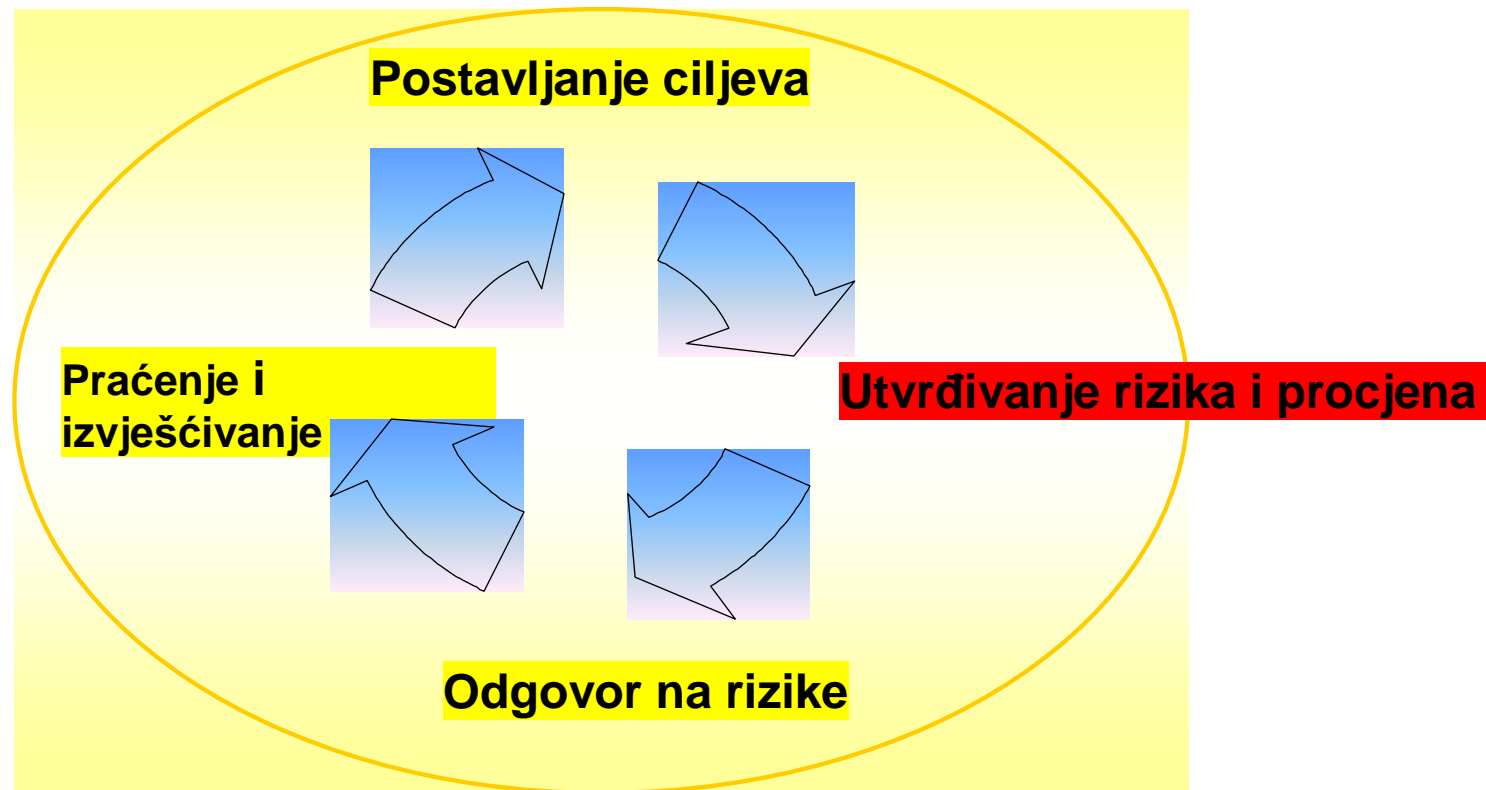




Utvrdjivanje i procjena rizika

Utvrdjivanje rizika





Utvrđivanje rizika

Izjava o rizicima treba obuhvatiti :

- **UZROK**
- **DOGAĐAJ**
- **UČINAK**
- **Test definiranja rizika - uključuje li rizik UZROK i POSLJEDICU ili UZROK, DOGAĐAJ i UČINAK?**



Utvrđivanje rizika : *započnite s ciljem*

- Cilj: implementirati novi IT sustav za praćenje rezultata ex-post kontrola prije konca 2010

Postavite pitanje: **zašto** se ovaj cilj ne bi mogao ostvariti, i koji su razlozi ili uzroci?



Utvrđivanje rizika : *započnite s ciljem*

- Rizik: neuspješna implementacija novog IT sustava za praćenje rezultata ex-post kontrola prije konca 2010

OK? Ne! Ovo je samo suprotno od cilja.
Time se nije dobio odgovor na pitanje
“zašto?”



Utvrđivanje rizika : *započnite s ciljem*

- Nedostatak osoblja

OK? Ne !

Ovo vam govori “zašto” – ali ne daje vam nikakvu informaciju o mogućem učinku rizika ili ***preciznom*** uzroku



Utvrdjivanje rizika : *započnite s ciljem*

- Nedostatak kompetentnog osoblja može dovesti do kašnjenja u implementaciji IT sustava

OK? Bolje !

Spominje se učinak na cilj, iako nije preciziran.
Ali nema informacija o uzroku rizika.



Utvrđivanje rizika : *započnite s ciljem*

- Postoji rizik da će doći do znatnog kašnjenja u implementaciji IT sustava (približno 10-12 mjeseci) zbog neraspoloživosti kompetentnog osoblja, što je djelomično i zbog nedostatne edukacije.

OK? Savršeno!

Daje kvantificiranu procjenu učinka i utvrđuje uzrok rizika.



Vrste rizika

- Strateški : vezani uz reputaciju, financije, pružanje usluga, politička pitanja
- Operativni: vezani uz nabavu, ljudske resurse, operativnu, financijsku i informacijsku tehnologiju, upravljanje imovinom
- Model “PESTLE”– tablica glavnih rizika na državnoj razini
 - politički, ekonomski, sociokulturološki, tehnološki, vezani uz zakone i okruženje

Razmotriti:

- Svrhu aktivnosti
- Proračun i resurse
- Proces nabave
- Vanjski učinak
- Očekivani životni vijek aktivnosti
- Centralizaciju
- Pregledanje prošlosti



Procjena rizika

- Je li vjerojatno da će se dogoditi?
- Što će biti učinak?
- Procjena rizika u smislu vjerojatnosti i učinka
- Kod **rizika-prijetnji**, radi se o usporedbi troškova upravljanja s troškovima posljedica te procjeni trebaju li se isti pojaviti, te nalaženju prihvatljive ravnoteže.
- Kod **rizika-prilika**, radi se o usporedbi vrijednosti potencijalnih koristi s troškovima koji se mogu pojaviti, ako to ne bude funkcioniralo



Procjena učinka

Uglavnom se temelji na prethodnom iskustvu/znanju i prosudbi te učinak može, u određenom broju slučajeva, biti kvantificiran:

- **visoki** — veliki financijski gubici, utjecanje na ključni cilj poslovanja, ključni projekt poslovanja, značajan prekid pružanja usluga građanima, značajan učinak na okoliš itd.
- **srednji** — ozbiljne povrede prava, značajni financijski gubici, utjecanje na poslovne ciljeve nižih prioriteta, značajan prekid pružanja usluga građanima, značajan učinak na okoliš
- **niski** — manje povrede prava, minimalni financijski gubici itd.



Procjena vjerojatnosti

Uglavnom se temelji na prethodnom iskustvu/znanju i prosudbi :

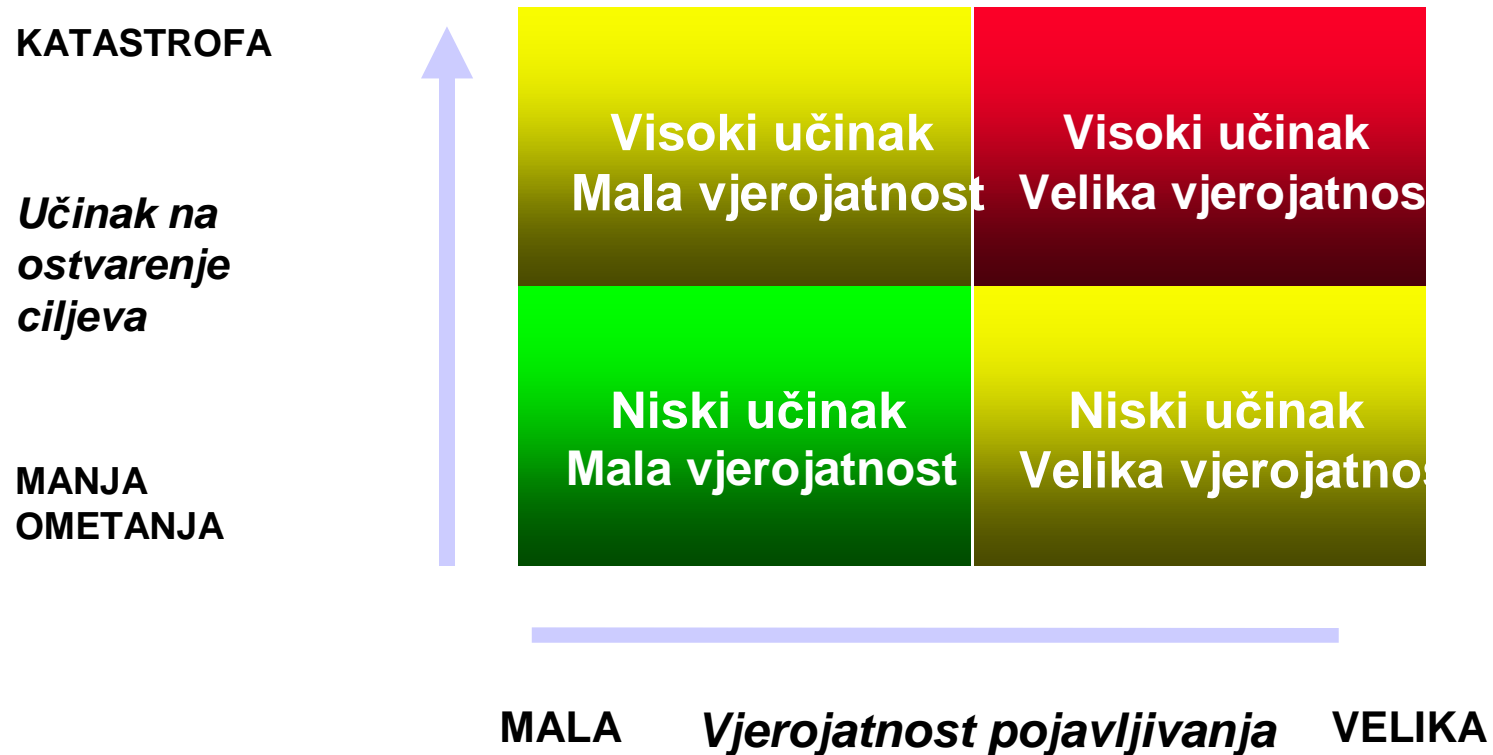
- **velika** – velika vjerojatnost da će se rizik ostvariti
- **srednja** – izgledna mogućnost da će se rizik ostvariti
- **mala** – relativno mala šansa da će se rizik ostvariti



Mapiranje/pridruživanje vjerojatnosti i učinka

- Rukovodstvo analizira dvije ključne dimenzije vezane uz rizik:
 - Njegov potencijalni učinak na ostvarenje ciljeva;
 - Vjerojatnost pojavljivanja.
- Ove dimenzije obično se mogu izmjeriti ugrubo;
- Matrica koja se koristi da se iscrta ishod i označi “crvena zona” rizika, te se tad utvrde odgovori na ključne rizike
- Smjernice SHJ preporučaju matricu 3 x 3

Mapiranje/pridruživanje vjerojatnosti i učinka





Inherentni rizik

- Razina do koje se treba pozabaviti rizikom zove se **inherentni rizik (IR)**
- **Inherentni rizik** je razina rizika kada nisu uspostavljene kontrole
- Informira organizaciju kakav bi bio učinak ako kontrole podbace
- Omogućava bolje razmatranje jesu li uspostavljene pretjerane kontrole – je li inherentni rizik unutar “apetita za rizik”(prihvatljive razine rizika)?



Rezidualni rizik

- Razina rizika koji ostaje nakon što su primijenjene unutarnje kontrole
- Ako su odgovarajuće kontrole uspostavljene, tada se **vjerojatnost** i / ili **učinak** trebaju smanjiti, a rezidualni rizik treba biti unutar “apetita za rizik”
- Resursi raspoloživi za upravljanje rizicima su ograničeni tako da je cilj dati optimalan odgovor na rizike
- Odgovor na rizike može uključiti jedno od navedenih: tolerirati, tretirati/kontrolirati, transferirati ili okončati (*više o ovome kasnije!*)



Evidentirajte svoju procjenu

- Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika
- Registar rizika

Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika

<p>Naziv jedinice u organizaciji: Obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika</p> <p>Cilj :</p>						
Rizik i kratki opis rizika (glavni uzrok i učinak rizika)	Procjena razine inherentnog rizika		Procjena učinkovitosti postojećih kontrola (opisno navedeno kao: visoka, srednja i niska učinkovitost)	Procjena razine rezidualnog rizika		Potrebne dodatne radnje (prijedlog odgovora na rizike)
	Učinak (1-3)	Vjerojatnost (1-3)		Učink	Vjerojatnost	
1	2	3	4	5	6	7



Registar rizika

Cilj	Rizik	Kratki opis rizika (glavni uzrok ili učinak rizika)	Razina rezidualnog rizika		Sažetak odgovora na rizike Sažetak planiranih aktivnosti (smanjiti, transferirati ili izbjeći rizik/-e)**	Rok za izvršenje planiranih aktivnosti	Odgovorna osoba
			Učinak	Vj er oj at no st			

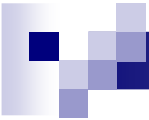


Prihvatljiva razina rizika ili *Apetit za rizike*

Količina rizika koju je neka organizacija spremna prihvatiti, tolerirati ili biti mu izložena u bilo kojem trenutku (HMT narandžasta knjiga 2004)

Rizik je neizbježan i svaka organizacija treba poduzeti radnje vezane uz upravljanje rizicima na način da može opravdati razinu do koje ga tolerira.

Neki rizici su neizbježni i organizacija nije u mogućnosti potpuno upravljati istima unutar razine do koje ih se tolerira npr. jako nevrjeme zbog kojeg se postupa prema planovima za nepredviđene okolnosti



Zašto je važno definirati razinu prihvatljivog rizika?

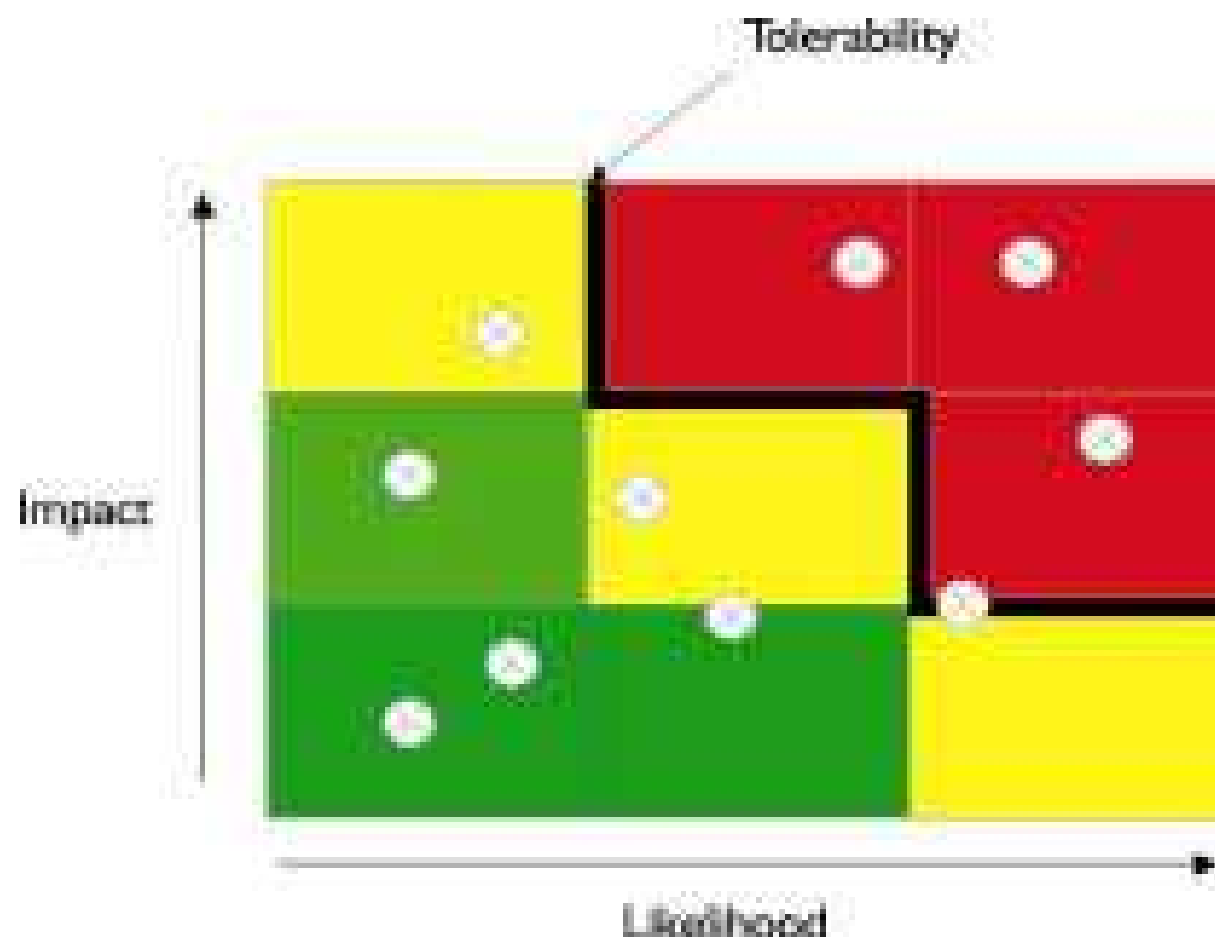
- Ako zaposlenici nemaju smjernice o razini rizika koje mogu preuzeti ili ne uspijevaju iskoristiti prilike (eng. opportunities) zbog straha od preuzimanja dodatnih rizika, uspješnost poslovanja neće biti maksimalno iskorištena i neće se iskoristiti prilike
- Davanje podrške i podastiranje dokaza za donošenje odluka
- Pomaže naglašavanju područja u kojima će se dodatnim resursima steći najveća korist npr. prevencija, područja u kojima se mogu napraviti rezovi s najmanjom izloženosti rizicima
- Tamo gdje je razina prihvatljivog rizika veća od rezidualnog rizika, to pokazuje da se previše utrošilo na smanjenje rizika
- Pokazuje kad je potrebno preći na sljedeću razinu rukovodstva

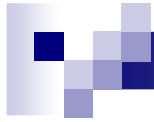


Prihvatljivi rizik

?	Neprihvatljivi rizik
Prihvatljivi rizik	?

Prihvatljivi rizik





Pitanja ?

Hvala !