

Jelena Krpić

Euroaudit d.o.o. Beograd

OBELODANJIVANJE INFORMACIJA O SISTEMU UPRAVLJANJA RIZICIMA U GODIŠNJIM IZVEŠTAJIMA O POSLOVANJU DRUŠTAVA IZ OBLASTI RUDARSTVA

Apstrakt: Društva koja posluju u oblasti rudarstva obelodanjuju u svojim godišnjim izveštajima o poslovanju veoma detaljne informacije o svojim sistemima upravljanja rizicima. Ove informacije uključuju podatke o vrsti rizika i o procesu upravljanja rizicima na nivou korporacije. Obelodanjene informacije pokazuju da ova društva svoje sisteme upravljanja rizicima usklađuju sa profesionalnim smernicama koje odražavaju najbolju poslovnu praksu.

Gljučne reči: Vrste poslovnih rizika, Anglo American, BHP Billiton, Rio Tinto

Pojam

Da bi privredno društvo poslovalo u kontinuitetu neophodno je da rukovodstvo donosi različite poslovne odluke. Svaka poslovna odluka uključuje elemente rizika. Rizici postoje u slučaju ulaganja, zapošljavanja, razvoja novih proizvoda, širenja poslovanja na nova tržišta, plasiranja slobodnih sredstava i pozajmljivanja sredstava, formiranja cena i drugo.

Prilikom donošenja poslovnih odluka rukovodstvo treba da bude oprezno pri odlučivanju o visini rizika koje može da preuzme. Ako se prihvati previše rizika, može se preći prihvatljiv nivo rizika što bi imalo

negativne posledice na poslovanje kompanije. S druge strane, ako se ne preuzme dovoljno rizika, zarada može biti tolika da se ne mogu ispuniti ciljevi. Važno je napraviti optimalnu ravnotežu između rizika i prinosa.

Rizici sa kojima se privredna društva suočavaju veoma su različiti i uglavnom su međuzavisni. Osnovne vrste rizikasa kojima se društva suočavaju obuhvataju operativne, finansijske i poslove rizike (Lam, 2014) što je prikazano na sledećoj slici:



Slika 1- Međuzavisnost rizika

Rukovodstvo preuzima odgovarajuće rizike radi uspostavljanja ravnoteže između rizika kojima je izloženo i ostvarivanja postavljenih ciljeva, odnosno uspostavlja sistem upravljanja rizikom.

Upravljanje rizikom društva je proces koji vrši odbor direktora, rukovodstvo na svim organizacionim nivoima i ostali zaposleni, koji se inače sprovodi preko strategije društva u cilju identifikacije potencijalnih događaja koji mogu uticati na poslovanje društva, ali tako da preuzeti rizik omogućava razumnu meru u ostvarivanju ciljeva.

Bezbroj događaja iz internih ili eksternih izvora ima potencijal da utiče na sprovođenje strategije i postizanje ciljeva. Događaji potencijalno mogu imati pozitivan i negativan uticaj ili kombinaciju oba. Događaji sa potencijalno negativnim uticajem predstavljaju rizik. Događaji sa potencijalno pozitivnim uticajem predstavljaju prilike ili su protivteža za neutralisanje događaja sa negativnim uticajem.

Definicija upravljanja rizicima odražava sledeće pojmove (COSO, 2013):

- radi se o procesu - to je sredstvo za ostvarivanje ciljeva, a ne cilj sam po sebi. Ne radi se o jednom događaju ili aktivnosti, već o nizu aktivnosti koje prožimaju celo društvo i to su mehanizmi koji su implementirani u strukturu društva;
- sprovode ga zaposleni na svim nivoima organizacije – počev od upravnog odbora, menadžmenta i ostalih zaposlenih. Upravljanje rizikom obezbeđuje mehanizme potrebne zaposlenima da razumeju rizik u kontekstu ciljeva društva. Prema tome treba da postoji jasna i bliska veza između obaveza zaposlenih i strategije i ciljeva društva;
- primenjuje se na društva kao celine - da bi uspešno upravljali rizicima društvo mora uzeti u obzir celokupan obim aktivnosti. Upravljanje rizikom smatra se aktivnošću na svim nivoima organizacije, od aktivnosti kao što su strateško planiranje i raspodela resursa, pa na poslovne aktivnosti kao što su marketing i ljudski resursi, proizvodnja.... Upravljanje rizikom društva važi i za posebne projekte i nove inicijative koje ne moraju uvek da imaju označeno mesto u hijerarhiji ili organizacionoj šemi. Odnosno, sistem upravljanja dizajnira se tako da identifikuje događje koji potencijalno utiču na celinu društvu;
- tolerancija na rizik - je iznos rizika koji je društvo spremno da prihvati u potrazi za vrednošću. Često se nivo tolerancije izražava kvalitativno, najčešće je to visok, umeren ili nizak, ili se može uzeti kvantitativni pristup, kao na pimer balansiranje ciljevima i rastom, balansiranje prinosom i rizikom;
- pružanje razumnog uveravanja - dobro dizajnirano i organizovano upravljanje rizicima treba da omogući upravnom odboru i menadžmentu sagledavanje ostvarivanje ciljeva, odnosno:

1. da shvate u kojoj meri su ostvareni strateški ciljevi;

2. da shvate u kojoj meri su postignuti poslovni ciljevi društva;
3. da je izveštavanje društva pouzdano;
4. da je poslovanje usklađeno sa zakonom.

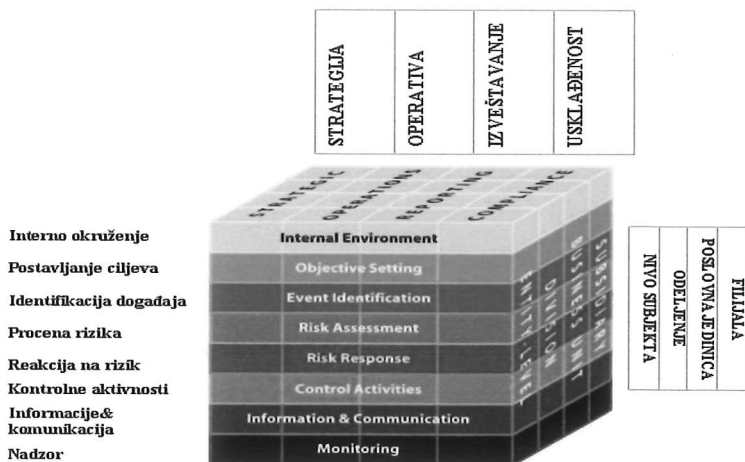
Razumno uveravanje odražava ideju da se neizvesnot i rizik odnose na budućnost koju niko ne može predvideti sa sigurnošću. To bi značilo, da treba uzeti u obzir relativne troškove i koristi, kao i slabosti svojstvene ljudima koji učestvuju u procesu, jer kvar se može javiti zbog ljudskih propusta, kontrola se može zaobići u dosluhu sa dve ili više osoba i sl.

O načinu na koji se upravljaju rizikom, preduzeća obično izveštavaju u svojim godišnjim izveštajima o poslovanju, a sve češće i u godišnjim integrsanim izveštajima.

Tako na primer, u izveštaju o poslovanju za 2015. godinu BHP Billiton navodi sledeće: „Verujemo da su identifikacija i upravljanje rizikom veoma bitni za postizanje našeg korporativnog cilja, a to je stvaranje dugoročne vrednosti za naše akcionare. Rizik može da utiče na naše zdravlje i bezbednost, životnu sredinu, ugled, reputaciju, tržišne i finansijske performanse, a time i na ostvarenje naše korporativne svrhe. Razumevanjem i upravljanjem rizikom, omogućavamo veću izvesnost i poverenje za naše akcionare, zaposlene, kupce, dobavljače, okruženje u kojem poslujemo. Uspešno upravljanje rizikom može biti izvor konkurentske prednosti. Naši rizici se sagledavaju i njima se upravlja na nivou Grupe. Prirodna raznolikost portfolija, različita geografska tržišta, različite valute, sredstva i obaveze ključni su element u našem pristupu rizicima. Upravljanje rizicima ugrađeno je u naše ključne poslovne aktivnosti, funkcije i procese. Materijalnost i prihvatljiv nivo tolerancije na rizik su ključni razlozi u odlučivanju.“ (BHP Billiton, 2015).

Komponente sistema upravljanja rizikom

Komponente sistema upravljanja u literaturi se prikazuju sledećom trodimenzionalnom slikom:



Slika 2 – Komponente sistema upravljanja rizikom (COSO, 2004)

Interno okruženje obuhvata organizaciju koja utiče na formiranje svesti o riziku njenih zaposlenih i predstavlja temelj za sve ostale komponente upravljanja rizikom društva. Organizaciona struktura društva obezbeđuje okvir za planiranje, izvršenje, kontrolu i nadgledanje aktivnosti. Kao takva, utiče na strategiju i ciljeve, poslovne aktivnosti, identifikovane rizike, njihovu ocenu, dizajn i funkcionisanje kontrola, informacija i sistema komuniciranja.

Interno okruženje obuhvata mnoge elemente, uključujući i etičke vrednosti nekog društva, nadležnosti i razvoj kadrova, stil rada menadžmenta i način podele nadležnosti i odgovornosti. Odbor direktora je ključni deo internog okruženja i značajno utiče na ostale elemente unutrašnje sredine. Treba imati na umu, da je unutrašnji ambijent pod uticajem istorije i kulture društva.

Relevantna organizaciona struktura obuhvata definisanje ključnih oblasti ovlašćenja i odgovornosti i uspostavljanje odgovarajuće linije izveštavanja.

Podela ovlašćenja i odgovornosti podrazumeva stepen do kojeg su pojedinci i timovi ovlašćeni za obavljanje poslova i do kog im je nivoa preporučeno da koriste inicijativu u rešavanju pitanja i problema. Ona

(podela) uključuje uspostavljanje odnosa izveštavanja po nivoima ovlašćenja uz poštovanje poslovne prakse, znanja i iskustva ključnog osoblja kao i sredstva koja se obezbeđuju za rad.

Usklađivanje ovlašćenja i odgovornosti često je dizajnirano tako da podstakne pojedinačne inicijative, unutar granica ovlašćenja i odgovornosti. Delegiranje ovlašćenja znači predaju određenih poslovnih odluka u delokrug niže rangiranih – na pojedince koji su najbliži svakodnevnim poslovnim transakcijama.

U svom godišnjem izveštaju za 2015. godinu Anglo American definiše upravljanje rizikom na sledeći način: „upravljanje rizikom je odgovornost Upravnog odbora i u službi je ostvarenja ciljeva. Odbor uspostavlja sistem upravljanja rizikom, postavlja granice tolerancije na rizik i kreira sistem interne kontrole u okviru Grupe. Sistem upravljanja rizikom Grupe i interne kontrole prate se od strane Odbora za reviziju koji je pod nadzorom Upravnog odbora. **Sistem upravljanja rizikom dizajniran je da obezedi svest o rizicima koji ugrožavaju ostvarivanje ciljeva.** Kontrole su kreirane da identifikuju da li preduzete akcije mogu pružiti efikasnu zaštitu i da li se rizik nalazi u granicama koje su definisane kao prihvatljive. Trudimo se da ugradimo kulturu svesti o rizicima u razvoju strateških i operativnih ciljeva.“ (Anglo American, 2015).

Postavljanje ciljeva

Ciljevi se formiraju kao:

1. strateški - to su ciljevi visokog nivoa, koji su usklađeni i podržani misijom društva;
2. operativni - odnose se na efektivno i efiksano korišćenje resursa društva;
3. izveštavanje - odnose se na pouzdanost izveštavanja društva;
4. usklađenost - saglasnost entiteta sa važećim zakonima.

BHP Billiton “strateški cilj je stvaranje dugoročne vrednosti za akcionare kroz otkrivanje, sticanje, razvoj i marketing prirodnih resura ... Poslujemo u dinamičkom, globalnom konkurentnom okruženju. Naša strategija je stvaranje jakih performansi kompanije tokom vremena koje

podržavaju dugoročno održivu vrednost za naše akcionare, kupce, zaposlene i zajednicu u kojoj poslujemo. Naš cilj je stvaranje dugoročne održive vrednosti umesto da se fokusiramo na kratkoročne prinose” (BHP Billiton, 2015).

Identifikacija događaja

Mnoštvo spoljnih i unutrašnjih činilaca utiče na to kako neki događaji potencijalno deluju na spovođenje strategije i postizanje ciljeva. Kao deo upravljanja rizikom društva, zaposleni prepoznaju značaj razumevanja spoljnih i unutrašnjih činilaca i događaja koji ne potiču od njih. Uprava razmatra trenutne činioce, kao i one koji se mogu javiti u budućnosti.

Spoljni činioci uključuju:

- ekonomske i poslovne činioce - odnose se na događaje koji mogu da obuhvate događaje u vezi sa konkurencijom i tržišnim kretanjima;
- prirodno okruženje – događaji mogu uključiti prirodne katastrofe, kao što su poplave, požari, zemljotresi...;
- politički činioci – odnose se na raspisivanje izbora na svim nivoima u zemljama u kojima se posluje, izmene zakonskih propisa...;
- socijalni činioci – odnose se na promene demografske slike, izmene u načinu ishrane, promene u porodičnoj strukturi, izmene u životnim prioritetima;
- tehnološki činioci - uključuju inovacije u elektronskoj trgovini, proširenje dostupnosti podataka i smanjenje troškova infrastrukture...

Interni činioci uključuju:

- infrastrukturu – na primer, neočekivane troškove popravke, opremu koja ne može da podržava zahteve proizvodnje;
- kadrovi – na primer, mogu uključiti povećanje broja nesreća na poslu, povećanje ljudskih grešaka na poslu, sklonost prevarama;
- proizvodni proces - na primer, nedostaci u kvalitetu proizvoda, neočekivane zastoje u proizvodnji ili kašnjenje u isporuci;

- tehnologija – na primer, nemogućnost da se obezbedi potreban integritet podataka, ugradnja potrebnih izmena u informacionom sistemu.

U svom godišnjem izveštaju o poslovanju za 2015. godinu BHP Billiton je identifikovao sledeće činioce po vrstama rizika (BHP Billiton, 2015): Eksterni rizici: rizici potiču od pada cena robe i potražnje na glavnim tržištima (kao što su Kina i Evropa), promena valutnih kurseva, akcije vlada zemalja u kojima je organizovano poslovanje i političkih događaja koji utiču na dugoročnu stabilnost.

Finansijski rizici: "...trudimo se da održimo A kreditni rejting kao deo naše strategije. Međutim, fluktuacije u cenama roba i tekuća globalna ekonomska nestabilnost može negativno uticati na buduće novčane tokove i mogućnost pristupa kapitalu po prihvatljivim cenama. Povećanje operativnih troškova može ugroziti investicije u rudarstvo, proizvodnju gasa i nafte. Prekidi u snabdevanju ključnih inputa, kao što su guma, dizel i drugi ključni poslovni materijal može negativno uticati na finansijsko stanje i rezultate poslovanja".

Operativni rizici: povećanje troškova i smanjenje produktivnosti može negativno uticati na operativne margine i planove za proširenje. Neočekivane prirodne katastrofe mogu negativno uticati na poslovanje. U slučaju angažovanih sredstava u obliku zajedničkih ulaganja, može doći do neusklađenosti u standardima, kontrolama i procedurama u radu rukovodstva Grupe i rukovodstva angažovanog na zajedničkim ulaganjima. Narušena bezbednost podataka u okviru informacionog sistema može imati negativne posledice na poslovanje.

Rizici održivosti – bezbednost na radu, zdravstvena zaštita zaposlenih, zaštita životne sredine, nesreće na poslu, dobijanje dozvola za rad.

Procena rizika

Sklonost riziku - označava spremnost ka prihvatanju rizika radi ostvarivanja ciljeva. Društva, sklonost riziku izražavaju kvlitative, sa kategorijom visoki, umereni ili niski, ili mogu uzeti kvantitativni pristup, odnos ciljeva i rasta, odnos prinosa i rizika.

Sklonost ka riziku je direktno povezana sa startegijom nekog društva.

Kultura rizika je skup zajedničkih stavova, vrednosti i praksi koje karakterišu kako društvo tumači rizik u svojim svakodnevnim aktivnostima.

Može se desiti da pojedine poslovne jedinice, funkcije i službe mogu imati neznatno različite kulture rizika. Neki su menadžeri spremniji da preuzmu veći rizik, dok su drugi konzervativniji, tako da se može desiti da rade jedni protiv drugih.

Prilikom donošenja odluka o prihvatljivosti rizika treba uvažiti realnost rizika - društvo koje nije pretpelo gubitke i nema očiglednu značajnu izloženost riziku ne bi trebalo da podleže mitu da se događaj sa štetnim posledicama ne može i njemu desiti. Iako ovakav entitet može imati efikasne procese kontrole, stručne zaposlene i pouzdanu tehnologiju, mnoge varijable i iz unutrašnje i spoljne sredine mogu brzo da se promene.

Anglo American definiše sklonost ka riziku: „kao prirodu i obim rizika koju je kompanija spremna da prihvati radi ostvarivanja ciljeva. Sklonost ka riziku posmatra se iz konteksta posledica koje mogu nastupiti u slučaju da se rizik materijalizuje, bilo da se radi o događajima koji su izazvani unutrašnjim ili spoljašnjim faktorima i preduzetih aktivnosti radi ublažavanja rizika. Skala se koristi da utvrdimo granice tolerantnosti prema rizicima, imajući u vidu da se granice mogu menjati tokom vremena. Ako rizik prelazi nivo tolerantnosti tako da ugrožava ostvarivanje ciljeva može se zahtevati promena strategije. Rizici koji se približavaju gornjoj granici prihvatljivosti mogu zahtevati pokretanje akcija od strane uprave radi osiguranja da rizici ostanu u prihvatljivim granicama tolerancije“ (Anglo American, 2015).

Reakcija na rizik

Odgovori na identifikovane rizike mogu biti sledeći:

- 1) izbegavanje rizika, može da podrazumeva smanjenje širenja na nova geografska tržišta, podelu, prodaju.
- 2) smanjenje rizika - akcija se preduzima radi smanjenja verovatnoće rizika ili uticaja ili oboje. Ovo može da se odnosi na mnoštvo svakodnevnih poslovnih odluka.
- 3) deljenje rizika-akcija preduzima se radi smanjenja verovatnoće rizika ili uticaja prenošenjem ili podelom rizika na drugi način. Uobičajene tehnike za podelu rizika uključuju kupovinu

proizvoda osiguranja, udruživanje rizika, angažovanje hedžing transakcija ili autsorsing transakcijama.

- 4) prihvatanje-ne preduzimaju se nikakve odluke.

Efektivan odgovor na prepoznate rezike zahteva utvrđivanje jasnih kontrolnih aktivnosti i procedura.

Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti su pravila i procedure, koje zaposleni sprovede, kako bi osigurali odgovore kako se upravljalo rizicima. Kontrolne aktivnosti primenjuju se na sve četiri kategorije ciljeva.

Iako se kontrolne aktivnosti po pravilu odnose na jedno područje, između njih često postoje preklapanja. U zavisnosti od okolnosti, određene kontrolne aktivnosti mogu da zadovolje ciljeve iz više kategorija. Kontrolne aktivnosti takođe mogu pomoći da se obezbedi pouzdano izveštavanje.

U svom izveštaju o poslovanju za 2015. godinu Rio Tinto navodi „Grupa za reviziju je interna funkcija koja pruža nezavisno i objektivno uveravanje o adekvatnosti i efikasnosti sistema za upravljanje rizicima na nivou Grupe, internih kontrola i daje preporuke u cilju poboljšanja efikasnosti relevantnih sistema i procesa. Metodologija rada interne revizije usklađena je sa Međunarodnim standardima interne revizije izdatim od strane Instituta internih revizora (IIA). Funkcija je nezavisna od uprave, pod rukovodstvom je Odbora za reviziju, i ima potpuni pristup svim rukovodećim nivoima, evidencijama, imovini i osoblju Grupe. Rukovodilac revizije na nivou Grupe izveštava izvršnog direktora i ima direktnu komunikaciju sa Odborom za reviziju i sa Odborom za održivost poslovanja i redovno prisustvuje njihovim sastancima“ (Rio Tinto, 2015).

Informacije i komunikacija

Informacije je potrebno identifikovati na svim nivoima, proceniti i odgovoriti na rizike. Koristi se niz informacija relevantnih za jedan ili više ciljeva. Na primer, finansijske informacije ne koriste se samo za finansijske izveštaje za eksterne korisnike, već i za operativne odluke, kao što je praćenje izvršenja i raspodele sredstava. Pouzdana finansijska informacija od ključnog je značaja za planiranje, budžetiranje,

utvrđivanje cena, ocenu performansi dobavljača, procene zajedničkih ulaganja kao i niza drugih aktivnosti.

Informacije dolaze iz mnogih izvora-internih i eksternih i u kvantitativnom i kvalitativnom obliku. Izazov za upravljanje je da obradi i preradi velike količine podataka u vredne informacije. Ovaj izazov je ispunjen uspostavljanjem informacionog sistema, za prikupljanje podataka, obradu, analizu i izveštavanje relevantnih informacija. Ovi informacioni sistemi su obično kompjuterizovani.

Nadzor

Kontrola je proces koji ocenjuje prisustvo i funkcionisanje komponenti procesa upravljanja tokom vremena (COSO, 2004). Nadzor se javlja u normalnom toku aktivnosti upravljanja. Obim i učestalost nadzora zavisi pre svega od procene rizika i efektivnosti tekućih (stalnih) procedura nadzora.

Nadzor se vrši na dva načina: kroz stalne aktivnosti ili posebne ocene. Mehanizmi za upravljanje rizikom društva obično su tako strukturirani da se sistem prati na stalnoj osnovi, bar u izvesnoj meri. Učestalost odvojenih procena za razumno uveravanje o efikasnosti upravljanja rizikom društva stvar je procene rukovodstva. Pri donošenju takvih odluka, u obzir se uzima: a) priroda i stepen promene koje se dešavaju, b) da li se promene dešavaju pod uticajem internih ili eksternih događaja, povezanih rizika, nadležnost, c) iskustvo osoblja za implementaciju i d) rezultati kontinuiranog praćenja. Obično će neka kombinacija stalnog praćenja i odvojenih evaluacija osigurati da upravljanje rizikom društva održava efikasnost tokom vremena.

U svom godišnjem izveštaju o poslovanju za 2015. godinu Anglo American navodi: „kontrolne aktivnosti uključuju preventivne aktivnosti, detektivnu kontrolu, ručne kontrole, računarske kontrole i kontrole upravljanja. Kontrole smanjuju verovatnoću ili uticaj bilo kog rizika nakon što se do njega došlo ili je identifikovan. One imaju uticaj na ublažavanje rizika i kao takve su važan input za planiranje revizije. Sistem interne kontrole zasnovan je na modelu „tri linije odbrane“ (Anglo American, 2015).

Isto tako, u svom godišnjem izveštaju o poslovanju za 2015. godinu Rio Tinto navodi „interne kontrole o pravilnosti sastavljanja finansijskih

izveštaja obuhvataju politike i procedure koje se odnose na vođenje evidencija koje obezbeđuju uveravanja u razumnoj meri o: tačnim i realnim transakcijama o imovini; da su finansijski izveštaji sastavljeni u skladu sa MSFI; da su rashodi nastali u skladu sa ovlašćenjima svakog direktora koja su mu data; blagovremenom otkrivanju neovlašćenog sticanja, korišćenju i raspolaganju sredstava Grupe koje bi mogle imati materijalni uticaj na finansijske izveštaje. Zbog inheretnih ograničenja, interna kontrola ne može da pruži apsolutnu sigurnost, a ne može da spreči ili otkrije sve greške ili prevare ukoliko ih ima”(Rio Tinto, 2015). Prilikom razmatranja ograničenja upravljanja rizicima, društva bi trebalo da uzmu u obzir sledeće:

- rizik se odnosi na budućnost, što je samo po sebi neizvesno;
- menadžment za upravljanje rizikom, čak i efektivno upravljanje rizikom društva, radi na različitim nivoima u vezi sa različitim ciljevima. Za strateške i operativne ciljeve, upravljanje se vrši preko odbora direktora, a on preko svojih kontrolnih aktivnosti omogućava kretanje društva ka ostavri vanju svojih ciljeva,
- upravljanje rizikom ne može obezbediti apsolutnu sigurnost u vezi sa ostvarivanjem bilo kojih ciljeva društva.

Sistem upravljanja rizicima na primeru Rio Tinto:

I Pristup upravljanju i kontroli rizika zasniva se na modelu „tri linije odbrane“ i to”(Rio Tinto Annual report 2015, strana 14):

- 1) Prva linija zasnovana je na utvrđivanju „vlasnika rizika“ na nivou poslovne operacije i upravljanje rizikom se sprovodi na operativnom nivou. Na ovoj liniji odbrane očekuje se od operativnog rukovodstva pružanje tehničke ekspertize i upravljanje rizikom na nivou linije i grupe proizvoda preko regulisanja, doslednog i kontinuiranog poboljšanja upravljanju rizikom. Identifikacija, procena i upravljanje rizicima u poslovanju i projektima koristeći registre rizika. Monitoring na materijalnim rizicima i praćenje aktivnosti na upravljanju rizicima i preduzima aktivnosti kada je to potrebno. Rizik i neizvesnost razmatraju se u okviru strateškog i poslovnog planiranja i predloga za raspodelu kapitala;

- 2) Druga linija odnosi se na nadzor koju sprovodi Odbor za rizik i druge funkcije nadzora. Ona razmatra strategiju rizika u ključnim investicijama, kao i okvir za upravljanje rizikom radi identifikacije značajnih rizika u okviru godišnjih planova na nivou Grupe. Uključivanje upravljanja rizicima u osnovne poslovne procese, kao što su planiranje i alokacija kapitala; izgradnja kapaciteta za upravljanje rizikom i razvoj kulture rizika širom Grupe; pruža ciljanu ekspertizu i podršku „vlasnicima rizika“; razvijanje i održavanje nadzora koji je uključen u politike, standarde i procedure radi efikasnog upravljanja materijalnim rizicima na nivou Grupe u okviru prihvatljivih okvira;
- 3) Treća linija odnosi se na funkcije koje obezbeđuju uveravanje o sprovođenju sistema upravljanja rizicima i nju sprovodi revizor Grupe. Obezbeđuje razumno uveravanje da su sistem upravljanja rizikom i interne kontrole adekvatne i efikasne. Obezbeđuje koordinaciju i saradnju između različitih nivoa upravljanja rizikom na nivou Grupe;

II Definisavanje ključnih rizika

Ključni rizici definisani su kao rizici koji mogu materijalno da utiču na sposobnost kompanije da ispuni svoje strateške ciljeve, bilo direktno ili preko niza događaja koji mogu negativno da utiču na poslovanje kompanije. Poslovne jedinice i funkcije u okviru kompanije procenjuju potencijalne ekonomske i neekonomske posledice rizika koristeći okvir definisan kao politika rizika Grupe. Jednom identifikovani svaki rizik od strane relevantnih stručnjaka u okviru kompanije i Odbora za rizik, Odbora direktora, neprestalno se preispituje.

Pored rizika koji su označeni kao značajni, mogu postojati i drugi rizici za koje se trenutno ne veruje da mogu imati materijalan uticaj. U prethodnim godinama, Grupa je iznela rizike u vezi sa klimatskim promenama, sporovima sa pojedinim lokalnim zajednicama, diskontne stope, kratkoročno generisanje gotovine, tehnologija i inovacije, lanci snabdevanja, dostupnost resursima. Grupa i dalje ostaje izložena ovim rizicima, ali se oni više ne smatraju značajnim rizicima u ovom trenutku.

Ključni rizici mogu delovati pojedinačno, istovremeno ili u kombinaciji i na taj način značajno ugroziti:

- Poslovni model, to je osnova na kojoj Grupa generiše ili čuva vrednost na dugi rok, u odnosu na njen položaj na tržištu preko globalne diversifikacije rudarstva i poslovnih aktivnosti;
- Buduće rezultate, sposobnost Grupe da ostvari svoje finansijske planove u kratkom i srednjem roku;
- Solvetnost, sposobnost Grupe da održi odgovarajuću strukturu kapitala i ispuní svoje finansijske obaveze u celosti;
- Likvidnost, sposobnost Grupe da ispuní svoje finansijske obaveze o roku dospeća;
- Zdravlje, bezbednost, životna sredina i zajednica (HSEC), sposobnost Grupe za očuvanje zdravlja zaposlenih radi ostvarivanja održivih razvojnih ciljeva;
- Ugled Grupe, sposobnost Grupe da održi poverenje investitora.

Kao značajni rizici navedeni su "(Rio Tinto, 2015):

I Finansijski rizici

Rizik	Činioci	Trend u 2015	Područje delovanja	Mogućnost negativnog uticaja ili potencijalna prilika
Tržišni rizik				
Cene proizvoda su pod uticajem ponude i tražnje koje variraju tokom	Eksterni činioci	Rastući	Poslovni model	Povećanje cena proizvoda, ili povoljno kretanje kursa omogućava Grupi
			Buduće rezultate	
			Solvetnost	

vremena. Devizni kursevi i geopolitička pitanja mogu pogoršati ovaj rizik			Likvidnost	postizanje strateških ciljeva kao i povećanje prinosa vlasnicima
Privredni rast Kine	Eksterni činioci	Rastući	Poslovni model	Snažan rast, pozitivne političke odluke rezultiraju povećanjme cena što pozitivno utiče na ekspanziju kapitala i povećava prinos u kratkom roku
			Budući rezultati	
<i>Finansijski rizik</i>				
Spoljašnji događaji i interna disciplina mogu uticati na likvidnost Grupe	Eksterni i interni činioci	Neizmenjen	Budući rezultati	Povoljni tržišni uslovi i interna disciplina mogu da povećaju likvidnost Grupe i/ili ojačaju finansijski položaj i na taj način ostvari mogućnost investiranja i poveću prinosu akcionarima
			Solvetnost	
			Likvidnost	
			Ugled grupe	
<i>Strategijski ciljevi</i>				

Inherentni rizik				
Uspešnost Grupe da sačuva planiranu vrednost preko uspešnih akvizicija ili otuđenja imovine	Interni činioci	Neizmenjen	Poslovni model	Prihod ostvaren od otuđenja imovine viši od planiranog omogućava raspoređivanje kapitala u produktivnije svrhe. Grupa će obezbediti povoljni trend rasta u budućnosti ukoliko akvizicije omogućе novčani tok
			Budući rezultati	
			Solvetnost	
			Likvidnost	
Sposobnost Grupe da razvije nove projekte	Interni činioci	Neizmenjen	Budući rezultati	Sposobnost da razvije projekte na vreme i u okviru budžeta povećava društvenu odgovornost i poverenje investitora
			Ugled grupe	
			Solvetnost	
			HSEC	

II Operativni rizici

Rizik		Trend u 2015	Područje delovanja	Mogućnost negativnog uticaja ili potencijalna prilika
HSEC rizik				

Poslovne operacije i projekti mogu da prouzrokuju bolesti i povrede, naruše prirodu okruženja, ili predstavljaju pretnju ličnoj bezbednosti	Interni činioci	Neizmenjen	Ugled Grupe	Očuvanje zdravlja, životne sredine i zajednice kao celine od suštinskog je značaja za Grupu. Ispunjavanje ovih obaveza doprinosi održivom razvoju i omogućava pristup resursima, kapitalu i dostupnost radnog snazi
			HSEC	
Rizici sredstava				
Uspeh Grupe u aktivnostima istraživanja može da varira. Pored toga, procene rudnih rezervi mogu se zasnivati na neizvesnim pretpostavkama	Eksterni i interni činioci	Neizmenjen	Poslovni model	Otkriće novog rudnog tela može značajno poboljšati buduće performanse. Obim rude zasniva se na dostupnosti geoloških i tehničkih informacija koje po svojoj prirodi mogu da budu
			Budući rezultati	
			Ugled Grupe	

				nepotpune. Važne informacije su i ekonomska održivost rudnih rezervi. Uspešnost projekata zavisi od ovih informacija
Rizik operacije, projekta i zaposlenih				
Komercijalna nadmoćnost potiče od operativne i ljudske operativnosti	Eksterni i interni činioci	Neizmenjen	Budući rezultati	Povećana produktivnost inovacije mogu da smanje troškove i poveća proizvodnju
			Likvidnost	
			HSEC	
			Ugled Grupe	

III Usklađenost sa zakonom

Rizik		Trend u 2015	Područje delovanja	Mogućnost negativnog uticaja ili potencijalna prilika
Rizik interesnih strana				
	Eksterni činioci	Neizmenjen	Poslovni model	Zajednička ulaganja i treća lica nude mogućnosti za povećanje prinosa za vlasnike, smanjenje
			Budući rezultati	
			NSEC	
			Ugled Grupe	

				političkog rizika i smanjenje operativnog rizika
Operacije Grupe su locirane u različitim jurisdikcijama koja čini Grupu izloženom različitim ekonomskim, političkim i regulativnim rizicima	Eksterni činioci	Neizmenjen	Poslovni model i budući rezultati	Pozitivna saradnja sa vladama i ostalim interesnim stranama mogu povećati imovinu
Rrizik Vlade				
Ugled grupe i regulatorne dozvole zavise od odgovarajućeg poslovnog ponašanja	Eksterni i interni faktori	Neizmenjen	Poslovni model Ugled Grupe	Rio Tinto se ponaša u smislu "dobrog građanina" i svoje poslovanje zasniva na visokim etničkim standardima i na taj način privlači talente

III Organizaciona struktura

Odbor direktora uspostavio je odbore za reviziju, nagrađivanje, održivost i imenovanja. Odbor direktora delegira nadležnosti između odbora obezbeđujući visoke standarde korporativnog upravljanja.

Cilj odbora za reviziju je da pomaže Upravi u dizajniranju procesa nadzora, obezbedi integritet finansijskog izveštavanja, funkcionisanje

internih kontrola i upravljanje rizikom. To znači da je Odbor za reviziju odgovoran za:

- finansijsko izveštavanje,
- internu kontrolu,
- internu reviziju,
- imenovanje i saradnju sa eksternom revizijom,
- usklađenost sa zakonom.

Interna revizija na nivou Grupe je interna funkcija koja pruža nezavisno i objektivano uveravanje o adekvatnosti i efikasnosti sistema upravljanja rizikom Grupe, zajedno sa internom kontrolom i upravom radi davanja preporuka radi poboljšanja efiksanosti relevantnih sistema i procesa. Funkcija za internu reviziju ima metodologiju zasnovanu na standardima Instituta internih revizora (IIA).

Interna revizija je nezavisna, organizaciono je pod patronatom Odbora za reviziju, i ima potpuni pristup svim funkcijama, evidencijama, imovini i zaposlenima. Rukovodilac interne revizije administrativno izveštava izvršne direktore i direktno saraduje i sa odborom za reviziju i sa odborom za održivo poslovanje i redovno prisustvuje njihovim sastancima.

Pristup riziku koji se koristi zasniva se na zaštiti područja koja su određena kao područja sa visokim rizikom, planovi revizije se postavljaju na godišnjem nivou, i ti planovi prezentuju se Odboru za reviziju i Odbora za održivo poslovanje radi njihovog odobrenja.

Na osnovu primera upravljanja rizicima u okviru grupe Rio Tinto, izvodi se zaključak da je primenjeni integrisani sistem upravljanja rizicima kontinuirani proces koji se obavlja svakodnevno na svim organizacionim nivoima privrednog društva (Grupe). To znači da se radi o strateško značajnom procesu koji služi za donošenje poslovnih odluka i zato je u neposrednoj vezi sa najvišim rukovodstvom.

Da bi se uspostavio efikasan sistem upravljanja rizicima potrebno je:

- stvoriti interno radno okruženje koje će davati podršku uspostavljenom sistemu upravljanja rizikom,
- kontinuirano sticanje i unapređivanje veštine upravljanja rizikom,

- uspostavljanje efikasne komunikacije između organizacionih delova privrednog društva,
- uspostavljanje efikasnog sistema interne kontrole.

Obezbeđivanjem navedenih preduslova uspostaviće se intergisani sistem upravljanja rizikom u privrednim društvima koji će omogućiti: identifikaciju rizika, rešavanje problema i donošenje odluka, uključivanje svih zaposlenih, uspostavljanje operativne procedure i kontrole, omogućiti merenje ostvarenja ciljeva, zaštitu reputaciju, kontinuirano poboljšavanje, i da sa svim tim omogućiti kontinuirano povećanje otpornosti privrednog društva na događaje sa negativnim posledicama.

Zaključak

Društva koja posluju u oblasti rudarstva obelodanjuju u svojim godišnjim izveštajima o poslovanju veoma detaljne informacije o svojim sistemima upravljanja rizicima. Pored finansijskih i tržišnih rizika, u godišnjim izveštajima obelodanjuju se i informacije o raznovrsnim operativnim rizika i rizicima iz poslovanja povezanim sa eksternim okruženjem. Podaci o rizicima obuhvataju vrstu i prirodu rizika, njihov trend, područje delovanja i potencijale njihovog učinka u narednom periodu. Obelodanjene informacije pokazuju da ova društva svoje sisteme upravljanja rizicima usklađuju sa COSO Okvirom za upravljanje rizicima koji je izdao The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions-Enterprise Risk Management, dok se funkcija uveravanja u adekvatnost funkcionisanja tog procesa odvija u skladu sa profesionalnim smernicama Instituta internih revizora (IIA).

Literatura:

1. Lam, J. (2014) *Enterprise Risk Management from Incentives to Controls*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc. Hoboken.
2. COSO(2004) Enterprise Risk Management Integrated Framework (Executive Summary Framework), Exposure Draft for Public Comment, dostupno na:
http://www.erm.coso.org/Corso/coserm.nsf/vwWebResources/PDF_Manuscript.pdf.

3. The Institute of Internal Auditors (2013) *Tri linije odbrane za efektivni proces upravljanja rizikom i sistem interne kontrole*. Dostupno na:<http://www.uirs.rs/>.
4. Angloamerican (2015) *Annual report 2015*, Dostupno na: <http://www.angloamerican.com>.
5. BHPBilliton (2015) *Annual report 2015*. Dostupno na: <http://www.bhpbilliton.com>.
6. RioTinto (2015) *Annual report 2015*, Dostupno na: <http://www.riotinto.com>

Jelena Krpić

DISCLOSURE OF INFORMATION ON RISK MANAGEMENT SYSTEMS IN THE CORPORATE ANNUAL REPORTS IN THE MINING INDUSTRY

Abstract: Companies operating in the mining industry disclose detailed information on their risk management systems in their annual reports. This information includes details on the nature of risks and the risk management process at the corporate level. Disclosed information indicates that these companies manage their risk in conformance with the professional guidelines that reflect best business practices.

Key words: Types of business risks, Anglo American, BHP Billiton, Rio Tinto