

Rizikų suvaldymas – misija (ne)įmanoma

2020 rugpjūčio 06d.

Žana Kraučenkienė

Rizikų valdymas - Kokios dažniausiai daromos klaidos?

Sistema:

- Aplinka / Valdysena, kultūra
- Strategija, tikslai
- Įvykių identifikavimas
- Rizikos įvertinimas
- Reakcija į riziką
- Kontrolė
- Informacija ir komunikacija
- Stebėsena

Aplinka dinamiška → **Procesas nuolatinis**

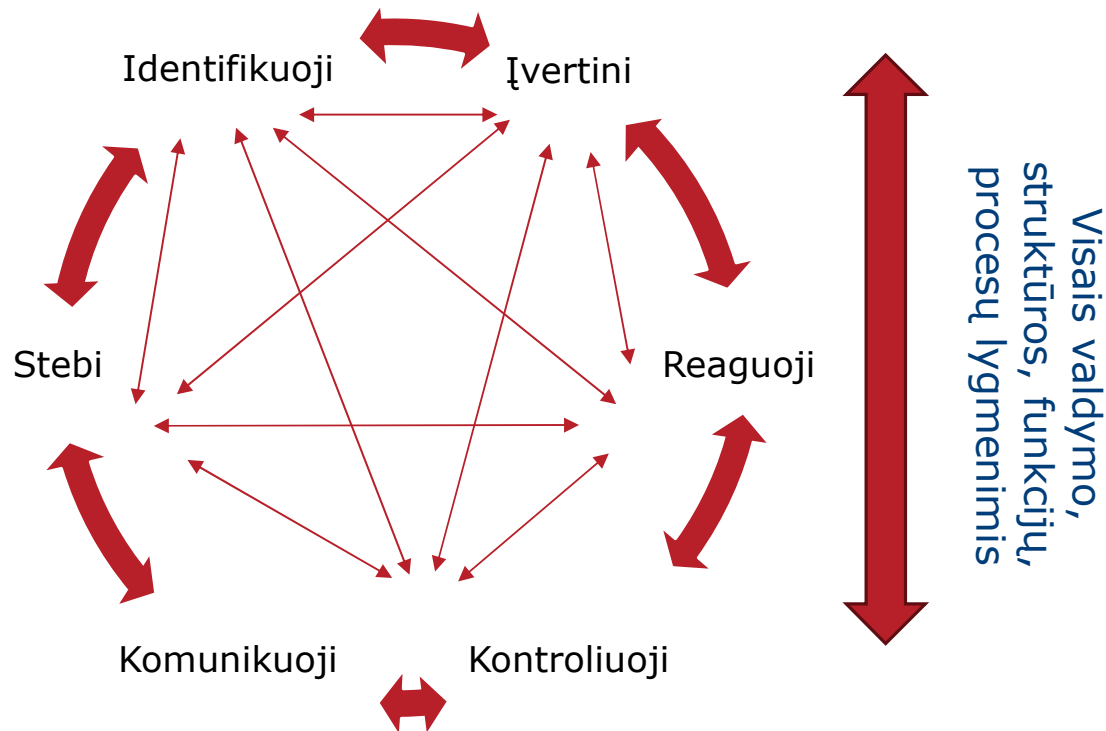


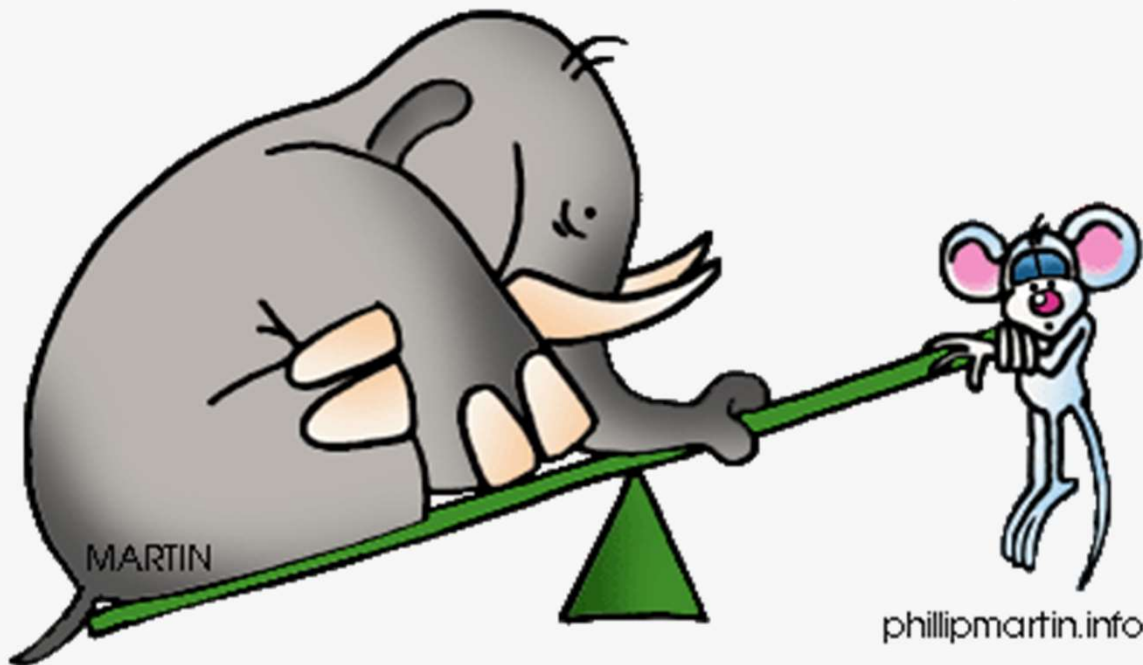
Figure 1 — Relationship between the principles, framework and process

Kur paslystame?

Požiūris, išankstiniai nusistatymai, įpročiai, interesai

- ≡ 1. Mums to nereikia ir neaktualu.
- ≡ 2. Viršūnėlės ar šaknelės.
- ≡ 3. Burtų lazdelės ir burtininkų paieškos
- ≡ 4. „Socialinis“ atstumas.
- ≡ 5. Išklystam iš kelio dėl takelio.
- ≡ 6. Neįmanoma!
- ≡ 7. Titanų kovos.
- ≡ 8. Barbės šimtadarbės.

1. Mums to nereikia ir neaktualu.



- ≡ Ir be to puikiai sekasi
- ≡ Papildoma biurokratija
- ≡ Sudėtingi sprendimai
- ≡ Reikalauja didelių investicijų
- ≡ Įmanoma tik didelėse organizacijose
- ≡ Čia finansiniam sektoriui
- ≡ Pas mus specifika
- ≡ ...

2. Viršūnėlės ar šaknelės.

- ≡ Valdymo organams ir TOP vadovams nėra **TAM** laiko.
 - ≡ Rizikų valdymas operacinio lygmens reikalas.
 - ≡ Rizikų vadovo, Vidaus audito vadovo dalyvavimas Strateginėse sesijose – ar jiems to reikia?
- ≡ Kad Valdymo organai ir TOP vadovybei būtų įdomu ir naudinga:
 - ≡ „Adekvačių“ rizikų eskalacija bei kontrolės priemonių nustatymas;
 - ≡ Tinkama komunikacija ir kritinių aspektų išgryninimas;
 - ≡ Aukščiausio lygio ekspertinės įžvalgos, konsultacijos ir rekomendacijos.

3. Burtų lazdelės ir burtininkų paieškos.

- ≡ Ar tikrai išsigelbėjimas IT sistema ir/ar Konsultantai?
- ≡ Ar vien tik Rizikų vadovo (CRO) paskyrimas yra sprendimas?



Responsibility for managing risk remains a part of first line roles and within the scope of management.

4. „Socialinis“ atstumas.

- ≡ Teoriškai ir deklaratyviai – darbuotojų lygybė, o praktiškai – vis dar „Socialinis“ atstumas:
 - ≡ Vienpusis pokyčių inicijavimas iš viršaus žemyn;
 - ≡ Trūkumas abipusės vertikalios ir horizontalios komunikacijos;
 - ≡ Netinkamas grįžtamojo ryšio įvertinimas;
 - ≡ Ego laimi prieš sveiką protą, logiką ir objektyvumą;
 - ≡ Dažnos išimtis, veiksmai prieštaraujantys nustatytoms procedūroms.

Key terms

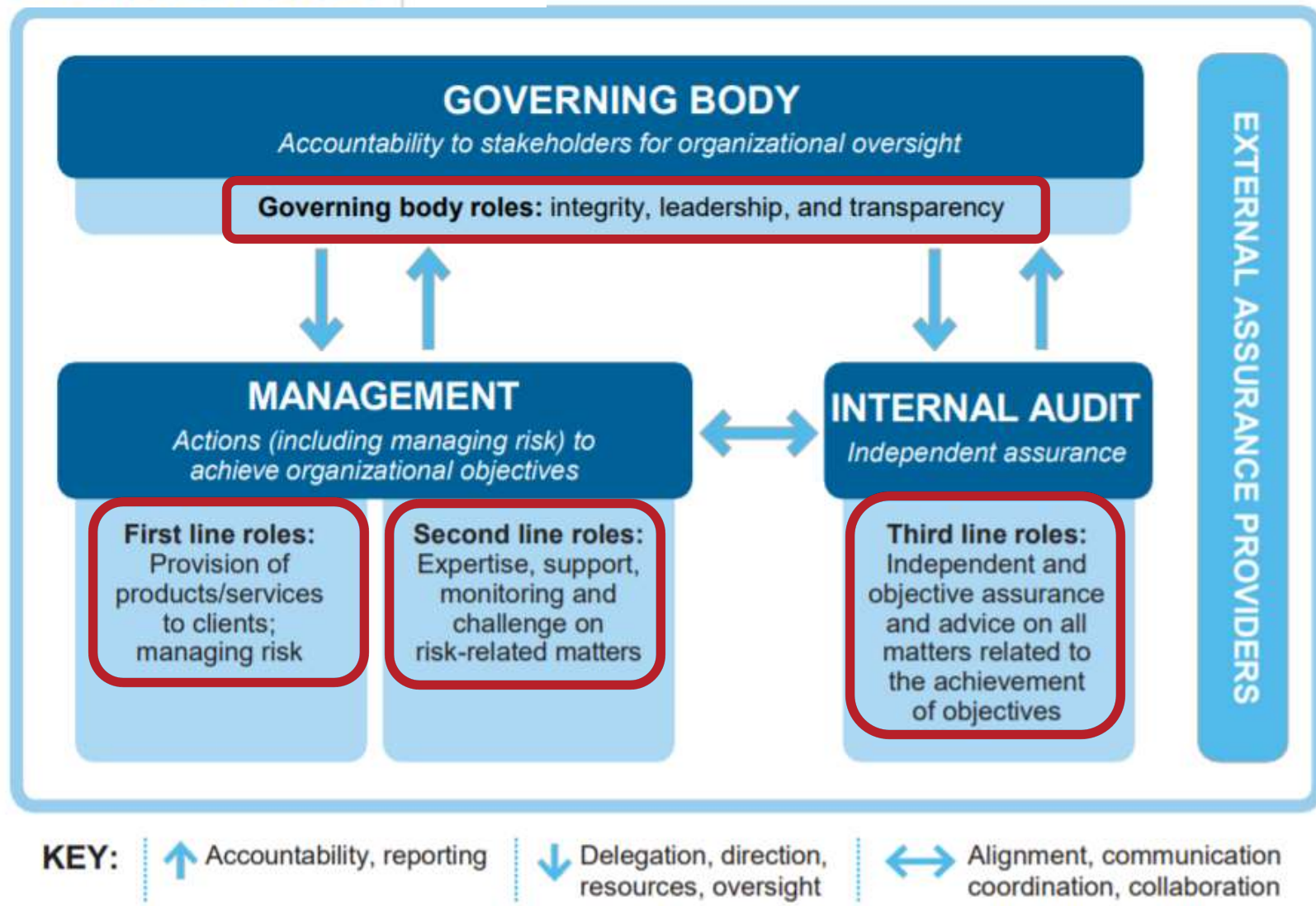
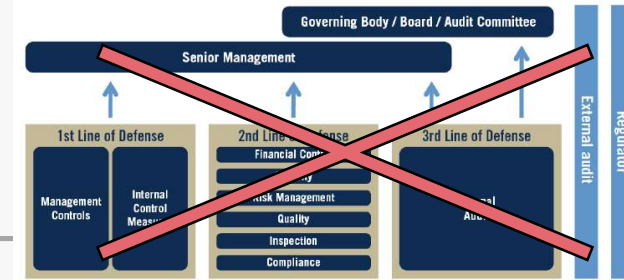
Organization – An organized group of activities, resources, and people working toward shared goals.

Stakeholders – Those groups and individuals whose interests are served or impacted by the organization.

Governing body – Those individuals who are accountable to stakeholders for the success of the organization.

Management – Those individuals, teams, and support functions assigned to provide products and/or services to the organization's clients.

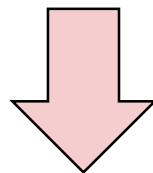
Trijų ~~Gynybos~~ Linijų Modelis (nuo 2020.08)



5. Išklįstam iš kelio dėl takelio.

- ≡ Sunkumai prioritetizuojant veiklas, investicijas, resursų paskirstymą.

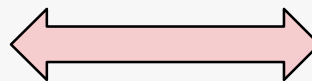
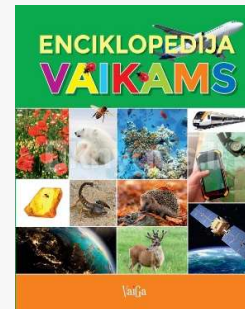
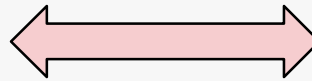
Akcininkų ir kitų susijusių šalių lūkesčiai, Reguliaciniai reikalavimai



Strategija, Tikslai, Planai, Rizikos

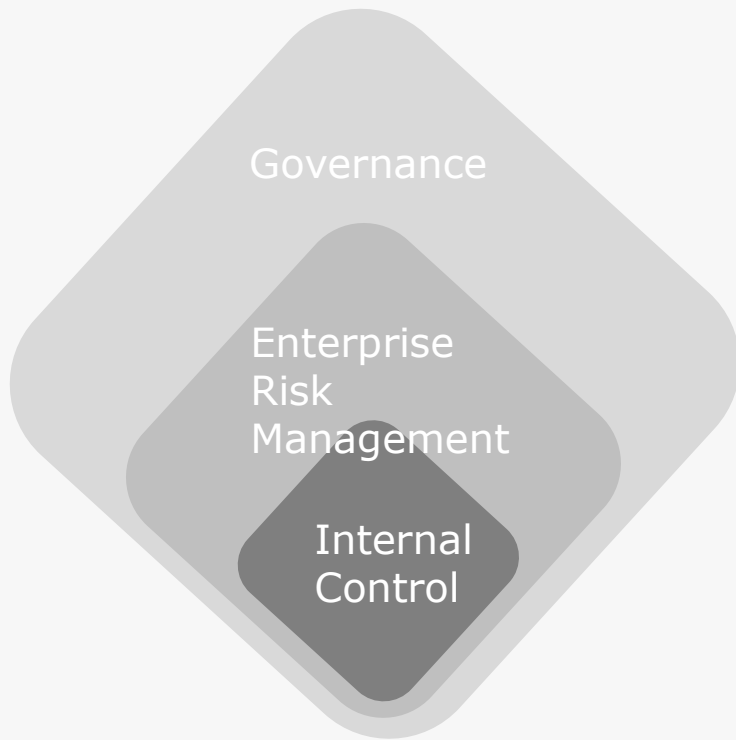
6. Neįmanoma! **Ar tikrai?**

- ≡ Labai norime, tikimės geriausio ir skubame.
- ≡ Problemos nuolat kartojasi:
 - ≡ Viršytas biudžetas;
 - ≡ Pradelsti terminai;
 - ≡ Nekokybiškos paslaugos/medžiagos/produkcija;
 - ≡ **(Ne)**numatytos aplinkybės.



7. Titanų kovos.

≡ Vidaus kontrolė vs Rizikų valdymas,



*17-ta Vidaus auditorių konferencija Pietų Afrikoje

Titanų kovos.

- ≡ Vidaus kontrolė vs Rizikų valdymas,
- ≡ ISO 31000 vs COSO ERM

COSO ERM, 2017

Kur esame? Kas gerai, o ką reikia tobulinti? Kur norime būti? Kiek galime skirti resursų? Kaip tai pasieksime?

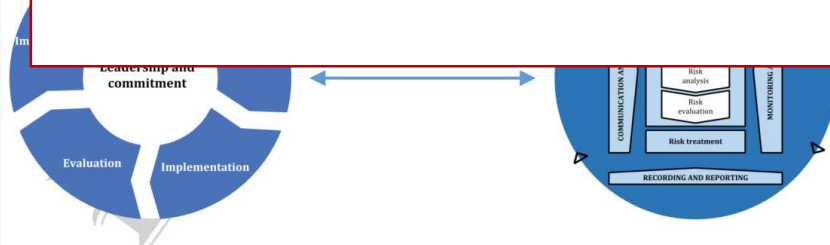


Figure 1 — Relationship between the principles, framework and process

- | Governance & Culture | Strategy & Objective-Setting | Performance | Review & Revision | Information, Communication, & Reporting |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> Exercises Board Risk Oversight Establishes Operating Structures Defines Desired Culture Demonstrates Commitment to Core Values Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals | <ol style="list-style-type: none"> Analyzes Business Context Defines Risk Appetite Evaluates Alternative Strategies Formulates Business Objectives | <ol style="list-style-type: none"> Identifies Risk Assesses Severity of Risk Prioritizes Risks Implements Risk Responses Develops Portfolio View | <ol style="list-style-type: none"> Assesses Substantial Change Reviews Risk and Performance Pursues Improvement in Enterprise Risk Management | <ol style="list-style-type: none"> Leverages Information and Technology Communicates Risk Information Reports on Risk, Culture, and Performance |

8. Barbės - šimtadarbės.

- ≡ Nuoseklumo ir sisteminio požiūrio trūkumas.
- ≡ Pamiřštama išsiaiřkinti:
 - ≡ Ar veikla/investicija/projektas suderinama su mums deleguotomis funkcijomis?
 - ≡ Ar suderinama su mūsų strategija ir tikslais?
 - ≡ Ar klausimas nesusijęs su anksčiau priimtais sprendimais ir vykdomais pokyčiais?

Rizikų valdymo sėkmės faktoriai - apibendrinimas

- ≡ Valdymo organų ir TOP vadovybės atsakomybė, lyderystė bei įsitraukimas į rizikų valdymą.
- ≡ Rizikų valdymo pagrindas - strategija ir tikslai.
- ≡ Sisteminis požiūris ir nuoseklumas.
- ≡ Informuotumas (risk based approach) priimant sprendimus – gerai atlikti namų darbai.
- ≡ Tinkama aplinka - skaidrumas, atvirumas, tolerancija ir saugumas.
- ≡ Žinoti kur esame, kur norime būti, kiek galime skirti resursų ir kokiais žingsniais link to eisime.
- ≡ Inovatyvūs, paprasti, integruoti, visiems suprantami sprendimai.