

# OBRAZAC PROCENE RIZIKA

Gde se sada  
nalazimo?  
Šta smo  
pripremili?



Radionica ZP IR PEMPAL  
Procena rizika, Tirana,  
Albanija, 28-30. januar  
2013. godine

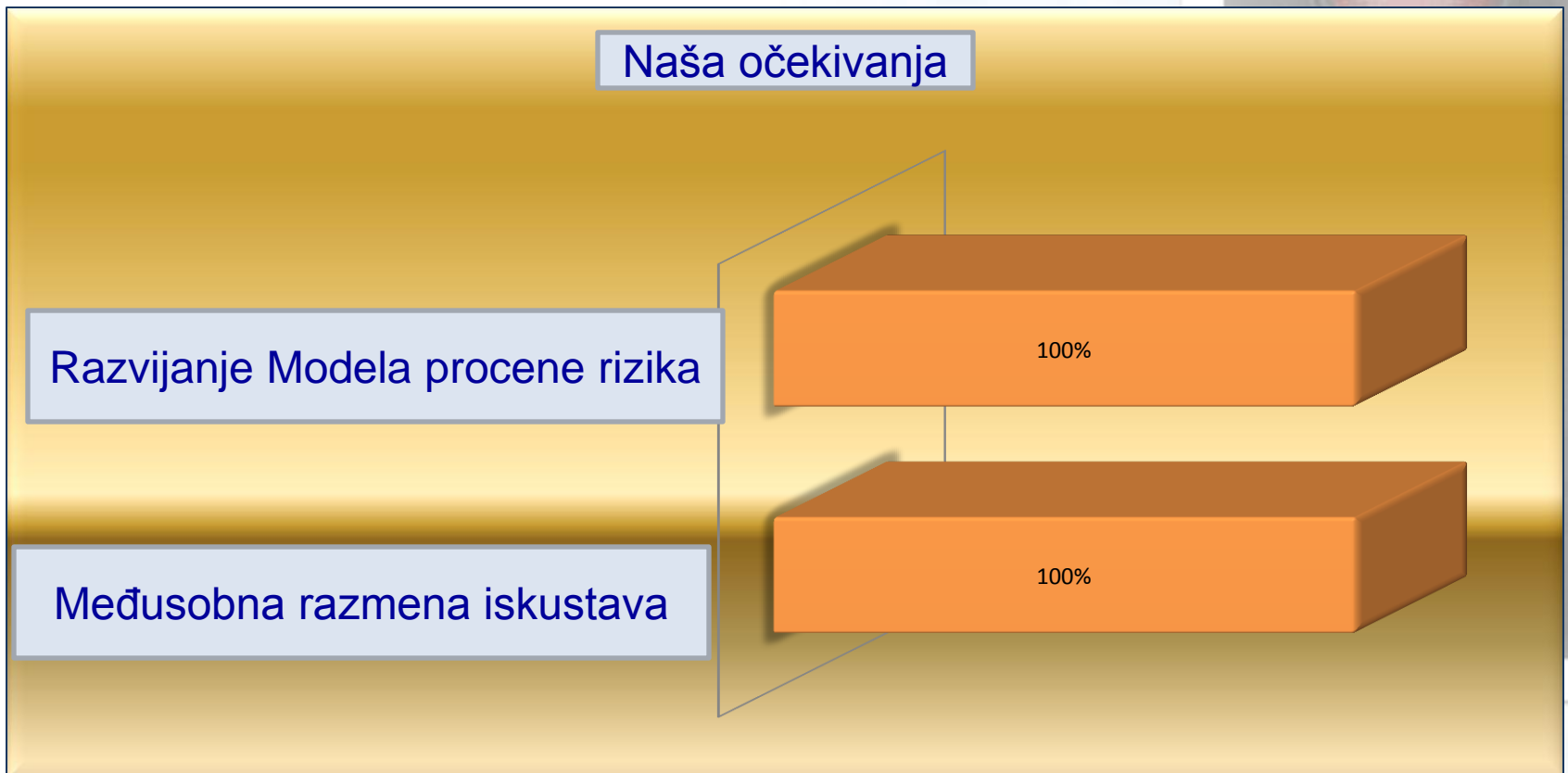
Albana Gjinopulli  
Joop Vrolijk

# Zašto smo preuzeli inicijativu za izradu Obrasca procene rizika?

- Tema je identifikovana kao najtraženija tokom održavanja ZP IR na Ohridu, oktobra 2011. godine
- Rezultati upitnika su predstavljani u Sofiji, aprila 2012. godine
  - Neke zemlje su razvile metodologiju za vršenje procene rizika (kao deo Priručnika IR, ili posebno)
  - U ostalim zemljama, oblast je vrlo nejasno uređena, ili je generalno nepostojeća
  - U oba slučaja, procena rizika u praksi zapravo nije implementirana

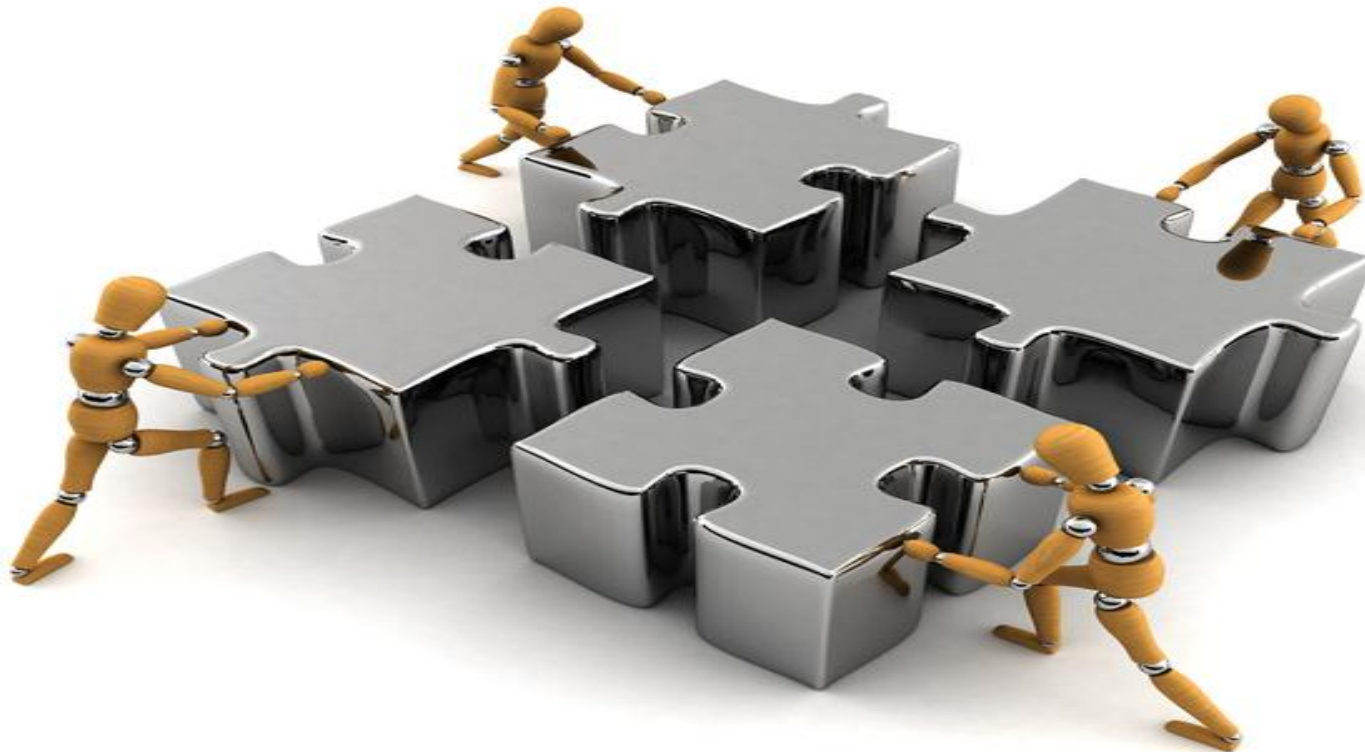


# Koja su očekivanja od radionica na temu procene rizika?



# Naš cilj?

Zajednički rad na razvijanju Obrasca  
modela procene rizika

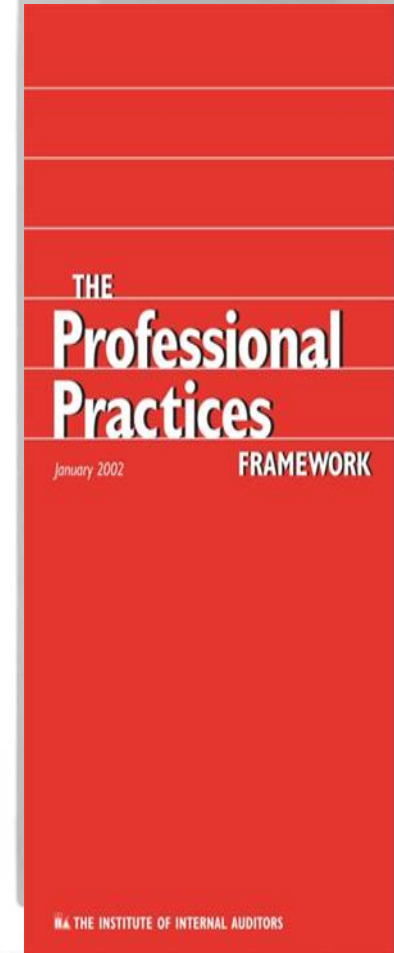


# PITANJA koja su obrađena u Obrascu procene rizika



# Moj nadređeni me je pitao: Zašto interni revizori procenjuju rizike?

- **2010.A1** – Plan radnih angažovanja aktivnosti interne revizije mora biti zasnovan na proceni rizika, koja se sprovodi najmanje jednom godišnje.
- **2120.A1** – Na osnovu rezultata izvršene procene rizika, preko aktivnosti interne revizije treba da se izvrši evaluacija adekvatnosti i efektivnosti kontrola koje prate upravljanje jedne organizacije, njeno poslovanje i informacione sisteme.



# Samo zato što tako kažu Standardi??? Da li su oni obavezni????

- Ne .... savetuju se od strane IIR, ali nude višestruke prednosti:
- Za godišnje planiranje revizije
  - ✓ kako bi se targetirale oblasti visokog uticaja
  - ✓ kako bi se alocirali naši deficitarni resursi



# Šta još.....

- Tokom planiranja/sprovođenja revizija
  - ✓ uokviriti ciljeve
  - ✓ uspostaviti opseg
- Tokom pružanja konsultantskih usluga
- Radi savetovanja rukovodstva
  - ✓ u vezi slabih tačaka
  - ✓ u vezi korektivnih aktivnosti





# Šta su rizici?

- Rizik je mogućnost da će se određen događaj **desiti, kao i da će imati nepovoljan** uticaj na postizanje određenog cilja;
- **Ključni rizici** su oni rizici koji, ukoliko je njima adekvatno upravljano, će uticati na uspeh organizacije u vezi postizanja njenih ciljeva ili, ukoliko njima nije dobro upravljano, će učiniti da organizacija ne uspe u istom.





**Ko je  
odgovoran za  
rizike???**

- **Više rukovodstvo određene organizacije je odgovorno za ublažavanje rizika na troškovno-efikasan način.**
- **Kao “vlasnici rizika”, oni moraju da uspostave sistem upravljanja rizicima.**



# Zapamtite!



*“Rukovodstvo je odgovorno za identifikovanje rizika i za interno kontrolno okruženje... Kada određena organizacija ima uspostavljen standardni okvir procene rizika, interni revizor se može osloniti na isti....Kada sličan okvir ne postoji, aktivnosti internog revizora će pružiti vredne informacije u vezi rizika određene organizacije višem rukovodstvu iste”.*

# Upravljanje rizikom

- Upravljanje rizikom se odnosi na sprečavanje od dešavanja loših stvari (ublažavanje rizika), ili na aktivnosti kod neuspevanja osiguravanja od dešavanja dobrih stvari (iskorišćavanje prilika). Iako mnogi rizici predstavljaju opasnost za određenu organizaciju, neuspevanje od postizanja pozitivnih rezultata takođe može stvoriti prepreku u postizanju određenog cilja, a kao takvo, isto se mora smatrati rizikom.



# Procena rizika

Rizici, kao i način na koji se njima rukovodi od strane organizacije, trebaju biti **nezavisno** procenjeni od strane interne revizije. Rezultati ovakve procene će pružiti odgovarajuću periodičnu revizorsku pokrivenost određenog rizika rangiranog prema revizorskom univerzumu.

Pored toga, interna revizija će **uzeti u obzir polazne podatke (inpute)** koji su dati od strane višeg rukovodstva kako bi se osiguralo da su prioritizovani rizici usklađeni sa stavovima i očekivanjima rukovodioca.





Upravljanje rizikom: Kultura, procesi i strukture koje su usmerene u pravcu efikasnog upravljanja mogućim prilikama i štetnim efektima.

**Procena rizika: Sistematski proces za vršenje procene i integrisanje profesionalnih sudova u vezi mogućih štetnih *uticaja i/ili događaja.***





# Kada vršiti procenu rizika?

- Periodična procena rizika bi idealno trebala da se desi pred kraj godine, na primer tokom novembra ili decembra meseca. Međutim, svaki put kada se desi određeni značajni događaj, na primer revizija budžeta ili radikalno smanjenje troškova, izloženost riziku će se izmeniti, a određena nova (delimična) procena rizika treba biti izvedena. Rezultati ove obnovljene procene rizika mogu voditi prema promenama u godišnjem planu interne revizije.

# Tok procesa / 5 faza procene rizika

1

2

3

4

Definisani  
je  
revizorski  
og  
5  
univerzuma  
prema  
rangirani  
m

Kategorizovanje  
rizika

Faktori rizika

Kriterijumi rizika

Bodovanje  
rizika

rizicima

Postoji veliki broj rizika sa kojima se suočavaju organizacije tokom njihovog napora usmerenog ka izvršavanju svojih strategija i kod postizanja svojih ciljeva.

Nakon toga, potrebno je da se za svaki rizik definiše (pod)-kategorija u okviru koje će rizici biti procenjeni.

Ne predstavlja svaki definisani rizik isti stepen pretnje za organizaciju. Zbog toga u Koraku 3, interna revizija procenjuje uticaj određenog rizika i verovatnoću od dešavanja određenog rizika

Kada se završi sa definisanjem relevantnih faktora rizika i kriterijuma rizika, potrebno je da se isti procene i boduju.

Rezultati procene različitih relevantnih rizika će biti konsolidovani u revizorskom univerzumu.



# Kako doći do kategorija rizika ???



Kako bi se kategorizovali rizici, obavezno je pratiti metodologiju radi mapiranja i vršenja procene različitih rizika. Dobar način za postizanje strukturisanog pristupa kod procene rizika je da se rizici dodele određenoj grupi kategorija rizika.



# Osnovne kategorije ????



**Upravljanje, strategija i planiranje.** Ovo je kategorija rizika koji se odnose na način na koji je sama organizacija organizovana, uključujući razvijanje njenih ciljeva, strategije i planiranja.



**Poslovanja.** Ovo su rizici koji se odnose na ključna poslovanja određene organizacije. Kao primer, za Ministarstvo prosvete, ova kategorija će uključivati rizike povezane sa aktivnostima održavanja škola, zapošljavanja dobrih učitelja, izdavanja priznatih diploma, itd.

# Ostale kategorije rizika



- **Infrastruktura.** Ovo su rizici koji se odnose na različite procese podrške u okviru određene organizacije. Primeri procesa podrške su ljudski resursi, informaciona tehnologija, finansije, itd.



- **Usaglašenost.** Ovo su rizici koji se odnose na pravne i regulatorne zahteve. Primeri ovih rizika se odnose na neusaglašenost sa odredbama zakona iz oblasti rada, fiskalnih zahteva, zdravstvenih i bezbednosnih propisa, itd.



- **Izveštavanje.** Ovo su rizici koji se odnose na finansijsko i poslovno, kao i obavezno ili zahtevano izveštavanje. Primeri su izjave rukovodilaca, finansijski izveštaji, saopštenja za štampu, itd.

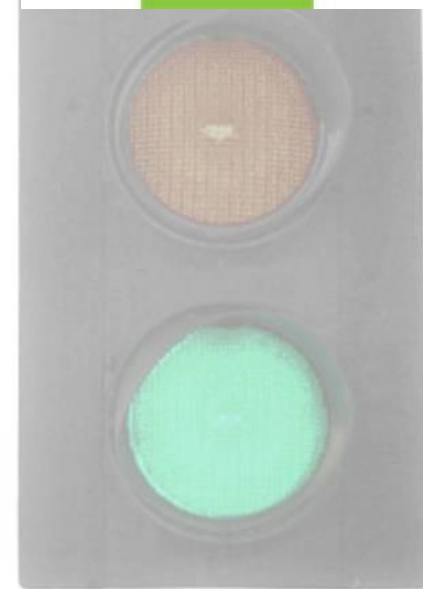
# Podkategorije, na primer kategorije Infrastruktura:

- **Ljudski resursi.** Ova pod-kategorija može uključivati zapošljavanje, platne spiskove, obuku, penzioni program, učinke i nadoknade, itd.
- **Informatička tehnologija.** Ova pod-kategorija može uključivati IT infrastrukturu, menadžment promena, poslovni kontinuitet, informatičku bezbednost, zaštitu podataka i privatnost, licenciranje softvera, itd.
- **Pravne usluge.** Ova pod-kategorija će uključivati pravna i regulatorna pitanja, uključujući upravljanje ugovorima.
- **Finansije.** Ova pod-kategorija će uključivati sva pitanja iz oblasti budžetiranja, računovodstva i finansija.



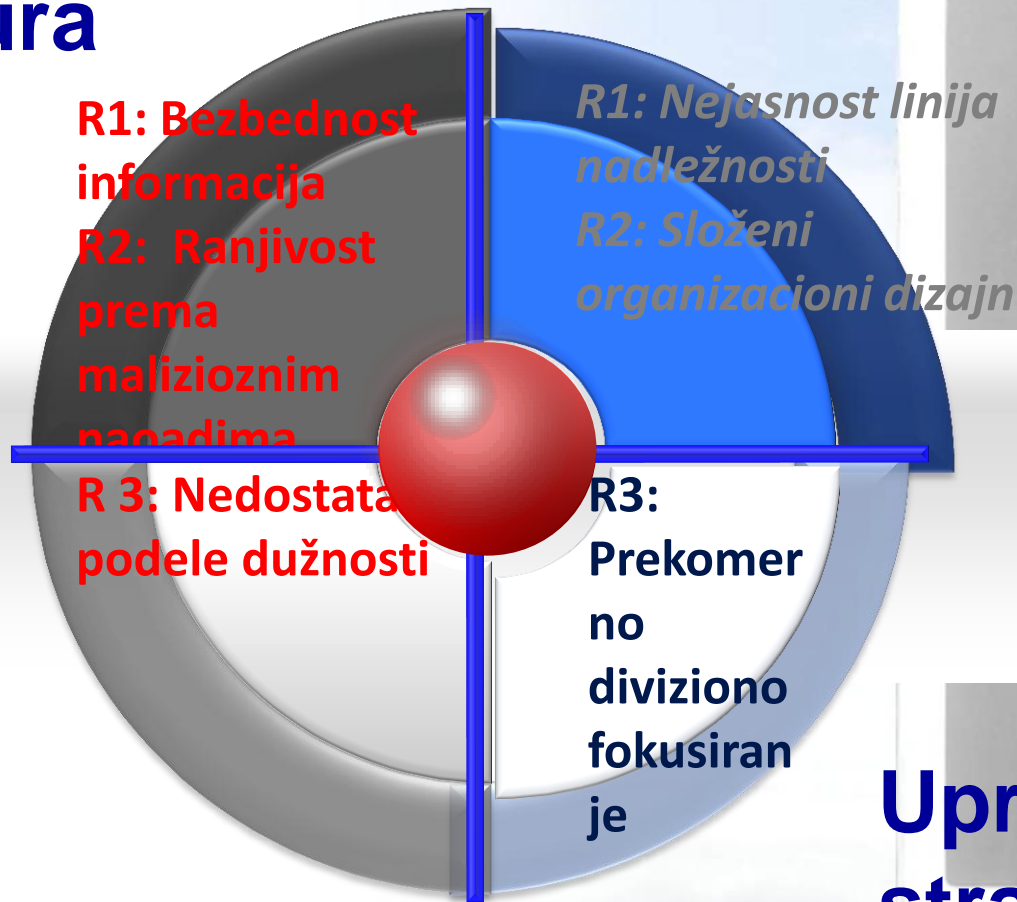
# Šta u vezi faktora rizika ????

Interna revizija će morati da razvije listu svih potencijalnih i relevantnih rizika zasnovanu na polaznim podacima datih od strane rukovodioca, informacijama koje su dostupne u okviru organizacije, informacijama dobijenim od strane drugih strana po pitanju garancija ili na informacijama dobijenim od strane kolega. U praksi, interni revizori će intervjuisati odgovorne rukovodioce različitih jedinica određene organizacije („vlasnike rizika“), dok će istovremeno gledati i u naučne publikacije i prema postojećim profesionalnim telima koja se bave upravljanjem rizikom i revizijom, kao i prema analizama rizika napravljenim od strane rukovodioca rizicima itd



# Primeri faktora rizika po podkategorijama

## Infrastruktura



**Upravljanje, strategija i planiranje**

# Koji su kriterijumi rizika u organima javnog sektora?

Svaka organizacija treba da definiše kriterijume koji će biti korišćeni za evaluaciju značajnosti rizika. Kriterijum rizika treba da odražava vrednosti određene organizacije, njene ciljeve i resurse. Određeni kriterijumi mogu biti nametnuti od strane, ili proizići iz pravnih i regulatornih zahteva i ostalih zahteva na koje je organizacija obavezna. Kriterijum rizika treba biti konzistentan sa javnom politikom upravljanja rizicima određene organizacije, biti definisan na početku svakog procesa upravljanja rizicima, kao i biti kontinuirano analiziran.



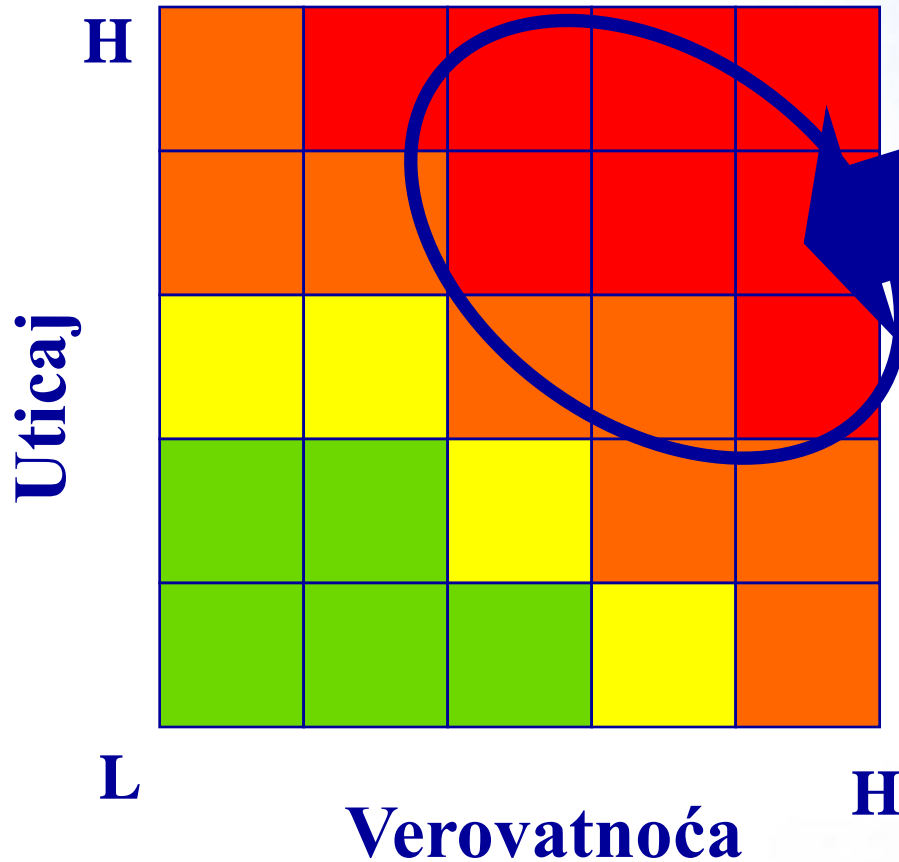
# Uticaj i verovatnoća

- Rizici se mere u smislu **uticaja i verovatnoće**.
  - **Uticaj definiše** finansijske ili nefinansijske posledice za organizaciju u slučaju da se određeni rizik desi.
  - **Verovatnoća** definiše izgled za dešavanjem određenog rizika. Što je organizacija ranjivija prema ublažavanju specifičnih rizika, veća je verovatnoća da se određeni rizik može desiti.





# Cilj planiranja zasnovanog na rizicima



Ciljati resurse revizije tamo gde je rizik najveći!

Ali .....  
revizija  
periodično  
umanjuje nivoe  
rizika  
jedinica/procesa

# Kriterijum za uticaj

Finansijski uticaj

Regulatorni uticaj

Uticaj na reputaciju

Uticaj na misiju



Uticaj:  
Nizak  
Srednje nizak  
Srednje visok  
Visok

# Kriterijum za verovatnoću


Efektivnost internog kontrolnog sistema

Složenost operacija

Sposobnost ljudi i procesa

Brzina odgovora

Izmene unutar organizacije



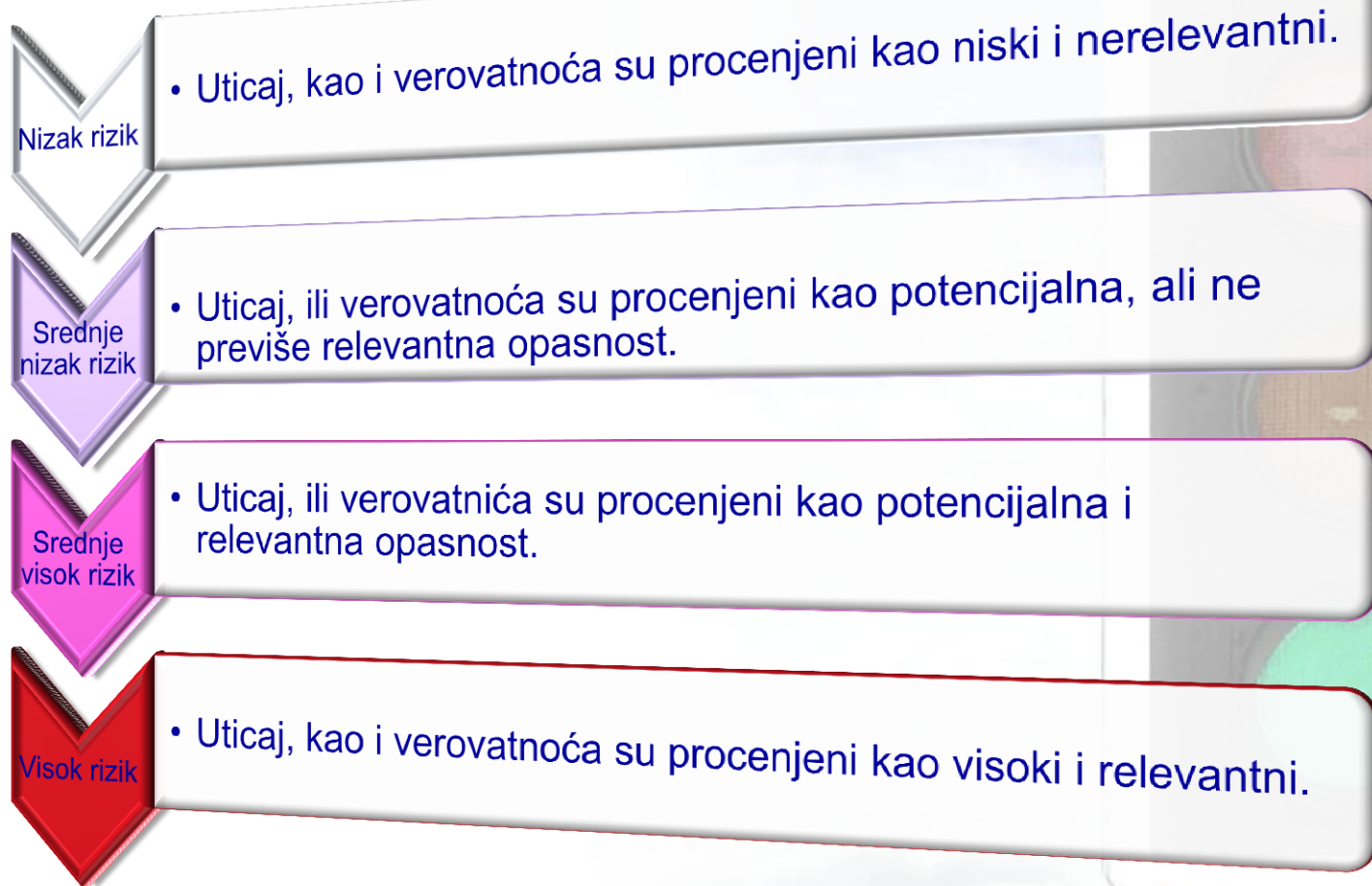
Verovatnoća:  
Niska  
Srednje niska  
Srednje visoka  
Visoka

# Bodovanje rizika .....

Jednom kada su relevantni rizici identifikovani, potrebno je da budu procenjeni i bodovani. Preporučuje se da se rizici ne boduju na čisto matematički način. Praktičnije je da se oni procene i boduju u skladu sa prethodno utvrđenom tabelom za procenu rizika. U postojećoj literaturi često nalazimo na tri nivoa bodovanja, ali ovo može navoditi na preterano bodovanje u srednjoj kategoriji.



# Tabela za procenu rizika bi u idealnom slučaju trebala da se sastoji od četiri nivoa bodovanja:





# Apetit za rizik

- Ljudi procenjuju rizike na različite načine. Određeni ljudi **po prirodi imaju averziju po pitanju rizika**, dok su drugi **spremni na preuzimanje rizika**.

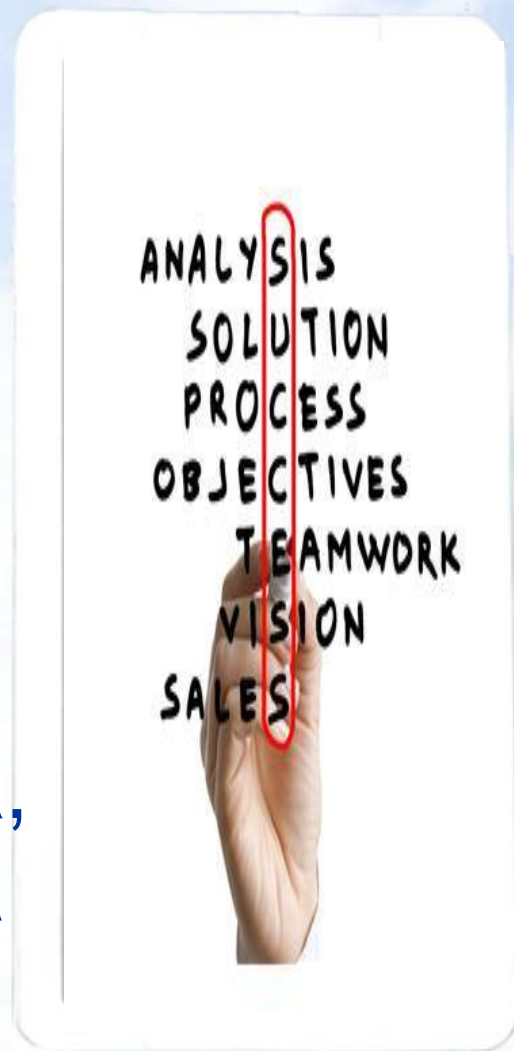
Ukoliko jedna osoba proceni rizik kao visok, a druga kao nizak, rezultat nikad ne može biti srednja vrednost. Mora se doći do konsenzusa!!! Stoga se preporučuje da se unapred dogovori kako će rizici biti bodovani, koristeći se tabelom za procenu rizika.

**Proces je SUBJEKTIVAN i zasnovan je na PROFESIONALNOM SUDU!!!**



# Integrisanje rezultata procene rizika

- Rezultati procene različitih relevantnih rizika će biti konsolidovani u okviru revizorskog univerzuma. Ovaj korak se naziva definisanje revizorskog univerzuma zasnovanog na rangiranju rizika, a koji će predstavljati osnovu za razvijanje višegodišnjih i godišnjih planova interne revizije.



# Nakon toga.....

- Upotrebiti prikupljene informacije, uzeti u obzir matriks rizika i napraviti nacrt revizorskog plana;
- Konsultovati se sa izvršnim rukovodiocima i finalizovati Plan revizije;
- Izvršiti prilagođavanja, ukoliko su potrebna, osiguravajući da je plan realističan, kao i da su sve relevantne informacije uzete u obzir.





# Dobiti odobrenje

**Objaviti  
godišnji  
plan revizije  
organizacije**



M



**Sada je VREME ZA PITANJA!!!**

