3. listopada/oktobra 2023., prikupljanje uvida od sve 23 zemlje članice primjenom formata od 12 pitanja

□ Profil ispitanika

- slojevit skup uvida uz doprinos direktora, voditelja odjela i viših savjetnika



Procjena politika upravljanja rizicima

□ Dobro dokumentirane politike

- osam zemalja izjavilo je da imaju dobro dokumentirane politike o upravljanju rizicima, a njih devet da su im politike uglavnom dokumentirane

□ Informiranje

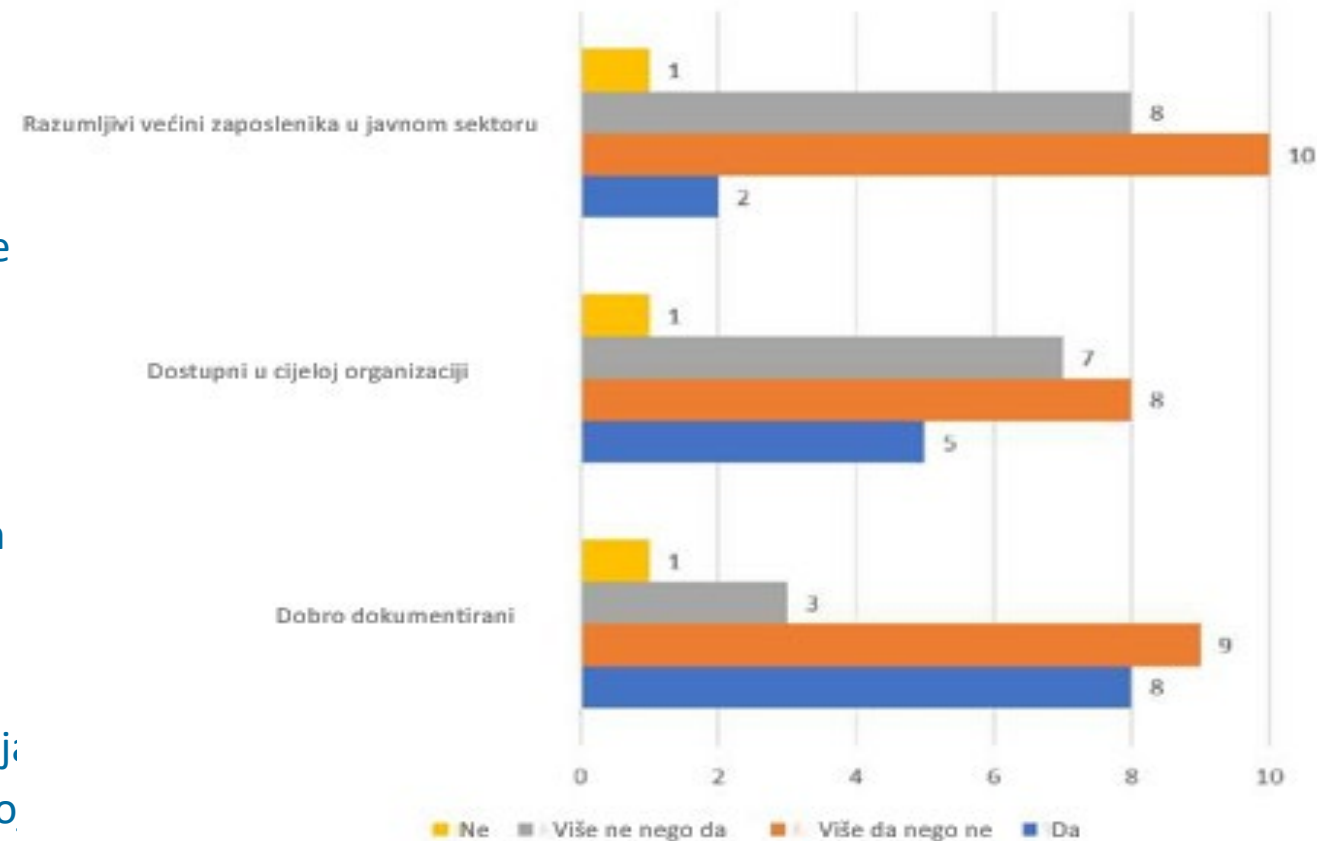
- u pet zemalja organizacije su učinkovito informirane politikama, a njih osam nastoji postići učinkovito informiranje

□ Razumijevanje

- u deset zemalja osoblje u javnom sektoru uglavnom razumije politike, a dvije zemlje navode da je postignuto potpuno razumijevanje

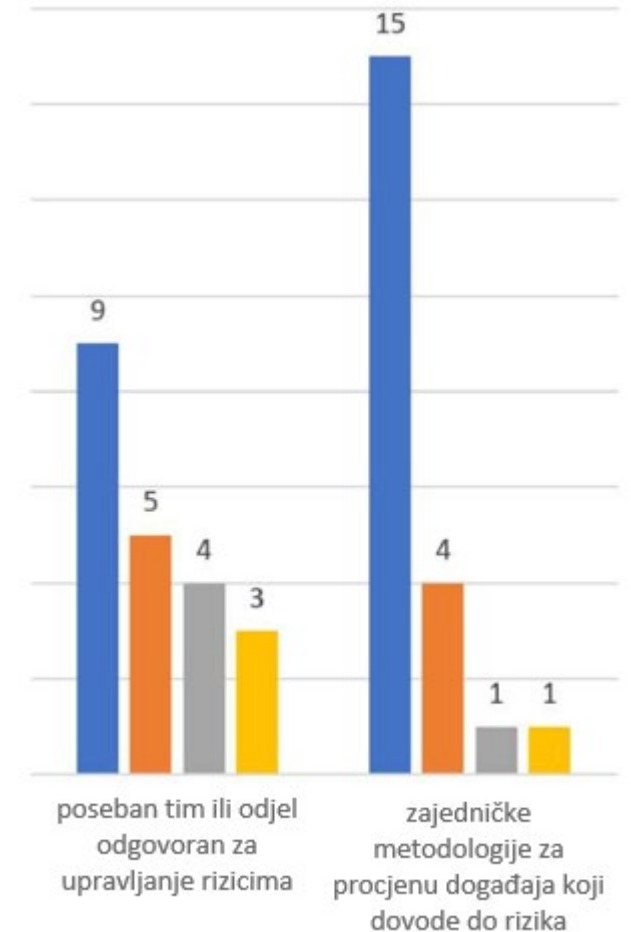
- **Primjetne razlike** u razini dokumentiranja i razumijevanja politika o upravljanju rizicima te informiranja o njima, koje upućuju na prednosti i prilike za poboljšanje

Politike i postupci upravljanja rizicima



Metodologije i procesi upravljanja rizicima

- Posebni timovi
 - devet zemalja uspostavilo je timove, pet zemalja je u postupku njihova uspostavljanja, a tri zemlje nemaju posebne timove
- Zajedničke metodologije procjene rizika
 - većina (15 zemalja) je usvojila zajedničke metodologije procjene rizika
- Podaci upućuju na jači konsenzus o usvajanju zajedničkih metodologija procjene rizika od uspostavljanja posebnih timova za upravljanje rizicima
- Razvidna je posebna usmjerenost na unaprjeđivanje strukturnih i postupovnih elemenata upravljanja rizicima, a usvajanje u organizaciji može se poboljšati



Analiza određivanja prioriteta među rizicima, integracije rizika i smanjivanja rizika

❑ Određivanje prioriteta

- ❑ u 17 zemalja prioriteta među rizicima određuju se na temelju vjerojatnosti i utjecaja

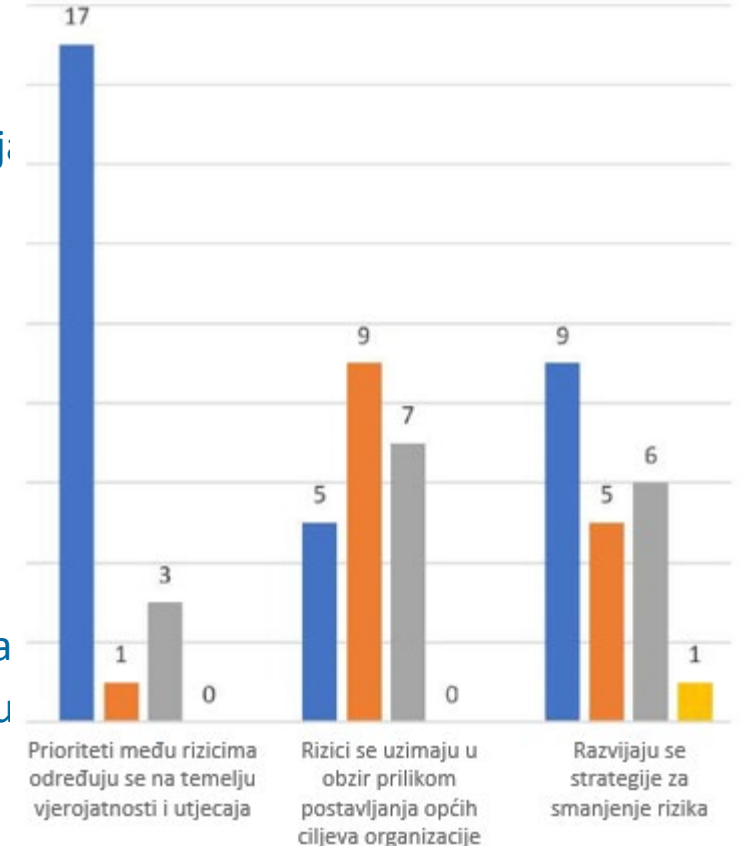
❑ Integracija s općim organizacijskim ciljevima

- ❑ integracija je izražena u pet zemalja, dok je njih devet u postupku usklađivanja; sedam zemalja navelo je da postoji potencijal za razvoj u integriranju rizika u organizacijsko planiranje

❑ Razvoj strategija za smanjenje rizika

- ❑ devet zemalja ima uspostavljene čvrste strategije za upravljanje prioritetnim rizicima, a njih pet ostvaruje napredak u tom pogledu; jedna zemlja se nije složila te je naglasila usmjerenost na jačanje mehanizama odgovora na rizike

- ❑ Znatan broj zemalja iskusan je u određivanju prioriteta među rizicima, ali suočava s izazovima pri potpunom integriranju rizika u opće organizacijske ciljeve i razvoju sveobuhvatnih strategija smanjivanja rizika



Osposobljavanje i utvrđivanje rizika

- ❑ Osposobljavanje zaposlenika
 - ❑ 11 zemalja ima uspostavljene formalne programe osposobljavanja u području upravljanja rizicima, koji osiguravaju osposobljenost osoblja; pet zemalja je u postupku tranzicije
- ❑ Metode utvrđivanja rizika
 - ❑ primjećuje se raznolik pristup: 17 zemalja upotrebljava registre rizika, 13 zemalja održava radionice na temu rizika, a njih sedam provodi ankete o rizicima; jedna se zemlja izdvaja po tome da primjenjuje kombinaciju metodologija za analizu operativnih i strateških rizika
- ❑ U zemljama je primjetan naglasak na osposobljavanju i razvoju u području upravljanja rizicima, kao i integracija raznih metoda utvrđivanja i procjene rizika
- ❑ Podaci upućuju na zauzimanje sveobuhvatnog pristupa te kombiniranje osposobljavanja s više metoda utvrđivanja rizika kako bi se povećala učinkovitost upravljanja rizicima

Mjerenje učinkovitosti upravljanja rizicima

□ Ključni pokazatelji učinka

- upotrebljava ih 12 zemalja, što znači da je riječ o prevladavajućoj metodi procjene učinkovitosti upravljanja rizicima

□ Metrika odgovora na incidente

- primjenjuju je tri zemlje, a riječ je o reaktivnijem pristupu mjerenju učinkovitosti

□ Procjena sklonosti ka riziku

- primjenjuje je pet zemalja te odražava strateški pristup evaluaciji tolerancije na rizik i upravljanja rizicima

□ Alternativne metode

- šest zemalja primjenjuje jedinstvene metode kao što su upitnici za samoprocjenu i unutarnje/vanjske revizije, što upućuje na prilagođen pristup mjerenju učinkovitosti

Prepreke razvoju upravljanja rizicima

❑ Nedostatak resursa i osposobljenosti

- ❑ prepreka koju je istaknulo 17 zemalja, što upućuje na univerzalan izazov u unaprjeđenju upravljanja rizicima

❑ Potpora višeg rukovodstva

- ❑ prepreka u 11 zemalja, čime se ističe ključna uloga vodstva u okviru zrelosti u upravljanju rizicima

❑ Tehnološki nedostaci

- ❑ prepreka koju su navele tri zemlje, što je čini manjom, ali ipak značajnom preprekom u poboljšanju upravljanja rizicima

❑ Kulturni otpor

- ❑ prepreka koju je navelo devet zemalja, koja upućuje na ljudske i kulturne elemente u upravljanju rizicima

❑ Konkretni izazovi

- ❑ zemlje su detaljno opisale jedinstvene izazove, uključujući promjene u pogledu organizacijske strukture i nedostatak vjerodostojnih mehanizama procjene

Doživljaji incidenata povezanih s rizicima

□ Pojava incidenata

- u osam zemalja dogodili su se značajni incidenti povezani s rizicima, među kojima se ističu pandemija bolesti COVID-19 i kibernetički napadi, kao i cijene energenata

□ Bez zabilježenih incidenata

- 13 zemalja nije zabilježilo neke značajne incidente povezane s rizicima tijekom prethodne godine

□ Konkretni incidenti

- rizici od prijevara u procesu nabave, kibernetički napadi, nestanak struje i prekid u opskrbi vodom

- Razni globalni događaji kao što su pandemija i incidenti specifični za zemlju upućuju na složenost rizika koji pogađaju javni sektor, čime se naglašava potreba za sveobuhvatnim praksama upravljanja rizicima

Koraci za unaprjeđenje upravljanja rizicima

10

❑ Osposobljavanje i informiranje

- ❑ korak koji brojne zemlje ističu kao ključan u unaprjeđenju stručnosti u upravljanju rizicima; među ostalim se ističu tehničke radionice, osposobljavanje rukovodstva i praktične radionice

❑ Integracija i usklađivanje strategija

- ❑ zemlje se usredotočuju na integriranje upravljanja rizicima u procese razvoja i planiranja strategija te se naglašava uloga integriranih i usvojenih praksi upravljanja rizicima

❑ Kulturni pomak i promjena načina razmišljanja

- ❑ potreba za promjenom načina razmišljanja koja prati naglasak na razvoju kulture rizika u okviru koje je svaki zaposlenik uključen u upravljanje rizicima

❑ Tehnologija i inovacije

- ❑ potencijal tehnologije, posebno umjetne inteligencije, u povećanju učinkovitosti procjene rizika i upravljanja rizicima

❑ Suradnja i učenje

- ❑ zemlje kao mjeru za poboljšanje predlažu razmjenu iskustava i učenje na temelju praktičnih provedbi

❑ Konkretni uvidi

- ❑ jedni predlažu obvezno osposobljavanje, a drugi smanjenje broja strateških ciljeva na državnoj razini radi bolje usmjerenosti i veće efikasnosti

Zaključci: načini unaprjeđenja upravljanja rizicima

□ Razni pristupi

- anketa pokazuje razne prakse i izazove u upravljanju rizicima među zemljama te ističe prilike za zajedničko učenje i suradnju

□ Česti izazovi

- univerzalne prepreke uključuju ograničene resurse, potporu višeg rukovodstva i kulturni otpor te zahtijevaju ciljane strategije za njihovo svladavanje

□ Sljedeći koraci

- poboljšanje osposobljavanja, integracija upravljanja rizicima u strateško planiranje, poticanje kulture informiranosti o rizicima te iskorištavanje prednosti tehnologije ključni su utvrđeni koraci za unaprjeđenje zrelosti u upravljanju rizicima

□ Razvoj suradnje

- zajednički uvidi ističu potencijal za prekograničnu suradnju, zajedničko učenje i zajedničke inicijative kako bi se unaprijedile prakse upravljanja rizicima te na taj način osigurao otporan i snažan javni sektor

HVALA!

