

ferma



FEDERATION OF
EUROPEAN RISK
MANAGEMENT
ASSOCIATIONS

СТАНДАРТ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

BRIMA
BULGARIAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATION





Въведение

Настоящият Стандарт по управление на риска (риск мениджмънт) е разработен от екип професионалисти от водещите организации по управление на риска във Великобритания – Институтът по управление на риска (IRM), Асоциацията на застрахователните и риск мениджъри (AIRMIC) и ALARM – национален форум по управление на риска в обществения сектор.

Екипът проведе продължителни и задълбочени консултации и разгледа мненията на широк кръг специалисти от различни области с интереси в сферата на управлението на риска.

Управлението на риска е бързо развиваща се дисциплина и съществуват различни гледни точки за това какво включва, как трябва да бъде провеждано и какви са целите му.

Необходимо е въвеждането на общ стандарт, дефиниращ:

- Единна терминология
- Процеса на провеждане на управление на риска
- Организационната структура за провеждане на управление на риска
- Целта на управлението на риска

Важно е да се отбележи, че рискът е разглеждан като фактор имащ едновременно благоприятно и неблагоприятно въздействие.

Управлението на риска е приложим не само за корпорации и публични компании, той засяга всеки вид дейност

– както дългосрочна, така и краткосрочна. Ползите от управление на риска не трябва да се възприемат само в контекста на дейността на компанията, но и по отношение на интересите на различните страни и участници в процеса, които могат да бъдат засегнати.

Съществуват много начини, по които могат да се постигнат целите на управлението на риска и е невъзможно всички те да бъдат описани в един единствен документ. Затова настоящото няма за цел да представи изчерпателно ръководство с конкретни предписания, които да бъдат следвани стъпка по стъпка, нито да създаде процес за сертифициране. Компаниите, които покриват отделните съставни части на стандарта, макар и по различен начин, могат да считат, че изпълняват целите на политиката по управление на риска. Стандартът представлява сбор от най-добри практики, с които организациите могат да съпоставят своите постижения.

В стандарта е използвана, където е възможно, терминологията за риск на Международната организация по стандартизация (ISO), публикувана в последния документ ISO/IEC Ръководство 73 Управление на риска – Речник – Правила за употреба в стандарти.

С оглед на динамичното развитие в тази сфера авторите ще са благодарни на отзиви от организации, прилагащи стандарта (адресите ще откриете в края на документа), така че стандартът периодично да бъде допълван и изменен в съответствие с най-добрите практики.



1. РИСК

Рискът може да се определи като комбинация от вероятността за настъпване на дадено събитие и последствията от това (ISO/IEC Ръководство 73). Всяка дейност може да бъде засегната от събития, които да създадат благоприятна възможност (положителен риск) или заплаха (отрицателен риск).

Тъй като управлението на риска все повече се възприема като дейност, имаща за цел изучаване и управляване както на положителния, така и на отрицателния ефект на дадено събитие, настоящият стандарт разглежда риска и в двата аспекта.

В сферата на безопасността и охрана на труда обикновено се приема, че рискът има само отрицателна страна, следователно и стратегията за управление е превенция и ограничаване на потенциалните вреди.

2. УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Управлението на риска заема централно място в стратегическото управление на всяка компания. Така наричаме процеса, в който организацията методично се стреми да изучи рисковете, свързани с дейностите за да постигне устойчив положителен ефект във всяка една дейност както и в целия портфейл от дейности.

Доброто управление на риска се концентрира в разпознаването и управлението на тези рискове. Целта му е да създаде максимум стойност за всяка една от дейностите на организацията. Политиката на управление на риска се движи от стремежа за опознаване на всеки един растеж или спад, потенциално съдържащи се във всички фактори, които могат да повлияят на организацията.

Управлението на риска увеличава вероятността за успех и едновременно намалява вероятността за неуспех и несигурността по отношение постигане на цялостните цели на организацията.

Управлението на риска следва да бъде непрекъснат и развиващ се процес, неделима част от организационната стратегия и нейното пряко приложение. Целта на управлението на риска е последователно изследване на рисковете, свързани с дейностите на организацията през нейното минало, настояще и най-вече бъдеще.

Управлението на риска следва да се интегрира в организационната култура чрез провеждане на ефективна политика и програма на най-високо управленско ниво. Управлението на риска трябва да трансформира стратегическите цели на организацията в конкретни тактически и оперативни задачи, като разпределя отговорностите към всички мениджъри и служители, които участват чрез своите задължения в управлението на риска. Управлението на риска подпомага по-добрата отчетност и оценка на изпълнението и възнагражденията в рамките на организацията, като по този начин подобрява оперативната ефективност на всички нива.

2.1 Външни и вътрешни фактори

Рискът в една организация може да бъде породен както от вътрешни, така и от външни фактори. Диаграмата представя обобщение на ключови примерни рискове и показва, че отделни рискове могат да бъдат резултат едновременно както на външни, така и на вътрешни фактори. Рисковете могат да бъдат разделени в различни категории – стратегически, финансови, оперативни, рискове от погиване на активи, и др.



2.2. Примери за категоризация на рисковете.





2.3. Процесът на управление на риска



Управлението на риска запазва и добавя стойност към организацията и участниците в нейната дейност, подпомагайки постигането на организационните цели чрез:

- Предоставяне на рамка за извършване на контролирана, последователна и ориентирана към бъдещето дейност
- Подобряване процеса на взимане на решения, планиране и определяне на приоритети чрез предоставянето на структурирано и изчерпателно разбиране на бизнес дейността, променливите движения и тенденциите, както и възможностите пред отделни проекти (или заплахите за тях)
- По-ефективната употреба и разпределение на капитала и ресурсите в организацията
- Редуциране на колебанията във второстепенните дейности
- Защита на активите и подобрене корпоративния имидж
- Развиване и подкрепяне на служителите, управление на познавателния ресурс на компанията
- Оптимизиране на оперативната ефективност

3. ОЦЕНКА НА РИСКА

Оценката на риска се определя според ISO/IEC Ръководство 73 като цялостен процес на анализ и качествено оценяване на риска.



4. АНАЛИЗ НА РИСКА

4.1. Идентификация на риска

Идентификацията на риска цели да определи доколко организацията може да бъде уязвима от несигурността и неопределеността. Необходимо е детайлно познаване на организацията, пазара, социалната, нормативната, политическата и културната външна среда, както и изграждане на ясно разбиране за стратегическите и оперативни цели, включително критичните фактори за успех, както и потенциалните заплахи и възможности за постигане на тези цели.

Идентификацията на рисковете се провежда последователно и методично за да е сигурно, че се обхващат всички значими за организацията дейности и произтичащите от тях рискове.

Всяка неопределеност, свързана с тези дейности, трябва да бъде разпозната и категоризирана.

Бизнес дейностите и решенията могат да се класифицират по различни начини. Например:

- **Стратегически** – засягат дългосрочната стратегия на организацията. Влияят се от наличие на финансов капитал, държавен и политически риск, промени в нормативната и регулаторна база, репутация, промени във физическата среда.
- **Оперативни** – отнасят се до ежедневните дейности, които организацията извършва по пътя към постигане на стратегическите цели.
- **Финансови** – засягат ефективното управление и контрол на финансите на организацията и влиянието на външни фактори като наличие на кредитен ресурс, валутни курсове, движение на лихвените проценти и др.
- **Управление на познавателния потенциал** - засягат ефективното управление и контрол на

организационния опит и познание, неговото формиране, защита и предаване. Външните фактори могат да включват неразрешена употреба на интелектуална собственост, прекъсване на обществени услуги, конкурентна технология, а вътрешни - неработеща система или загуба на ключов персонал.

- **Нормативна съответност** – отнася се до нормите, регулиращи здравословните и безопасни условия на труд, опазването на околната среда, защита на потребителите, защита на личните данни, практики за наемане на персонал, регулаторни изисквания.

Идентификацията на риска може да се извършва и от външни консултанти, но много често е по-ефективна като вътрешен процес, ако се извършва по последователен и добре координиран начин (Виж Приложение). От особена важност е вътрешното контролиране и управление на процесите на управление на риска в самата организация.

4.2. Описание на риска

Целта на описанието на риска е да се систематизират идентифицираните рискове в структуриран формат, например таблица. Тя може да служи за улеснение при описанието и оценката на рисковете. Наличието на ясна структура е необходимо, за постигане на всеобхватна идентификация, описание и оценка на риска. Като се отчетат очаквания размер на последствията и честотата на случване за всеки един риск, ще е възможно да се придаде приоритет на определени рискове, които следва да се подложат на детайлен и приоритетен анализ. Описанието на рисковете, свързани с бизнес дейността и взимането на решения може да бъде разделено на различни категории като стратегическа, тактическа, оперативна. Много е важно управлението на риска да се включи като концепция още в началната фаза на всеки един проект, както и да се поддържа и развива като процес през цялата му продължителност.



4.2.1. Таблица – Описание на риска

1. Наименование на риска	
2. Обхват на риска	Качествено описание на събитията, техния мащаб, вид, брой и зависимости
3. Характер на риска	Например: стратегически, оперативен, финансов, риск от Несъответствие
4. Фактори, които влияят на риска	Различни групи от хора, фактори, среди, както и техните очаквания, предвидимост
5. Количествена характеристика на риска	Въздействие и вероятност
6. Праг на поносимост	Потенциал за загуба и финансови последствия Максимална възможна загуба Вероятност и размер на потенциалната загуба/печалба Цели за контрол на риска и желано ниво на изпълнение
7. Механизми за контрол и трансфер	Основни средства за текущ трансфер с риска Ниво на доверие в съществуващите механизми Протоколи за мониторинг и преглед
8. Възможни мерки за подобрене	Препоръки за минимализиране на риска
9. Стратегия и развитие на политики	Определяне на функционално отговорен екип за развитие на стратегия и политика

4.3. Оценка на риска – мониторинг

Рискът се оценява количествено, полу-количествено или качествено в зависимост от вероятността за настъпване и възможните последствия.

Например последствията, както в случай на положителен, така и в случай на отрицателен риск, могат да са от малък, среден или голям мащаб, но изискват различни определения от гледна точка на заплахата или възможност /Виж таблици 4.3.2 и 4.3.3./.

В таблиците са дадени примери. За различните организации могат да бъдат приложими различни измервания за вероятност и последствия. Например някои организации намират за удобно да измерват риска в скала нисък-среден-висок и да представят резултатите в матрица 3x3.

Други предпочитат по-голямата точност на матрица 5x5.



Таблица 4.3.1. Последствия – Приложима за заплахи и възможности

Висок	<p>Най-вероятно е финансовите последствия за организацията да надхвърлят X лв.</p> <p>Оказва значително влияние върху стратегическите цели на организацията и ежедневните дейности.</p> <p>Засяга в много висока степен всички заинтересовани страни</p>
Среден	<p>Най-вероятно е финансовите последствия за организацията да са в границите между У и X лв.</p> <p>Оказва умерени влияние върху стратегическите цели на организацията и ежедневните дейности.</p> <p>Засяга в умерена степен всички заинтересовани страни</p>
Нисък	<p>Най-вероятно е финансовите последствия за организацията да са под У лв.</p> <p>Оказва незначително влияние върху стратегическите цели на организацията и ежедневните дейности.</p> <p>Засяга в много ниска степен всички заинтересовани страни.</p>

Таблица 4.3.2. Вероятност за настъпване на събитието – заплахи

Оценка	Описание	Показатели
Висока вероятност	Вероятност да настъпи веднъж годишно или вероятност по-голяма от 25%.	Има потенциал да настъпи няколко пъти за периода /напр. десет години/. Събитието е настъпило скоро.
Средна вероятност	Вероятност да настъпи веднъж на десет години или вероятност по-малка от 25%.	Има потенциал да настъпи повече от един път за периода /напр. десет години/. Контролът е труден поради външни фактори. Има ли регистрирани настъпвания на събитието?
Ниска вероятност	Малко вероятно да настъпи за период от десет години или вероятност по-малка от 2%.	Не се е случило. Не е вероятно да настъпи.



Таблица 4.3.3. Вероятност за настъпване на събитието – благоприятна възможност

Оценка	Описание	Показатели
Висока вероятност	Благоприятното събитие е възможно да бъде постигнато в рамките на една година или с вероятност по-голяма от 25%.	Напълно изпълнимо събитие, може да се разчита с голяма сигурност, че ще се постигне в кратки срокове със средствата на текущото управление.
Средна вероятност	Има основание за очакване за благоприятни резултати в рамките на една година с вероятност от 25 до 75%.	Възможности, които са постижими, но изискващи специални усилия от мениджмънта. Възможностите могат да се различават от първоначалния план.
Ниска вероятност	Има малка вероятност за настъпване в среден времеви план с вероятност по-малка от 25%.	Възможност, която трябва да бъде изследвана от ръководството. При случване вероятността за успешно управление с наличните управленски ресурси е ниска.

4.4. Методи и техники за анализ на риска

Има различни техники, които се използват за анализ на риска. Някои от тях са приложими само за положителни рискове, други само за отрицателни, трети и за двата вида /виж Приложение/.

4.5. Профил на риска

Резултатът от процеса на анализ на риска се използва за създаване на профил, който помага рискът да се

класифицира и да се изработи средство за поставяне на приоритети. Този процес позволява рискът да се обвърже с конкретната бизнес дейност, която засяга, да се опишат базовите процедури за контрол и да се определят областите, които се нуждаят от повишение/ намаление/ преразпределение на ресурсите за контрол на риска.

Определянето на отговорни лица/отдели помага да се удостовери, че рискът е разпознат и са отделени необходимите управленски ресурси.



5. КАЧЕСТВЕНА ОЦЕНКА НА РИСКОВЕТЕ

След етапа на анализ на рисковете следва те да се сравнят спрямо критериите, които компанията е установила. Критериите за риск могат да съдържат свързани с него оценки на разходи и приходи, нормативни изисквания, обществено-икономически и екологични фактори, интереси на заинтересованите страни и др. Качествената оценка на рисковете позволява тяхното приоритизиране по степен на важност за организацията и определяне за всеки риск дали да бъде задържан или трансфериран.

6. ПРИЛАГАНЕ НА МЕРКИ СРЕЩУ РИСКОВЕТЕ

Това е процес на избор и прилагане на мерки за изменение на риска. В голяма степен мерките представляват контрол/намаляване на риска, но се простират също така до избягване, трансфер, самофинансиране на риска и др.

Забележка: В този стандарт, под финансиране на риска се има предвид механизмите /напр. застрахователни програми/ за обезщетение на финансовите последици от настъпване на събитието. Разходите по прилагането на мерките за трансфера на риска не се включват в това понятие /дефинирано по ISO/IEC Ръководство 73/.

Всяка система за справяне с рисковете трябва да включва следният минимум:

- Ефективно и ефикасно функциониране на организацията
- Ефективен вътрешен контрол
- Съответствие със законовите и нормативните рамки

Анализът на риска подпомага ефективното и ефикасното функциониране на организацията, като идентифицира онези рискове, които изискват вниманието на ръководството. То трябва да отдава приоритет на онези мерки за контрол на риска, които ще бъдат от най-голяма полза за организацията.

Ефективността на вътрешните средства за контрол се измерва със степента, в която рискът ще бъде елиминиран или редуциран от предложените мерки.

Ефективността на разходите за създаване на средства за вътрешен контрол се измерва като се съпоставят разходите за постигане на контрол спрямо очакваните ползи от овладяване на риска.

Предложените мерки трябва да се оценяват в контекста на потенциалния икономически ефект - неприлагане на мерки спрямо цената на прилагане на мерките. Това изисква предположения и допълнителна детайлна информация, каквато често не е налична към момента на прилагане на мерките.

Първо, трябва да се оценят разходите за прилагане на мерките. Това следва да бъде извършено прецизно, тъй като те ще се превърнат бързо в отправна точка за оценка на ефективността на мерките. Трябва да се вземат предвид и загубите при поемане на риска в случай, че не се приложат предложените мерки и въз основа на сравнение на тези данни ръководството взема решение да приеме мерките за трансфер на риска или не.

Спазването на законовите и нормативни изисквания е задължително. Една организация следва да спазва законите и да създаде система от контроли за недопускане на нарушение. В съвсем редки единични случаи може да се допускат изключения, когато например разходите за намаляването на определен риск са в няколко пъти повече от очакваните последствия.



Един от начините за финансова защита срещу риска е неговото финансиране, включително чрез застраховка. Въпреки това някои видове загуби или елементи на риска не могат да са обект на застраховка, например разходите за осигуряване на безопасни условия на труд, трудови злополуки или замърсяване на околната среда, такива които могат да увредят морала на служителите и накърнят репутацията на организацията.

7. ДОКЛАДВАНЕ НА РИСКОВЕТЕ И КОМУНИКАЦИЯ

7.1. Вътрешна отчетност

Различните нива в управлението на компанията се нуждаят от различна информация за процеса на управление на риска.

Бордът на директорите трябва да:

- Познава най-важните рискове за компанията
- Познава възможните загуба на стойност за акционерите на организацията и възможните колебания в пазарната стойност на компанията
- Разпространява информация за процеса на управление на риска в съответните подразделения на компанията
- Познава плана за действие на организацията при кризи
- Цени важността на доверието на всички заинтересовани страни в успеха на организацията
- Знае как да управлява процеса на комуникация с инвестиционната общност, когато е необходимо
- Бъде убеден, че процесът на управление на риска е ефективен

- Публикува разбираема политика за управление на риска, която включва философията за управление на риска и поетите отговорности

Организационните единици трябва да:

- Познават рисковете, които попадат в тяхната сфера на отговорност, взаимовръзката на тези рискове с други области, както и последствията за дейността на тяхната единица от произтичащи процеси в свързани области
- Имат достъп до основни показатели за представянето на организацията с цел наблюдение на ключовите финансови и бизнес дейности, изпълнението на целите, а също и за откриване на онези области, в които е необходима намеса (напр. бюджети и икономически прогнози)
- Разполагат със системи, които да следят отклоненията от бюджета и плановите и да бъдат информирани достатъчно често с оглед своевременното прилагане на мерки.
- Докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки

Отделните служители трябва да:

- Осъзнават своята роля при управлението на всеки риск
- Разбират как със своите действия могат да допринесат в подобряване на процеса на управление на риска и предоставят правилна обратна връзка
- Разбират, че познаването и управлението на риска са ключови елементи на организационната култура
- Докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки.



7.2. Външна отчетност

Организацията трябва да представя периодични отчети на всички заинтересовани страни като очертава ясно своите политики по отношение на управление на риска и ефективността на постигане на целите.

Все повече заинтересованите страни изискват от компаниите доказателства за ефективно управление в нефинансови аспекти като грижа за обществото, човешки права, политики за персонала, здравословни и безопасни условия на труд и опазване на околната среда.

Доброто корпоративно управление изисква от компаниите методичен подход към управлението на риска, който:

- *Защитава интересите на всички засегнати страни*
- *Гарантира, че Борда на директорите изпълнява задълженията си по отношение на стратегическо управление, създаване на положителна стойност и контрол върху дейността на организацията*
- *Подтвърждава съществуването на ефективни механизми за контрол.*

Политиката за отчетност в областта на управление на риска трябва да бъде ясно дефинирана и достъпна за заинтересованите страни.

Докладите на отдела по управление на риска трябва да съдържат:

- *Методите за контрол – в частност отговорностите на мениджмънта по управление на риска*
- *Процесите, използвани за идентификация на риска, и как те се контролират от системите на управление на риска*

- *Основни средства и методи за управление на значими за компанията рискове*
- *Описание на системата за текущ и периодичен контрол.*

Всички значителни пропуски в системата за управление на риска трябва да се докладват, както и мерките, които се взимат за отстраняването им.

8. СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА.

8.1. Политика на управление на риска.

Политиката на управление на риска на дадена компания трябва да дава информация за възприетите подходи към риска, толерантността към риска и методите за управлението му. Политиката също трябва да разпределя отговорностите по управление на риска в компанията. Освен това тя трябва да отразява всички необходими нормативни изисквания, например нормите за здравословни и безопасни условия на труд.

Политиката предоставя необходимите техники и инструменти за употреба в различните етапи на бизнес процеса.

За да бъде ефективен процесът на управление на риска е необходимо:

- *Съдействие от страна на изпълнителните директори и висшия мениджмънт*
- *Ясно разпределение на отговорностите в компанията*
- *Осигуряване на необходимите ресурси за обучение и развитие на култура на управление на риска сред всички заинтересовани страни*



8.2. Роля на Борда

Бордът има отговорността за изготвяне на стратегията на организацията както и за създаване на необходимата среда и структура за ефективен управление на риска.

Това може да се осъществи чрез управленско действие, административен екип, надзорен комитет или друга функция (според вида на организационната структура), която да е възможно да изпълнява ролята на спонсор на процеса на управление на риска.

При оценката на системата за вътрешен контрол, Бордът като минимум следва да отчете:

- Вида и значимостта на отрицателния риск, който компанията може да понесе в рамките на конкретната дейност
- Вероятността за настъпване на подобни събития
- Как трябва да се управляват неприемливите за компанията рискове
- Способността на компанията да намали вероятността и влиянието на тези рискове
- Разходите и ползите от предприетите мерки
- Ефективността на процеса на управление на риска
- Степента на риск при взимане на решения от страна на Борда.

8.3. Роля на бизнес единиците

Включват следното:

- Бизнес единиците имат ежедневни и основни отговорности по управление на риска

- Ръководителите на бизнес единиците са отговорни за разпространение на културата и идеите на управление на риска в своите отдели. Те трябва да поставят цели, свързани с процеса.
- Въпросите на управлението на риска следва да са неизменна тема за обсъждане в управленските събирания за да е възможен текущ преглед на съществуващите експозиции и навременна смяна на приоритети след ефективен анализ на рисковете.
- Мениджмънтът на бизнес единиците трябва да интегрира принципите на управление на риска във всички проекти още в начална фаза, както и за цялата продължителност на проекта.

8.4. Роля на отдела по управление на риска

Функция

В зависимост от размерите на компанията, управление на риска може да се изпълнява от един служител или цял отдел.

Ролята на отдела по управлението на риска следва да включва следното:

- Определяне политиката и стратегията на управление на риска
- Първична дейност по управление на риска на оперативно и стратегическо ниво
- Изграждане на необходимата култура в компанията и провеждане на нужните обучения
- Изготвяне на политиката и структурите за вътрешния управление на риска за бизнес единиците
- Проектиране и контролиране процесите на управление на риска



- Координиране на различните дейности в компанията, от които се черпи информация за процеса на управление на риска.
- Разработване процедури за действие при бедствия, аварии и други ситуации, както и изработване на цялостния план за избягване прекъсване на дейността на организацията.
- Подготвяне на доклади в областта на управлението на риска за Борда и заинтересованите страни.

8.5. Роля на Вътрешния одит

Ролята на Вътрешния одит се различава в отделните компании.

Вътрешният одит може да изпълнява някои или всички от следните функции:

- Да провежда вътрешния одит по отношение на рисковете с голямо значение за бизнеса, идентифицирани от ръководството на организацията, и одитира процеса на управление на риска в организацията
- Да потвърждава наличието на ефективно управление на риска
- Да подпомага и активно да участва в процеса на управление на риска
- Да подпомага идентификацията/оценката на риска и да разяснява управлението на риска и вътрешния контрол на служителите
- Да координира докладите по въпросите на риска към Борда, Надзорния съвет и т.н.

При определяне на оптималната роля на Вътрешният одит за една организация следва да се гарантира покриването на професионалните изисквания за независимост и обективност.

8.6. Ресурси и приложение

Разпределението на ресурсите, необходими за осъществяването на управление на риска в компанията трябва да е ясно определено за всяко управленско ниво и всяка бизнес единица.

В допълнение към други оперативни функции, които те изпълняват, всички участващи в управлението на риска следва да имат ясно определени задължения по координация на политиката/стратегията за управление на риска. Същото важи в пълна степен за лицата, участващи в прегледа на средствата за вътрешен контрол и помагачите в осъществяване на политиката на управление на риска.

Управлението на риска следва да бъде неразделна част от организацията и мястото му трябва да бъде определено посредством стратегията и бюджета. То трябва да присъства в началния инструктаж, обучението и развитието на персонала, както и във всички оперативни процеси.

9. МОНИТОРИНГ НА ПРОЦЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА.

Ефективното управление на риска изисква процедури за отчетност и контрол, за да осигурява ефективно разпознаване и оценка на риска, както и предприемане на необходимите мерки. Необходим е периодичен преглед на политиката и съответствието със стандартите с цел идентифициране на възможности за подобрене. Не трябва да се забравя, че организациите са динамични и функционират в динамична среда. Промените в средата трябва да се разпознават за да се извършват съвременни изменения в системата.



Процесът на наблюдение трябва да потвърди наличието на необходимите контроли за дейността на организацията и че процедурите се разбират и изпълняват. Промените в организацията и средата, в която тя осъществява дейността си, трябва да се идентифицират и да се отразяват с необходимите промени в системата.

Всеки един процес на преглед и наблюдение следва също да определи дали:

- *Предприетите мерки са дали желания резултат*
- *Възприетите процедури и събраната информация за оценката са били подходящи*
- *По-добро познаване на проблема би довело до по-сполучливи решения и до по-добри представи за това, какво ново трябва да се научи за по-добро бъдещо оценяване и управление на рисковете.*

10. ПРИЛОЖЕНИЕ

Техники за идентификация на риска – примери

- *Брейнсторминг*
- *Анкети*
- *Изучаване на бизнес процесите с цел определяне на вътрешните и външните фактори, които могат да влияят на тези процеси*
- *Отраслов анализ*
- *Метод на сценариите*
- *Работни групи по оценка на риска*
- *Анализ на инцидентите и аварията*
- *Одит и инспекции*
- *HAZOP метод*

Техники и методи за анализ – примери
Положителен риск

- *Маркетингово проучване*
- *Прогнозиране*
- *Експериментален маркетинг*
- *Изследване и развитие*
- *Анализ на бизнес ефекта*

Положителен и отрицателен риск

- *Моделиране на взаимовръзки*
- *SWOT анализ /Сила, Слабости, Възможности, Заплахи/*
- *Дърво на събитията*
- *Поддържане план за непрекъснатост на бизнес процесите*
- *BPEST анализ*
- *Опционално моделиране*
- *Взимане на решения в условия на риск и неопределеност*
- *Статистически анализ*
- *Построяване на трендове и дисперсия*
- *PESTLE анализ*

Отрицателен риск

- *Анализ на заплахите*
- *Анализ на грешките*
- *FMEA анализ*

