



KONTROLING
Edukativno - konsultantski centar

Primena COSO Dokumenta
Upravljanje preduzetnim
rizicima
Integralni okvir



Definicija UPR:

“... Upravljanje preduzetnim rizicima (UPR) je proces, iniciran od strane upravnog odbora, rukovodstva i drugih zaposlenih lica, koji se koristi pri utvrđivanju strategija i kroz celo preduzeće, dizajniran da prepozna potencijalne događaje koji mogu da utiču na entitet i na upravljanje rizikom tako da bude u okviru prihvatljivih granica i da pruže razumno uveravanje u ostvarljivost ciljeva entiteta.”

Source: COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework. 2004. COSO.



- Guinness – 1986..
- Barlow Clowes – 1988
- Polly Peck International – 1989
- Bank of Credit and Commerce International – 1991
- Maxwell – 1991
- Metropolitan Police – 1995
- Sumitomo Corporation – 1996
- Daiwa Bank – 1996
- Morgan Grenfell – 1996
- Inland Revenue – 1997
- Sellafield – 2000
- Alder Hey – 2001
- Enron – 2001
- WorldCom – 2002
- Xerox – 2002
- Merrii Lynch – 2002
- Credit Suisse First Boston – 2002



Frauds



COSO ORGANIZACIJA

- Nacionalna komisija za krivične radnje vezane za finansijsko izveštavanje (Treadway Commission) 1985.
- COSO 1992 – Interne kontrole
- COSO organizacije:

Američka asocijacija za računovodstvo

Američki institut licenciranih revizora

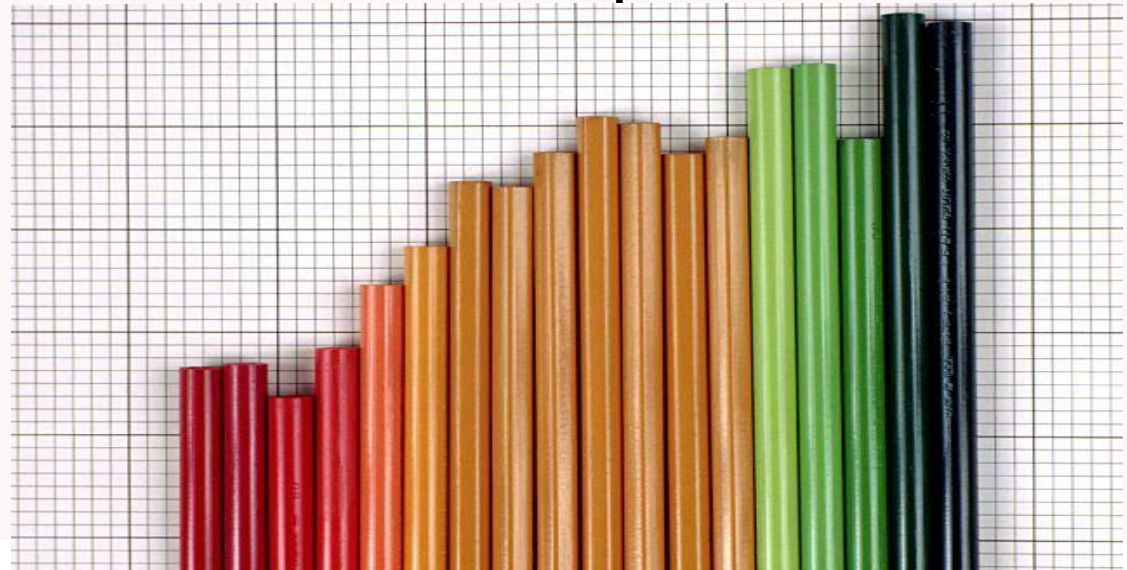
Američki institut finansijskih direktora

Institut internih revizora

Institut računovođa

Rizik

- Potrebno je razumeti rizik i ceniti važnost upravljanja rizikom za organizaciju. Dobra, korporativna pravila rukovođenja zahtevaju od uprave da uspostavi sistem upravljanja rizikom i obavesti vlasnika kapitala o tom sistemu.



3. decembar 2015.

Dr Branislav Nerandžić



Fokus na rizike

- One pomeraju fokus revizije sa prošlosti i sadašnjosti na sadašnjost i budućnost.

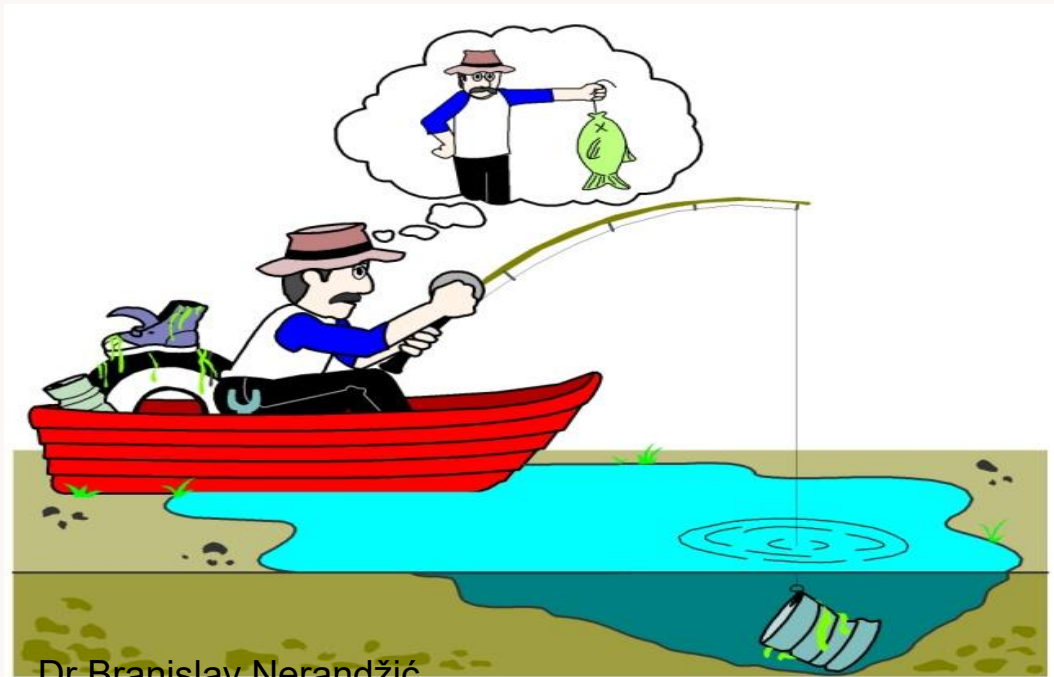


3. decembar 2015.

Dr Branislav Nerandžić

Rizik?

- Reč "rizik" potiče od stare italijanske reči "risicare" što znači "usuditi se". U ovom značenju, rizik je pre izbor nego sudbina.





Pretnje i mogućnosti

- Rizik, u kontekstu ostvarivanja ciljeva, ima i pozitivnu i negativnu stranu. U našem modelu mi ovo nazivamo pretnjama i mogućnostima.





Upravljanje rizikom

- upravljanje rizikom, jednim delom, podrazumeva uspostavljanje boljih kontrola tamo gde je to potrebno i oslobađanje od prekomernih kontrola ukoliko one isuviše usporavaju postupke.



3. decembar 2015.

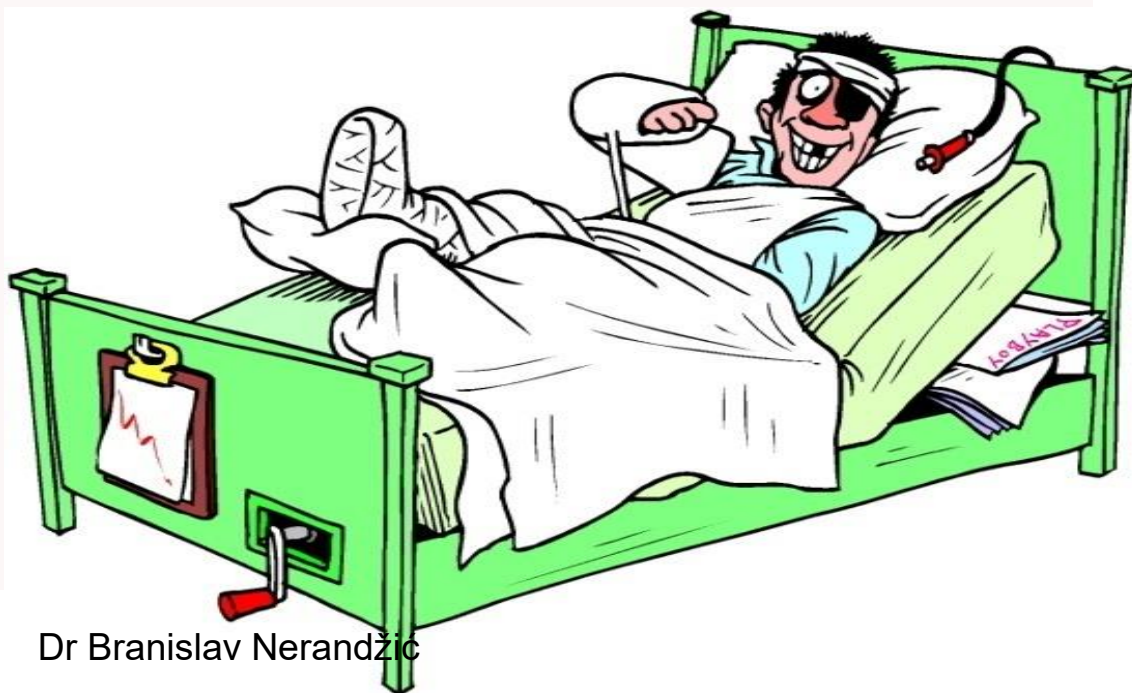
Edukativno-konzultantski centar

Dr Branislav Nerandžić



Faze upravljanja rizikom su opšte poznate kao:

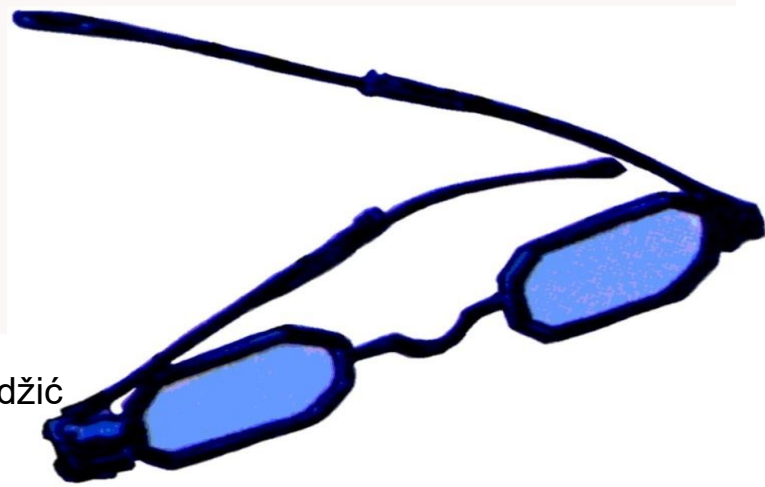
- **Identifikacija.** Proces upravljanja rizikom počinje metodom identifikacije svih rizika sa kojima se organizacija suočava..





Faze upravljanja rizikom

- **Procena.** Sledeća faza je procena značaja rizika koji su identifikovani.
- **Menadžment.** Naoružani znanjem o tome koji su rizici značajniji, a koji su manje značajni, proces zahteva razvoj strategija za upravljanje rizicima velikog uticaja i velike verovatnoće.





Faze upravljanja rizikom

- ***Pregled.*** Kompletan proces upravljanja rizikom i rezultati se moraju pregledati i ujedno na redovnoj bazi proučavati.





■ Gore prikazan ciklus je jednostavan i logičan i predstavlja jasne odluke koje se mogu doneti, kada se radi o tipovima kontrola koje treba uspostaviti i kako se rizik može održavati na jednom prihvatljivom nivou uprkos neizvesnosti koja se nalazi u prirodi svih spoljašnjih i unutrašnjih rizika koji prete jednoj organizaciji.



3. decembar 2015.

Dr Branislav Nerandžić



Upravljanje preduzetnim rizicima — Integralni okvir

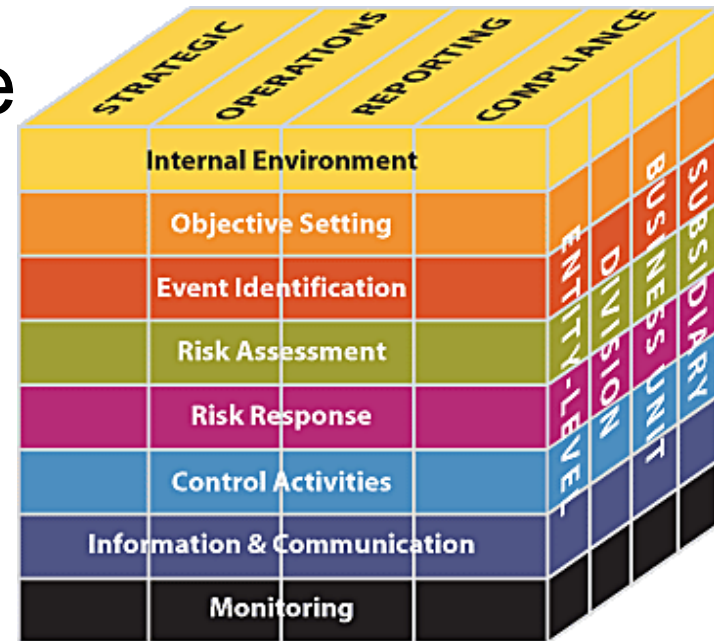
COSO Okvir o UPR definiše suštinu komponenti, predlaže zajednički jezik i pruža jasna uputstva i smernice za upravljanje preduzetnim rizicima.



UPR Okvir

Ciljevi entiteta mogu da se sagledaju u kontekstu sledeće četiri kategorija:

- Strategije
- Operativno poslovanje
- Izveštavanje
- Usaglašenost

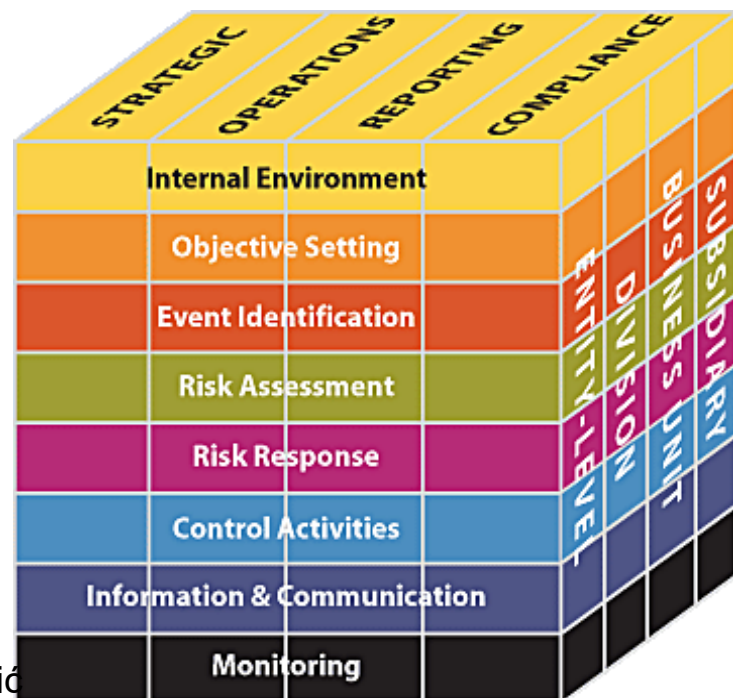




UPR Okvir

Okvir UPR razmatra aktivnosti na svim nivoima organizacije:

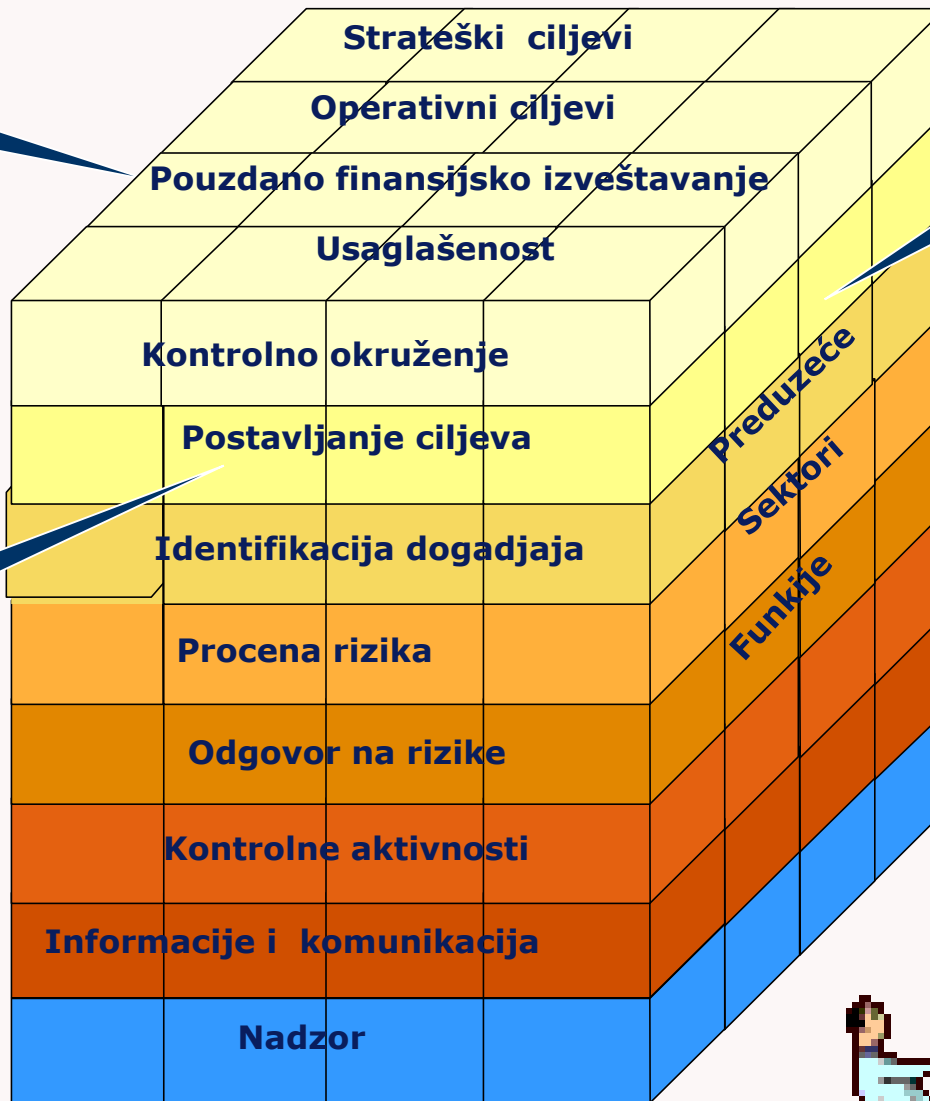
- Nivo preduzeća
- Sektor ili direkcija
- Proces u poslovnoj jedinici



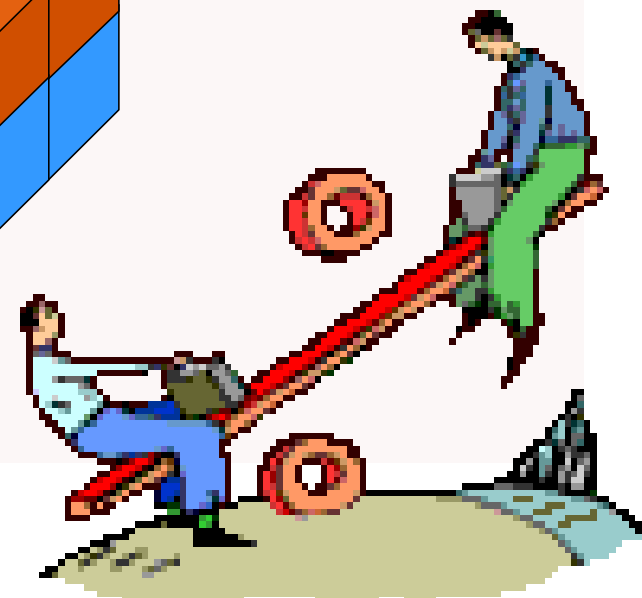


Ciljevi

**Organizacioni
nivoi**



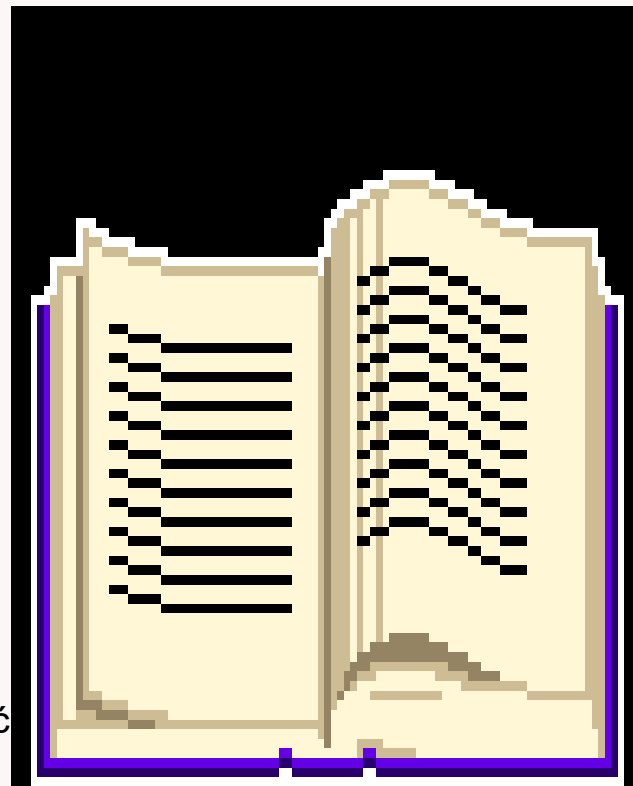
Procesi





Godišnji plan aktivnosti Interne revizije

Godišnji plan rada Interne revizije se izradjuje na bazi prethodno identifikovanih rizika koji su prisutni u svakodnevnom poslovanju i obavljanju aktivnosti Preduzeća.



3. decembar 2015.

Dr Branislav Nerandžić



FAZE PROCESA PROCENE RIZIKA

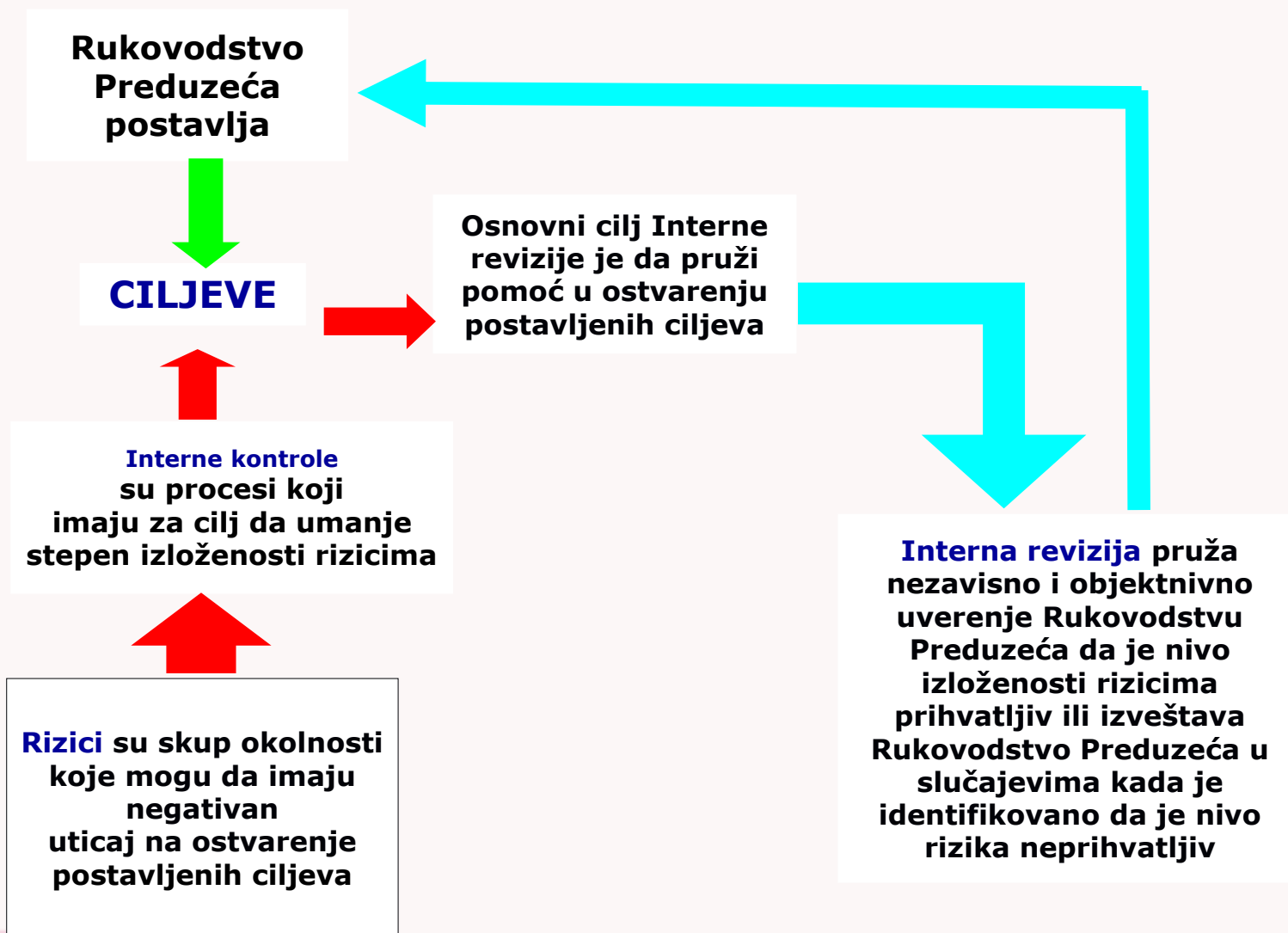
Glavne faza procesa procene rizika su:

- Identifikovanje i razumevanje procesa u Preduzeću
- Definisavanje vrste revizija
- Definisavanje jedinica za svaku vrstu revizije
- Identifikovati slabosti i nedostatke uočene od strane rukovodstva Preduzeća
- Za identifikovane slabosti i nedostatke utvrditi faktore rizika i njihov značaj
- Uporediti dobijeni Model rizika sa profesionalnim sudom interne revizije
- Definisati revizije koje treba da se obave u periodu od 12 meseci



Uloga koju Interna revizija ne sme da preuzme:

- Podržavanje stava da se prihvate nerazumni rizici
- Implementacija procesa koji se odnose na upravljanje rizicima
- Davanje uverenja po pitanju rizika što je u nadležnosti Rukovodstva
- Donošenje odluka koje se odnose na odgovor po pitanju identifikovanih rizika
- Implementacija odgovora na identifikovane rizike u ime Rukovodstva
- Preuzimanje odgovornosti za upravljanje rizicima





Izrada Godišnjeg plana rada funkcije **Interne revizije**

U cilju izrade Godišnjeg plana rada funkcije Interne revizije obavljaju se sledece aktivnosti:

- Validacija modela rizika
- Postavljanje Modela koji se odnosi na podelu Preduzeća na celine koje predstavljaju predmet revizije (Audit Universe)
- Identifikacija faktora koji utiču na stepen izloženosti riziku
- Razmatranje implementiranih kontrola
- Implementacija Modela Rizika
- Izrada Godišnjeg plana rada funkcije Interne revizije



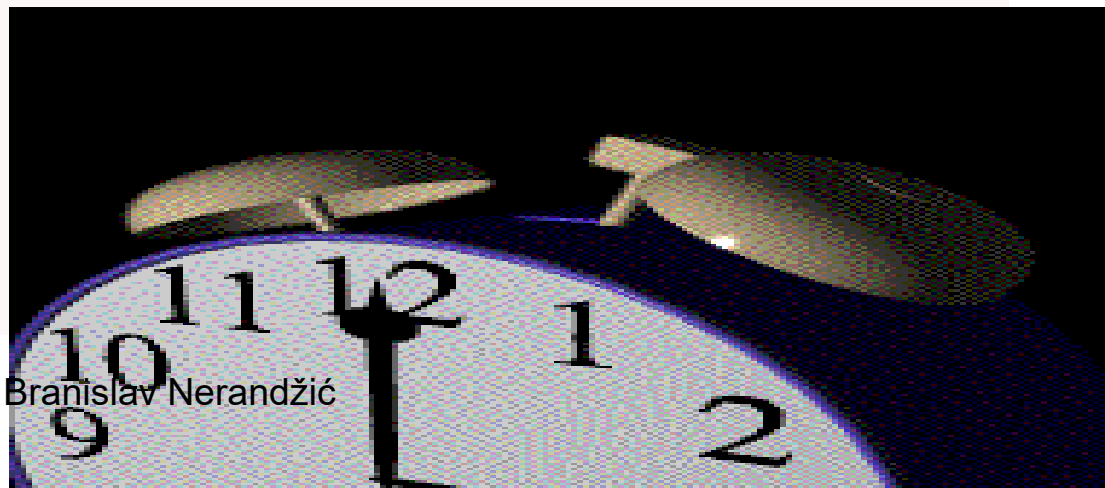
Validacija Modela Rizika

- Prva faza rada koja se sprovodi u cilju izrade Godišnjeg plana rada Interne revizije je definisanje rizika kojima je Preduzeće izloženo u svom poslovanju u saradnji sa rukovodstvom Preduzeća.

3. decembar 2015.

Edukativno-konzultantski centar

Dr Branislav Nerandžić



Fomula Rizika

- Rizik (Cilj) - Kontrole = Izloženost

Okvir za upravljanje rizicima



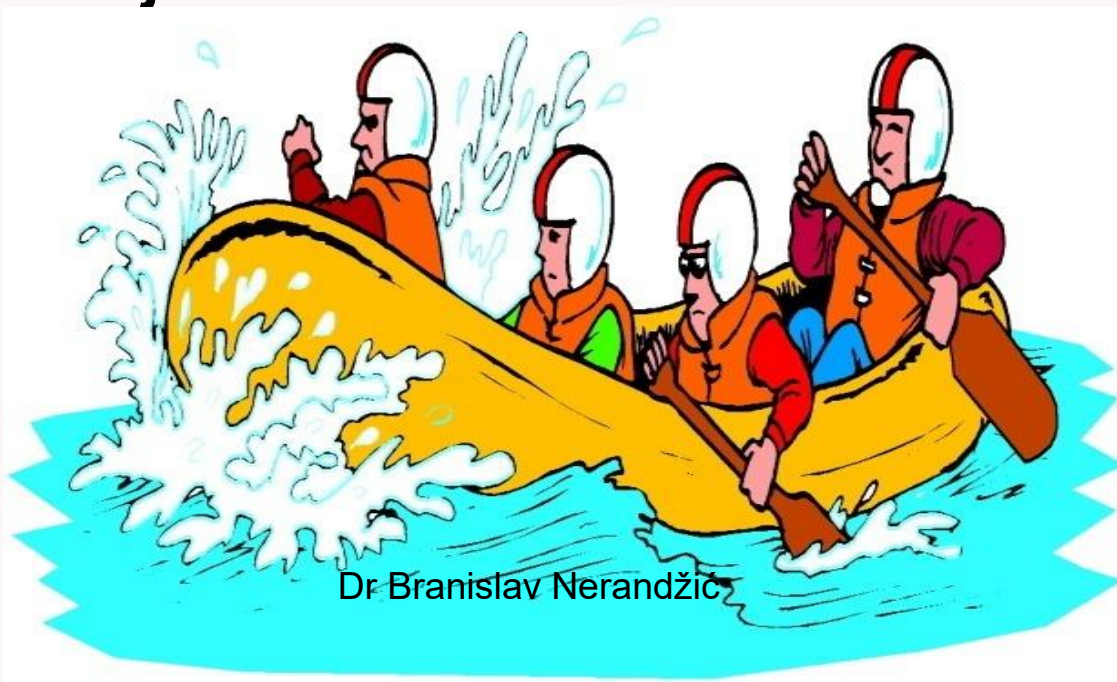
Model Rizika

Stepen izloženosti riziku – Implementirana kontrola = Rizik

Stepen izloženosti riziku	Visok	Neophodno unapredjenje kontrola	Adekvatno praćenje promena u cilju blagovremene promene dizajna kontrola
	Nizak	Periodičan pregled izloženosti riziku kako bi se identifikovale promene u okruženju	Identifikovati i eliminisati potencijalano neekonomično i neefikasno angažovane resurse
		Neefikasne	Efikasne
3. decembar 2015. Edukativno-konsultantski centar	Dr Branislav Nerandžić	Kontrole	

Implementacija Modela Rizika

U cilju postavljanja i implementacije Modela Rizika, Interna revizija treba da zahteva od rukovodstva da oceni tj. buduće stepen izloženosti različitim rizicima i adekvatnost i efikasnost postojećih kontrola kojima se upravlja navedenim rizicima.





Donošenje Godišnjeg plana rada interne revizije

Na bazi rezultata dobijenih primenom Modela rizika i prethodno identifikovanih slabosti u kontrolama na bazi razumevanja i opisa poslovnih ciklusa, Interna revizija definiše i prezentuje rukovodstvu Preduzeća aktivnosti koje će biti predmet revizije u narednom periodu od godinu dana, u cilju finalnog pregleda i odobrenja.



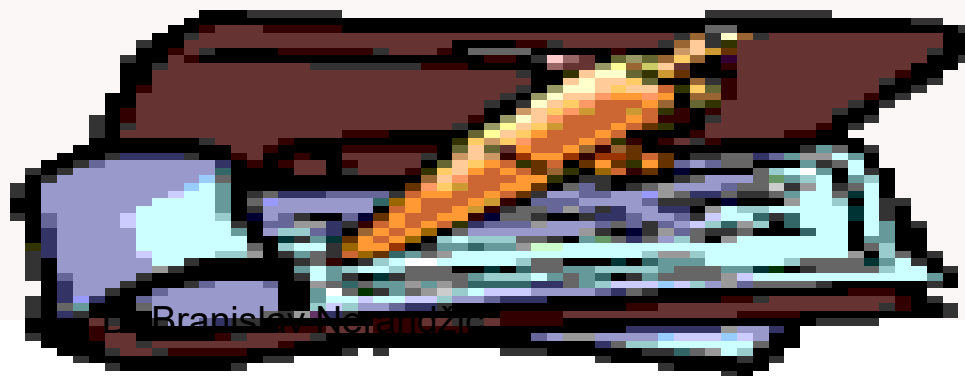
3. decembar 2015.

Dr Branislav Nerandžić



UPR Okvir

Upravljanje preduzetnim rizicima zahteva od entiteta da sagledava rizike na nivou portfolija.



3. decembar 2015.

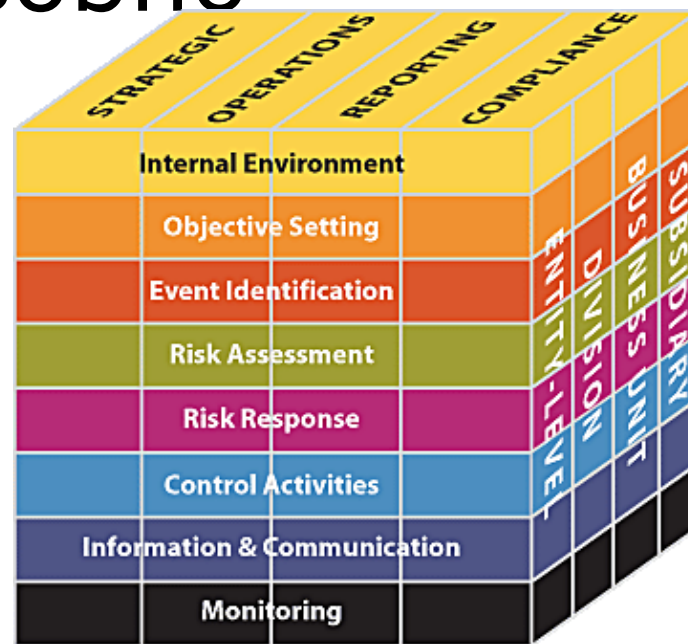
Edukativno-konzultantski centar

Branislav Nerađović



UPR Okvir

Osam komponenti
Okvira su međusobno
zavisne



Interno okruženje

- Postavlja filozofiju u odnosu na upravljanje rizicima. Ono prepoznaje nastanak kako neočekivanih tako i očekivanih rizika.



3. decembar 2015.

Dr. Miroslav Nerandžić



Postavljanje ciljeva

- Primenjuje se kada rukovodstvo razmatra strategije rizika dok utvrđuje ciljeve.
- Formira sklonost ka rizicima entiteta — pogled sa visokog nivoa o tome koliki su obim rizika upravni odbor i rukovodstvo spremni da prihvate.



Identifikacija događaja

- Razlikuje rizike i dobre prilike.





Identifikacija događaja

- Obuhvata prepoznavanje onih događaja koji nastaju interno ili eksterno koji mogu da utiču na strategije i postavljene ciljeve.





Vrednovanje rizika

- Omogućuje organizaciji da razume obim do kojeg potencijalni događaji mogu da utiču na ciljeve.



3. decembar 2015.

Dr. Branislav Nerandžić



Reakcija na rizike

- Prepoznaje i vrednuje moguće reakcije na rizike.



3. decembar 2015.

Dr Branislav Nerandžić

Kontrolne aktivnosti

- Politike i procedure koje obezbeđuju da se na rizike reaguje, kao i da se druga uputstva entita izvršavaju.

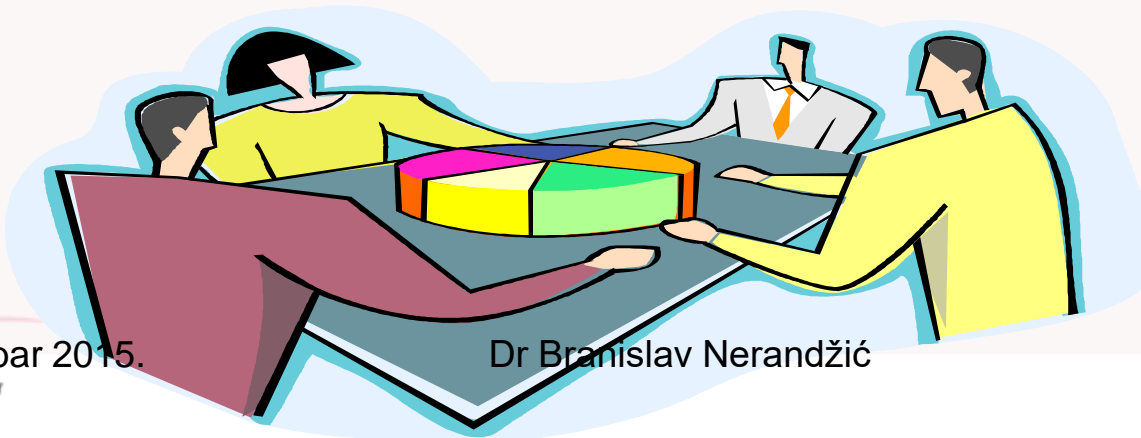


3. decembar 2015.

Dr Branislav Nerandžić

Informacija i komunikacija

- Rukovodstvo prepoznaje, prikuplja i izveštava o značajnim informacijama na način i u vremenskim okvirima koji omogućuje licima da ispunjavaju svoje odgovornosti.





Interni revizor

- Ima značajnu ulogu u nadzoru nad UPR, ali ne i primarnu odgovornost za njihovu implementaciju ili odvijanje.



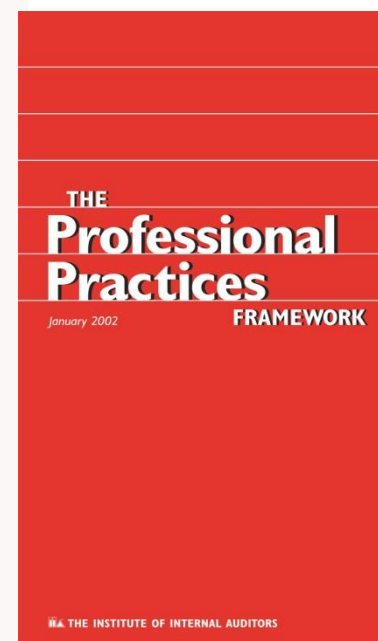
3. decembar 2015.

Dr Branislav Nerandžić



Standardi

- **2010.A1 – Operativni plan interne revizije zasniva se na vrednovanju rizika koje se vrše najmanje jednom godišnje.**
- **2120.A1 – Na osnovu rezultata vrednovanja rizika, aktivnosti interne revizije treba da vrednuju adekvatnost i efektivnost kontrola koje su sadržane u sistem upravljanja organizacijom, operativnom poslovanju i informacionom sistemu.**
- **2210.A1 – Kada planira svoj angažman, interni revizor treba da prepozna i vrednuje rizike koji su relevantni za aktivnosti koje ispituje. Ciljevi angažmana treba da odraze rezultate vrednovanja rizika.**





Ključni činioci u implementaciji

- ✓ Organizacioni dizajn poslovanja
- ✓ Uvođenje UPR
- ✓ Vršenje vrednovanja rizika
- ✓ Utvrđivanje opšte sklonosti ka rizicima
- ✓ Identifikacija reakcija na rizike
- ✓ Izveštavanje o rizicima
- ✓ Nadzor
- ✓ Nadgledanje i periodični pregled od strane rukovodstva



Primer: Model rizika

Rizici iz okruženja

- Regulatorni, politički i pravni
- Raspoloživost kapitala
- Ulazne cene sirovina (berzanske cene)
- Finansijska tržišta i odnosi sa akcionarima

Rizici u procesima

- Operativni rizici (rizici politike upravljanja zalihama, Obezbeđenje naplate potraživanja)
- Rizici izdavanja punomoćja (zaključivanje poslova mimo procedure)
- Tehnološki rizici
- Rizici integriteta
- Finansijski rizici

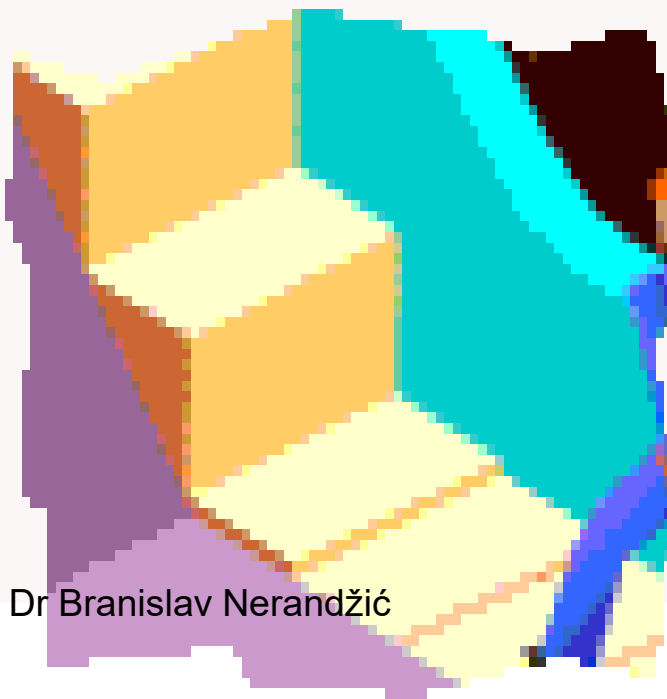
Informacije i donošenje odluka

- Strateški rizici (tehnološki, ekonomski, ekološki aspekt)
- Operativni rizici (izvršenje mesečnih planova)
- Finansijski rizici (npr. Novčani tok, valutni kurs)



UTVRĐIVANJE SKLONOSTI KA RIZICIMA

- Sklonost ka rizicima je iznos rizika – u najširem smislu — koji je jedan entitet spreman da prihvati u stvaranju vrednosti.





UTVRĐIVANJE SKLONOSTI KA RIZICIMA

Ključna pitanja:

- Koje rizike organizacija neće da prihvati?
(na pr. Kompromisi u odnosu na okruženje ili kvalitet)
- Koje rizike će organizaciji da donesu nove aktivnosti?
(na pr. nove proizvodne linije)
- Koje rizike će organizacija da prihvati u odnosu na ciljeve konkurencije?
(na pr. bruto profit vs. Udeo na tržištu?)



PREPOZNAVANJE REAKCIJA NA RIZIKE

- Kvantifikacija izloženosti rizicima
- Raspoložive mogućnosti:
 - Prihvatanje = nadzor
 - Izbegavanje = uklanjanje (*pobegni od ovoga*)
 - Smanjenje = ustanovljenje kontrola
 - Podela = savez sa još nekim
(*na pr. osiguranje*)



Značaj vs. Verovatnoća





Primer: Vrednovanje rizika Call Centra za reklamacije

Visok

**Z
N
A
Č
A
J**

Srednji rizik

- Kvar zvuka
- Kvar kompjutera

Visok rizik

- Rizik ugleda
- Kupci dugo čekaju
- Kupci ne mogu da uspostave vezu
- Kupci ne dobijaju odgovor

Nizak rizik

- Krađa
- Pad transakcija
- Moral zaposlenih

Srednji rizik

- Greške na ulazu
- Zastarelost opreme
- Ponavljanje poziva po istom problemu

Nizak

VEROVATNOĆA

Visok



Nadzor

- Prikupljanje i prikazivanje informacija
- Vršenje analize
 - Rizici su pravilno uočeni
 - Primenjene kontrole umanjuju rizike



Nadzor rukovodstva i periodični pregled

- Odgovornost za rizike
- Vlasništvo
- Ažuriranje
 - Promene u poslovnim ciljevima
 - Promene u sistemima
 - Promene u procesima





Uloga internog revizora

- Pregledom kritičnih kontrolnih sistema i procesa upravljanja rizicima.
- Izvođenjem efektivnog pregleda načina vrednovanja rizika od strane rukovodstva, kao i internih kontrola.
- Pružanjem saveta pri dizajniranju i poboljšanju kontrolnih sistema i strategija izbegavanja rizika.



Uloga internog revizora

- Korišćenje pristupa koji je zasnovan na proceni rizika pri planiranju i izvođenju procesa interne revizije.
- Pažljivo usmeravanje resursa interne revizije u najznačajnije oblasti organizacije.
- Jačanje osnove za vrednovanje rizika od strane rukovodstva i procenjivanje adekvatnosti i efektivnosti strategija koje se odnose na rizike.

Uloga internog revizora

- Izrada praktičnih primera za UPR.
- Definisanje limita za rizike tamo gde inače nisu prepoznati na osnovu svog iskustva u internoj reviziji, dosadašnjeg iskustva u primeni sistema kvaliteta i ostalih kontrolnih sistema, rasuđivanje i konsultacija sa rukovodstvom.



3. decembar 2015.

Dr Branimir Nerandžić



KONTROLING
Edukativno - konsultantski centar

Primena COSO Dokumenta
Upravljanje preduzetnim
rizicima
Integralni okvir