

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

PREVOD: ALEKSANDRA ANĐELIĆ, PREDSEDNIK ODBORA ZA STANDARDE IIRCG

Najbolje prakse upravljanja rizicima

Uvod

Sastanak članova Evropske mreže lidera odbora za reviziju (European Audit Committee Leadership Network – EACLN, u daljem tekstu: Mreža) na temu najboljih praksi upravljanja rizicima i IT upravljanja održan je u Pragu, 12. Novembra 2010.godine¹. Sastanku po pitanju upravljanja rizikom pridružio se i gospodin Nick Hiron, potpredsjednik i šef za reviziju i usluge uvjerava u GlaxoSmithKline (GSK). Dokument pod nazivom *ViewPoints (stanovišta, prim.prev.)*² sadrži rezime ključnih pitanja postavljenih tokom diskusije i iskustva određenih članova koja su razmijenjena prije i nakon sastanka. Za detaljnije informacije o Mreži vidjeti u dijelu pod nazivom “O ovom dokumentu”. Spisak učesnika dat je u Dodatku 1.

Izvršni rezime

Tokom finansijske krize, u žižu interesovanja se vratilo upravljanje rizicima. Kao dodatak standardima i okvirima upravljanja rizikom koji su potekli od niza različitih organizacija, članovi Mreže i gospodin Hiron predstavili su sopstvena iskustva sa ciljem objedinjavanja niza praksi koje su se u svakodnevnim aktivnostima pokazale kao korisne. Ove prakse moguće je svrstati u četiri generalne oblasti:

- **Dizajn: organizacija i procesi** (strana 5)

Organizacioni aspekti upravljanja rizikom su sve više u žiži interesovanja. Gospodin Hiron je opisao kako je njegovo preduzeće usvojilo ambiciozan pristup koji uključuje integrisanje upravljanja rizicima i usaglašenost sa propisima, kako bi se dobio koordinisani i efikasniji odgovor na ove međusobno povezane aspekte upravljanja. U

¹ Evropska mreža lidera odbora za reviziju, “Izazov uspostavljanja nadzora nad IT rizicima i upravljanjem njima”, *Stanovišta*, 3.decembar 2010.

² *Stanovišta* odražavaju primjenu modifikovane verzije “Chatam House Rule” od strane Mreže, gdje su imena članova i gostiju, kao i nazivi preduzeća u kojima rade, javni podaci, međutim, ne navode se imena ovih članova prilikom citiranja komentara koje su dali prije, tokom i nakon sastanka. U ovom slučaju, gospoda Hiron i de Swaan su dala odobrenje da se njihovi komentari citiraju uz navođenje imena. Citati komentara članova i gostiju štampani su kosim slovima.

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

ovim naporima prednjači interna revizija, u saradnji sa poslovnim jedinicama. Članovi Mreže i gospodin Hiron su, takođe, razmatrali različite načine za angažovanje višeg menadžmenta, uključujući i imenovanje glavnog službenika za upravljanje rizikom i dodjeljivanje odgovornosti za različite rizike konkretnim izvršnim menadžerima.

- **Procjenjivanje: identifikacija i definisanje prioriteta** (*strana 8*)

Glavni izazov koji se postavlja pred preduzeća nije samo identifikacija svih značajnih rizika, već i akcentiranje onih rizika koji su najznačajniji. Gospodin Hiron je opisao strategiju koja se oslanja kako na pristup „od vrha ka dnu“ koju primjenjuju izvršni menadžeri, već i na grupisanje rizika primjenom principa „od dna ka vrhu“ koji koriste poslovne jedinice. Članovi Mreže saglasili su se sa gospodinom Hiron po pitanju akcentiranja značaja uključivanja spoljnih eksperata radi davanja svježih perspektive, naročito kao alata za identifikovanje „nezamislivih“ rizika koji bi u protivnom mogli zateći preduzeće.

- **Ublažavanje rizika, izvještavanje i monitoring** (*strana 10*)

Učesnici su razmotrili različite aspekte ublažavanja rizika, počev od značaja davanja snažnih podsticaja za ublažavanje rizika putem njegovog vezivanja za naknade i mogućnost napredovanja menadžera. Takođe, veoma su korisni i alati za izvještavanje o riziku, poput dashboard softvera, kojima se jasno prezentiraju kritične informacije. Obzirom da je moguće da dođe do realizacije određenih rizika uprkos naporima preduzeća da ih preduprije, učesnici su naglasili značaj izrade i testiranja planova za krizne situacije, uključujući i strategije komunikacije.

- **Nadzor nad upravljanjem rizikom** (*strana 13*)

Članovi su se bavili i pitanjem koji je najbolji način ostvarivanja uspješnog nadzora odbora nad upravljanjem rizikom. Razmatrali su pitanje zajedničke odgovornosti za rizike od strane komisija i odbora u cjelini, kako bi se osiguralo jasno koncentrisanje na rizike. Neki od učesnika su istakli vrijednost uspostavljanja posebne komisije za rizik ili dodjeljivanja pojedinačnih rizika različitim komisijama, dok su drugi opisali praksu pozivanja cijelog odbora da prisustvuje zasjedanjima odbora za reviziju sa temom rizika. Članovi su, takođe, potcrtali značaj uključivanja različitih koncepata, kao što je, na primjer, sklonost ka prihvatanju rizika, u dnevni red sjednica odbora, čime bi se omogućilo odboru da se dublje pozabavi profilom rizika svog preduzeća.

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

Dodatak 2 na strani 19 sadrži listu pitanja za razmatranje odbora za reviziju.

Renesansa upravljanja rizikom

Rizik i upravljanje rizicima su među osnovnim aspektima poslovanja, ali u mirnim vremenima moguće je da dođe do popuštanja pažnje po pitanju rizika. Preduzeće može zaspati na lovorikama i postepeno pretrpjeti neprijatne posljedice. Kao što je primijetio jedan od članova Mreže, *“Najveći izvor neuspjeha je dug period uspjeha”*.

Promašaji proteklih godina su pitanje upravljanja rizikom ponovo postavili u prvi plan interesovanja preduzeća, akcionara, revizora, regulatora i lica nadležnih za kreiranje politika. Iako je ranije fokus bio na sektoru finansijskih usluga, lepeza interesenata se proširila i na ostale sektore, a događaji poput prosipanja nafte u Meksičkom zalivu i oslobađanja toksičnog otpada u Mađarskoj su u mnogim firmama rezultirali revidiranjem načina na koji se upravlja svim vrstama rizika. U istraživanju sprovedenom 2009. godine koje je sponzorisao Ernst & Young, Jedinica za ekonomsku inteligenciju je utvrdila da je prosječno preduzeće sa čiste Fortune 1000 potrošilo oko 4% svog ukupnog prihoda na aktivnosti upravljanja rizikom, dok 96% vjeruje da je moguće unaprijediti njihov sistem za upravljanje rizikom³.

Obnovljena pažnja koja se posvećuje riziku već daje rezultate u vidu unapređenja upravljanja rizikom. Skorije istraživanje prakse upravljanja rizikom koje je uključilo više od 500 velikih preduzeća u Evropi pokazalo je da top menadžeri sve više pažnje posvećuju upravljanju rizicima, kao i trend okretanja ka sve konzistentnijim praksama.⁴ Kompanije sve više formalno definišu organizacione strukture za upravljanje rizikom i propisuju sve viši nivo profila pojedinaca koji su zaduženi za upravljanje rizikom. Oni, takođe, međusobno integrišu upravljanje rizikom, koje je ranije bilo izolovana funkcija, sa funkcijom provjere usklađenosti sa propisima (eng. compliance), te vrše sve uže povezivanje ovih dvaju funkcija sa poslovnom strategijom. Mnoga preduzeća njeguju kulturu svjesnosti o rizicima koja prevazilazi nivo poslovnih jedinica sve do nivoa odbora direktora. Ovakvi trendovi odražavaju se u observacijama koje su članovi Mreže iznijeli po pitanju svojih kompanija.

³ Ernst & Young, *Budućnost rizika: zaštita i doprinos postizanju rezultata* (Ernst & Young Global Limited, 2009), strana 1.

⁴ Federacija evropskih udruženja za upravljanje rizikom, *FERMA istraživanje upravljanja rizicima 2010* (Brisel: Federacija evropskih udruženja za upravljanje rizikom, 2010), strana 4.

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

Prakse upravljanja rizikom moguće je klasifikovati u četiri opšte kategorije: organizacioni dizajn, identifikacija rizika, ublažavanje i izvještavanje, te nadzor nad upravljanjem rizicima. Gospodin Hiron i članovi Mreže identifikovali su prakse i pristupe u okviru svake od navedenih kategorija koje bi mogle biti od velike koristi za preduzeća.

Pritisak novih zakona i standarda

Novi zakoni i revidirani propisi o upravljanju ubrzavaju impulse ka unapređenju upravljanja rizicima. U Evropskoj uniji, član 41 Osme direktive sadrži odjeljak koji uključuje stav da odbor za reviziju treba da vrši nadzor nad “efektivnošću interne kontrole preduzeća, internom revizijom, gdje ona postoji, i sistemima za upravljanje rizikom⁵”. Nacionalni zakoni o korporativnom upravljanju sadrže slične odrednice, pri čemu neki zakoni veoma precizno definišu vrste pristupa koje preduzeća mogu da primijene.

Međutim, nekoliko zakona ili propisa se detaljnije bave okvirima koje preduzeća treba da primijene u upravljanju rizikom, naročito onima koji su primjenjivi na preduzeća van sektora finansijskih usluga. Zahtjev za detaljnijim smjernicama rezultirao je usvajanjem nekoliko standarda za upravljanje rizikom koje preduzeća mogu koristiti prilikom kreiranja svojih sistema za upravljanje rizikom. Najčešće se upućuje na integrisani okvir koji je 2004 predložio Odbor za sponzorisane organizacije Treadway komisije⁶ (the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO). Tokom 2009. godine, Međunarodna organizacija za standardizaciju (International Organization for Standardization - ISO) objavila je ISO 31000, međunarodni standard za upravljanje rizikom, koji izaziva veliko interesovanje⁷.

⁵ Evropska unija, “Direktiva 2006/43/EC Evropskog parlamenta i Savjeta od 17.maja 2006.”, Službeni List Evropske unije od 9. juna 2006., strana 103.

⁶ Odbor za sponzorisane organizacije Treadway komisije, *Upravljanje rizikom preduzeća– Integrisani okvir: Izvršni rezime* (Komitet za sponzorisane organizacije Treadway komisije, 2004).

⁷ Federacija evropskih asocijacija za upravljanje rizikom, *FERMA analiza benchmarkinga upravljanja rizikom 2010*, strana 3.

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

Dizajn: organizacija i procesi

Učesnici su na sastanku razmatrali nekoliko elemenata dizajniranja strukture, uključujući opšti pristup organizovanju upravljanja rizikom i specifičan set praksi koje podrazumijevaju angažovanje višeg izvršnog menadžmenta:

- uspostavljanje pristupa koji integriše upravljanje, rizike i usaglašenost sa propisima (governance, risk and compliance - GRC) i
- dodjela organizacione odgovornosti izvršnim rukovodiocima na višim nivoima.

Uspostavljanje integrisanog pristupa funkcijama upravljanja, rizika i usklađenosti sa propisima (GRC)

Mnoga preduzeća su se detaljnije bavila opštim pitanjima upravljanja, rizika i usklađenosti sa propisima, često sa ciljem usaglašavanja sa Osmom direktivom, Sarbanes-Oxley zakonom i ostalim zakonskim propisima⁸. U studiji sprovedenoj 2010. godine od strane Ernst & Young citirana su istraživanja koja pokazuju da 67% preduzeća koja posluju u Evropi, na Bliskom Istoku, u Indiji i Africi smatra da je potrebno unaprijediti funkcije upravljanja, rizika i usklađenosti sa propisima, dok 69% smatra da raste interes investitora i akcionara za ove funkcije, kao sredstva za vrednovanje stabilnosti njihovih preduzeća⁹. Istovremeno, Studija je pokazala da su GRC inicijative često nasumične nekoordinirane, što rezultira s jedne strane dupliranjem, a s druge propustima u obuhvatu i nedovoljnom povezanošću sa poslovnom strategijom¹⁰.

Gospodin Hiron je opisao kako je GSK implementirao i integrisao GRC pristup sa ciljem tretiranja navedenih problema. U tom preduzeću već su postojali sistemi za upravljanje rizikom, ali oni nisu bili integrisani: *“Pojedinačne komponente upravljanja rizikom jesu bile implementirane, ali nije postojala zajednička nomenklatura, koordinacija i slično”*. Obzirom na složenost farmaceutske industrije, integrisani GRC

⁸ Vidjeti Ernst & Young, *Crna rupa od više milijardi dolara* (Ernst & Young Global Limited, 2010).

⁹ Ibid., str. 2–3.

¹⁰ Ibid., strana 3.

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

pristup implementiran je po fazama: *“GRC je za naše preduzeće (GSK) predstavljao putovanje. Dakle, to nije bila konstrukcija koja je odjednom implementirana”.*

Gospodin Hirons je istakao da GRC sistem *“uključuje procese upravljanja i lokalni pristup. Rizici se identifikuju a informacije dostavljaju organima na višim nivoima. Interna revizija pomaže sklapanju ovih djelova u cjelinu”.* Interna revizija je predstavljala ključnog igrača u uspostavljanju konzistentnog procesa i razvila se globalna funkcija revizije kao alat za tretiranje ovog izazova. Kao što je objasnio Tom de Swaan, rukovodilac revizije u GSK, velika izmjena koja je implementirana kao rezultat novog sistema bila je da interna revizija u poslovnim jedinicama izvještava prvenstveno prema centralizovanoj jedinici za reviziju i usluge uvjeravanja na nivou grupe, umjesto prema samim poslovnim jedinicama, što je bila prethodna praksa preduzeća. Gospodin Hirons je primijetio da su pojedine poslovne jedinice u početku pružale otpor ovoj promjeni ali da je ona *pomogla da se identifikuju procjepi koji nisu bili efektivno pokriveni”.*

Istovremeno, integracija procesa upravljanja rizikom u poslovne jedinice bilo je, takođe, kritična tačka procesa: *“Postavili smo liniju koja povezuje svaku jedinicu interne revizije sa nivoom na kome se nalazi poslovna jedinica. Interna revizija lokalno izvještava poslovnu jedinicu, a zatim agregira [informacije] koje dostavlja odboru za reviziju i rizik. Oni ostvaruju partnerski odnos sa organizacijom”.* Pri evaluaciji strateških rizika, grupe interne revizije u ranoj fazi posiježu za poslovnim jedinicama: *“Rizik se kvantifikuje u ranoj fazi i interna revizija analizira GSK kako bi razumjela [implikacije].”*

Nekoliko članova reklo je da su njihova preduzeća, takođe, implementirala integrisani GRC pristup, ili da razmatraju njegovo uvođenje. Njihovo interesovanje odražava rastuću svjesnost preduzeća o neophodnosti unapređenja načina na koji njihova preduzeća pristupaju sve značajnijim i kompleksnijim oblastima u upravljanju rizikom i usklađenošću sa propisima. Sve veći broj standarda i mjerila za GRC, kao što su standardi koje je razvila Otvorena grupa za usklađenost sa propisima i etiku (Open Compliance and Ethics Group - OCEG), ima za cilj zadovoljenje tražnje za smjernicama u ovoj oblasti¹¹.

¹¹ Na zvaničnom sajtu OCEG navedena je misija Grupe na linku “About OCEG”; njihovi standardi objavljeni su na strani pod nazivom “Standards and guidelines”.

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

Dodjela organizacione odgovornosti izvršnim rukovodiocima na višim nivoima

Članovi su razmatrali i druge organizacione karakteristike pristupa upravljanju rizikom koji je implementiran u njihovim preduzećima, uključujući dva modaliteta uključivanja viših izvršnih organa:

Imenovanje izvršnog rukovodioca za upravljanje rizikom (Chief Risk Officer - CRO)

U jeku trenutne krize, preduzeća koja pružaju finansijske usluge sve više imenuju glavne izvršne rukovodioce za upravljanje rizikom, kako bi rizike dovele u fokus pažnje višeg menadžmenta¹². Članovima Mreže nije jasan razlog za imenovanje ovih rukovodilaca u organizacijama koje se ne bave pružanjem finansijskih usluga, iako je u nekim granama privrede razlog jasan: Marc Paasch, izvršni direktor Marsh Risk Consulting u Francuskoj, nedavno je za Wall Street Journal izjavio *“Ukoliko poslužete u sektoru nuklearne ili neke druge vrste energije, gdje ste izloženi ogromnim rizicima, onda je ta pozicija [izvršnog rukovodioca za upravljanje rizikom] ključna, zato što možete doći u situaciju da brišete cijeli bilans stanja ukoliko se rizici ne tretiraju na adekvatan način”*¹³.

Na sastanku u Pragu, nekoliko članova je navelo da su njihove matične organizacije imenovala izvršnog rukovodioca za upravljanje rizikom. Jedan član je rekao: *“Imamo izvršnog rukovodioca za upravljanje rizikom zato što u grani privrede u kojoj poslujemo imamo malu vjerovatnoću realizacije rizika, ali ogromnih posljedica”*. Jedan od članova, čije preduzeće ima uspostavljenu funkciju IR za upravljanje rizikom, međutim, izjavio je da on nije odgovoran (tj. ne izvještava) izvršnog direktora: *“Naš izvršni rukovodilac za upravljanje rizikom izvještava šefa operative, iz razloga što je rizik pitanje operativne prirode i pripada sferi poslovanja”*.

¹² Za više informacija o interakciji izvršnih rukovodilaca sa odborima banaka, vidjeti Mrežu za liderstvo u upravljanju bankama, *“Jačanje dijaloga o rizicima i strategiji na relaciji odbor-menadžment”*, ViewPoints, 15. novembar 2010. godine.

¹³ Peter Davy, *“Sindrom Pepeljuge”* Wall Street Journal, 5. oktobar 2010.

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

Utvrđivanje odgovornosti za rizik

Neimenovani član Mreže opisao je alternativni pristup imenovanju izvršnog rukovodioca za upravljanje rizikom: dodjeljivanje odgovornosti za upravljanje rizikom pojedinačnim članovima izvršnog odbora, uz podršku tzv. vlasnika procesa (lica odgovornih za procese, prim. prev.). Isti član je rekao: *“U našoj organizaciji uspostavljen je napredan proces utvrđivanja rizika. Identifikovali smo 10 najvažnijih rizika i utvrdili da svaki od izvršnih rukovodilaca mora biti odgovoran za jedan [ili više] njih. Ovo ranije nije bio slučaj. Ranije, imali smo definiciju rizika, ali ne i lica odgovornih za njih”.*

Ovaj član je naglasio da takav pristup konkretizuje odgovornost za rizike i time omogućava viši nivo nadzora: *“Ukoliko nisu poznati vlasnici rizika, to je druga stvar. Ukoliko je odgovornost kolektivna, svi su opušteni. Ali, ukoliko su njihova imena povezana sa određenim rizicima, ponašanje se mijenja. Cijeli proces je više usađen u upravljanje rizikom na dnevnoj osnovi”.*

Procjena: identifikovanje i utvrđivanje prioriteta

Dinamička priroda rizika znači da iako organizacije prijavljuju korist od napora da se identifikuju i razumiju ključni rizici (58% izvršnih rukovodilaca obuhvaćenih ispitivanjem koje je tokom 2009 sproveo Ernst & Young izjavilo je da njihova organizacija ima visoke ili veoma visoke koristi od ovih napora)¹⁴, uvijek postoji još dosta prostora za unapređenje (84% ispitanika izjavilo je da će ulagati u unapređenje upravljanja rizikom, sa ciljem dobijanja obuhvatnog uvida u rizik i povećanja sposobnosti predviđanja rizika)¹⁵.

U diskusijama tokom sastanka i onima koje su mu prethodile, članovi Mreže i gospodin Hirons opisali su dva pristupa koja se koriste za identifikaciju rizika i utvrđivanje prioriteta:

- Kombinovanje pristupa od dna ka vrhu i od vrha ka dnu
- Korišćenje eksterne ekspertize

¹⁴ 14 Ernst & Young, *Budućnost rizika: zaštita i doprinos postizanju rezultata*, strana 4.

¹⁵ Ibid., strana 9.

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

Kombinovanje pristupa od dna ka vrhu i od vrha ka dnu

Ključni izazov u identifikaciji rizika nije samo osigurati da se prepoznaju svi relevantni rizici, već i da se izdvoje oni najvažniji. Gospodin Hirons je opisao kako se sistem GSK-a za upravljanje rizikom oslanja na dva uzajamno komplementarna pristupa, kako bi se osiguralo da su svi značajni rizici identifikovani:

- **Pristup od dna ka vrhu.** Poslovne jedinice organizovale su radionice o identifikaciji rizika na kojima su učestvovali i menadžeri i zaposleni. Gospodin Hirons kaže: *“Što smo više radionica održavali, bilo je sve više potražnje za njima ...uvidjeli su koristi, kako im pomažu u upravljanju organizacijom. Održali smo između 40 i 50 radionica diljem firme”*. Iako je proces bio dobrovoljan za manje poslovne jedinice, i one su ubrzo počele da prihvataju proces, kada su uočile napredak koji postižu veće jedinice: *“Došlo je do podsticaja koji kreću iz poslovnih jedinica, umjesto nametanja sa višeg nivoa – iz centra”*.
- **Pristup od vrha ka dnu.** GSK ujedinjeni odbor za rizike i reviziju redovno se sastaje sa timom izvršnih rukovodilaca kako bi se razmotrila pitnja novih i rastućih rizika, koji mogu poticati kako iz strateških ciljeva preduzeća, tako i iz regulatornih i ostalih promjena van organizacije. Jedan od članova je komentarisao izazov identifikovanja manje očiglednih, ali potencijalno razornih rizika: *“Naučili smo da je važno zastati i zamisliti nezamislivo”*.

Nekoliko članova pomenulo je slične strategije za identifikovanje rizika. U pripremnim razgovorima, jedan od članova opisao je put kojim se dospjelo do ovog pristupa: *“Izvršni rukovodioci na samom vrhu hijerarhijske ljestvice pružali su otpor ovoj ideji jer su mislili da je poslovanje po prirodi stvari obuhvatilo sve rizike. Zatim su shvatili da je važno angažovati ljude zaposlene u poslovnim jedinicama, kako bi vidjeli stvari iz njihove perspektive. Do revolucije u mišljenju došlo je kada je izvršni odbor počeo da uočava pojavu istih par [rizika] na velikom broju mjesta i da shvata da su ti rizici možda znatno veći nego su oni to mislili”*.

Članovi su pomenuli značaj razumijevanja “bruto” rizika – potencijalnog uticaja ukoliko ne postoji ublažavanje rizika – obzirom da naponi ka ublažavanju rizika mogu biti neplodonosni, čime “neto” rizik (rizik koji preostaje nakon preduzimanja aktivnosti na ublažavanju rizika) postaje diskutabilan. Takođe, dotakli su se korišćenja obrnutih stres testova sa ciljem razumijevanja katastrofalnih rizika koji bi, u protivnom, mogli zateći

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

organizaciju nespremnom *“Krenite od neuspjeha preduzeća i [zapitajte se] zašto – radite unatrag”*. Obrnuti stres testovi koriste se u bankarskom sektoru i moguće ih je primijeniti i u ostalim sektorima.

Korišćenje eksterne ekspertize

Gospodin Hiron je istakao važnost korišćenja spoljnih doprinosa po pitanju rizika sa kojima se organizacija može susresti: *“Angažujemo analitičare, koristimo stručnost kolega iz ostalih farmaceutskih kompanija, kao i advokata koji su tužioc i u slučajevima sporova protiv farmaceutskih kuća, i sve dobijene rezultate sumiramo”*. Gospodin de Swaan je obrazložio: *“[U GSK,] već tri godine zaredom pozivamo američke advokatske kuće da nas informišu o zakonskom okruženju i situaciji u tužilaštvu, i namjeravamo da nastavimo sa takvom praksom”*.

I ostali članovi su priznali vrijednost eksterne ekspertize. Jedan od članova je izjavio da bi spoljni savjet bio od koristi kako odboru, tako i menadžmentu, naročito za predviđanje rizika u nastajanju. Isti član je istakao da odbori za naknade koriste pomoć spoljnih revizora i eksperata za oblast naknada, dok, istovremeno, najčešće nema eksternih eksperata koji bi konkretno pomogli upravi ili odboru za reviziju po pitanju upravljanja rizikom: *“Menadžment i odbori za rizik i reviziju nemaju potrebne vještine gledanja naprijed, iza horizonta. Dobro bi nam došao spoljni svjet da kreiramo izazov menadžmentu za iznalaženje rješenja koja mogu pomoći pri prevazilaženju problema”*. Neki članovi su izrazili uvjerenje da eksterni revizor može biti izvor savjeta, dok drugi smatraju da bi veću pomoć dobili od organizacija koje se bave strateškim konsaltingom i samostalnih konsultanata.

Ublažavanje rizika, izvještavanje i nadzor

U razgovorima koji su prethodili sastanku jedan od članova je izjavio: *“Nije problem pronaći rizik, nego šta učiniti sa njima?”* Zaista, ublažavanje rizika je ubjedljivo najteže pitanje svakog programa upravljanja rizikom. Proces i za ublažavanje rizika variraju u zavisnosti od prirode rizika sa kojima se preduzeća suočavaju: dok neki rizici jednostavno zahtijevaju izradu rezervnih planova, ostali mogu zahtijevati modifikovanje poslovnih procesa ili izradu specifičnih programa za ublažavanje rizika.

Izvještavanje o rizicima može povlačiti za sobom posebne procese dizajnirane konkretno za taj rizik ili može biti sastavni dio procesa poslovnog planiranja, donošenja odluka i finansijskih predviđanja. Članovi Mreže su naglasili značaj izvještavanja kako

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

kvalitativnih, tako i kvantitativnih podataka. Članovi su, takođe, komentarisali potrebu pripreme za krizne situacije, napominjući da je jak bilans stanja višenamjenski oblik pripreme za teška vremena.

Članovi Mreže i gospodin Hironis istakli su tri prakse ublažavanja rizika i izvještavanja o rizicima:

- Uspostavljanje veze između ublažavanja rizika i nagrađivanja
- Izvještavanje odbora za reviziju o rizicima i
- Testiranje planova za krizne situacije

Uspostavljanje korelacije između ublažavanja rizika i nagrađivanja

Nekoliko članova je opisalo sisteme za upravljanje rizikom koji su za ključne aspekte imali integrisanje ublažavanja rizika u kriterijume za mjerenje rezultata i nagrađivanje. U pripremnim razgovorima, jedan od članova je opisao pristup u kome menadžerima nije dodijeljen samo zadatak vrednovanja (mjerenja) rizika, već i njihovog tretiranja i izvještavanja o preduzetim aktivnostima po tom pitanju. Zatim se ocjenjuje njihova uspješnost u identifikaciji rizika i njihovom ublažavanju, uz posljedice u dijelu naknada i perspektive napredovanja. Jedan član je naglasio da ovakav pristup garantuje odgovornost za operativne aktivnosti i kontrole.

Sistem nagrađivanja u preduzeću doprinosi uspjehu primjene ovakvog pristupa: *“Osnovna zarada je prilično niska u poređenju sa ostalim preduzećima. Međutim, koeficijent za obračun bonusa kreće se između 100% i 200%. Rizik je integralni dio [procjene rezultata menadžmenta] ... Sami procjenjujemo da li je rizik umanjen za 60% ili 80% ili nije uopšte umanjen”.*

Isti član je, takođe, naglasio potrebu da se ohrabruje preuzimanje pravih rizika: *“Naš izazov je biti siguran da menadžment preuzima dovoljno rizika za stvaranje vrijednosti [ali] i ne rizikuje previše”.* Tokom sastanka, članovi su se složili oko poteškoća u vrednovanju rezultata u oblasti upravljanja rizicima: *“Trudimo se da osiguramo da su naši menadžeri fokusirani na rizike na dnevnoj bazi. Poteškoća se javlja kada treba biti objektivan u vrednovanju njihovih rezultata. Naš sistem nije savršen”.*

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

Izveštavanje odbora za reviziju o rizicima

Bolje izvještavanje vodi boljem ublažavanju rizika. U razgovorima koji su prethodili sastanku, jedan od članova opisao je kako je suočavanje sa nekolicinom problema u jednom velikom projektu, zbog nedovoljnog nadzora i kontrole, navelo preduzeće da izmijeni način izvještavanja o rizicima: *“[Ova situacija] rezultirala je jakom reakcijom odbora. Tražili smo da od tada, svakog kvartala, menadžment testira svaki veći projekat čija implementacija može dovesti do poteškoća, sporova, parnica i sl. Danas, menadžment izrađuje listu pojedinačnih projekata i daje prikaz trenutnog stanja u dijelu rokova, troškova i procijenjene dobiti i gubitka na dan zatvaranja projekta. Dakle, daju nam procjenu najboljeg i najgoreg scenarija”.*

Članovi su primijetili važnost alata za izvještavanje koji na jasan i konzistentan način prikazuju kritične informacije. Softveri poput Dashboarda, na primjer, omogućavaju poređenje ključnih rizika, uključujući njihov vjerovatan uticaj i razvoj. Dashboard softveri mogu uključivati kako kvalitativne, tako i kvantitativne procjene, tako da kraće tabele mogu biti potkrijepljene detaljnim izvještajima.

Testiranje planova za krizne situacije

Bez obzira na to kako iscrpno se rizici identifikuju, i bez obzira na pažnju sa kojom preduzeća pokušavaju da ih izbjegnu, određeni broj rizika će biti realizovan, ponekad i na veoma dramatičan način. Obzirom na to, jedan od članova je izjavio: *“Potreban vam je krizni tim i krizni plan”.* Gospodin Hironi i još nekoliko članova naglasilo je značaj testiranja plana za krizne situacije kako bi se osiguralo njegovo djelovanje u slučaju realizacije krizne situacije. Jedan od članova je rekao: *“Ne vršimo dovoljno testiranja. Nakon 11. septembra, izradili smo back-up sistema, ali trebalo je da naši sistemi rade bolje – bilo je potrebno dosta rada i koordinacije. Sada znamo da moramo sprovesti testiranje i izvesti vježbe, kako bi bili sigurni da će plan raditi kad to bude bilo potrebno. Ali, to je veoma skupo”.* Drugi član je istakao: *“Morate testirati sistem i uvježbati zaposlene – koliko vaših zaposlenih napusti prostorije prilikom vježbe za slučaj požara?”* Kritičan element je procedura za eskaliranje prema kojoj se značajnija pitanja postavljaju nadležnima na višim nivoima.

Plan za krizne situacije ne uključuje samo ublažavanje direktnog uticaja krize po preduzeće, već i komunikacijske napore kreirane sa ciljem minimiziranja uticaja na reputaciju. Jedan od članova je istakao da planovi saopštenja moraju biti pripremljeni

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

tako da tretiraju cijeli spektar katastrofalnih događaja, uključujući događaje koji ugrožavaju održivost preduzeća u cjelini. Skorije izdanje časopisa InSights daje opštiji pregled izazova saopštavanja o kriznim situacijama, pri čemu se detaljnije bavi akcijama koje preduzeća treba da preduzmu kako bi efikasno komunicirala sa svojim zainteresovanim stranama i medijima.

Savjeti stručnjaka o kriznim saopštenjima

Predstavnici Tapestry Networks razgovarali su sa različitim stručnjacima o komunikaciji u kriznim situacijama i upravljanju rizicima. Prema njihovoj preporuci, komunikacija u kriznim situacijama treba da obuhvati sledeće aktivnosti¹⁶:

- **Potrudite se da razumijete šta se dešava, čak i prije nego počnete to da istražujete.** Ne pokušavajte da riješite problem prije nego što o njemu izvijestite – pokažite da pokušavate da ga riješite.
- **Odredite prioritete u informisanju najvažnijih zainteresovanih strana.** Odlučite ko je najvažniji i postarajte se da dobije prave informacije.
- **Informišite zaposlene.** Ne zaboravite da su interna saopštenja podjednako važna – postarajte se da su vaši zaposleni upoznati sa činjenicama.
- **Spriječite dezinformacije.** Djelujte brzo kako bi pobili lažne navode i spekulacije tako što ćete postati izvor tačnih informacija.
- **Osigurajte da su saopštenja preduzeća konzistentna.** Cijeli tim za saopštenja mora upotrebljavati “zajednički tekst”.
- **Usredsrijedite se na posao kao i obično.** Kriza je jedan dio realnosti preduzeća koji ne treba da opstruira ostale djelove preduzeća.

Nadzor nad upravljanjem rizikom

Iako se na posljednjih par sastanaka Mreže raspravljalo o širem obuhvatu nadzora nad upravljanjem rizikom¹⁷, obzirom na višedimenzionalnost ove teme, članovi su željeli da nastave sa razmatranjima i upoznaju se sa najnovijom praksom iz ove oblasti. Srodna pitanja uključuju kako menadžment i uprava mogu najefikasnije komunicirati o upravljanju rizikom i koliko detaljno se odbor treba angažovati u pogledu određenih

¹⁶ Ernst & Young i Tapestry Networks, “Krizna komunikacija” InSight, oktobar 2010., strana 5

¹⁷ Vidjeti, na primjer, Samit lidera odbora za reviziju, “Korporativni rizik: izazovi koji se ponavljaju i nova pitanja za odbor za reviziju”, ViewPoints, 31.oktobar 2008.

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

programa i kontrola. Gospodin Hiron je spomenuo važnost bliske saradnje sa odborom: *“Neki izvršni rukovodioci revizije koje poznajem nisu dobili podršku odbora i, koliko čujem, to je mnogo teži način”.*

Članovi Mreže istakli su dvije prakse nadzora nad rizicima:

- Obezbijediti da se odbor u adekvatnoj mjeri pozabavi pitanjima rizika
- Uključiti pitanje sklonosti ka rizicima u strateška razmatranja odbora

Obezbijedivanje da se odbor u adekvatnoj mjeri pozabavi pitanjima rizika

Članovi mreže su identifikovali nekoliko pristupa podjeli odgovornosti za nadzor nad rizicima između odbora i njegovih komiteta, uključujući:

- **Osnivanje posebnog odbora za rizik.** Iako je rizik često u domenu odbora za reviziju, mnoga preduzeća koja pružaju finansijske usluge, kao i neka iz drugih grana privrede, sve više se fokusiraju na rizike kroz formiranje posebnih odbora za pitanje rizika. Članovi su rekli: *“Dakle, imamo posebne odbore za rizik i reviziju, što omogućava bolje fokusiranje na rizike ... Ranije, na reviziju je trošeno 85% vremena na sastancima, ostavljajući time samo 15% za rizik. Sada je situacija potpuno različita”.*
- **Zaduživanje pododbora za pojedine rizike.** Neki odbori dodjeljuju odgovornost za pojedine elemente nadzora nad rizikom različitim pododborima, pri čemu zadržavaju važnu ulogu odbora u punom sastavu. Na primjer, odbor za finansije vrši nadzor nad rizicima u oblasti osiguranja, hedžinga i poslovnih spajanja i pripajanja; odbor za usklađenost nadzire pravna, zakonska i pitanja usklađenosti; odbor u punom sastavu je odgovoran za strateška pitanja a odbor za reviziju zadužen je za rizik izvještavanja.
- **Pozivanje odbora u punom sastavu da prisustvuje sjednicama odbora za reviziju prilikom razmatranja rizika.** Gospodin de Swaan opisao je pristup koji primjenjuje GSK: *“Podijelili smo sastanke odbora za reviziju na dva dijela. Tokom prvog dijela, razmatraju se tradicionalna pitanja. U drugom dijelu, kojem prisustvuju svi članovi odbora, razmatramo glavna pitanja iz sfere rizika i usklađenosti. Stoga, praktično se radi o sastanku svih direktora”.* On je istakao da ovakva praksa omogućava potpuniju diskusiju o nefinansijskim rizicima. U nekim preduzećima, primijetio je jedan od članova: *“odbor za reviziju sačinjavaju svi članovi odbora”.*

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

Članovi su postavili pitanje kako osigurati adekvatne kvalifikacije direktora za tretiranje pitanja iz oblasti upravljanja rizicima. Predloženo je niz rješenja. U nekim odborima primjenjuje se rotacija članova kroz sve pododbore ili, kako je prethodno navedeno, uključivanje svih članova odbora u pododbor za pitanja rizika. Odbori se, takođe, mogu oslanjati na formalne obuke članova: *“Jedno od rješenja bilo bi uključivanje svih članova odbora u obuke o upravljanju rizicima više puta godišnje”*.

Uključivanje pitanja sklonosti ka rizicima u strateška razmatranja odbora

“Skлонost ka rizicima” je termin koji se počeo upotrebljavati za vrijeme finansijske krize, kada su finansijske institucije počele da prepoznaju nedostatak sveobuhvatnog poznavanja želje menadžmenta da preuzmu određeni stepen rizika na pojedinim nivoima u organizaciji. Na službenoj večeri sa direktorima u Londonu, održanoj početkom ove godine, član odbora jedne banke upitao je Sally Dewar, direktora za rizike u Agenciji za finansijske usluge Ujedinjenog Kraljevstva, da definiše sklonost ka rizicima. Ona je odgovorila: *“Ne postoji jedinstvena definicija sklonosti ka rizicima, niti bi je trebalo biti. Svaka banka posluje u jedinstvenom spletu okolnosti i pod uticajem različitih faktora koji utiču na ublažavanje rizika”¹⁸*. Po mnogima, sklonost ka riziku je apstraktan pojam koji jednostavno pokazuje nivo rizika koji preduzeće želi da preuzme, što, praktično govoreći, treba biti na nivou nižem od ukupnog kapaciteta za preuzimanje rizika.

Čak i bez jasne definicije, preduzeća nastoje da razumiju i definišu nivo sklonosti ka rizicima koji je poželjan za njihovo preduzeće, naročito u sektoru finansijskih usluga. Jedan član Mreže opisao je sistematičan pristup koji je nedavno usvojio odbor njegove firme: *“Tokom protekla 4 mjeseca, [u odboru] je u više navrata razmatran strateški plan. Ono što je ovog puta novo je ... da su uvedeni [koncepti] sklonost ka riziku, preferencije i tolerancija rizika”*.

Uvođenjem ovih značajnih koncepata u plan rada odbora i uključivanje u dijalog sa menadžerima, odbor se može eksplicitnije pozabaviti profilom rizika kompanije. Jedan od članova je primijetio: *“Menadžment mora eksplicitno da se odredi po pitanju rizika koje je spreman da preuzme, a odbor mora zauzeti stav prema odluci menadžmenta.*

¹⁸ Ernst & Young i Tapestry Networks, “Skлонost ka riziku, strategija i regulatorna reforma” Refleksije sa večere sa direktorima, 16. jun 2010., strana 4.

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

Ovo je najvažnija uloga odbora". U jedinom slučaju, odbor je odluku menadžmenta smatrao suviše agresivnom i menadžment je izmijenio predlog. Isti član je dodao: "Takođe uzimamo u obzir i isplativost. Pitamo, koji profil rizika smatramo prihvatljivim za preduzeće? Sa kojim vrstama rizika se susrećemo? Koje rizike smanjujemo? ...To je rezultiralo veoma kompleksnom raspravom na nivou odbora".

Zaključak

Obnovljeno interesovanje za upravljanje rizikom već donosi rezultate u vidu unapređenja praksi u svim aspektima upravljanja rizikom, iako su naponi na ispravljanju nedostataka kontinuiran proces. Članovi Mreže, sa svojim gostom, gospodinom Hiron, pozabavili su se organizacionim pristupima, kao što je implementiranje integrisanog upravljanja i sistema rizika i usklađenosti, te zaduživanjem pojedinačnih izvršnih organa odgovornošću za određene rizike. Oni su dali prikaz strategija za identifikaciju rizika koje uključuju perspektivu ne samo poslovnih jedinica, već i većine izvršnih rukovodilaca, kao i spoljnih eksperata.

U oblasti ublažavanja rizika, učesnici na sastanku su istakli značaj uspostavljanja korelacije između rezultata i naknada, kao i jasnog izvještavanja o rizicima prema odboru za reviziju. Takođe su istakli značaj testiranja planova za krizne situacije, uključujući i kriznu komunikaciju. Odbori, zauzvrat, mogu unaprijediti svoj nadzor nad upravljanjem rizicima putem jasnog definisanja odgovornosti određenih pododbora za pojedine rizike i kroz uključivanje eksplicitnog pitanja sklonosti preduzeća ka riziku na dnevni red sastanaka odbora. U vremenima koja dolaze, prakse upravljanja rizikom će biti predmet stalnih analiza odbora i menadžmenta, dok pokušavaju da u praksi primijene naučene lekcije.

O ovom dokumentu

Evropska mreža lidera odbora za reviziju je grupa predsjednika odbora za reviziju iz vodećih evropskih kompanija posvećenih unapređenju učinaka odbora za reviziju i povećanju povjerenja u finansijska tržišta. Mrežu je osnovao Ernst & Young a predvodi je Tapestry Networks sa ciljem prikupljanja saznanja o najboljim praksama i razmjene iskustava po pitanju izazova koji dominiraju novim okruženjem u kome posluju odbori za reviziju.

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

ViewPoints je dokument koji je izradio Tapestry Networks da bi se stimulisale pravovremene, suštinske rasprave odbora o izazovima sa kojima se susreću članovi odbora za reviziju, menadžment i njihovi savjetnici tokom napora na ispunjenju svojih odgovornosti pred kritičkim okom javnosti. Konačna vrijednost dokumenta *ViewPoints* leži u njegovoj snazi da pomogne svim članovima da razviju sopstvena, na informacijama zasnovana, stanovišta o ovim važnim pitanjima. Svaki korisnik *ViewPoints* može ga distribuirati saradnicima. Što više članova odbora, menadžera i savjetnika bude sistematski uključeno u ovaj dijalog, to će stvoriti više koristi za sve uključene strane.

Gledišta prezentirana u ovom dokumentu predstavljaju stavove Evropske mreže lidera odbora za reviziju, kao grupe predsjednika odbora za reviziju iz vodećih evropskih kompanija posvećenih unapređenju učinaka odbora za reviziju i povećanju povjerenja u finansijska tržišta. Ovaj dokument ne izražava stavove niti stručne savjete članova Mreže, njihovih matičnih organizacija, Ernst & Young ili Tapestry Networks. Molimo vas da za konkretne savjete konsultujete svoje stručne savjetnike.

Ovaj materijal je autorsko pravo Ernst & Young i Tapestry Networks i može se štampati i umnožavati, ali isključivo uz očuvanje cjelovitosti teksta, uključujući sve oznake autorskih prava i zaštitni znak.

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

Dodatak 1: Učesnici sastanka

Članovi mreže koji su učestvovali na sastanku su članovi u približno 45 velikih, srednjih i malih preduzeća od javnog značaja. Članovi mreže koji su učestvovali u sastanku ili njegovim pojedinim sesijama su:

- Aldo Cardoso, predsjednik Odbora za reviziju, GDF SUEZ
- Douglas Flint, predsjednik Odbora za reviziju, BP
- Phil Hodgkinson, predsjednik Odbora za reviziju, BT
- Ewald Kist, predsjednik Odbora za reviziju, Royal Philips Electronics
- Daniel Lebegue, predsjednik Odbora za reviziju, SCOR
- Anders Nyrén, predsjednik Odbora za reviziju, SCA
- Pierre Rodocanachi, član Odbora za reviziju, Vivendi
- Hans-Joerg Rudloff, predsjednik Odbora za reviziju, Rosneft
- Guylaine Saucier, predsjednik Odbora za reviziju, Areva and Danone
- Kees Storm, predsjednik Odbora za reviziju, Anheuser-Busch InBev and Unilever
- Tom de Swaan, predsjednik Odbora za reviziju, Ahold and GlaxoSmithKline
- Bernd Voss, predsjednik Odbora za reviziju, ABB and Continental AG
- Lars Westerberg, predsjednik Odbora za reviziju, Volvo
- Mario Zibetti, predsjednik Odbora za reviziju, Fiat Group

Predstavnici Ernst & Young koji su prisustvovali sastanku su:

- Christian Mouillon, potpredsjednik globalne saocijacije, Assurance
- Mark Otty, partner za oblasno upravljanje, EMEIA

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

Dodatak 2: Pitanja za upravu i odbore za reviziju

? Da li je vaše preduzeće razmotrilo opciju uvođenja integrisanog GRC pristupa? Ako jeste, koji kriterijumi su korišćeni pri odlučivanju kako dizajnirati i implementirati ovaj pristup? Ukoliko ste odlučili da ne primjenjujete ovaj pristup, na koji način je preduzeće došlo do takve odluke?

? Kako je u vašem preduzeću izvršena raspodjela odgovornosti za rizike? Ako postoji pojedinac koji je delegiran da predvodi aktivnost upravljanja rizikom, zašto je baš ta osoba odabrana? Da li zaposleni zaduženi za rizik dobijaju uvažavanje i pažnju koju zaslužuju? Kako menadžment odgovara za upravljanje rizikom?

? Da li tim vaših izvršnih rukovodilaca podržava naglasak na značaju upravljanja rizikom na prostoru cijele organizacije? Da li vaša organizaciona kultura to podržava ili opstruira?

? Smatrate li da vaše preduzeće efektivno identifikuje i procjenjuje rizike? Da li su rizici u vašem preduzeću centralizovani na način da se obezbjeđuje uvid u sve djelove preduzeća, cjenjuju najveći rizici i kako se vrši njihova klasifikacija po prioritetnosti?

? Koje resurse vaša kompanija koristi za identifikaciju rizika (npr., linijski menadžeri, eksterna ekspertiza, utvrđeni standardi u grani)? U kojim oblastima koristite podršku i smjernice eksternog revizora?

? Da li kontrolišete usklađenost vašeg procesa identifikacije rizika sa sa rizicima koji se zaista materijalizuju? Koliko je rizika sa kojima se vaše preduzeće susrelo tokom 2009. godine bilo predviđeno vašom top 10 listom za tu godinu?

? Da li smatrate da je pristup ublažavanju rizika koji vaša kompanija koristi efektivan?

? Kako se politika nagrađivanja može iskoristiti da podstakne kako adekvatno preuzimanje rizika, tako i dobro ublažavanje i izvještavanje o rizicima?

? Da li u vašem preduzeću postoji plan za krizne situacije? Kako se on testira?

? Da li u vašim poslovnim područjima postoji ekspertiza iz oblasti rizika dovoljna da omogući adekvatan tretman rizika?

Evropska mreža lidera odbora za reviziju, izdanje broj 25: 3. Decembar 2010.

? Na koji način vaš odbor delegira odgovornost za nadzor nad rizicima? Koji pododbori su uključeni?

? Kako se u vašem preduzeću definiše sklonost ka riziku? Da li je to koristan koncept za stvaranje okvira vaše firme za preuzimanje rizika?

? Koju praksu je preuzeo vaš odbor za reviziju ili puni odbor koju smatrate naročito korisnom ili inovativnom? Šta ste uradili drugačije ili sa zakašnjenjem? Šta biste voljeli da promijenite?