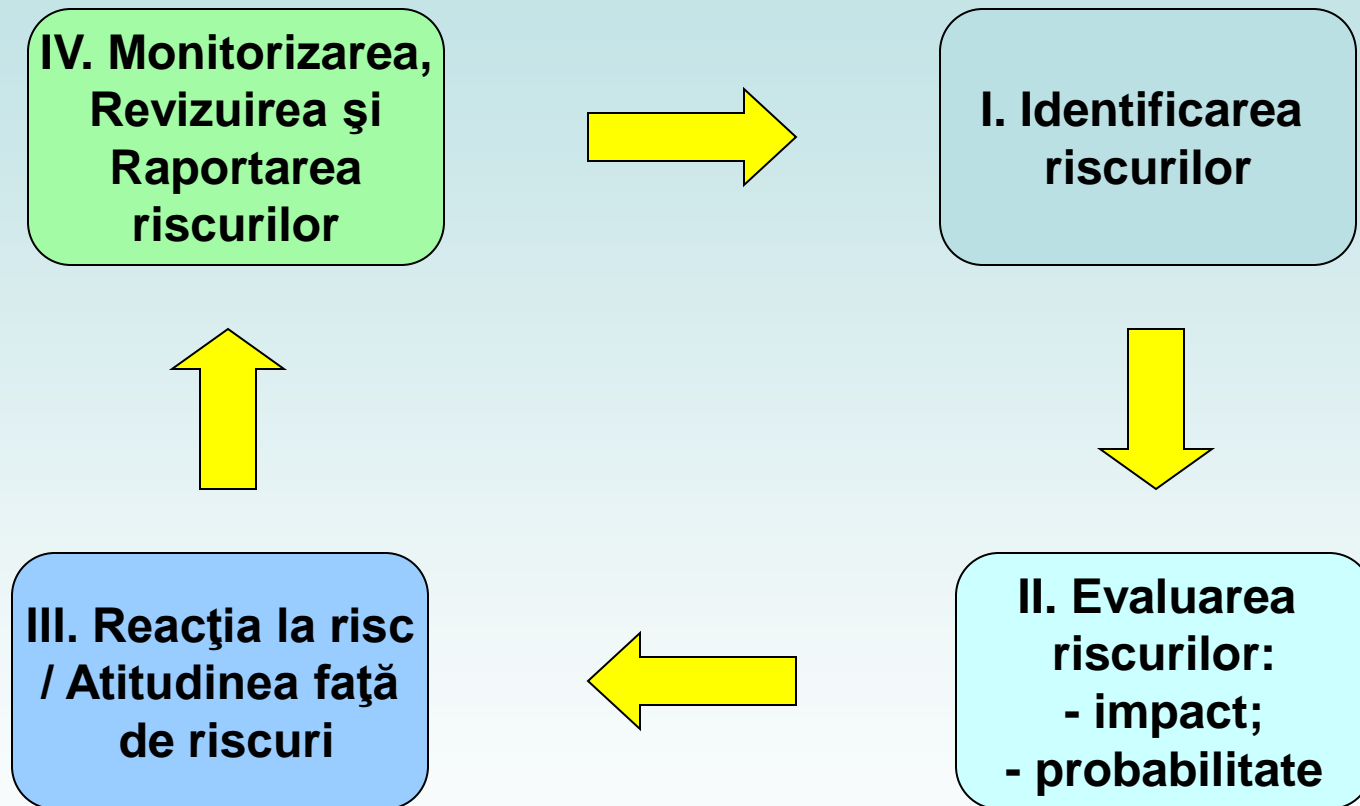


Managementul riscurilor

Procesele managementului riscurilor



Evaluarea riscurilor

Presupune:

- existența unui proces structurat de evaluare a binomului probabilitate - impact pentru fiecare risc;
- diferențierea clară a riscurilor inerente de riscurile reziduale;
- prioritizarea riscurilor.

Riscul trebuie evaluat din perspectiva unei combinații între probabilitatea ca acesta să se întâmple și impactul pe care materializarea lui îl va avea.

Particularități ale evaluării riscurilor

- Scopul evaluării – stabilirea ierarhiei riscurilor, în funcție de toleranța la risc.
- Evaluarea riscurilor trebuie:
 - să se bazeze pe dovezi obiective;
 - să aibă în vedere pe toți cei afectați de risc;
 - să facă distincția între expunerea la risc și toleranța la risc.

Evaluarea riscurilor

Constă în:

- evaluarea probabilității de materializare a riscului identificat;
- evaluarea impactului asupra obiectivelor în cazul dacă riscul s-ar materializa;
- evaluarea expunerii la risc / valorii ca o combinație / produs a probabilității și impactului.

Probabilitatea

- Evaluarea probabilității de materializare a riscului - determinarea șanselor de apariție a riscului.

- Exemplu:

Din 200 de loturi produse provenite de la un furnizor s-a constatat că în 18 cazuri au fost lipsuri / defecte.

Riscul de aprovizionare neconformă are probabilitatea de materializare de 9%.

Impactul

- Evaluarea impactului asupra obiectivelor în cazul materializării riscurilor poate fi cantitativă și calitativă.
- Exemplu:
Impactul produs de riscul angajării de personal neadecvat:
 - *deteriorarea climatului de muncă (calitativ);*
 - *XXX lei / an efort bugetar pierdut (cantitativ);*
 - *XX ore întârziere îndeplinire de sarcini (cantitativ).*

Grupuri de albinuțe

Care este părerea Dvs.:

Fluxul personalului este un risc pentru entitate?

- Da, evident!

sau

- Nu este!

- De ce? Argumentați!

Valoarea riscului

Expunere la risc
(Valoarea riscului)
VR

=

Probabilitate
P

X

Impact
I

$$VR = P \times I$$

Reacția la risc / Controlarea

- Scopul:
 - transformarea incertitudinii într-un avantaj pentru entitate, limitând nivelul amenințărilor și beneficiind de pe urma avantajelor;
- Strategii de răspuns la risc:
 - acceptare / tolerare;
 - mitigare / tratare / atenuare / minimizare;
 - eliminare / evitare;
 - transferare / împărtășire / externalizare.

***Cea mai bună cale de a scăpa de o problemă este de a o soluționa.
Brendan Francis.***

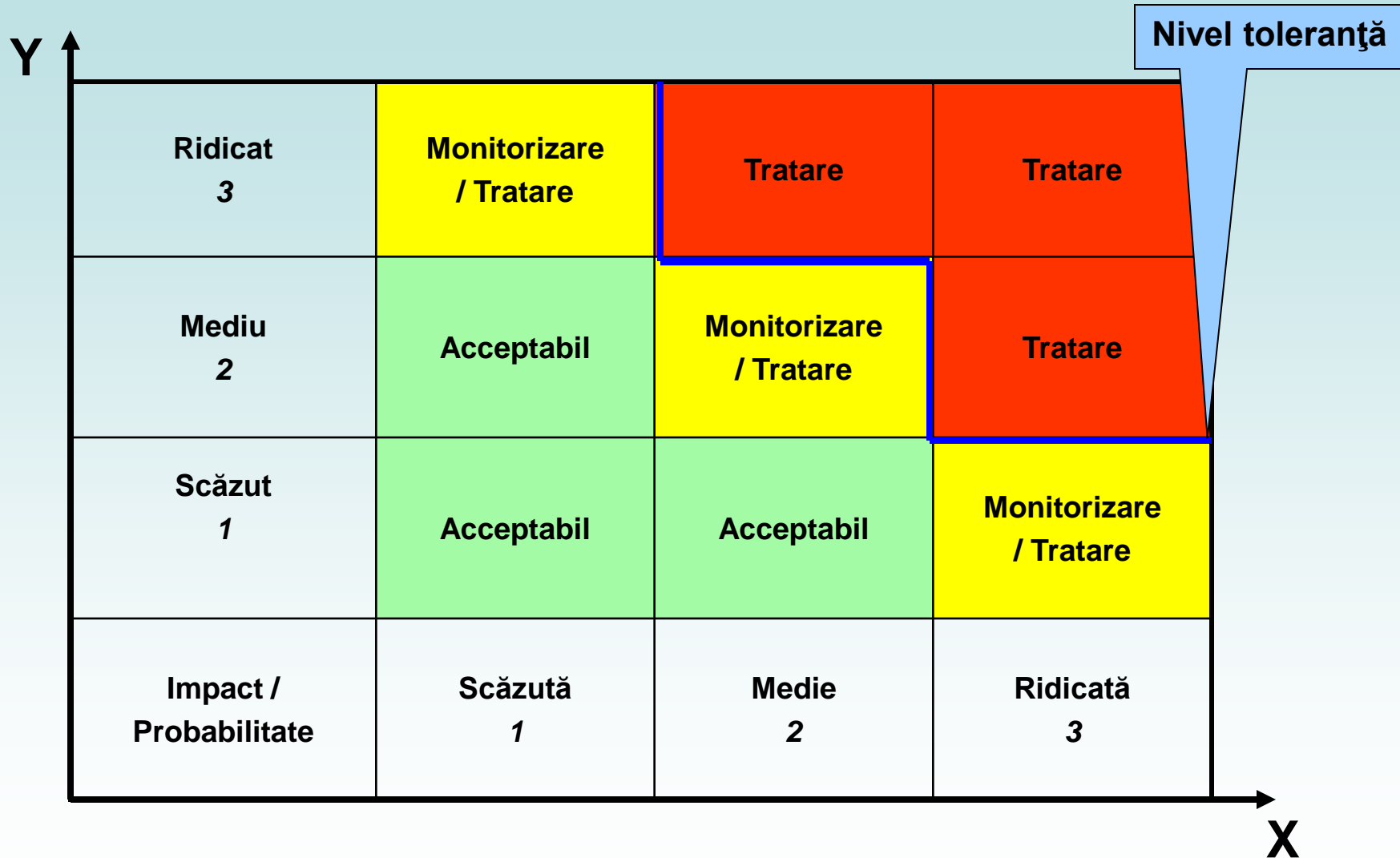
Reacția la risc / Controlarea

Exemplu:

- Obiectiv:
 - asigurarea siguranței activelor.
- Risc:
 - intrarea în gestiune a unor materiale neconforme calitativ și cantitativ.
- Tratarea riscului (măsuri de control):
 - revizuirea portofoliului de furnizori;
 - inserarea în contracte a unor clauze de asigurare;
 - ameliorarea procesului de recepție.

Prudența este arta de a controla riscul

Toleranță la risc / Apetit / Reacție



Mitigare / Toleranță

- măsuri adecvate pentru a păstra riscurile în zona verde;
- măsuri de reducere a impactului și probabilității în cazul riscurilor situate în zona roșie / galbenă;
- măsuri de reducere a suprafeței zonei roșii – mărirea toleranței față de riscuri.

Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor

- Monitorizare prin urmărire și măsurare a factorilor de risc;
- Monitorizare:
 - endogenă;
 - exogenă.
- **Exemplu:**
 - Riscul fluctuației înalte a personalului poate fi datorat nemulțumirii personalului la locul de muncă;
 - Un indicator posibil ar fi măsurarea absenteismului.

Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor

- Actualizare / revizuire (la discreția managementului):
 - Decizie de realocare a resurselor pentru gestiunea unui risc:
 - excluderea din lista riscurilor gestionate a unui nou risc;
 - includerea în lista riscurilor gestionate a unui nou risc;
 - Decizie de modificare a sistemului de gestiune a riscurilor.
- Actualizarea / revizuirea riscurilor presupune asigurarea eficacității sistemului de management al riscurilor;
- Necesitatea de coordonare cu etapa de identificare a riscurilor (actualizarea include / exclude riscuri din lista riscurilor identificate).

Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor

- Procesul de actualizare / revizuire trebuie să:
 - ofere asigurări că toate aspectele procesului de gestionare a riscurilor sunt revizuite cel puțin anual;
 - ofere asigurări că riscurile sunt supuse revizuirii cu o frecvență corespunzătoare;
 - prevadă necesitatea analizei de către top management a riscurilor;
 - prevadă efectuarea unor audite interne.

Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor

- Raportarea:
 - stabilirea unor mecanisme de alertare a nivelelor ierarhice superioare în privința:
 - noilor riscuri sau,
 - schimbărilor apărute la riscurile deja identificate.
- Scop:
 - abordarea corespunzătoare de către persoanele competente și responsabile a schimbărilor identificate.

Exemplu

- Pentru **obiectivul**:
 - Organizarea de training pe tema auditului intern pentru 20 de angajați din cadrul APC,
 - faptul că “o parte dintre ei ar lipsi nemotivat de la curs” – **este un risc**.
- Acest risc ar fi **evaluat** cu:
 - o **probabilitate medie** de materializare – 2, și
 - un **impact mediu** asupra atingerii obiectivului – 2;
 - **valoarea riscului** sau **expunerea la risc** – $4 = 2 \times 2$.
- **Reacția la risc** – mitigare:
 - prin telefonarea participanților din timp,
 - prin discuții, convingeri privind necesitatea frecventării cursului,
 - asigurarea că aceștia vor frecventa cursul.
- **Monitorizarea riscului**:
 - ținerea unui registru de evidență a frecvenței participanților.

SNCI 10. Evaluarea riscurilor și managementul riscurilor

- evaluare „riscuri inerente”, „expunere la riscuri” vs obiective;
- determinarea activităților de control intern vs „riscuri de control”;
- determinarea nivelului potrivit de toleranță la riscuri;
- stabilirea unui sistem de raportare și monitorizare a riscurilor;
- analiza costurilor și beneficiilor strategiilor de risc;
- revizuirea sistematică a nivelului general al riscurilor reziduale.

SNCI 10. Evaluarea riscurilor și managementul riscurilor

- Mecanisme adecvate vs complexitatea / mărimea entității:
 - desemnarea unui angajat responsabil;
 - instituirea unui Comitet / Grup de lucru / Consiliu;
 - elaborarea Registrului riscurilor.

Exercițiu în grup

- Alegeți o activitate pe care o cunoașteți bine.
- Stabiliți un obiectiv clar, aferent activității.
- Identificați riscurile care ar putea reprezenta pericol pentru obiectiv.
- Evaluați impactul și probabilitatea riscurilor.
- Determinați o atitudine / reacție față de risc, cât și acțiuni concrete.

Există o diferență dintre interes și angajament. Când ești interesat să faci ceva, o faci doar atunci când circumstanțele permit. Când ești obligat să faci ceva, nu accepți scuze, doar rezultate.

Anonim.