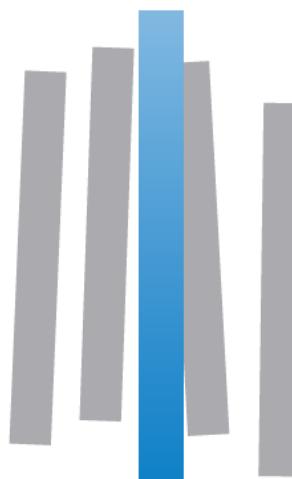
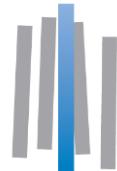


GLAVNI PROCESI U KONTROLINGU: UPRAVLJANJE RIZICIMA

mr. sc. Hrvoje Mijić



POSLOVNA UČINKOVITOST
Kontroling | Financije | Menadžment



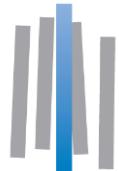
ZAŠTO KONTROLING

- želja za očuvanjem postojeće i stvaranjem nove vrijednosti

PROCESI U KONTROLINGU PODUPIRU ZADAĆE

- Postavljanje ciljeva
- Planiranje
- Upravljanje

Procesni model kontrolinga



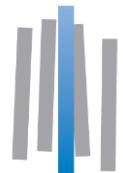
Razina 1
Razina 2
Razina 3
Razina 4

1. razina - poslovni procesi

2. razina – glavni procesi u kontrolingu

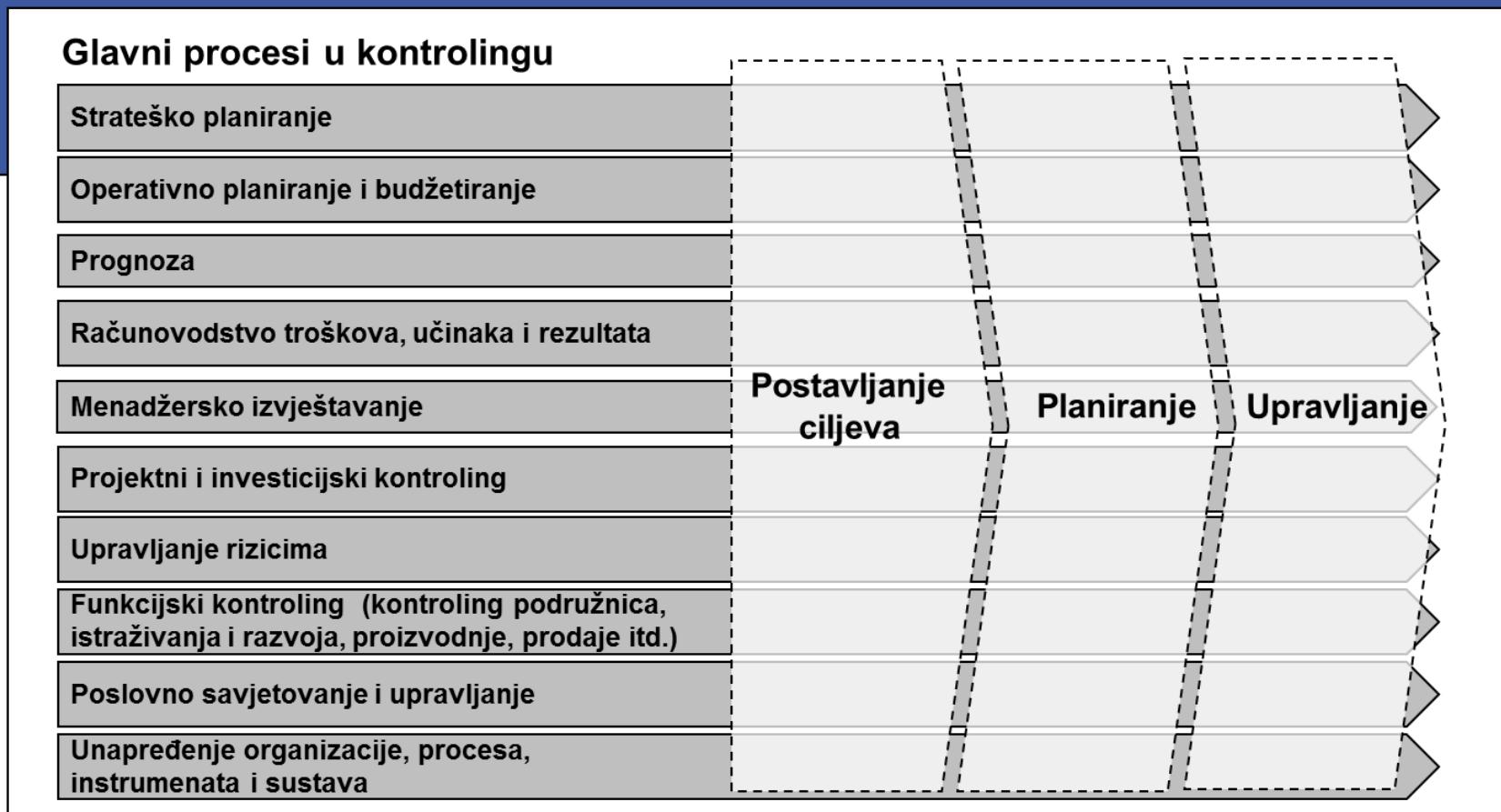
3. razina - podprocesi

4. razina - aktivnosti



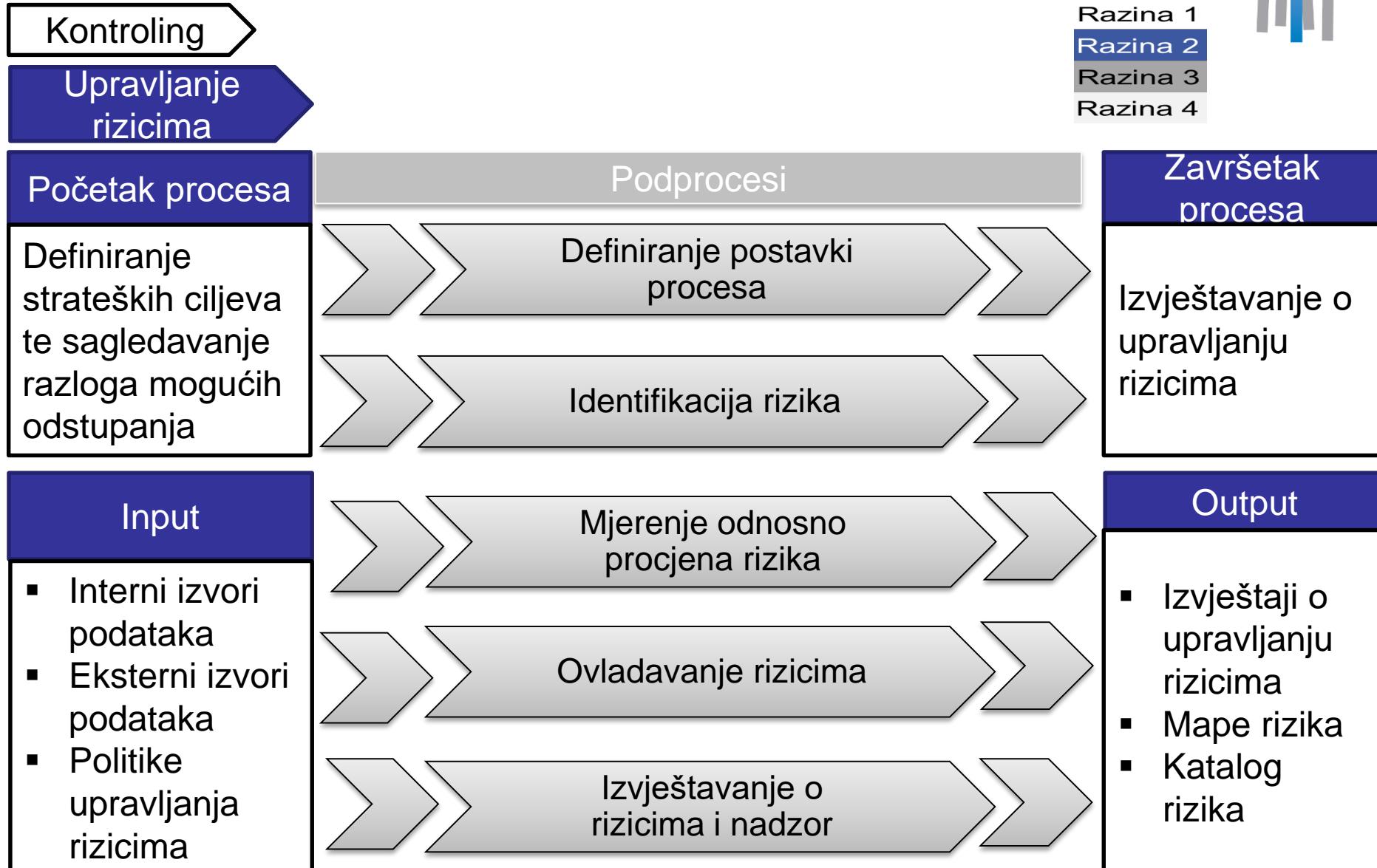
10 glavnih procesa u kontrolingu

Kontroling



* Prema IGC-u, *Procesni model kontrolinga*, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje, Zagreb, 2014., str. 21.

Primjer: Struktura glavnog procesa „Upravljanje rizicima”



* Prilagođeno prema IGC-u, Procesni model kontrolinga, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje, Zagreb, 2014., str. 39.



Detaljno poznavanje aktivnosti kontrolinga pomaže:

- njegovu boljem organiziranju
- davanju kvalitetnije podrške menadžmentu u upravljanju poslovnim rezultatom.

Definiranje



Kontroling

Upravljanje rizicima

Definiranje postavki procesa

Razina 1
Razina 2
Razina 3
Razina 4

Aktivnosti:

- Poslovna strategija kao polazna osnova
- Ciljevi društva, kako su ih u okviru strategije definirali nositelji odlučivanja
- Strategije i politike upravljanja rizicima
- Konkretne zadane vrijednosti za utvrđivanje, mjerjenje odnosno procjenu, ovladavanje i nadziranje rizika
- Rizik kao odstupanje i pozitivno i negativno od očekivanog rezultata



Što je rizik?

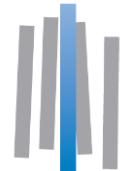
- Mnogobrojne definicije rizika.
- Općenito rizik je mogućnost, opasnost od gubitka ili štete kao posljedice određenog događaja ili ponašanja
- U širem smislu rizik opisuje mogućnost odstupanja od očekivanog ishoda bilo pozitivnog ili negativnog
- Neizvjesnost ≠ rizik
- Neizvjesnost – svjesni smo da događaj može nastati ali ne znamo kolika je vjerojatnost
- Rizik je vjerojatnost nastanka događaja koju je moguće utvrditi odnosno izmjeriti.

Povezanost poslovne strategije te strategija i politika upravljanja rizicima



- Upravljanje rizicima pomaže razumijevanju uzroka koji svojim kretanjima utječu na društvo. Na taj način se povećava šansa za uspjeh te smanjuje vjerojatnost neuspjeha i neizvjesnost pri dostizanju ciljeva.
- Stoga proces upravljanja rizicima uvijek polazi od poslovne strategije odnosno ciljeva te uključuje postupak utvrđivanja, mjerjenja odnosno procjene rizika.
- Potom se predlažu strategije i postupci za ovladavanje rizikom i prati provođenje uz proces izvješćivanja te po potrebi ponavljanje cijelog postupka.

Definiranje



Kontroling

Upravljanje rizicima

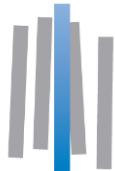
Identifikacija rizika

Razina 1
Razina 2
Razina 3
Razina 4

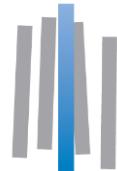
Aktivnosti:

- Utvrđivanje i procjena značajnosti svih rizika kojima je organizacija izložena ili bi mogla biti izložena
- Utvrđivanje materijalno značajnih rizika - mogući značajni utjecaj na finansijsku poziciju i stabilnost društva
- Primjena postupaka za utvrđivanje rizika: upitnici – kontrolne liste pitanja, intervjuji, radionice, usporedba s drugima (benchmarking), analiza povijesnih podataka
- Pri analizi povijesnih podataka utvrđivanje uzroka koji su doveli do realizacije rizičnih događaja te analiza posljedica realizacije rizičnih događaja

Utvrđivanje materijalno značajnih rizika



- Načelo materijalnosti – važno je utvrditi i procjeniti značajnost svih rizika kojima je organizacija izložena
- da bi se upravljalo rizicima s mogućim značajnim utjecajem na finansijsku poziciju i stabilnost društva
- Organizacija utvrđuje sve vrste rizika
 - prema kojima je izložena u tolikoj mjeri da tu izloženost smatra značajnom za svoje poslovanje, poslovni rezultat, ugled i dr.
 - za koje smatra da je izgledno da će im postati izloženo u narednom razdoblju - pogled unaprijed.



Katalog rizika

- Profil rizičnosti se obično prikazuje izradom kataloga rizika - popis svih analiziranih vrsta rizika s ključnim karakteristikama odnosno opisom:
 - Vrsta i podvrsta rizika
 - Definicija rizika
 - Ocjena regulatorne važnosti
 - Procjena bruto i neto izloženosti
 - Procjenu vjerojatnosti ostvarenja rizika
 - Procjenu utjecaja ostvarenja rizika
 - Ocjena materijalne značajnosti i dr.
- Dobre prakse - proces utvrđivanja i analize značajnosti barem jednom godišnje.



Definiranje

Kontroling

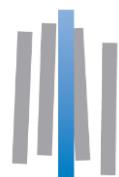
Upravljanje rizicima

Mjerenje odnosno procjena
rizika

Razina 1
Razina 2
Razina 3
Razina 4

Aktivnosti:

- Mjeri se razina rizika odnosno vjerojatnost pojavljivanja i utjecaj koji može imati realizirani događaj – kvantitativne metode
- Kod teško mjerljivih rizika provodi se procjena razine rizika – kvalitativne metode
- VaR – industrijski standard mjerenja razine rizika
- Testiranje otpornosti na stres
- Utvrđivanje korelacija među rizicima
- Agregiranje rizika

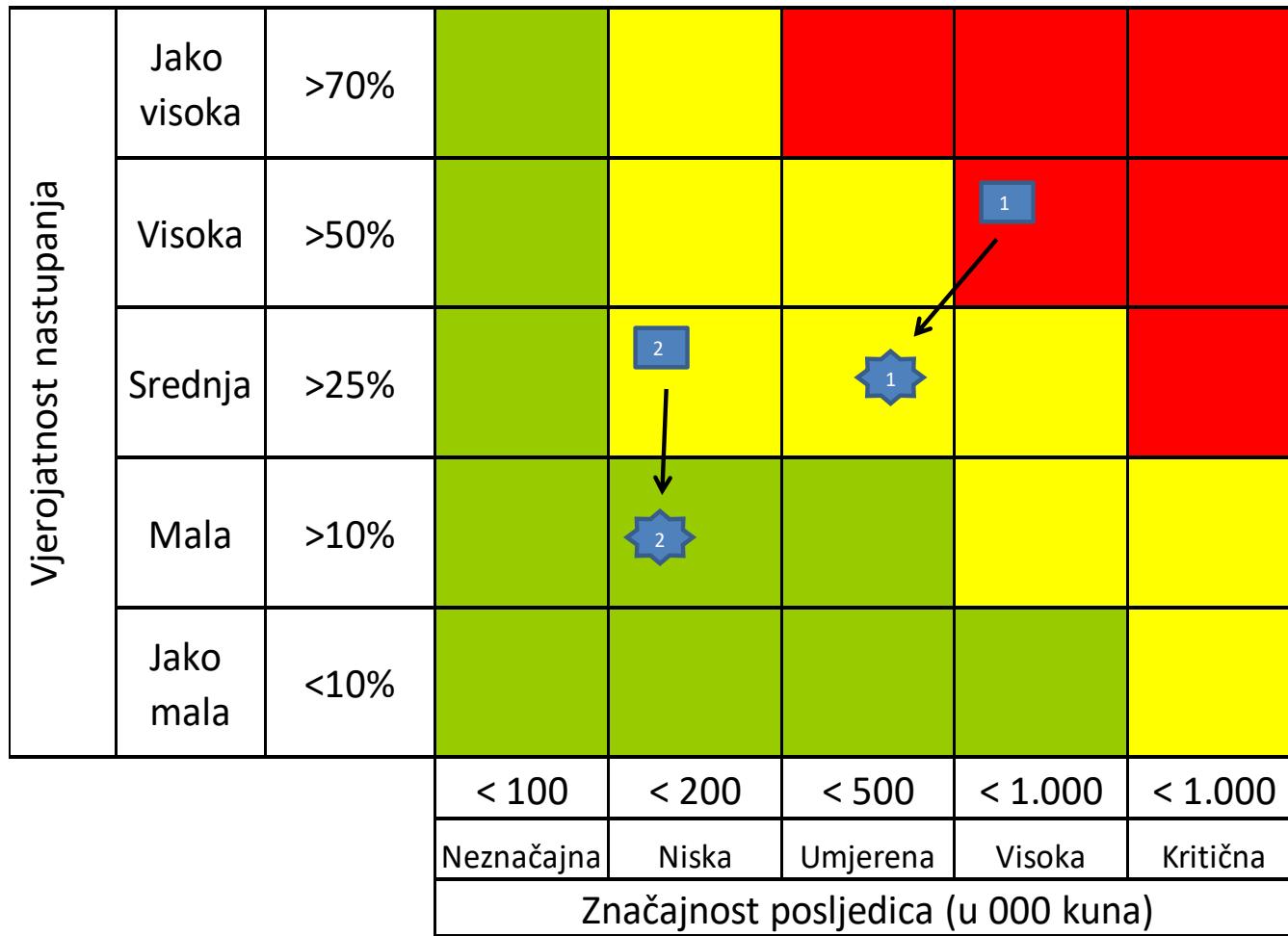


Mjerenje vs procjena rizika





Mapa rizika

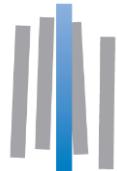


Razina rizika
prije tehnika
smanjenja

Razina rizika
poslije
tehnika
smanjenja

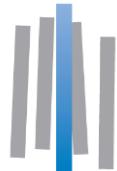
Izvor: Prilagođeno prema Lebefromm i Luković, 2009., str 44.

Rizična vrijednost- Value at risk (VaR)



- Pristup koji od sredine 1990.-ih sve vodeće banke na Wall Streetu i u Evropi koriste za evaluaciju tržišnih rizika (kamatnog, valutnog i cjenovnog) te ga protežiraju i regulatori je tzv. VaR pristup
- Razina pouzdanosti
- Vremenski horizont

Testiranje otpornosti na stres

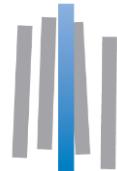


- Metode mjerenja ne uzimaju u obzir rijetke događaje s značajnim učinkom
- Testiranje otpornosti na stres - alat koji nadopunjuje i poboljšava druge pristupe i mjere upravljanja rizicima
- Učinak testova otpornosti na stres se obično procjenjuje u odnosu na mjere: vrijednost imovine, dobit i gubitak, kapital i rizikom ponderirana aktiva, jaz likvidnosti i financiranja



Agregiranje rizika

- Pojavni oblici rizika
- Kapitalno i kontrolno značajni rizici
- Korelaciјe između rizika



Kontroling

Upravljanje rizicima

Ovladavanje rizicima

Razina 1

Razina 2

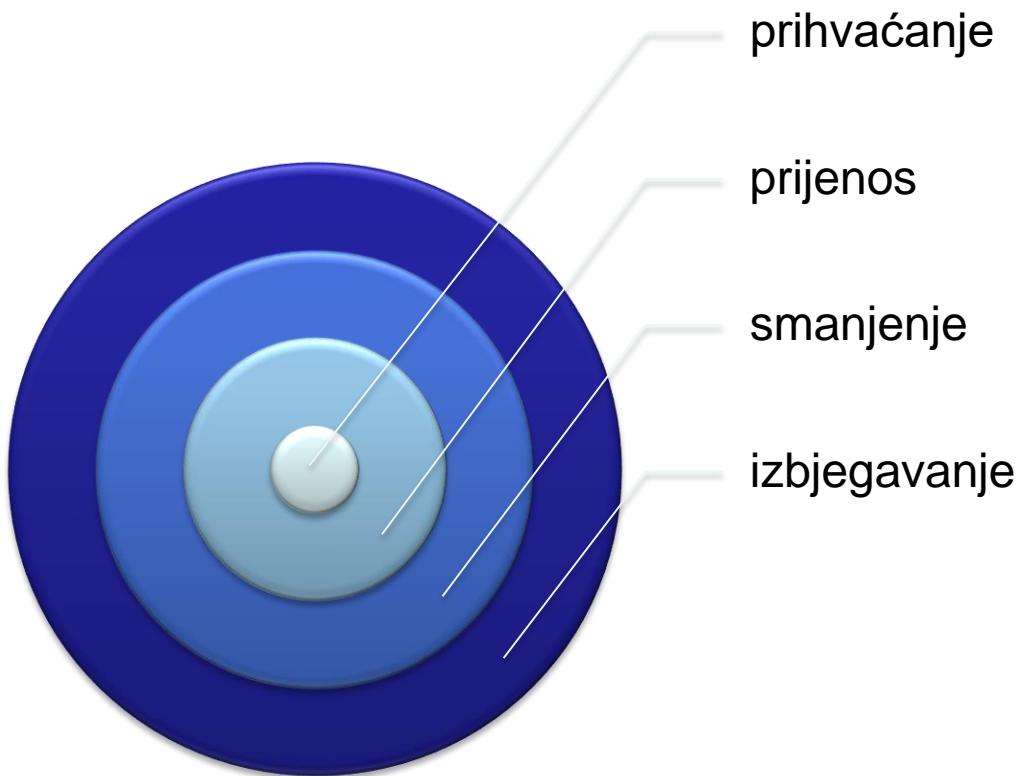
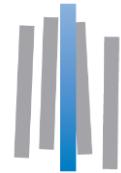
Razina 3

Razina 4

Aktivnosti:

- metode ovladavanja rizicima:
 - Izbjegavanje rizika
 - Smanjenje rizika
 - Prijenos rizika
 - Prihvatanje rizika
- ograničavanje razine rizika:
 - Sustavi ovlaštenja
 - Sustavi limita
 - Postupci donošenja odluka
 - Metode mitigacije
 - Instrumenti i načini osiguranja i dr.

Metode ovladavanja rizicima



Definiranje

Kontroling

Upravljanje rizicima

Izvještavanje o rizicima i
nadzor

Razina 1

Razina 2

Razina 3

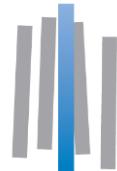
Razina 4

Aktivnosti:

- Pravodobno, pouzdano i točno izvještavanje je bitno kao potpora procesu odlučivanja i za praćenje rezultata poslovanja u postizanu zacrtanih ciljeva
- Potrebno je odrediti vrstu, korisnika i dinamiku izvještavanja te odgovorne osobe za pripremu, kontrolu i odobravanje izvještaja
- Okvir za upravljanje sklonošću preuzimanja rizika



- Sklonost preuzimanju rizika jest iznos odnosno razina rizika koju društvo smatra prihvatljivim preuzeti u ostvarenju svoje poslovne strategije i ciljeva u postojećem poslovnom okružju.
- U smislu određivanja razine rizika koji društvo smatra prihvatljivim:
 - određivanje namjere za preuzimanje rizika i
 - određivanje tolerancije prema riziku
- Pragovi tolerancija na rizike = ograničenja podnošenja na rizike izvedena iz poslovnih ciljeva
- Kapacitet = najveća odnosno najmanja razina rizika koja je prihvatljiva u smislu regulatornih zahtjeva i očekivanja upravljača

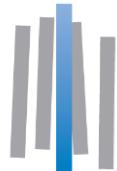


Okvir sklonosti preuzimanju rizika



Često se kod okvira za sposobnost preuzimanju rizika koristi logika „semafora” – ukazuje na „donju” i „gornju” granicu snošljivosti rizika

Okvir za sklonost preuzimanju rizika	Izabrana mjera	Cilj	Prag tolerancije	Kapacitet
Kapital	Kapitalni koeficijent	14,6%	13,5%	12,0%
Likvidnosni rizik	Minimalni koeficijent likvidnosti	2,5%	1,8%	1,0%
Kamatni rizik	Promjena ekonomске vrijednosti/regulatorni kapital	11,0%	14,0%	15,0%
Operativni rizik	Realizirani gubitak/ukupni kapital	0,8%	3,0%	5,0%

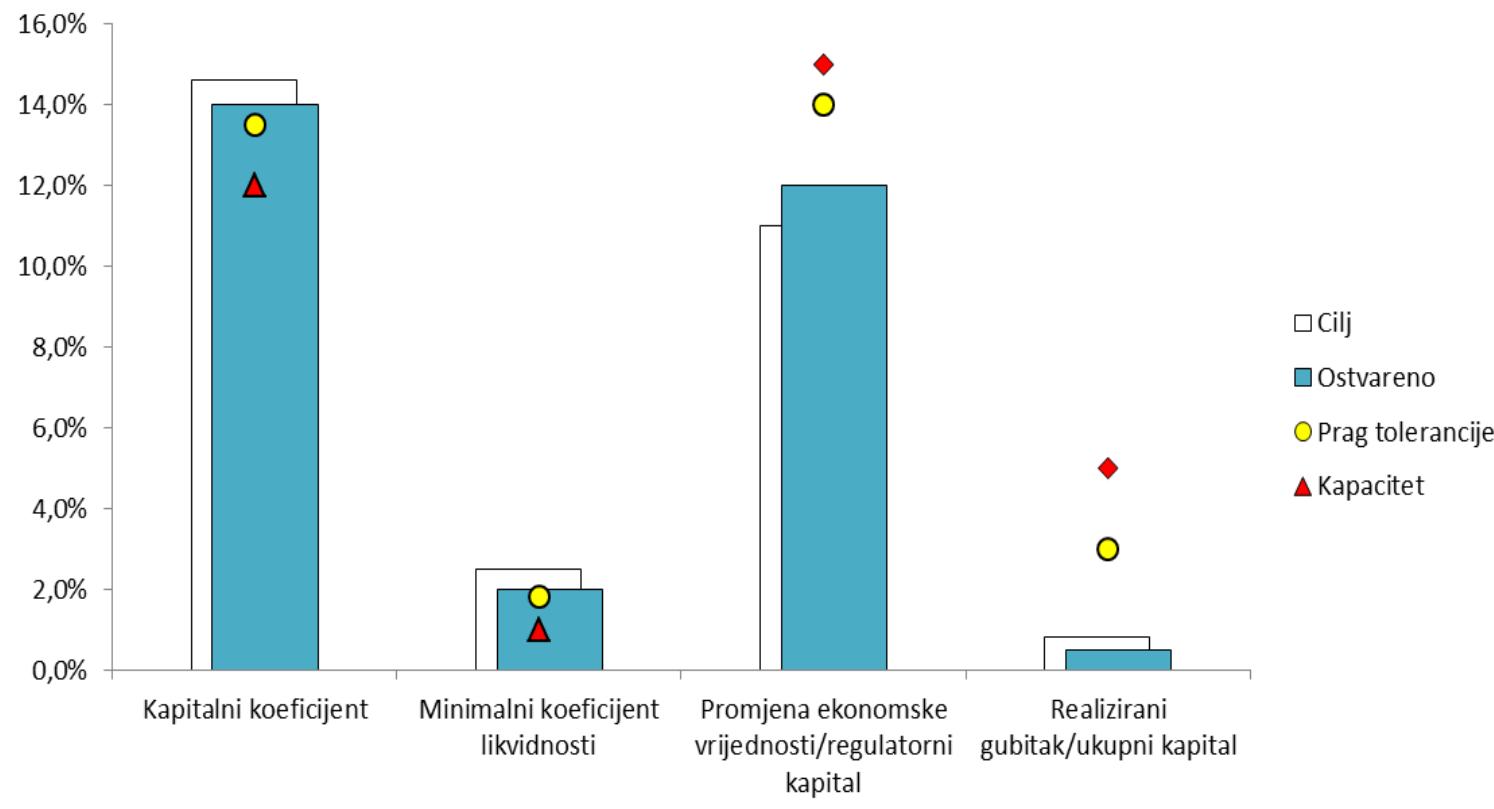


- Kontrola i izvještavanje imaju zadatak:
 - osigurati objektivnost u procjeni rizičnih izloženost
 - dostavljanje pravovremenih informacija odnosno izvještaja na kojima se temelje buduće poslovne odluke.
- U okviru nadzora rizika provjerava se da li su nastali rizici u skladu s definiranim ograničenjima, odnosno s razinom spremnosti preuzimanja rizika.
- Izvještavanje: Upravi, NO, revizorima, regulatoru...

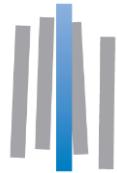
Praćenje rizika



OKVIR ZA SKLONOST PREUZIMANJU RIZIKA



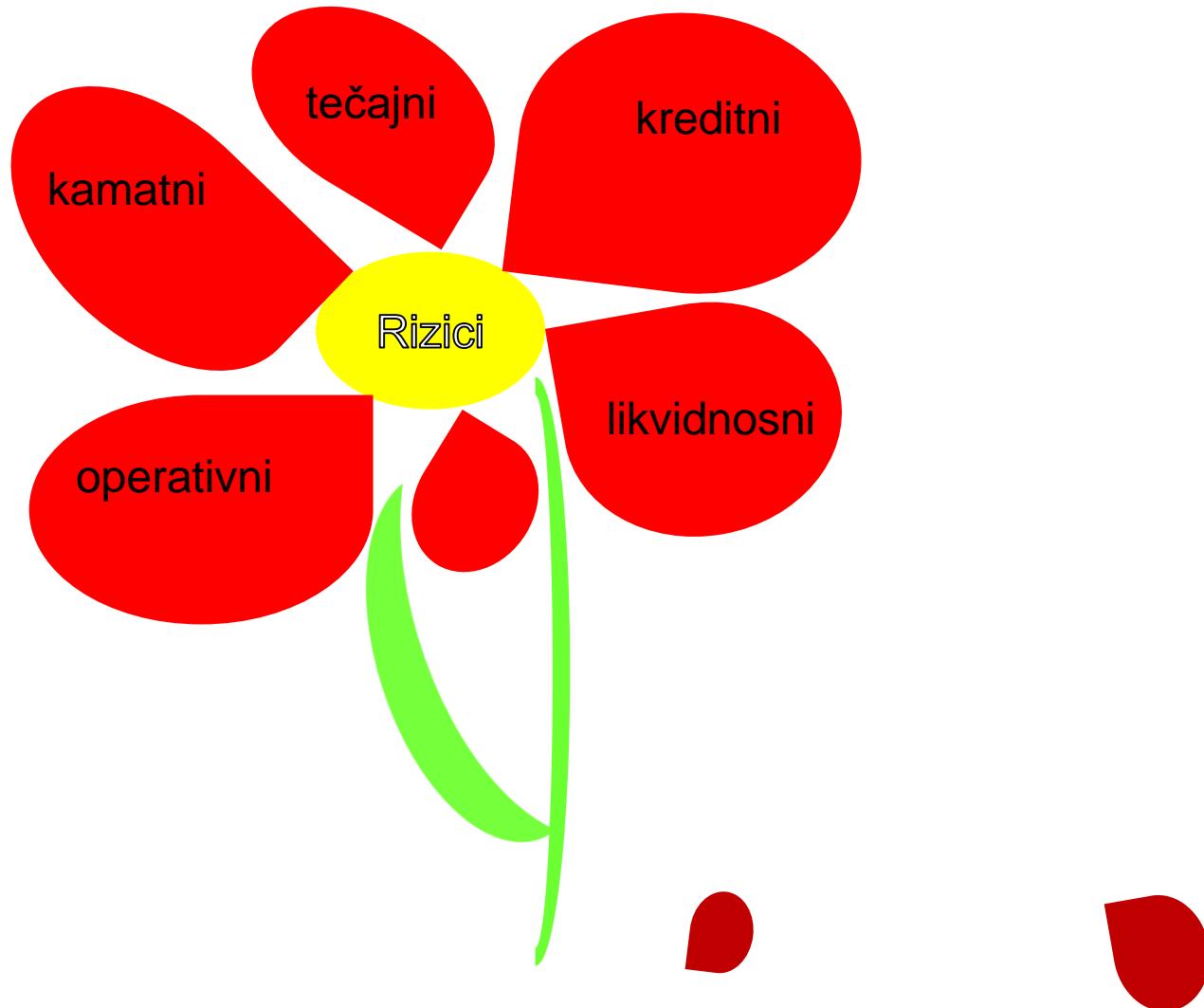
Analiza i raščlanba procesa *Upravljanja rizicima* omogućuje:

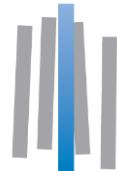


- lakše utvrđivanje slabih točaka kod smetnji u procesima
- primjereni pokazatelji učinka vezani uz svaki proces omogućuju jednostavnu usporedbu planirano i ostvareno
- uključenost procesa i aktivnosti u smjeru podupiranja strateških i operativnih ciljeva
- konzistentan i standardiziran prikaz do razine aktivnosti
- primjerno dokumentiranje.



Profil rizičnosti



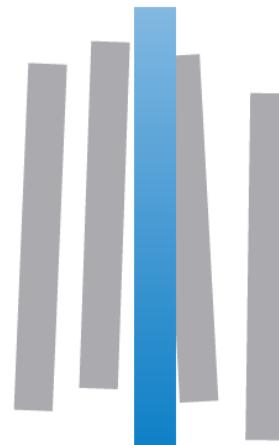


Izvori korišteni u prezentaciji :

- IGC – International Group of Controlling (2014) Procesni model kontrolinga – Priručnik za definiranje i oblikovanje procesa kontrolinga. Zagreb, Poslovna učinkovitost d. o. o. za poslovno savjetovanje.
- Meter, M., ur. (2016) Kontroling u praksi. Najnoviji trendovi u kontrolingu. Zagreb, Poslovna učinkovitost d. o. o. za poslovno savjetovanje.
- Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kriza kao šansa. Zagreb, Školska knjiga.
- Miloš Sprčić, D. (2013) Upravljanje rizicima. Zagreb, Sinergija-naknadništvo doo.
- Odluka o upravljanju rizicima, NN br. 1/2015., 94/2016.
- Odluka o sustavu unutarnjih kontrola, NN br. 76/2015.

PITANJA I ODGOVORI

E: hrvoje.mijic@poslovnaucinkovitost.eu
W: www.poslovnaucinkovitost.eu



POSLOVNA UČINKOVITOST
Kontroling | Financije | Menadžment