

EESTI ESITAJATE LIIT

RISKIDE HINDAMISE PÕHIMÕTTED

MÕISTED

- **Risk** – võimalik oht, et mingi sündmus (sündmuste kompleks), tegevus (tegevuste kompleks) või tegevusetus võivad ohustada mittetulundusühing Eesti Esitajate Liit (edaspidi „ühing“) eesmärkide saavutamist. Risk on potentsiaalne põhjus, mitte tagajärg.
- **Mõju** – kahju, mida võib põhjustada konkreetse riski avaldumine ühingule. Mõju saab mõõta eelkõige rahas, ühingu puhul eelkõige esitajate ja nende õiguste omajate finantshuvide kahjustamise ulatuses või eesmärkide mittesaavutamises. Mõju võib samas olla ka otseselt mittemateriaalne, väljendudes eeskätt maine kaotuses.
- **Tõenäosus** – sagedus, millega võib konkreetne risk avalduda.
- **Sisekontrolli meetmed** – tegevused, millega vähendatakse riski mõju ja saabumise tõenäosust (nt kirjalikud protseduurid, personali kompetentsi tõstmine). Kontrollimeetmete kasutuselevõtmine on riskide maandamine minimaalse võimaliku tasemeni.
- **Jääkrisk** – riski tase pärast juhtkonna poolt kehtestatud kontrollimeetmete juurutamist ja käivitamist (maandamist), s.o. ühingu juhtide poolt aktsepteeritav riskitase, mis peab olema kulude kokkuhoiu seisukohalt optimaalne.

1. RISKIDE JUHTIMISE POLIITIKA

- Ühingu riskijuhtimine on protsess, mida ühingu juhtkond ja personal rakendavad võimalike ühingu mõjutada võivate sündmuste kindlakstegemiseks ning riskitaluvuse piires riskide juhtimiseks, eesmärgiga pakkuda mõistlikku kindlustunnet ühingu eesmärkide saavutamise suhtes.
- Riskijuhtimise poliitika väljatöötamine, kinnitamine ja seire on juhtkonna vastutus.
- Kontrollide rakendamisel on juhtkonna otsused toetatud:
 - riskide juhtimise raamistikuga ja riskide hindamise jätkusuutliku metoodikaga;
 - asjakohaste sise-eeskirjadega ja juhenditega;
 - püstitatud eesmärkidega ja nende saavutamise mõõdikutega;
 - õigeaegselt tuvastatud riskidega ja olukordadega, mis nõuavad juhtkonna tähelepanu;
 - süsteemselt väljatöötatud kontrollimeetmetega ja tegevustega ning tulemuste hindamise kriteeriumitega.

- Kõik ühingu töötajad panustavad riskide tuvastamisse ja nende kontrollmeetmete väljatöötamisse oma pädevuse piires.
- Ühingu töötajad vastutavad kaardistatud riskide maandamistegevuste rakendamise eest enda valdkonna ja/või vastutusala raames.
- Iga hindamise puhul võetakse arvesse ühingu hetkeolukorda ja struktuuri, olemasolevaid inimressursse, ajakohaste regulatsioonide raamistikku ning juhtkonna vajadusi.

2. RISKIDE HINDAMISE VAJADUS

Ühingu juhtkonna põhiülesanne on juhtida pidevalt ühingu tegevusega seotud riske. Riskide hindamine on üks osa riskide juhtimise protsessist. Riskide hindamine jaguneb kolmeks oluliseks komponendiks:

- riskide kaardistamine;
- riskide suuruse hindamine;
- aktsepteeritava riskitaseme määratlemine ja maandamistegevuste planeerimine.

Riskide hindamise juures saab välja tuua järgmisi asjaolusid:

- Korrektnete ja sisuline riskide hindamine aitab kaasa tulevaste perioodide tegevuste planeerimisele. Olles tuvastanud ja hinnanud võimalikud riskid saab kavandada lisategevusi või planeerida ressursside ümbertõstmist. Riskid on võimalikud ohud, mis takistavad eesmärkide saavutamist.
- Riskide hindamise tulemusel on lihtsam tulevaseks perioodiks eelarvestada. Olles välja toonud võimalikud maandamistegevuste alternatiivid ja nende vahel valiku teinud, saab riskide hindamise tulemusel kulutusi optimeerida. Riskide hindamine annab ka võimaluse mõningaid tegevusi teistest tegevustest olulisemaks tunnistada.
- Riskide hindamine ei ole eesmärk omaette, ainult kord aastas toimuv kampaania. Riskide hindamise käigus koondatakse ühtsesse vormi juhtide igapäevane töö. Tegevuste planeerimisel peab alati arvestama võimalike ohtudega, riskide hindamine sellises vormis on pelgalt nende arvestuste kokkuvõtlik formaliseerimine.
- Valdcondade põhine riskide hindamine annab ühingu juhtkonnale olulist sisendit tegevuste planeerimiseks ning eelarvevahendite otsimiseks.
- Riskide hindamise tulemusel saab sisendit siseauditi vajaduseks, millega aidatakse juhatusel sisekontrollisüsteemi parandada.

3. RISKIDE KAARDISTAMINE



Riskide kaardistamine toimub ühingus tegevusvaldkondade põhisel (vt valdkondade loetelu). Riskide tuvastamise käigus tuuakse iga valdkonna riskide tabelis tegevused ja spetsiifilised riskid, mis ohustavad valdkonnale seatud eesmärkide täitmist, ning rakendatud sisekontrolli meetmete loetelu. Riskide tuvastamise eest vastutavad ühingu töötajad tegevdirektori eestvedamisel. Tuvastatud riskid koondab tegevdirektor.

Riskide tuvastamine toimub järgmiselt:

- 1) Esmalt tuleb fikseerida ühingu ja valdkonna eesmärgid. Eesmärkide fikseerimise suunised on ühingu põhikirjas.
- 2) Kui eesmärgid on fikseeritud, siis tuleb nad siduda ühingu tegevustega – mida tehakse selleks, et eesmärgid saavutataks?
- 3) Tegevused võivad aeg-ajalt olla häiritud, seetõttu tulebki välja selgitada asjaolud, mis võivad tegevuste läbiviimist segada ning seeläbi eesmärkide saavutamist takistada.
- 4) Lõpuks tuleb segajatele leida põhjused – miks ei suudeta tegevusi läbi viia? Ja need ongi riskid, mida tuleb hinnata.

Riskid jagunevad kolme põhiliki:

- strateegiline risk;
- tegevus- ehk operatsioonirisk;
- finantsrisk.

Strateegilised riskid on seotud organisatsiooni kõrgeima taseme eesmärkidega, mis toetavad ja on seotud missiooni, visiooni ja väärtustega ja/või arengukavas toodud eesmärkidega. Strateegilise riski realiseerumisel on seotud ohtu ühingu strateegiliste eesmärkide saavutamine. Strateegilised riskid hõlmavad endas poliitilisi, seadusandlikke, välis- ja tegevuskeskkonnaga ning organisatsiooni põhitegevusega seotud ning maine riske.

Tegevusriskid ehk **operatsiooniriskid** on seotud efektiivse ja tõhusa ressursikasutusega. Tegevusriskid tulenevad ebapiisavatest või puuduvatest protsessidest või tegevustest ühingu sees. Tegevusriske kaardistatakse kõikides valdkondades (vt valdkondade loetelu).

Finantsriskid on risk, mis realiseerumisel ähvardab kaasa tuua tõsiseid rahalisi kaotusi. Finantsriskid hõlmavad endas raamatupidamisega, aruandlusega, tehingute mahu ja keerulisuse ning automatiseeritusega seotud riske.

Kõikide tegevuste juures on oluline määratleda ja hinnata pettusega seotud riske.

Valdkonnad, mille lõikes riske hinnatakse:

- üldjuhtimine;
- põhitegevus (kasutusõiguste vahendamine, kommunikatsioon jms);
- finants;
- personal;
- varade turvalisus ja säilimine;
- IT ja infovahetus;
- füüsiline turvalisus s.h tervisekaitse ja töökeskkond.

4.RISKIDE HINDAMINE

Tuvastatud riske hinnatakse kolme kriteeriumi ehk teguri alusel:

- riskide avaldumise mõju
- riskide avaldumise tõenäosus
- sisekontrolli meetmete toimimine.

Riski suuruse saamiseks korrutatakse kolme teguri hinded omavahel.

Riski mõju ja tõenäosust hinnatakse juba olemasolevaid riskide maandamise meetmeid arvesse võtmata.

Riski mõju

Hinne	Hinnang	Kokkuleppeline tähendus
1	Tähtsusetu	Probleemi olemasolu ja riski realiseerumine ei häiri käimasolevaid ja planeeritavaid tegevusi
2	Vähene	Probleemi lahendamata jätmisel ja riski realiseerumisel on tegevused vähesel määral häiritud ning lahendamine vajab vähesel määral lisaressursse, kuid see ei põhjusta eesmärkide mittesaavutamist
3	Kahjustav mõju	Probleemi lahendamata jätmisel ja riski realiseerumisel on tegevused oluliselt häiritud ning eesmärkide saavutamiseks on vaja oluliselt lisaressursse
4	Äärmiselt kahjutoov	Probleemi lahendamata jätmisel ja riski realiseerumisel ei ole seatud eesmärke võimalik saavutada

Riski tõenäosus

Hinne	Hinnang	Kokkuleppeline tähendus
1	Harv	Probleemi kahjuliku mõju ja riski avaldumise tõenäosus on praktiliselt olematu
2	Vähetõenäoline	Probleemi kahjuliku mõju avaldumine ja riski realiseerumine on teoreetiliselt küll võimalik, aga praktilisi juhte on üksikuid
3	Tõenäoline	Probleemi kahjuliku mõju avaldumise ja riski realiseerumise tõenäosust toetavad selged tõendusmaterjalid
4	Vältimatu	Probleemi kahjulik mõju on juba avaldunud või on avaldumine tulevikus selgelt vältimatu

Sisekontrolli meetme tõhusus

Hinne	Hinnang	Kokkuleppeline tähendus
1	Tõhus	Sisekontrolli meetmete täiendamine/uuendamine ei ole hetkel vajalik
2	Parandamist vajav	Sisekontrolli meetmed on küll olemas kuid need vajavad ülevaatamist ja uuendamist
3	Nõuetele mittevastav	Sisekontrolli meetmed kas puuduvad üldse või vajalikud on kohesed olemasolevate sisekontrolli meetmete olulised täiendused

Riski koondhinne ehk **skoor** saadakse korrutades kõigi kolme teguri – mõju, tõenäosus ja sisekontrolli meetmete tõhusus – hinded omavahel. Iga riski koondhinde alusel on võimalik määratleda kõikide **riskide olulisus** ehk **riski aste**. Riski astme määratlemisel juhitudakse alljärgnevast skaalast:

Riski aste	Skoor	Olulisuse määratlus
Madal risk	1-10 punkti	Probleemid, mis vajavad aeg-ajalt ülevaatamist.
Keskmine risk	11- juhtkonna poolt määratud riskivalmiduse tase	Probleemid, mis vajavad pidevat jälgimist.
Kõrge risk	Juhtkonna poolt määratud riskivalmiduse tase $\leq \dots$	Probleemid, mis vajavad kohest sekkumist ning millede osas kajastatakse maandamistegevused tööplaanides

5. RISKIDE MAANDAMINE

Riskivalmiduse taseme määramise käigus otsustab juhtkond, millised riskid on aktsepteeritava tasemega ning alla mille olemasolevatele maandamistegevustele lisanduvaid maandamistegevusi ei ole vaja ellu viia.

Juhtkond ei ole aktsepteeritava riski taseme määratlemisel olema seotud töötajate poolt väljatoodud riskihinnangutega, st juhtkond võib otsustada, et teatud valdkondades aktsepteeritakse kõrgeid riske, kuid teatud valdkondades soovitakse ka keskmise või madala riskitaseme puhul rakendada täiendavaid maandamistegevusi.

Aktsepteeritava riskitaseme määramise käigus on juhtkonnal võimalik ka riske ning soovitavaid maandamistegevusi lisada. Sellisel juhul lisatakse riskid ja maandamistegevused jooksvalt ning hindamine korraldatakse sama nõupidamise käigus.

Juhtkond otsustab oma nõupidamisel lõplikud tähtajad maandamistegevuste rakendamiseks. Vajadusel lahendab juhtkond erimeelsused vastutajate osas, määrates vastutaja.

Kaardistatud riskide maandamismeetmete osas viiakse läbi seire vahetult enne järgneva aasta riskide hindamise läbi viimist.

6. VASTUTUS JA TÄHTAJAD

Riskide hindamise protsessi kui terviku eest vastutab ühingu juhatus.

Ühingu riskide tuvastamise ja hindamise korrektse ja tähtajalise teostamise eest vastutab ühingu tegevdirektor.

Riskide hindamine peab olema läbi viidud enne ühingu järgneva aasta eelarvestamisprotsessi algust.