



Risku vadības pievienotā vērtība stratēģijas plānošanā un īstenošanā

Evija Šturca

KPMG Baltics AS, Partnere

Risku vadības un stratēģijas modeļi praksē

Risku vadība stratēģijas plānošanā

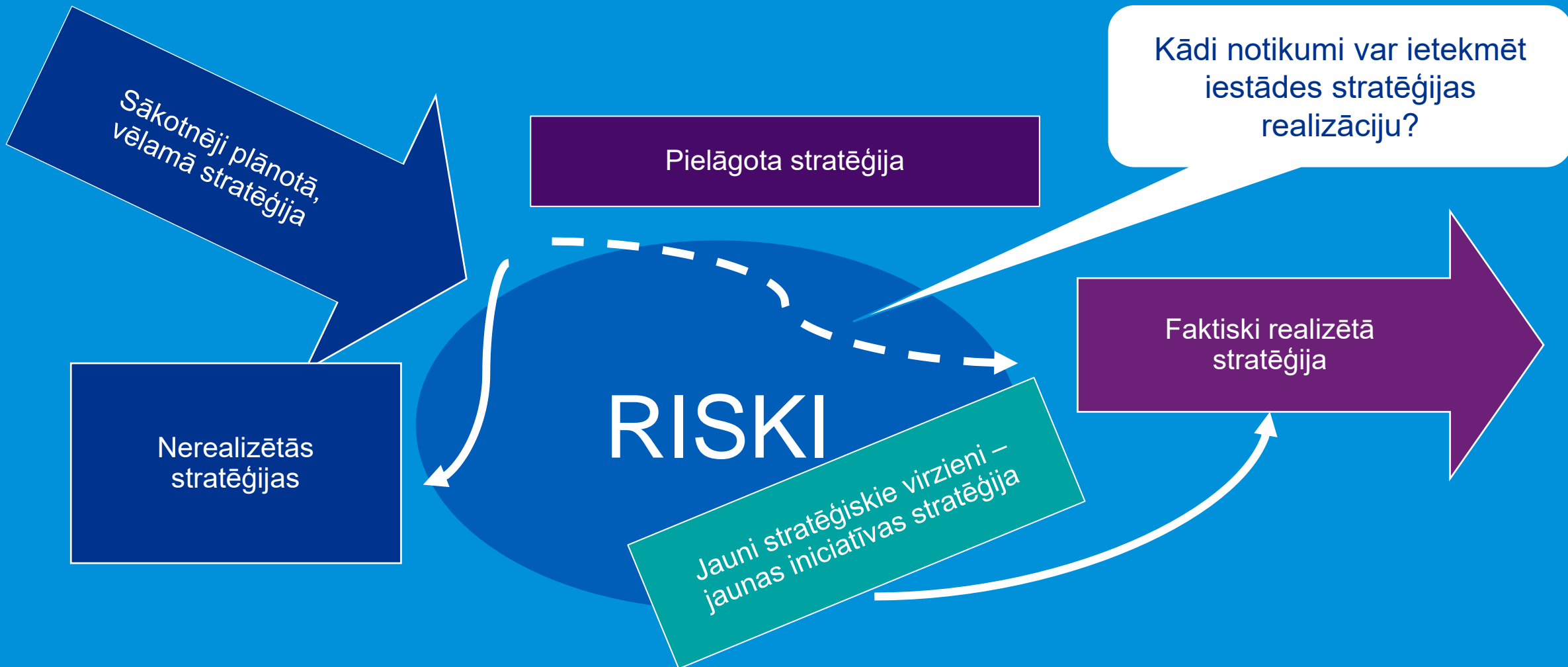
Risku vadība stratēģijas īstenošanā

Risku vadība uzņēmumā – definīcija COSO vadlīnijās

Kultūra, procesi un prakse, kas ir integrēta ar stratēģijas noteikšanu un snieguma mērīšanu un kuru organizācijas pielieto, lai vadītu riskus, saglabātu esošo un radītu jaunu vērtību.

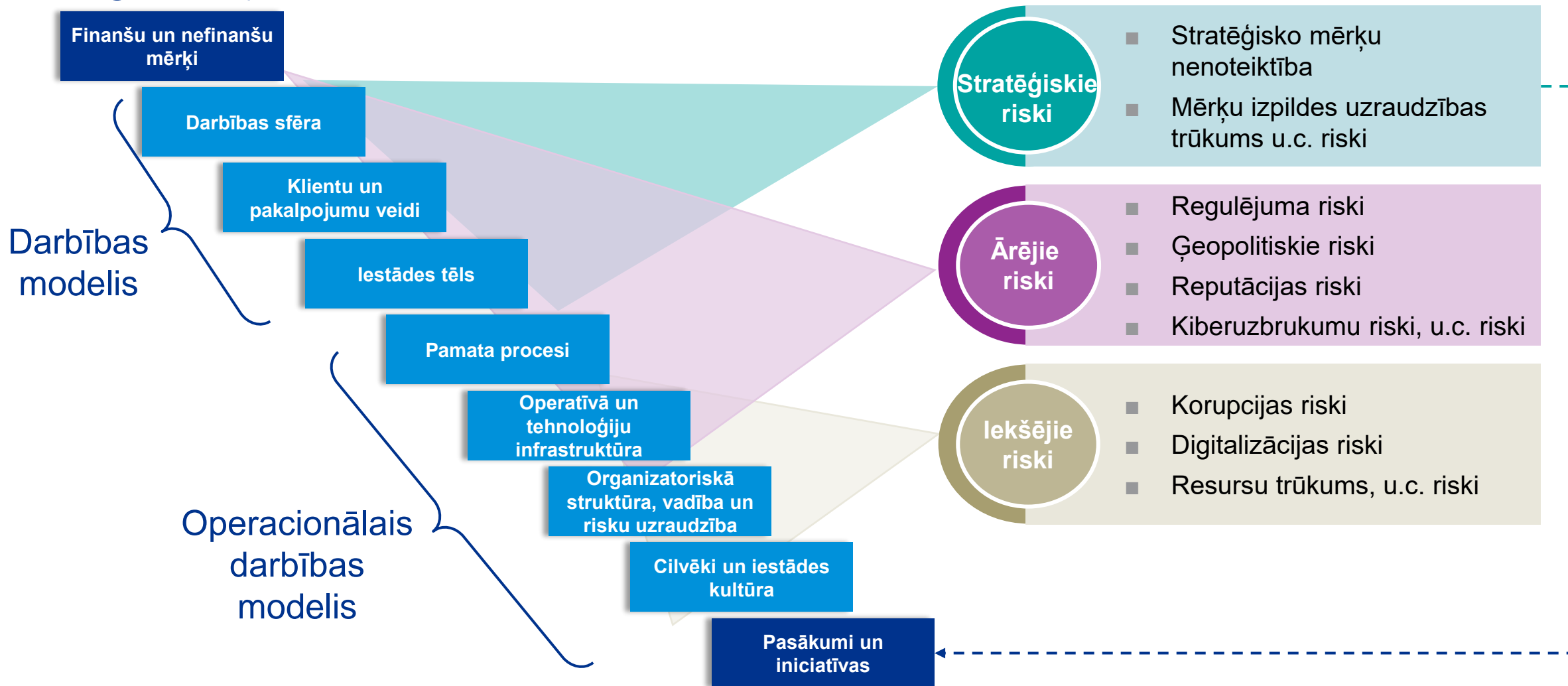
[COSO Risku vadības integrētais ietvars, 2017. gads]

Kāpēc ir jārunā par riskiem stratēģijas plānošanas un īstenošanas procesā?



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz Henrija Mintzberga Stratēģiskās plānošanas un īstenošanas modelis

Stratēģiskās plānošanas modelis un riski



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz KPMG 9 vērtību sviru modeli

COSO modelis – misijas, vīzijas un pamatvērtību kontekstā

Iekšējās kontroles sistēmas modelis COSO ilustrē organizācijas misiju, vīziju un pamatvērtības kā virzītājspēku organizācijas kopējā stratēģiskā virziena noteikšanā un ikdienas darbībā



Avots: COSO Uzņēmuma riska vadības integrētais ietvars, 2017. gads

COSO iekšējās kontroles sistēmas pārvaldības modelis

UZŅĒMUMA RISKU VADĪBA



Pārvaldība un Kultūra



Stratēģijas un mērķu noteikšana



Stratēģijas izpildes uzraudzība



Stratēģijas pārskatīšana un papildināšana



Informācijas apmaiņa, komunikācija un ziņošana

Avots: COSO Uzņēmuma riska vadības integrētais ietvars, 2017. gads

COSO pārvaldības principi – stratēģijas un mērķu noteikšana



Avots: COSO Uzņēmuma riska vadības integrētais ietvars, 2017. gads



STRATĒĢIJAS UN MĒRĶU NOTEIKŠANA

6. Analizē biznesa kontekstu:

Organizācija izvērtē biznesa konteksta potenciālo ietekmi uz riska profilu

7. Nosaka riska apetīti:

Organizācija nosaka riska apetīti vērtības radīšanas, saglabāšanas un realizēšanas kontekstā

8. Izvērtē alternatīvas stratēģijas:

Organizācija izvērtē alternatīvas stratēģijas un to potenciālo ietekmi uz riska profilu

9. Formulē stratēģisko mērķus:

Organizācija izvērtē riskus, nosakot stratēģisko mērķus dažādos līmeņos atbilstoši stratēģijai

Risku vadība stratēģijas plānošana – kas jāņem vērā?

1

Riska pārvaldība iestādē var palīdzēt uzņēmumam izstrādāt misijai, vīzijai un pamatvērtībām atbilstošu stratēģiju, **priekšlaicīgi identificējot un izvērtējot potenciālos riskus**, kas var rasties stratēģijas īstenošanā

2

Mērķu definēšanā jābūt gan ambicioziem, gan reālistiskiem, tāpēc mērķu rezultātīvo rādītāju definēšanā ieteicams balstīties uz datiem! Katram sasniedzamajam mērķim nepieciešams rīcības plāns ar pasākumiem konkrēto mērķu sasniegšanai

3

Gan iestādes misija, gan vīzija, gan pamatvērtības palīdz iestādei noteikt riska robežas (**riska apetīti un riska toleranci**)

Risku apetītes definēšana

- Riska apetīte ir **riska daudzums, ko organizācija ir gatava pieņemt, lai sasniegtu darbības mērķus**
- Riska apetīte ir **tieši saistīta ar uzņēmuma stratēģiju**. Vēlamai stratēģijai un risku apetītei ir jābūt saskaņotām
- Riska apetīti nosaka **uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem** un to izpildes rādītājiem, ne visiem identificētajiem riskiem!



Būtiska ir risku apetītes dokumentēšana

Praktisks piemērs

Mērķis	Izpildes rādītāju mērījums	Mērījumu biežums		Riska apetīte	Riska apetītes maksimālā robeža
Nodrošināt, ka darbinieku mainība nav augstāka par 3% ar pieļaujamo novirzi līdz 3-5%	%	Ik ceturksni	<3%	3-5%	>5%

Risku uzraudzības rādītāju noteikšana

Katram identificētajam un novērtētajam riskam stratēģijas plānošanas procesā ieteicams **noteikt riska uzraudzības rādītājus jeb riska indikatorus**

Praktisks piemērs

Stratēģiskais risks	Riska indikatori	Rādītāja mērījums	Mērījumu biežums
Kvalificēta darbaspēka nepietiekamība	Darbinieku mainības rādītāji	%	Ik ceturksni
	Vidējais atalgojums amatu grupās, kur ir augstākā mainība	EUR	Ik ceturksni
	Salīdzinājums ar atalgojumu saistītajās nozarēs	%	Reizi gadā

Risku vadība stratēģijas izpildes uzraudzībai – kas jāņem vērā?

1

Risku identificēšana un risku vadība ir **ikdienas process**, jo (1) būtiski riski var rasties arī stratēģijas īstenošanas starpposmos, (2) var rasties apstākļi, kuri var mainīt stratēģiju vai padarīt to pavisam neaktuālu

2

Ir svarīgi identificēt un vadīt nevis visus iedomājamus riskus, kas var radīt ietekmi, bet gan tos, kas tieši un konkrēti attiecīgā mērķa sasniegšanu var (1) pilnībā liegt, (2) ļaut tikai daļēji sasniegt, (3) aizkavēt tā izpildi

3

Tāpat šo risku identificēšanas kontekstā jādomā, kādi riski var kavēt mērķa sasniegšanu, bet arī **kādus riskus iestādei radīs tas, ja konkrētais mērķis netiks sasniegts!**

4

Lēmumu pieņemšanas līmenī vienmēr jebkuram lēmumprojektam būtu jābūt ar anotāciju, kurā jāietver, tai skaitā kādus riskus šī lēmuma pieņemšana vai nepieņemšana rada iestādei, nozarei un sabiedrībai

5

Pēc stratēģisko plānošanas periodu beigām **jāveic detalizēts risku pēcnovērtējums**, pārrunājot pieredzi par mērķu sasniegšanu/nesasniegšanu, veicinot kopēju diskusiju un informācijas apmaiņu

Risku vadība ir daļa no ikdienas procesu pārvaldības un stratēģijas īstenošanas !

Kāda ir risku vadības pievienotā vērtība stratēģijas plānošanā un īstenošanā?

Savlaicīga risku identificēšana un vadība ļaus iestādei ietaupīt laiku un resursus neparedzētu risku iestāšanās gadījumā

Atbalstīs identificēt riskus, kuri var realizēties stratēģijas īstenošanās laikā, jau priekšlaicīgi paredzot to ietekmi un varbūtību, kā arī ieviešamos risku mazināšanas pasākumus un par tiem atbildīgos

Nodrošinās, ka riski tiks vadīti un uzraudzīti visas stratēģijas darbības periodā, sekojot līdzi mērķu izpildes rādītājiem un ar to sasniegšanu saistīto risku indikatoriem

Palīdzēs nodrošināt, ka iestādes stratēģija nav pretrunā ar iestādes misiju, vīziju un pamatvērtībām

Veicinās izpratni par to, kāda riski iestādei ir pieņemami un kādi riski neatbilst iestādes noteiktajiem risku tolerances un riska apetītes līmeņiem



Evija Šturca
KPMG Latvijā partnere
esturca@kpmg.com

Paldies!



kpmg.com/socialmedia

Šajā dokumentā apkopotā informācija ir vispārīga un nav paredzēta kādas konkrētas fiziskas vai juridiskas personas situācijas apskatam. Lai arī mūsu mērķis ir sniegt precīzu un savlaicīgu informāciju, nav iespējams garantēt, ka informācijas saņemšanas brīdī tā vēl arvien būs precīza vai ka tā būs precīza nākotnē. Nevienam savā rīcībā nevajadzētu paļauties uz šo informāciju bez atbilstošas profesionālas konsultācijas, rūpīgi izpētot konkrēto situāciju.

© 2021 "KPMG Baltics AS", Latvijā reģistrēta akciju sabiedrība un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirma. Visas tiesības aizsargātas.

KPMG nosaukums un logo ir preču zīmes, kuras KPMG globālās organizācijas neatkarīgās dalībfirmas izmanto saskaņā ar licences noteikumiem.