



softconsulting

Šta je operativni rizik?

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.
Konsultant za poslovni razvoj

Definicija

- Operativni rizik (OR) nastaje iz svakodnevnih operacija:
 - u praksi, da organizacije prihvaćaju da su njihovi ljudi, procesi i sistemi nesavršeni, kao i da mogu nastati gubici koji proizlaze iz pogrešaka i neučinkovitih operacija
 - odnosi se na mogućnost da operativni troškovi mogu značajno da variraju od očekivanih, što proizvodi pad neto dobiti i vrijednosti privrednog subjekta
 - usko je povezan sa operativnim politikama i procesima organizacije, kao i da li imaju adekvatne kontrole u privrednom subjektu.
- Operativn rizik definiše se kao rizik od gubitka koji nastaje zbog:
 - neadekvatnih ili pogrešnih internih procesa
 - pogrešaka koje su uzrokovali ljudi i sistemi
 - ili kao rezultat vanjskih događaja.
- Obuhvata pravni rizik, ali isključuje strateški rizik i rizik reputacije.

Iskušenja za menadžment

- *NIŠTA VIŠE NIJE JEDNOSTAVNO* - poslovno okruženje se mijenja pred našim očima: rapidno brzo, radikalno, dramatično, zaprepašćujuće.
- *SADA, ŠTA GOD DA RADIMO NIJE DOVOLJNO* - sada ne samo da se moramo prilagoditi i “snaći”, već moramo kreirati promjene – velike promjene – i to veoma brzo.
- *SVE JE POD ZNAKOM PITANJA* - stari način rukovođenja, organizacione strukture, tradicionalno planiranje i kontrole, jednostavno ne funkcionišu.
- *SVI SE MORAJU MIJENJATI* - ne samo ono što rade menadžeri, već se oni sami moraju mijenjati.

Proces kontrole i operativni rizik

- Sa stanovišta izvršavanja procesa kontrole u preduzeću razlikujemo slijedeće vrste (operativnih) rizika:
 - *Naslijeđeni rizik*: rizik povezan sa prirodom aktivnosti koja može rezultirati problemima i greškama.
 - *Kontrolni rizik*: rizik da sistem interne kontrole organizacije u toku aktivnosti neće spriječiti, otkriti ili blagovremeno ispraviti probleme i greške.
 - *Razotkrivajući rizik*: rizik da menadžment organizacije neće otkriti materijalne probleme i greške koji nisu bili spriječeni ili ispravljani internim kontrolama.

Procjena operativnih rizika

- *Nadzor* - metode i postupci operativne kontrole koju vrši menadžment (na svim nivoima) poslovne organizacije:
 - Budžeti, planovi, projekcije, anticipacije...
 - Funkcija i značaj interne revizije pri upravljanju operativnim rizicima.
- *Procjena rizika* od strane menadžmenta obuhvata:
 - planiranje
 - identifikaciju
 - analizu i
 - upravljanje svim vrstama internih i eksternih faktora operativnog rizika koji mogu negativno djelovati na poslovanje organizacije.

Identifikacija operativnih rizika

- Različiti *alati* za identifikaciju operativnih rizika:
 - revizija dokumentacije
 - tehnike sakupljanja informacija: brainstorming, delphi tehnika, intervju, identifikacija izvornog uzroka, SWOT analiza...
 - lista provjere
 - analiza zaključaka
 - tehnika dijagrama: dijagram uzroka i efekta, dijagram procesa, dijagram uticaja ...

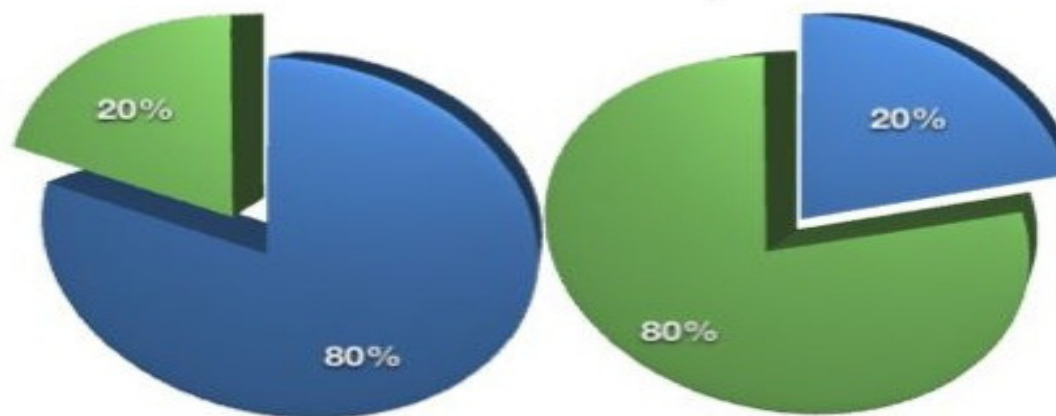
Analiza operativnih rizika

- Analiza operativnih rizika može biti više ili manje složen postupak.
- Načelno ih je moguće podijeliti na *kvalitativnu i kvantitativnu* analizu, iako navedene etape variraju u detaljima, ovisno o odabranoj metodi.
- Analizom operativnog rizika nastoji se utvrditi na koji način identificirani mogući nepovoljni događaji mogu uticati na poslovanje organizacije.
 - Analiza rizičnih događaja:
 - *vjerovatnoća* pojavljivanja rizičnog događaja
 - *veličina* pojavljivanja rizičnog događaja
 - Analiza osjetljivosti organizacije na rizik.

Pareto princip 80:20



Pareto Principle



20% of the input (time, resources, effort)
accounts for 80% of the output (results, rewards)

Kao pravilo važi da u kvantitativnom smislu oko 20% svih (operativnih) rizika može izazvati oko 80% nepovoljnih uticaja na organizaciju - u tu svrhu potrebno je odrediti prioritet, odnosno rang operativnog rizika.

Odgovor na operativne rizike

- *Izbjegavanje* operativnog rizika:
 - nije moguće izbjeći sve rizike.
- Smanjivanje nesigurnosti:
 - detaljnim planiranjem/analizom pri implementaciji.
- *Smanjivanje* moguće štete:
 - stvaranje rezerve kroz povećan budžet.
- *Prijenos* operativnog rizika:
 - osiguranje putem raznih npr. polisa osiguranja.
- *Preuzimanje* operativnog rizika:
 - troškovi sanacije > od štete koja može nastati.
- Odgovor za posebne slučajeve.

Proaktivno upravljanje OR

- Proaktivno upravljanje, praćenje i kontrola (operativnih) rizika uključuje:
 - alternativne strategije
 - izvršenje rezervnih planova
 - poduzimanje korektivnih akcija
 - promjene plana upravljanja
 - obnavljanje organizacijskih procesa, kao i baze podataka naučenih lekcija i iskustva za buduće upravljanje rizicima.
- To je proces identifikacije, analize i planiranja *novih rizika*, praćenja postojećih i njihova ponovna analiza, praćenje uslova za kreiranje plana za posebne uslove, revizija izvršenosti odgovora riziku uključujući i učinkovitost.

Akcije za ublažavanje uticaja OR

- *Preventivne akcije (pro-aktivno upravljanje):* umanjuje se vjerovatnoća da će se pojaviti opasnost.
- *Planirane akcije:* ako se pojavi opasnost ublažava se uticaj rizika.

Razina	Akcije za ublažavanje uticaja rizika
A	Akcije ublažavanja uticaja rizika za smanjenje vjerovatnoće i opasnosti moraju se ustanoviti i uspostaviti odmah sa početkom nastanka rizika
B	Akcije ublažavanja uticaj rizika za smanjenje vjerovatnoće i opasnosti moraju se ustanoviti i uspostaviti tokom nastanka rizika
C	Akcije ublažavanja uticaja rizika za smanjenje vjerovatnoće i opasnosti moraju se ustanoviti i procijeniti trošak eventualne akcije ako dozvole raspoloživa sredstva
D	Treba samo pratiti.
E	Nije potrebna posebna akcija ako se sa vremenom razina rizika ne poveća

Zaključak

- *“Najveći je rizik ne riskirati. Riskiram, dakle postojim.”*
 - *(Periclitor ergo sum)*
- *“Što su auti sigurniji, to su vozači (ljudi) više skloni rizičnoj vožnji.”*
 - *Peltzmanov efekt*

Hvala na ukazanom povjerenju !

▶ Kontakt:

- lejla.softic@savjetnik.ba
- www.savjetnik.ba