



UPRAVLJANJE POSLOVNIM RIZICIMA HOTELA

AGENDA

- Proces procene poslovnih rizika
- Pristup proceni poslovnih rizika
- Radionica
- Intervjui

Upravljanje rizicima nije nauka, već pre svega tehnika i alat, stvar je naše procene faktora u radnoj okolini, koji mogu uzrokovati neželjene posledice.

DELOKRUG PROJEKTA

- × Osnovni cilj: Identifikacija i procena rizika i donošenje strategije upravljanja rizikom, uspostavljanje registra rizika i obuka zaposlenih
- × Izvršiti procenu rizika sa ciljem izrade revizorskog univerzuma kao i strateškog i godišnjeg plana interne revizije na osnovu procene rizika, kao deo finansijskog upravljanja i kontrole.

PROCENA RIZIKA

- × Faza I
- × Procena rizika (identifikacija, opis, analiza)
- × Metodologija analize rizika u cilju definisanja inherentnog i rezidualnog rizika.
- × Faza II
- × Upitnici i intervjui
- × Procena verovatnoće i efekta identifikovanih rizika.
- × Procena rezidualnog rizika – vrednovanje uticaja sistema internih kontrola

FAZA I

- × 1. Radionica o proceni rizika za sprovođenje neophodnih aktivnosti u cilju identifikacije, analize i opisa rizika u rokovima predviđenim Akcionim planom razvoja modela finansijskog upravljanja i kontrole, identifikacije i procene rizika i donošenja strategije upravljanja rizikom, uspostavljanja registra rizika i obuke zaposlenih, u cilju predstavljanja naše metodologije procene rizika, i pristupa projektu
 - a. Kako identifikovati rizike?
 - b. Metodologija analize vrednovanja rizika u cilju definisanja inherentnog i rezidualnog rizika.
 - c. Menadžment na radionicu dolazi sa popisom potencijalnih poslovnih rizika (svako iz svoje oblasti).

FAZA II

2. Pojedinačni intervjui zaposlenih i menadžmenta na osnovu dostavljenog popisa rizika u cilju:
 - a. Izmene, usklađivanja i pregleda okvira za procenu rizika.
 - b. Procena verovatnoće i efekta identifikovanih rizika.
 - c. Procena rezidualnog rizika - vrednovanje uticaja sistema internih kontrola na pojedinačne rizike
3. Organizacija finalne radionice sa zaposlenima i menadžmentom i radnom grupom u cilju predstavljanja konačnog revizorskog univerzuma rizika (kataloga).

PROCES PROCENE RIZIKA I REVIZORSKI UNIVERZUM

- × Zašto procena rizika i revizorski univerzum?
 - Povećani regulatorni zahtevi;
- × Demonstrira “dužnu pažnju i marljivost”;
- × Pomaže entitetu u ostvarivanju strateških poslovnih ciljeva;
- × Organizacije sa efikasnim sistemom upravljanja rizicima mogu efikasnije da iskoriste šanse i mogućnosti ukoliko razumeju rizike;
- × Omogućava razvoj prihvatljivog apetita za rizik u okviru organizacije;
- × U skladu sa Međunarodnim Standardima za Profesionalnu Praksu Interne Revizije (2120,2010-1,2010-2) plan interne revizije treba da bude zasnovan na proceni rizika.

DA LI SMO VEĆ UPRAVLJALI POSLOVNIM RIZICIMA?

- × DA NEPREKIDNO
- × To znači da je i dosada upravljačka i rukovodna struktura u javnom sektoru bila svesna postojanja poslovnih rizika i njima je upravljala na određeni način. Međutim, postoje jazovi između trenutnog pristupa upravljanju rizicima i zahteva koje postavlja sistem internih finansijskih kontrola u skladu sa međunarodnim standardima za internu kontrolu.

UPRAVLJANJE POSLOVNIM RIZICIMA

- × Upravljanje rizicima treba sagledati kao sistematski i kontinuiran proces utvrđivanja, procenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve HOTELA i preduzimanja potrebnih radnji, posebno putem sistema finansijskog upravljanja i kontrola.
- × Zahteva se svojevrsna „profesionalizacija” procesa upravljanja rizicima, koja se pre svega ogleda u jasno utvrđenoj metodologiji upravljanja rizicima, dokumentovanju informacija o rizicima, njihovoj vrsti, verovatnoći nastanka i proceni uticaja, ustrojavanju registara rizika, uvođenju sistema izveštavanja o rizicima, imenovanju odgovornih osoba za praćenje rizika, izradi strategija upravljanja rizicima.

KAKO RAZMIŠLJATI O RIZICIMA?

- × Kada obavljate poslove upravljanja i rukovođenja u jednom sektoru moguće je prevideti neke od prisutnih rizika. Ovde su neki saveti da vam pomognu kako da uočite one koji su značajni.
- × Razmišljajte o svom poslovnom procesu i zapitajte se postoje li realna očekivanja da se negde pojavi negativan uticaj?
- × Pitajte vaše zaposlene ili njihove predstavnike šta oni misle. Oni su možda primetili nešto što vama nije neposredno uočljivo.
- × Ne zaboravite da razmišljate o dugoročnim rizicima
HOTEL.

RIZIK

- × Rizik je određen kao mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno uticati na ostvarenje ciljeva.
- × Rizik se takođe može definisati i kao pretnja uspešnom ostvarivanju ciljeva, odnosno sve što predstavlja pretnju ostvarenju ciljeva, plana i programa rada smatra se rizikom.
- × Osim posmatranja rizika u negativnom smislu, potrebno je razmotriti prilike za iskorištavanje pozitivnog učinka pojave određenog rizika odnosno okolnosti koje nude pozitivne prilike. Dakle, izgubljene mogućnosti (prilike) takođe se smatraju rizikom. Ovaj tip rizika odnosi se na razvoj i modernizaciju korisnika proračuna i njegovih aktivnosti, odnosno prilagođavanje novim okolnostima i očekivanjima.

NA ŠTA SE SVE RIZICI ODNOSE ?

- × Hotelska preduzeća suočavaju se s brojnim rizicima, koji se mogu odnositi na:
 - × - sve ono što može naštetiti ugledu HOTELa i smanjiti poverenje javnosti,
 - × - nepravilno poslovanje, ali i neekonomično, neefektivno ili neefikasno upravljanje javnim sredstvima,
 - × - nepouzdana izveštavanja,
 - × - nesposobnost reagovanja na promenjene okolnosti ili nesposobnost upravljanja u promenjenim okolnostima na način koji sprečava ili maksimalno smanjuje nepovoljne učinke na pružanje javnih usluga.

DEFINICIJA ?

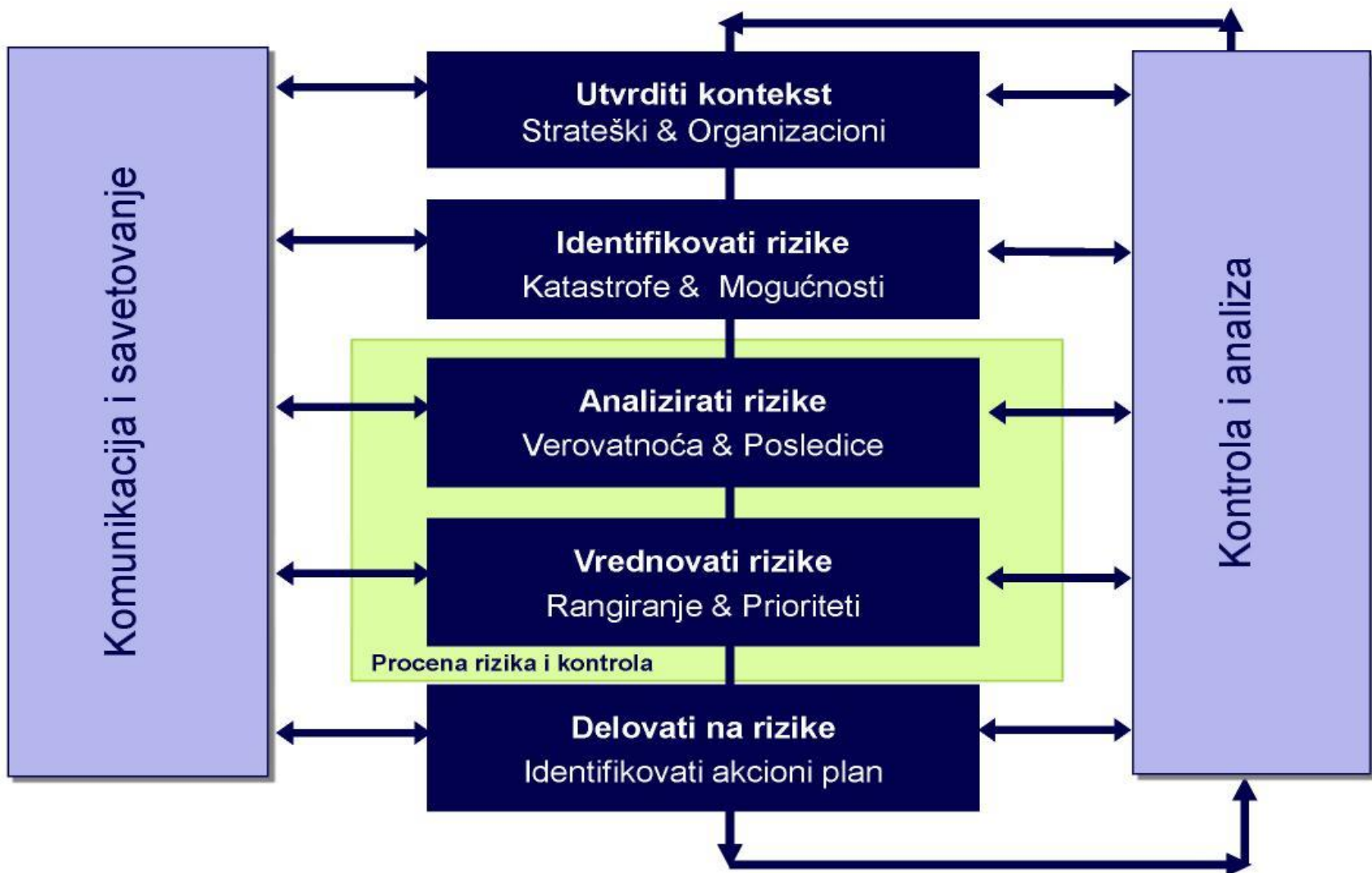
- ✘ **Upravljanje poslovnim rizicima je sveobuhvatan proces utvrđivanja, procenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve HOTELA, i preduzimanja potrebnih radnji, posebno promenom sistema internih kontrola i upravljanja, a u svrhu smanjenja rizika.**
- ✘ **Ako menadžment nema efikasan način upravljanja poslovnim rizicima, tada se mogu naći u situaciji da samo za otklanjanje posledica moraju utrošiti popriličnu sumu javnog novca.**

ZAŠTO, PRE SVEGA

Upravljanje rizicima pomaže hotelskom preduzeću da postane dinamičniji i usmereniji prema budućnosti, ujedno povećava verovatnoću ostvarenja njegovih ciljeva, pa ga treba uvrstiti kao koncept i sastavni deo upravljanja.

Aktivno upravljanje rizicima i razvoj strategije upravljanja rizicima pružaju sigurnost klijentima, zainteresovanim stranama, drugim rečima javnosti, da će hotel ostvariti svoje ciljeve u skladu s njihovim očekivanjima.

OKVIR ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA



UPRAVLJANJE RIZIKOM

- × Upravljanje rizikom je ključni upravljački alat koji rukovodstvo koristi za ostvarenje strateških ciljeva organizacije.
- × Sistem upravljanja rizikom omogućava entitetu da identifikuje, proceni, rangira i tretira rizik.
- × Upravljanje rizikom podstiče upravljačku odgovornost i promoviše operativnu efikasnost na svim nivoima entiteta.
- × Upravljanje rizikom je važan deo upravljanja i sistema internih kontrola.

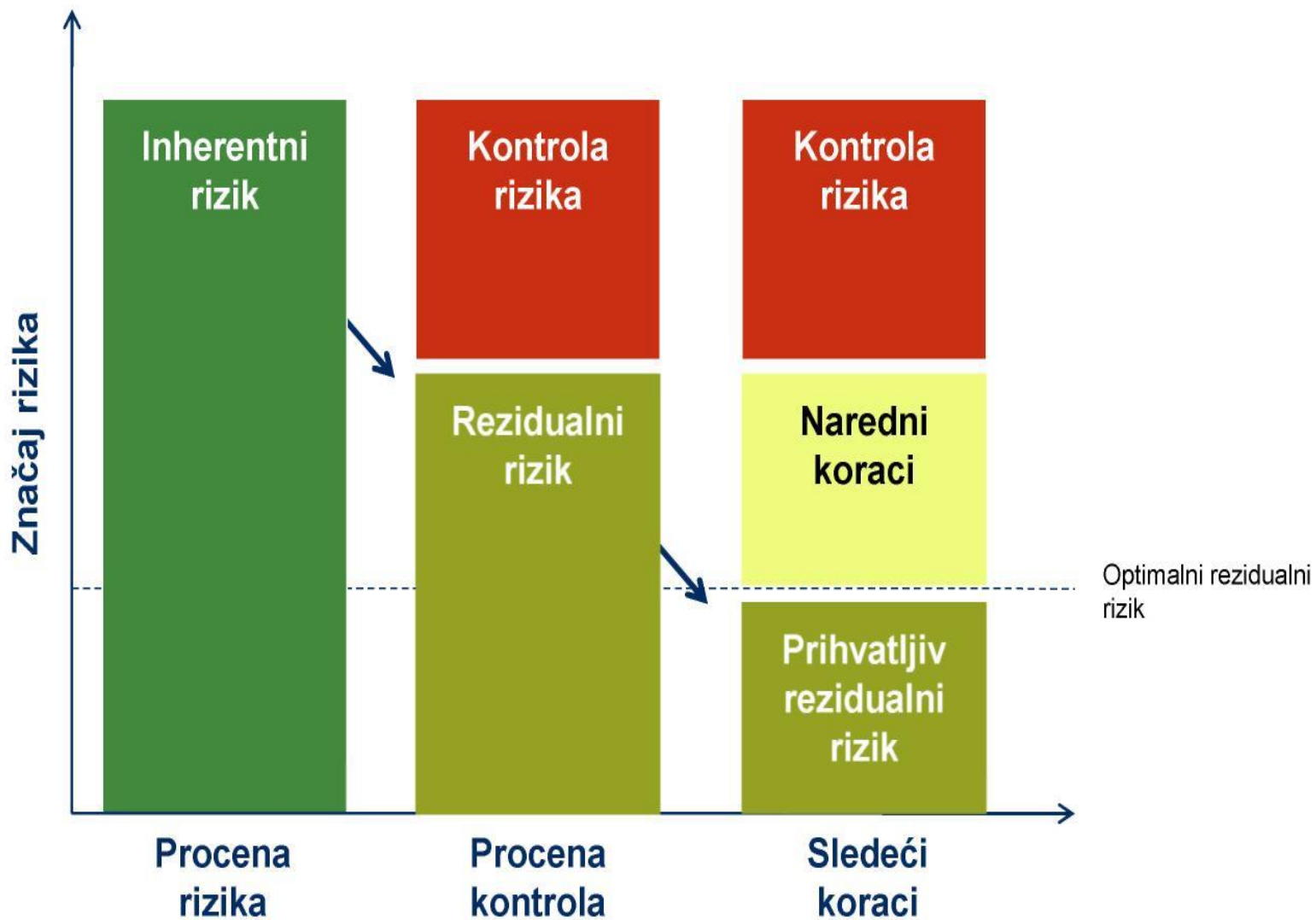
UPRAVLJANJE RIZIKOM

- ✘ Uprava, rukovodioci i zaposleni su zaduženi za kontrolu rizika u okviru svojih nadležnosti. Njihov je zadatak da te rizike identifikuju, procene i kontrolišu.
- ✘ Zadatak internih revizora je da rukovodiocima daju svoje mišljenje o tome da li se kontrola rizika vrši na adekvatan način. Prilikom ocenjivanja sistema internih kontrola, interni revizori ocenjuju i rizike koji mogu da utiču na rad funkcije koja je predmet interne revizije.

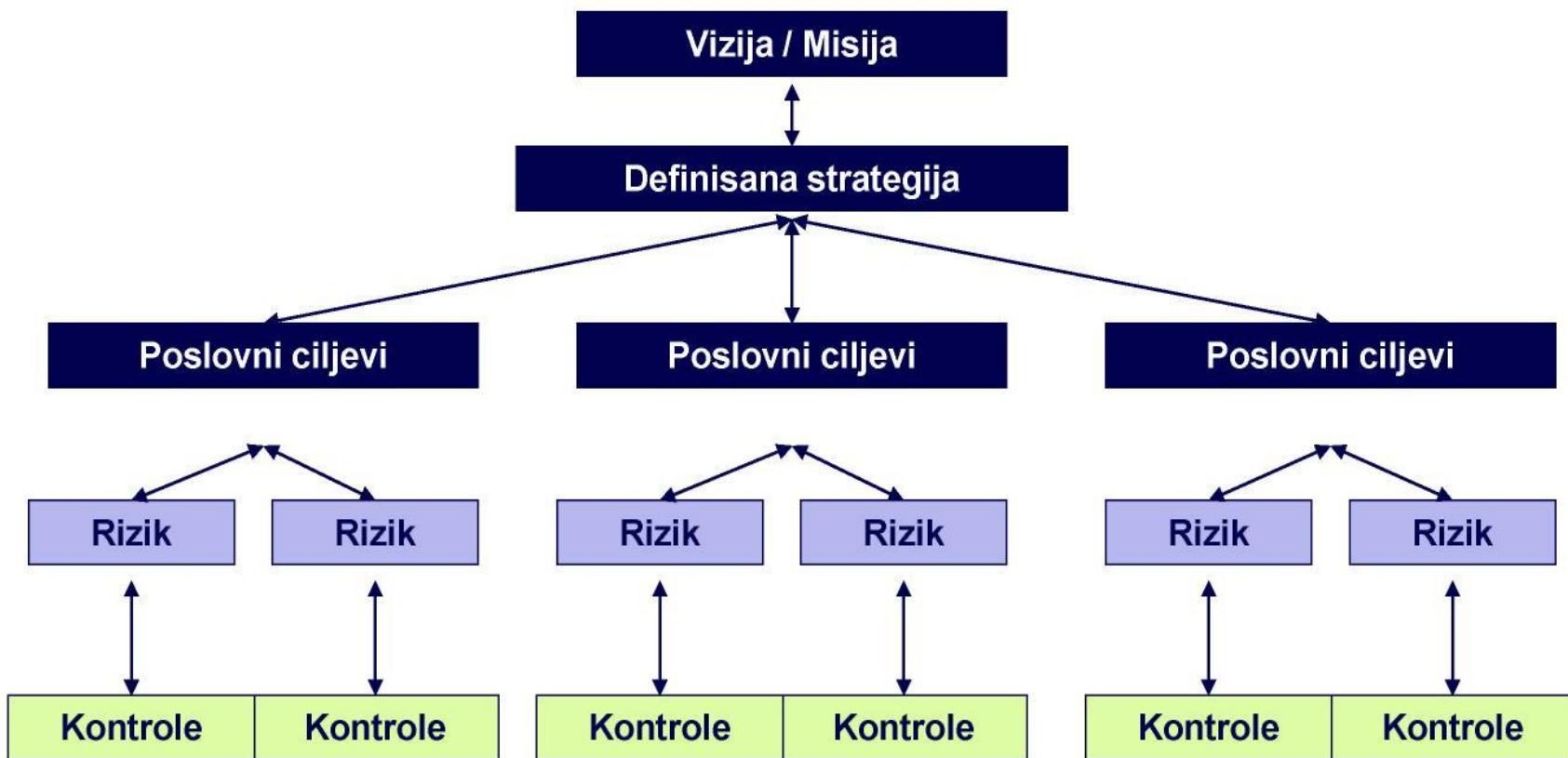
DEFINICIJE

- × Definicija
- × „Inherentni rizik predstavlja mogućnost da slabost pod pretnjom izazove gubitak ili štetu imovini ili skupu imovine i tako direktno ili indirektno ugrozi organizaciju.“
- × Predstavlja izloženost mogućnosti ekonomskog gubitka, bilo kakvoj šteti, povredi ili odlaganju, izazvanu tokom aktivnosti.
- × Naredni osnovni koncepti će biti korišćeni:
- × Kontrole rizika (**sistemi internih kontrola**) su organizacioni procesi i aktivnosti koji postoje da bi se uklonili štetni efekti rizika i sveli u okvir prihvatljivih.
- × Rezidualni rizik je rizik koji preostaje nakon što menadžment preduzme aktivnosti da smanji efekat i verovatnoću nastanka negativnih događaja, uključujući aktivnosti kontrole rizika.

INHERENTNI RIZIK, KONTROLE I REZIDUALNI RIZIK



ŠEMA PROCENE POSLOVNIH RIZIKA



- Uspostavljeno od strane menadžmenta
- Smatra se delom procesa procene rizika
- Identifikovano u procesu upravljanja rizicima

Pristup proceni rizika

INICIJALNE FAZE PROCENE RIZIKA

- × Prilagođavanje okvira procene rizika entitetu.
- Izrada forme procene rizika.
- × Izrada ključnih termina i definicija koje se koriste u proceni rizika i usaglašenost istih sa HOTELOM
- × Presentacija pristupa proceni rizika Top menadžmentu, Radnoj grupi i drugim zaposlenima koji su uključeni u projekat.

IDENTIFIKACIJA POTENCIJALNIH EKSTERNIH I INTERNIH RIZIKA

- × Ova identifikacija će uključivati sve rizike koji imaju efekat na uspeh ostvarivanja ciljeva bilo da jesu ili nisu pod kontrolom menadžmenta.
- × Cilj procesa identifikacije rizika je da definiše jasnu listu događaja koji bi mogli da utiču na uspeh ostvarenja ciljeva i operativnih aktivnosti.
- × Nakon identifikacije potencijalnih rizika u okviru radionice menadžment i zaposleni će popuniti formular upitnika sastavljen od strane konsultanta, za svaki pojedinačni rizik.

PROCENA RIZIKA, PROCENA KONTROLE I REZIDUALNI RIZIK

- × Upitnik se popunjava u dva dela:
- × 1. Naziv identifikovanog rizika i vrednovanje njegovog inherentnog rizika, sa procenom verovatnoće nastanka i finansijskog efekta.
- × 2. Procena i vrednovanje rezidualnog preostalog rizika nakon sagledavanja i vrednovanja efekata sistema internih kontrola na konkretni rizik, smanjenje verovatnoće događaja.
- × Nakon sagledavanja inherentnog i rezidualnog rizika vrši se rangiranje rizika.

PODRUČJA, CILJEVI, FAZE PROCESA

- ▶ Kontrolno okruženje
- ▶ Definisiranje ciljeva
- ▶ **Identifikacija događaja**
- ▶ **Procena rizika**
- ▶ **Odgovor na rizike**
- ▶ **Kontrolne aktivnosti**
- ▶ Informacije i komunikacija
- ▶ Nadzor



GRUPISANJE

- × Može se koristiti podela na pet glavnih grupa rizika:
 - × 1) Spoljašnje okruženje
 - × 2) Planiranje, procesi i sistemi
 - × 3) Zaposleni i organizacija
 - × 4) Zakonitost i ispravnost
 - × 5) Komunikacije i informacije.

PREDLOG KATEGORIZACIJE RIZIKA

1. Rizici vezani za korporativno upravljanje
2. Rizici vezani za strategiju i planiranje
3. Rizici vezani za poslovne procese (rizici delatnosti)
4. Rizici vezani za usaglašenost sa zakonskim propisima i procedurama
5. Rizici vezani za izveštavanje
6. Rizici iz oblasti informacionih tehnologija

IDENTIFIKACIJA RIZIKA

- × U procesu **identifikacije rizika** uprava, rukovodstvo i zaposleni treba da postave sledeće vrste **pitanja**:
 - + Šta može da pođe kako ne treba?
 - + Na koji način možemo da doživimo neuspeh?
 - + Šta treba da radimo kako bismo bili uspešni?
 - + Gde smo ranjivi?
 - + Koja sredstva imamo koja treba da zaštitimo?
 - + Na koji način bi neko mogao da počini proneveru u našem sektoru?

IDENTIFIKACIJA RIZIKA

- + Kako bi neko mogao da izazove prekid našeg poslovanja?
- + Na koje informacije se najviše oslanjamo?
- + Na šta trošimo najviše novca?
- + Kako naplaćujemo potraživanja?
- + Koje odluke zahtevaju najviše individualnog prosuđivanja?
- + Koje aktivnosti su najkompleksnije?
- + Kojim pravnim rizicima smo izloženi?

REAGOVANJE NA RIZIK

- × Izbegavanje rizika
- × Podela rizika
- × Ublažavanje (tretiranje) rizika
- × Prenošnje (transferisanje) rizika
- × Prihvatanje rizika

MERENJE RIZIKA

- × **Finansijski uticaj je promenjiva kategorija** za svaki entitet pojedinačno, i **revidira se svake godine** prilikom ažuriranja Mape rizika.
- × Kombinacijom **verovatnoće događaja i finansijskog uticaja** moguće je izmeriti **veličinu svakog pojedinačnog rizika** primenom formule **$IR=A+B$** .

UČESTALOST I UTICAJ (VREDNOVANJE)

Tabela 1 –Verovatnoća nastanka
(A)

Opis	Ocena
Vrlo verovatno (dnevno)	5
Verovatno (mesečno/kvartalno)	4
Moguće (godišnje)	3
Manje moguće (jednom u 5 godina)	2
Skoro nemoguće (jednom u 10 godina)	1
Nije relevantno (jednom u 15 godina)	0

Tabela 2. Obraču finansijskog
uticaja (B) u 000
RSD

Opis	Iznos / %
	-
Kapital (31.12.20XX)	35.195.140
Izabrani faktor (u %)	1%
Obračunata materijalnost	351.951
Korektivni faktor, očekivane greške 15%	52.793
Korigovana materijalnost	299.159
% za zanemarljive greske	5%
Iznos zanemarljive greške	14.958
P.prihod 2012 godine	2.600.000

VREDNOVANJE RIZIKA U NOVCU

Tabela 3. Finansijski uticaj (B)

Opis	Ocena	Finansijski uticaj
Vrlo značajan	5	preko 300m
Značajan	4	150 - 300m
Srednji	3	75 -150m
Manje značajan	2	30 - 75m
Zanemarljiv	1	15 -30m
Nije relevantno	0	manje od 15m

Tabela 4. Matrica značajnosti rizika

Legenda za faktor rizika	Visina rizika	
do 50%	nizak	Mali
50% - 60%	srednji	Srednji
60 - 70%	značajan	Visok
preko 70%	vrlo značajan	Visok

VREDNOVANJE I RANGIRANJE

- ▶ Formula za kombinovani efekat - **faktor inherentnog rizika IR (u%)** je **$IR=(A+B)/10$** , na primer ako je verovatnoća događaja $A=2$, a finansijski uticaj $B=3$, tada dobijamo $IR=(3+2)/10=50\%$.
- ▶ Tako izvrednovane rizike je **potrebno rangirati** prema njihovoj ukupnoj visini uticaja, **na osnovu matrice značajnosti rizika**, (Tabela 4.).
- ▶ Napominjemo da je matricu značajnosti rizika **potrebno prilagoditi svakom konkretnom nalazu sveukupne matrice rizika**, svakog konkretnog entiteta pojedinačno.

VREDNOVANJE SISTEMA KONTROLA

- × Međutim, **za utvrđivanje rezidualnog ili preostalog rizika**, neophodno je uspostaviti i **metriku analize uticaja kontrola**.
- × Mogla bi se predložiti skala uticaja od 1 do 5, kao i kod skala verovatnoće i finansijskog uticaja, **ali ovde moramo biti svesni same prirode rizika**. Kada se govori o tome da, **i pored najboljih kontrolnih mehanizama, postoji određena mogućnost rizičnog događaja**.

KONTROLA I RIZIK

- × Polazeći od ove premise, može se zaključiti da efekat umanjenja rizika **usled uspostavljanja kontrolnih** procedura, nikada ne može prevazići verovatnoću događaja, **odnosno da ona samo može da teži maksimalnoj vrednosti verovatnoće događaja.**

MERENJE REZIDUALNOG RIZIKA

- ▶ formula preostalog ili rezidualnog rizika RR mogla bi da glasi **$RR = IR - C$** , gde **C predstavlja ocenjeni nivo kontrole, pri uslovu gde je $C \leq A_{max}$** , a da C teži do maksimalne vrednosti A (verovatnoće događaja) svakog konkretnog događaja pojedinačno.
- ▶ Ukoliko ovu premisu ubacimo u formulu za izračunavanje rezidualnog rizika **$u\% RR = (A+B)/10 - (C/10 \leq A_{max}/10)$** . Tada preostali ili **rezidualni rizik možemo vrednovati na osnovu matrice značajnosti** rizika koja je identična navedenoj Tabeli 4.
- ▶ **Upravo ovo područje** uticaja kontrole na umanjenje inherentnog rizika **kasnije predstavlja predmet analize i rad internog revizora**, koji nastoji da se uveri u verodostojnost kontrole i stvarni efekat preuzetih kontrolnih aktivnosti i eventualnu potrebu njihovog redizajniranja.

Formular rizika "ABC" preduzeća

Poslovna tajna
deo 1

Intervjuisano lice i njegova funkcija	
Datum intervjuja	

Redni Broj		
Funkcija/Vlasnik rizika		
Delatnost		Komentari
Ime rizika	npr. Kamatni rizik	interni/eksterni I/E
Opis rizika	Opis rizika: Uzroci rizika: Posledice rizika:	
Grupa rizika		
Ime procesa		
Vlasnik procesa		
Verovatnoća (1-5) (A)	3 srednji	
Finansijski uticaj (1-5) (B)	5 visok	
Ukupna vrednost (verovatnoća * uticaj)	80% visok	
Opis postojećih kontrola/mera	Navesti: Kontrolne aktivnosti, Zakone, Procedur...koje se primenjuju za umanjeње konkretnog rizika	Konkretne kontrolne aktivnosti, sadržane u navedenim zakonima i procedurama nabrojanim u prethodnoj koloni, ili potreba za uvođenjem određenih novih dopunskih kontrolnih postupaka
Uticaj kontrola (1-5) (C) ? (Amax)	2,5	
Ukupna vrednost preostalog rizika	55%	
Preostali rizik	srednji	

Potpis intervjuisanog lica	
Datum poslednje izmene	

deo 2

Nalaz interne revizije	Preporuke interne revizije

Aktivnosti na umanjeњу rizika	Očekivani rezultat	Rok

Datum poslednje izmene	
izmenu uneo	

FORMULAR ZA RIZIK

- ▶ U formularu **prva i druga kolona Dela 1.** predstavlja ujedno i elemente mape rizika preduzeća.
- ▶ **Treća kolona Dela 1.** predstavlja dopunske podatke, informacije potrebne za detaljniju analizu rizika u Fondu. Na tom mestu se mogu navesti kako dopunski opisi, tako i tretman rizika, kod opisivanja uticaja kontrola konkretne kontrolne aktivnosti sadržane u navedenim zakonima i procedurama nabrojanim u prethodnoj koloni, ili potreba za uvođenjem određenih novih dopunskih kontrolnih postupaka.

FORMULAR ZA RIZIK

- × **Deo 2.** Formulara rizika namenjen je isključivo **za popunjavanje od strane internog revizora**, koji na tom mestu beleži svoje **nalaze i preporuke** nakon sprovedenog postupka revizije konkretnog rizika. Takođe na ovom mestu se mogu zabeležiti i **konkretne preduzete aktivnosti** na umanjenju rizika, kao i njihovi rokovi.

AGENDA INTERVJUA

- Opis osnovnih procesa, funkcija i odgovornosti
- × Identifikacija inherentnog rizika prema generičkom katalogu rizika koji je u prilogu
- × Evaluacija inherentnog rizika
- × Identifikacija i evaluacija postojećih kontrola rizika (kontrolnog okruženja koje je uspostavljeno u cilju zaštite od rizika).

Naredni koraci

Šta uraditi?

- × 1. Okvir za procenu rizika je u prilogu;
- × 2. Razmislite o rizicima u vašoj oblasti poslovanja i definišite vašu listu rizika;
- × 3. Procenite verovatnoću i efekte rizika na bazi prethodno datih instrukcija;
- × 4. Razmotrite postojeće procese kontrola pojedinačnih rizika (kontrolnog okruženja koje je uspostavljeno u cilju zaštite od rizika);
- × 5. Procenite efikasnost postojećeg kontrolnog okruženja; koliko kontrole umanjuju pojedinačne rizike;
- × 6. Rangirajte rizike na bazi njihovog značaja proizašlog iz prethodnih koraka;
- × 7. Napravite strateški i godišnji plan interne revizije zasnovan na rangiranim procenjenim rizicima po njihovom značaju.

PREDNOSTI UVOĐENJA UPRAVLJANJA POSLOVNIM RIZICIMA JESU:

- × Bolje odlučivanje**
- × Povećanje efektivnosti i efikasnosti**
- × Bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava**
- × Jačanje poverenja u upravljački sistem**
- × Razvoj pozitivne organizacijske kulture**

STRATEGIJA UPRAVLJANJA POSLOVNIM RIZICIMA

3 December 2015

- × Nakon što se pokrene proces upravljanja rizicima, uspostavi kultura upravljanja rizicima i strukturirano dokumentuju najznačajniji rizici, uprava i direktor HOTELA moći će da donesu strategiju upravljanja rizicima.



UPRAVLJANJE POSLOVNIM RIZICIMA HOTELA