

MODUL 7

MANAJEMEN RISIKO

7.1 Apa yang disebut penilaian risiko

7.2 Pentingnya manajemen risiko

7.3 Bagaimana melakukannya?

Lampiran: Contoh potensi area risiko, dampak dan mitigasinya

TANDA PENERBIT

CNV Internationaal

Kotak Pos 2475

3500 GL Utrecht

Belanda

T: 00 31 751 1260

E: internationaal@cnv.nl

I: www.internationaal.nl

Penulis: Dukungan Pendanaan, Michael Schwerzel

© Copyright CNV Internationaal 2015

Semua hak dilindungi. Setiap bagian dari publikasi ini dapat direproduksi oleh organisasi mitra serikat buruh CNV Internationaal tanpa izin khusus, sepanjang sumber tersebut dikutip sebagai berikut: "CNV Internationaal, 2015, Toolkit Manajemen Keuangan untuk Serikat Buruh (PO Box 2475-3500 GL Utrecht, Belanda)".

Jika organisasi mitra non serikat buruh CNV Internationaal ingin mereproduksi bagian dari publikasi ini, izin tertulis dari CNV Internationaal diperlukan.

MODUL 0

PENGANTAR DAN TINJAUAN

Tujuan Toolkit Keuangan

Toolkit Keuangan ini bertujuan untuk membantu penerima dana CNV Internationaal memperbaiki kapasitas pengelolaan keuangan mereka. Hal ini bertujuan untuk membantu organisasi dalam mematuhi standar keuangan yang ditetapkan dalam kontrak antara CNV Internationaal dan organisasi mitra di seluruh dunia. Tujuan khususnya adalah:

- Untuk meningkatkan penganggaran, akuntansi dan pelaporan keuangan organisasi mitra.
- Untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas organisasi mitra.
- Untuk meningkatkan pengetahuan tentang standar keuangan CNVI.
- Untuk meningkatkan keterampilan staf keuangan, bekerja di organisasi mitra, untuk mematuhi standar-standar keuangan ini.
- Untuk menyediakan pengalaman praktek, alat dan template dan menjadi panduan praktis tentang bagaimana menggunakan alat-alat dan template ini.

Apa yang bukan dari Toolkit ini

Toolkit ini:

- bukan seperangkat aturan tambahan terhadap hukum, kerangka kerja dan panduan kontrak dan peraturan yang ada.
- bukan merupakan interpretasi dari peraturan kontrak yang ada.
- bukan sebagai pengganti untuk pembacaan kondisi kontrak dan panduan serta instruksi yang ada.

Penggunaan Toolkit

Toolkit ini dikembangkan untuk penerima dana CNVI. Penerima dana CNVI bisa termasuk Konfederasi (pendanaan langsung) atau Federasi (pendanaan tidak langsung). Penerima dana CNVI bisa:

- Konfederasi Serikat Buruh Nasional yang telah terlibat dalam kontrak dengan CNVI;
- Federasi Serikat Buruh yang menjadi anggota Konfederasi Serikat Buruh Nasional dan berpartisipasi dalam Program Nasional yang utamanya didanai oleh CNVI.

Toolkit ini harus menjadi pedoman bagi organisasi, dan khususnya bagi staf keuangan, untuk membantu mereka dengan tugas-tugas spesifik, seperti menyiapkan anggaran atau laporan keuangan. Ketika bekerja spesifik pada area manajemen keuangan, organisasi dan staf keuangan dapat dengan lebih baik mempersiapkan diri dengan mempelajari dahulu modul Toolkit yang sesuai.

Dengan mempelajari modul yang sesuai, organisasi akan lebih memahami bagaimana memenuhi standar keuangan CNVI dan juga dapat bekerja dengan template yang disediakan.

Pada prinsipnya modul ini hanya perlu dipelajari dan digunakan ketika organisasi (atau staf keuangan) bekerja pada area manajemen keuangan yang spesifik. Ini tidak dimaksudkan sebagai buku yang harus dibaca dari awal sampai akhir, tetapi sebagai buku kerja: hanya pelajari modul ketika hal tersebut relevan.

Struktur dan isi Toolkit Keuangan

Toolkit keuangan mencakup 8 bidang manajemen keuangan dan disusun menjadi 8 modul. Isi dari Toolkit Keuangan adalah:

Modul 7 - Manajemen Risiko

7.1	Apa yang disebut penilaian risiko	P. 8
7.2	Pentingnya manajemen risiko	P. 9
7.3	Bagaimana melakukannya?	P. 11

Lampiran: Contoh potensi area risiko, dampak dan mitigasinya

Template ini disajikan dalam buku kerja yang terpisah dan dapat didownload di:

<http://www.cnvinternationaal.nl>

Toolkit ini tersedia dalam cetakan (A5 “buku saku”) dan bentuk MS PowerPoint.

- cetakan salinan toolkit dapat diperoleh dari kantor CNVI pusat di Utrecht Belanda.
- Toolkit ini juga dapat di-download dari situs CNVI, pada

<http://www.cnvinternationaal.nl>



MODUL 7

PENILAIAN RISIKO

KISAH NYATA

Seorang manajer keuangan, bekerja untuk sebuah organisasi nirlaba, yang menyediakan bantuan pangan dan tempat tinggal bagi para pengungsi, mengetahui bahwa salah satu anggota staf keuangan bekerja pada sebuah proyek membuat tempat penampungan baru, milik keluarga yang memiliki 'Building Support', sebuah bisnis konstruksi di wilayah tersebut. Perusahaan konstruksi ini telah berpartisipasi dalam tender organisasi dan calon serius untuk mendapatkan pekerjaan pembangunan tersebut.

Selama penilaian semua peserta tender, anggota staf keuangan menganjurkan agar memilih 'Building Support'. Manajer keuangan menemukan bahwa ini mencurigakan dan memutuskan bahwa anggota staf keuangan tidak boleh terlibat dalam proses ini, karena ikatan keluarga. Manajer mengeluarkan dia dari proyek ini. Anggota staf keuangan, yang telah mengungkapkan hubungannya dengan perusahaan konstruksi tersebut, merasa tersinggung karena dia merasa integritasnya diragukan. Dalam kemarahan dia keluar dari pekerjaannya. Perusahaan konstruksi tersebut juga tersinggung dan menarik diri dari tender.

Organisasi nirlaba tersebut sangat marah dan mengkaji proses tersebut. Mereka menilai manajer keuangan seharusnya tidak membuat keputusan ini sendirian. Juga organisasi menilai bahwa mereka tidak memiliki kebijakan yang jelas untuk melarang anggota staf bekerja pada proyek-proyek yang mereka mungkin memiliki kepentingan pribadi di dalamnya. Mereka menyimpulkan bahwa seandainya mereka telah melakukan penilaian risiko, mereka mungkin telah dapat mendeteksi kelemahan dalam organisasi dan akan mampu untuk mengambil langkah-langkah perbaikan.

Standar Penilaian Risiko

FPMF mensyaratkan bahwa setiap organisasi mengidentifikasi risiko terhadap pencapaian tujuan mereka. Tindakan dan kebijakan saat ini yang bias digunakan untuk mengelola risiko harus diidentifikasi dan rencana tindakan lebih lanjut harus ditentukan.

Berdasarkan tahunan tindakan manajemen yang diidentifikasi dalam kegiatan penilaian risiko tahun sebelumnya harus ditinjau untuk menilai efektivitas tindakan yang diambil dalam menanggapi risiko yang teridentifikasi.

7.1 APA YANG DISEBUT PENILAIAN RISIKO?

Risiko adalah segala sesuatu yang mungkin memiliki dampak negatif pada pencapaian misi, tujuan, sasaran dan strategi organisasi Anda jika hal tersebut menjadi kenyataan.

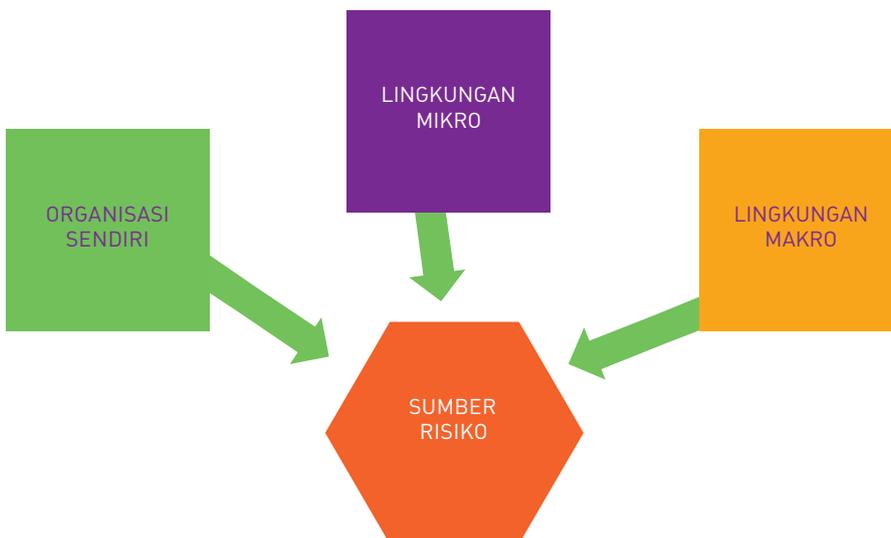
Ini mungkin berdampak pada tingkat yang berbeda:

- organisasi
- program
- proyek
- proses
- produk
- pelayanan
- pemangku kepentingan

Penilaian risiko disebut sebagai suatu proses, sebagian besar ditanggung oleh manajemen, untuk mengidentifikasi risiko yang sebuah organisasi hadapi, untuk menilai risiko ini bagaimana ini mungkin terjadi dan seberapa parah dampaknya pada organisasi jika hal itu terjadi.

Serikat buruh menghadapi risiko terkait dengan asal mereka di lingkungan eksternal atau di dalam organisasi. Lihat Gambar 7.1

Gambar 7.1: Sumber Risiko



7.2 PENTINGNYA MANAJEMEN RISIKO

Manajemen Risiko adalah proses sistematis yang bertujuan untuk membantu organisasi dalam semua jenis dalam hal menangani risiko yang muncul dan mengubah risiko.

Ini melibatkan identifikasi risiko, mengevaluasi risiko, memutuskan bagaimana menanggapi dan kemudian mengambil tindakan yang diperlukan. Fokus Manajemen Risiko bisa

Organisasi:	Manajemen Risiko Organisasi
Proyek:	Manajemen Risiko Proyek
Keamanan:	Manajemen Risiko Keamanan
Keuangan:	Manajemen Risiko Keuangan

Risiko Keuangan dan Keamanan

Banyak serikat buruh menghadapi risiko keamanan bagi staf, karyawan dan anggota mereka. Mungkin risiko keamanan adalah yang risiko paling penting yang serikat buruh hadapi.

Toolkit Keuangan ini fokus terutama pada masalah keuangan. Oleh karena itu modul ini memfokuskan pada risiko keuangan yang dihadapi serikat buruh. Ini tidak membahas risiko keamanan.

Manual PME (Monitoring dan Evaluasi Proyek) dari CNVI menjelaskan secara rinci bagaimana area risiko lain dapat dinilai.

PESAN UTAMA: TOOLKIT HANYA AKAN MEMBAHAS RISIKO KEUANGAN, BUKAN RISIKO KEAMANAN. NAMUN, METODE UNTUK PENILAIAN RISIKO YANG DISAJIKAN DALAM TOOLKIT MUNGKIN BERGUNA UNTUK MENILAI RISIKO KEAMANAN JUGA.

Manfaat Manajemen Risiko

Mengelola risiko akan meningkatkan kemungkinan suatu organisasi akan bertahan untuk waktu yang lama dan mampu bekerja menuju visi.

Hal ini karena manajemen risiko:

- Meningkatkan kemungkinan bahwa organisasi akan sesuai dengan hukum, peraturan dan kontrak.
- Meningkatkan manajemen proyek dengan mengantisipasi risiko yang diperkirakan
- Membuat proses organisasi lebih efisien karena gangguan lebih sedikit
- Meningkatkan perencanaan dan pengambilan keputusan karena pemahaman yang lebih baik tentang masa depan

Peningkatan kepercayaan donor bahwa tujuan dan sasaran pendanaan akan terpenuhi.



Manajemen Risiko Keuangan dalam Prinsip

Manajemen risiko keuangan dalam Kerangka

FPMF menetapkan standar untuk manajemen risiko keuangan. CNVI mendorong organisasi mitra untuk menilai risiko keuangan secara rutin, setidaknya sekali setahun. Penilaian risiko keuangan memiliki manfaat penting. Dengan menilai risiko keuangan proyek dan kegiatan yang federasi dan konfederasi kelola, semua pemangku kepentingan akan mendapatkan:

- Proyek lebih sukses karena risiko kegagalan akan diidentifikasi dan dikelola,
- Akuntabilitas organisasi mitra meningkat dengan perbaikan proses internal,
- Peningkatan keyakinan bahwa tujuan dan sasaran pendanaan akan terpenuhi.

PESAN KUNCI: PENILAIAN RISIKO DAPAT BEKERJA SEBAGAI MASUKAN UNTUK RENCANA KERJA

Organisasi yang telah menilai risiko keuangan akan mengembangkan tindakan-tindakan untuk mengurangi risiko ini. CNVI mendorong organisasi-organisasi ini untuk memasukkan tindakan ini dalam rencana kerja tahunan. Dengan melakukan itu, CNVI dapat mendukung organisasi mitra mereka untuk memperkuat kapasitas mereka.

Gambar 7.2 Dari Penilaian Risiko ke Rencana Aksi ke Rencana Kerja Tahunan



7.3 BAGAIMANA CARA MELAKUKANNYA?

Sebuah proses manajemen risiko terdiri dari beberapa tahap yang biasanya kurang lebih akan mengikuti urutan ini:

- Tahap 1: Mengidentifikasi dan menggambarkan area risiko dan masing-masing risiko
- Tahap 2: Memperkirakan kemungkinan dan dampak risiko
- Tahap 3: Membuat peringkat risiko sesuai dengan besarnya
- Tahap 4: Memutuskan tanggapan yang tepat terhadap risiko dan melaksanakan tindakan yang fokus pada risiko
- Tahap 5: Memantau dan mengevaluasi risiko dan tindakan yang diusulkan setiap tahunnya

Sebagaimana yang ditunjukkan gambar 7.3, penilaian risiko adalah proses yang terus berlangsung. Berdasarkan tindakan yang diusulkan dan pengendalian yang ditinjau, risiko yang dinilai akan berubah. Namun, karena organisasi beroperasi dalam lingkungan yang berubah, risiko juga akan berubah. Oleh karena itu menilai risiko tidak pernah bisa menjadi hal yang hanya dilakukan satu kali saja.

Gambar 7.3: Proses Manajemen Risiko



TAHAP 1: MENGIDENTIFIKASI DAN MENGGAMBARKAN AREA RISIKO DAN MASING-MASING RISIKO.

Siapa yang melakukan penilaian?

Ketika menilai risiko keuangan, manajemen senior dan pimpinan harus membentuk kelompok perwakilan dari anggota staf yang memiliki wawasan yang baik dalam risiko keuangan organisasi. Sebagai contoh:

- Staf keuangan seperti manajer keuangan dan petugas pembukuan
- Anggota pimpinan keuangan seperti bendahara
- Manajemen proyek seperti manajer dan koordinator proyek
- Manajemen eksekutif seperti manajer eksekutif

Salah satu anggota harus ditunjuk sebagai ketua. Ketua tersebut bertanggung jawab untuk memfasilitasi proses manajemen risiko. Ketua harus memastikan bahwa masukan dan penilaian dari para anggota dicatat dan dilaporkan. Output dari penilaian risiko, termasuk tindakan untuk mengurangi risiko, harus dilaporkan secara tertulis dan dibagi dengan CNVI. Dengan melakukan itu, CNVI akan dapat memahami mengapa tindakan tertentu diimplementasikan dalam rencana kerja tahunan.

Mengidentifikasi Area Resiko Keuangan

Risiko keuangan dapat terjadi melalui faktor yang berbeda:

- faktor internal (misalnya kurangnya proses pengendalian internal atau kurangnya pengetahuan petugas keuangan)
- faktor eksternal (mis. kehilangan anggota yang membayar karena meningkatnya pengangguran).
- pengoperasian (mis. kurangnya hasil manajemen proyek yang berakibat tidak tercapainya tujuan dan menyebabkan respon kritis donor terhadap proyek)
- hukum dan risiko kepatuhan regulasi (mis. ketidakpatuhan dengan hukum pajak nasional menyebabkan hukuman yang sangat besar bagi organisasi dan menyebabkan hilangnya cadangan keuangan)

Karena risiko yang berbeda berasal dari area-area tersebut, kelompok pertama-tama harus menentukan area risiko yang mereka ingin kaji.

Mendiskripsikan masing-masing risiko

Untuk setiap area risiko kelompok harus menyebutkan risikonya apa saja. Agar memahami risiko dengan baik, kelompok harus berusaha menggambarkan risiko se jelas mungkin.

Misalnya: risiko tentang kemungkinan kurangnya proses pengendalian internal. Istilah risiko ini masih sangat luas dan samar dan belum menjelaskan apa risikonya. Deskripsi harus lebih spesifik. Sebagai contoh: "karena tidak ada yang mengontrol pekerjaan petugas pembukuan; kesalahan dalam pencatatan dan pembayaran tidak akan ditemukan; organisasi berisiko kehilangan uang".

Contoh ini menjelaskan risiko dan semua orang akan langsung mengerti tentang risiko tersebut. Sebuah deskripsi yang lebih tepat dari risiko mungkin akan mengarah pada solusi yang lebih spesifik juga.

Tips:

Mengidentifikasi risiko dari awal bisa sulit dan dapat menyebabkan hasil yang tidak memuaskan. Untuk inspirasi dan indikasi risiko keuangan yang mungkin organisasi Anda harus mencari informasi yang tersedia.

- Lampiran 7.1 menyajikan tabel risiko-risiko yang mungkin. Lampiran ini tidak boleh digunakan sebagai daftar periksa, ini hanya untuk menggambarkan jenis risiko yang mungkin dihadapi.
- masukan lain pada risiko keuangan dapat berasal dari insiden negatif yang terjadi dalam organisasi lain tetapi mirip. Pertanyaan utamanya seperti: apakah hal ini terjadi juga dapat terjadi dalam organisasi kita?
- Pengamatan dari orang lain seperti auditor (sebagaimana disebutkan dalam surat manajemen) atau pengamatan dari lembaga donor ketika meninjau laporan Anda pada operasi organisasi Anda

TAHAP 2: MEMPERKIRAKAN KEMUNGKINAN DAN DAMPAK RISIKO

Risiko yang teridentifikasi harus dimasukkan ke dalam perspektif dalam hal keparahan potensi dampak dan kemungkinan terjadinya. Menilai dan mengkategorikan risiko membantu dalam memprioritaskan dan menyaring mereka, dan dalam menentukan apakah tindakan lebih lanjut diperlukan.

Metode untuk melakukan ini adalah menilai setiap risiko yang diidentifikasi dan menentukan:

- Berapa besar kemungkinan itu terjadi?
- Seberapa parah dampak bagi organisasi jika hal itu terjadi?

Menentukan kemungkinan

Kemungkinan risiko menjelaskan kemungkinan risiko dapat benar-benar terjadi. Hal ini dapat bervariasi dari sangat tidak mungkin hingga sangat mungkin. Gambar 7.4 menyajikan metode skor kemungkinan: penilaian risiko harus memperkirakan seberapa besar kemungkinan setiap risiko yang teridentifikasi dapat terjadi dalam organisasi mereka. Berdasarkan kajian tersebut, setiap risiko diberikan skor kemungkinan dari 1-5.

Gambar 7.4: Metode Skor Kemungkinan

Deskriptor	Skor	Contoh
Jauh	1	Mungkin hanya terjadi pada situasi pengecualian
Kecil	2	Diperkirakan terjadi dalam sedikit situasi
Sedang	3	Diperkirakan terjadi dalam beberapa situasi
Tinggi	4	Diperkirakan terjadi dalam banyak situasi
Sangat tinggi	5	Diperkirakan terjadi sering dan di banyak situasi



Menentukan Dampak

Karena tidak setiap risiko akan memiliki dampak yang sama bagi suatu organisasi, dampak potensial dari setiap risiko perlu ditentukan juga. Untuk menilai dampak dari setiap risiko (jika hal itu terjadi) gambar 7.5 dapat membantu.

Gambar 7.5 Metode Skor Dampak

Deskriptor	Skor	Dampak pada reputasi dan kehilangan uang
Tidak penting	1	Tidak ada dampak pada reputasi atau layanan Kemungkinan tidak terjadi keluhan Kehilangan uang sangat kecil
Kecil	2	Dampak kecil pada reputasi dan layanan Kemungkinan ada keluhan Kehilangan uang kecil
Nyata	3	Ada gangguan terhadap layanan dan reputasi Potensi adanya publisitas negatif - dapat dihindari dengan penanganan yang hati-hati Kehilangan uang nyata
Kritis	4	Gangguan layanan dan reputasi Publisitas negatif tidak terhindarkan (media lokal) Kehilangan uang kritis
Mengancam eksistensi	5	Layanan terganggu selama waktu yang cukup lama Publisitas negatif besar tidak terhindarkan (media nasional) Pengunduran diri manajemen senior atau pimpinan Hilangnya kepercayaan donor dan penerima manfaat Kehilangan uang yang besar sekali, menuntun pada kebangkrutan

TAHAP 3: PERINGKAT RISIKO SESUAI BESARNYA

Mengetahui dan membuat peringkat baik dalam kemungkinan maupun dampak dari setiap risiko yang diidentifikasi, akan memungkinkan Anda untuk menentukan peringkat masing-masing risiko sesuai besarnya. Dengan menggunakan sebuah rumus Anda akan dapat memberikan peringkat setiap risiko dan memberikan urutan prioritas semua risiko.

- Rumusnya adalah: (skor dampak * skor kemungkinan) + skor dampak = skor risiko
- Secara Matematika: $xy + y$ di mana x adalah 'kemungkinan' dan y adalah 'dampak'

Gambar 7.6 adalah peta panas Risiko. Dalam peta panas resiko di bawah ini, 'kemungkinan' adalah x dan y adalah 'dampak'. Kode warnanya adalah:

- Red: Risiko tidak dapat diterima, langkah-langkah untuk meminimalkan risiko sangat dibutuhkan, skor 18 atau lebih
- Oranye: Risiko tinggi, langkah-langkah untuk meminimalkan risiko diperlukan, skor antara 13-17
- Kuning: Risiko rata-rata, menguji langkah-langkah untuk meminimalkan risiko; skor antara 10 dan 12
- Hijau: Risiko kecil atau tidak signifikan risiko dengan skor 9 atau kurang

Gambar 7.6: Peta Panas Risiko

Dampak	Mengancam eksistensi	5	10	15	20	25	30
	Kritis	4	8	12	16	20	24
	Nyata	3	6	9	12	15	18
	Kecil	2	4	6	8	10	12
	Tidak penting	1	2	3	4	5	6
			1 Jauh	2 Kecil	3 Sedang	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi

KEMUNGKINAN

Kelompok (tim) Risiko harus membuat perhitungan setiap risiko yang dinilai. Berdasarkan skor, risiko yang paling serius dapat ditentukan.

Ketua dapat memperkenalkan berbagai bentuk tugas untuk melakukan perhitungan terjadinya risiko ini. Misalnya setiap anggota pertama membuat perhitungan mereka sendiri dan setelah itu hasil ini dibahas dalam seluruh kelompok. Tentu saja, bentuk tugas lain juga dapat dilakukan.

TAHAP 4: MEMUTUSKAN TANGGAPAN YANG TEPAT TERHADAP RISIKO DAN MELAKSANAKAN TINDAKAN YANG TERFOKUS PADA RISIKO

Untuk setiap risiko utama yang diidentifikasi, manajemen senior harus mempertimbangkan tindakan yang tepat yang perlu diambil untuk mengelola risiko tersebut. Manajemen dapat berusaha mengurangi kemungkinan terjadinya, atau mengurangi dampaknya jika hal tersebut terjadi.

Kajian tersebut juga harus mencakup penilaian tentang seberapa efektif pengendalian yang sudah ada.

Tindakan-tindakan berikut adalah contoh tindakan yang mungkin (indikatif):

- Risiko mungkin perlu dihindari dengan mengakhiri kegiatan (misalnya untuk sepenuhnya menghentikan sebuah proyek)
- Risiko dapat dibagi dengan pihak lain (misalnya bekerja sama dengan serikat buruh lainnya)
- Paparan risiko dapat dibatasi (misalnya pembentukan cadangan dana jika terjadi hilangnya pendapatan)
- Risiko ini dapat dikurangi atau dihilangkan dengan membentuk atau memperbaiki prosedur pengendalian (misalnya pengendalian keuangan internal, pengendalian pada perekrutan, kebijakan personalia)
- Risiko mungkin perlu diasuransikan terhadap (ini sering terjadi untuk risiko residual, misalnya kewajiban tanggungan pemberi kerja, pencurian, kebakaran)
- Risiko dapat diterima sebagai kemungkinan kecil akan terjadi dan / atau dampaknya rendah dan oleh karena itu hanya akan ditinjau setiap tahun (mis. publikasi saham rendah dapat dilakukan dengan risiko sementara kehabisan stok atau kas kecil mengambang USD 25 yang dilakukan di tempat dalam satu malam)

Manajemen senior akan membuat dan mengimplementasikan tindakan yang tepat. Sebaiknya tindakan akan dilekatkan pada penilaian risiko tahunan, sehingga akan lebih mudah untuk menilai efektivitas tindakan-tindakan yang diambil setelah beberapa waktu.

TAHAP 5: MEMANTAU DAN MENGEVALUASI RISIKO DAN MENGUSULKAN TINDAKAN SETIAP TAHUNAN

Manajemen risiko adalah proses dinamis yang memastikan bahwa risiko akan ditangani saat muncul, organisasi harus melakukan penilaian risiko tahunan. Dalam melakukan hal ini, organisasi juga harus fokus tentang bagaimana risiko yang teridentifikasi sebelumnya mungkin telah berubah.

Sebuah proses yang berhasil termasuk memastikan bahwa:

- Risiko baru dilaporkan dengan benar dan dievaluasi
- Setiap kegagalan yang signifikan dari sistem pengendalian dilaporkan dengan benar dan dilelang
- Ada tingkat pemahaman yang memadai tentang tanggung jawab individu baik untuk pelaksanaan maupun pemantauan sistem pengendalian
- Identifikasi tindakan lebih lanjut yang diperlukan

Tips terakhir: federasi dapat memilih untuk melakukan penilaian risiko keuangan selama pertemuan tahunan yang diselenggarakan oleh konfederasi. Juga dimungkinkan untuk melakukan penilaian risiko dengan rekan-rekan yang bekerja di federasi lain, karena mereka menghadapi situasi yang serupa dan risiko yang serupa.

Dengan melakukan itu, mereka bisa belajar dari satu sama lain dan akan mendapatkan dorongan besar pada proses manajemen risiko.

Lampiran 7.1: Contoh potensi area risiko, dampak dan mitigasinya

Daftar ini dimaksudkan sebagai indikasi dari beberapa area keuangan utama risiko yang dapat dipertimbangkan oleh serikat buruh. Contoh-contoh gambaran dampak potensial diberikan juga.

Risiko diklasifikasikan sebagai berikut:

- Tata Kelola
- Operasional
- Keuangan
- Lingkungan atau eksternal
- Kepatuhan (hukum atau regulasi)

Risiko tata kelola

Potensi risiko	Potensi dampak
Anggota pimpinan yang mendapatkan manfaat dari organisasi (mis. remunerasi)	Menurunkan reputasi, semangat dan etos kerja Dampak negatif pada pengendalian lingkungan secara keseluruhan Konflik kepentingan Kemungkinan tindakan regulasi
Struktur organisasi tidak efektif	Kurangnya aliran informasi dan prosedur pembuatan keputusan yang buruk Terlalu jauh dari kegiatan operasional Tidak ada kepastian/kejelasan tentang peran dan tugas Keputusan dibuat di tingkat yang tidak tepat atau birokrasi terlalu berlebihan
Hilangnya staf utama	Mengalami atau kehilangan skill/keahlian Dampak operasional pada proyek dan prioritas utama Hilangnya basis kontak dan pengetahuan institusional

Risiko Operasional

Potensi Risiko	Potensi Dampak
Aset tidak aman	Kehilangan atau kerusakan Pencurian aset Pelanggaran hak intelektual
Organisasi sangat tergantung para sukarelawan	Kurangnya kompetensi, pelatihan dan dukungan Buruknya pelayanan ke anggota Tingginya turnover (keluar masuk) relawan menyebabkan hilangnya pengetahuan dan pengalaman
Tingginya turnover (keluar masuk) staf	Hilangnya pengalaman di keahlian teknis utama Biaya rekrutmen dan lead time (dari awal sampai selesai) Biaya pelatihan Dampak operasional pada semangat staf dan penyampaian layanan

Risiko Keuangan

Potensi risiko	Potensi dampak
Pengendalian anggaran yang dan laporan keuangan yang kurang cukup	<p>Anggaran tidak memenuhi sasaran dan prioritas utama</p> <p>Keputusan dibuat pada proyeksi atau laporan keuangan yang tidak akurat</p> <p>Keputusan dibuat berdasarkan data costing atau proyeksi income yang tidak dapat diandalkan</p> <p>Pengendalian kredit lemah</p> <p>Aliran kas dan manajemen kebendaharaan buruk</p>
Sensitivitas aliran kas	<p>Tidak mampu memenuhi komitmen</p> <p>Kurangnya likuiditas untuk membayar berbagai biaya</p> <p>Dampak kegiatan operational</p>
Ketergantungan pada sumber income/pendapatan	Aliran kas dan dampak anggaran karena hilangnya bentuk income dari satu sumber
Kurs asing	<p>Kerugian nilai tukar kurs</p> <p>Ketidakpastian biaya proyek</p> <p>Dampak aliran kas pada kegiatan operasional</p>
Isu ketidakpatuhan dengan batasan yang diterapkan donor	<p>Pembayaran ganti hibah</p> <p>Hubungan masa depan dengan donor dan penerima manfaat lainnya</p> <p>Tindakan regulasi</p>
Penipuan atau kesalahan	<p>Kerugian keuangan</p> <p>Risiko reputasi</p> <p>Hilangnya semangat staf</p> <p>Tindakan regulasi</p> <p>Dampak pada pendanaan</p>

Faktor lingkungan atau eksternal

Potensi risiko	Potensi dampak
Persepsi publik negatif	Hilangnya anggota Hilangnya kontribusi anggota Dampak pada penggunaan layanan oleh anggota Kemampuan untuk mengakses hibah atau kontrak dana
Kebijakan pemerintah yang membatasi	Dampak legislasi atau regulasi umum pada kegiatan yang dijalankan Dampak pada ketersediaan penerimaan hibah dari institusi asing Kerugian income karena UU pajak yang membatasi
Hubungan dengan pendana	Penurunan hubungan mungkin berdampak pada pendanaan dan ketersediaan dukungan

Risiko kepatuhan (UU dan regulasi)

Potensi risiko	Potensi dampak
Adanya ketidakpatuhan dengan legislasi dan regulasi terkait kegiatan, besar dan struktur organisasi	Risiko reputasi Hukuman dan denda Prosedur peradilan, ke pengadilan

