

UPRAVLJANJE RIZICIMA FAKTOR ODRŽIVOG USPJEHA

RISK MANAGEMENT FACTOR FOR SUSTAINABLE ACCOMPLISHMENT

Dr. sc. Miroslav Drljača

Zračna luka Zagreb d.o.o., Zagreb, Croatia

E-mail: mdrljaca@zagreb-airport.hr

REZIME

Nema poduzetničke aktivnosti bez rizika. Zanimajući upravljanje rizicima brojne organizacije u svijetu pretrpjele su financijske gubitke. Svaka organizacija treba integrirati upravljanja rizicima u svoj sustav upravljanja. Oko procesnih karakteristika rizika postoji visok stupanj suglasja među autorima, dok u konceptualizaciji pojma postoje razlike. Problem upravljanja rizicima globalni je problem koji zahtjeva globalna rješenja. Jedno od mogućih je ispunjenje zahtjeva međunarodnih normi za upravljanje rizicima AS/NZ 4360:2004 i ISO 31000:2009. Sustav upravljanja rizicima kompatibilan je sustavu upravljanja kvalitetom ISO 9001:2008 i temelji se na istim načelima. Bez upravljanja rizicima poslovanja održivi uspjeh nije realan.

Ključne riječi: rizik, kvaliteta, upravljanje rizicima, upravljanje kvalitetom.

ABSTRACT

No business activity without risk. Due to risk management inattention many organizations worldwide incurred financial losses. Any one organization need to integrate risk management in its management system. Authors are very accordance about the process characteristics of risk, but not about definition conceptualization. Problem of risk management is global and needs global solving. One of possible is fulfilling of the requirements of international risk management norms such as AS/NZ 4360:2004 and ISO 31000:2009. Risk management system is compatible with quality management system ISO 9001:2008 and based on the same principles. The sustainable accomplishment is not real without risk management.

Key words: risk, quality, risk management, quality management.

1. UVOD

Aktivnost na tržištu liberalnog kapitalizma kao ekonomskog modela razvoja podrazumijeva preuzimanje sve većeg rizika u poslovanju. Organizacije djeluju na tržištu konkurencije koja se zaoštava. O upravljanju rizicima posljednjih se godina sve više raspravlja u svrhu zaštite prvenstveno krupnog kapitala. Institucionalni investitori koji drže oko 75% svjetskog kapitala, u posljednja tri desetljeća doživjeli su značajne gubitke.[1] „S druge strane, pozajmljivači kapitala očekuju sve bolju kontrolu rizika“.[2] Stoga što rizik nije moguće izbjeći, jer je čimbenik poslovanja, njime treba upravljati.

Zbog važnosti za kontinuitet poslovanja brojna regulativa (ISO 31000, ISO 20000, ISO 27000, AS/NZ 4360, SOX, Basel II, zakonske odredbe Republike Hrvatske da svi korisnici državnog proračuna uvedu sustav FMC (Finance Management Control - Kontrola upravljanja financijama), odluka Hrvatske narodne banke o primjerenom upravljanju

informacijskim sustavom-rizicima) zahtijeva upravljanje rizicima kao preduvjet stabilnom poslovanju u kontinuitetu, odnosno dokazivanje kvalitete sustava upravljanja.

2. POJMOVNO ODREĐENJE RIZIKA

Rizik se u literaturi najčešće definira u užem i u širem smislu.[3] U poslovnoj ekonomiji rizik u užem smislu je opasnost gubitka ili štete. U širem smislu rizik opisuje mogućnost drukčijeg ishoda od onog koji se očekivao, boljeg ili lošijeg. Zakoni u Njemačkoj i Austriji rizik definiraju kao opasnost da u okviru poslovne aktivnosti mogu nastati gubici. Nadalje, „... rizik je mjera mogućeg neugodnog ishoda nekog događaja.“[4] Kod procjene rizične situacije odmieravaju se prednosti i nedostaci mogućeg ishoda. Rizik se osobito pažljivo procjenjuje u bitnim situacijama za organizaciju, koje mogu odrediti tokove njezina poslovanja i u značajnijoj mjeri kvalitetu odvijanja njezinih poslovnih procesa, osobito kad se: [5] 1) ukaže nova rizična situacija, 2) promijeni stupanj poznatog rizika i 3) kad nastupi novo shvaćanje rizične situacije.

Norma ISO 31000:2009 definira rizik kao: „Utjecaj nesigurnosti na ciljeve“ misleći na ciljeve poslovanja.

3. TIPOLOGIJA RIZIKA

Brojne su podjele i vrste rizika. Temeljnom podjelom rizik poslovanja se može podijeliti na *vanjski* i *unutarnji*. Vanjski se dijele na: *globalni* i *nacionalni (regionalni)*, a unutarnji na: *financijski* i *operativni*. Unutar temeljne podjele nalazi se niz pojava oblika rizika.[6] Dalje, rizik se može podijeliti na *realni* i *oportunitetni*. Realni rizik poslovanja relativno se lako uočava i prepoznaje kao realan ili stvarni gubitak. U slučaju *oportunitetnog* gubitka rezultat nije sukladan očekivanjima obzirom na mogućnosti i radi se o gubitku koji se ne može jednostavno uočiti i prepoznati. Zapravo se radi o fenomenu pretvaranja nerizične situacije u rizičnu, a uočava se tek kad nastupi štetni događaj.

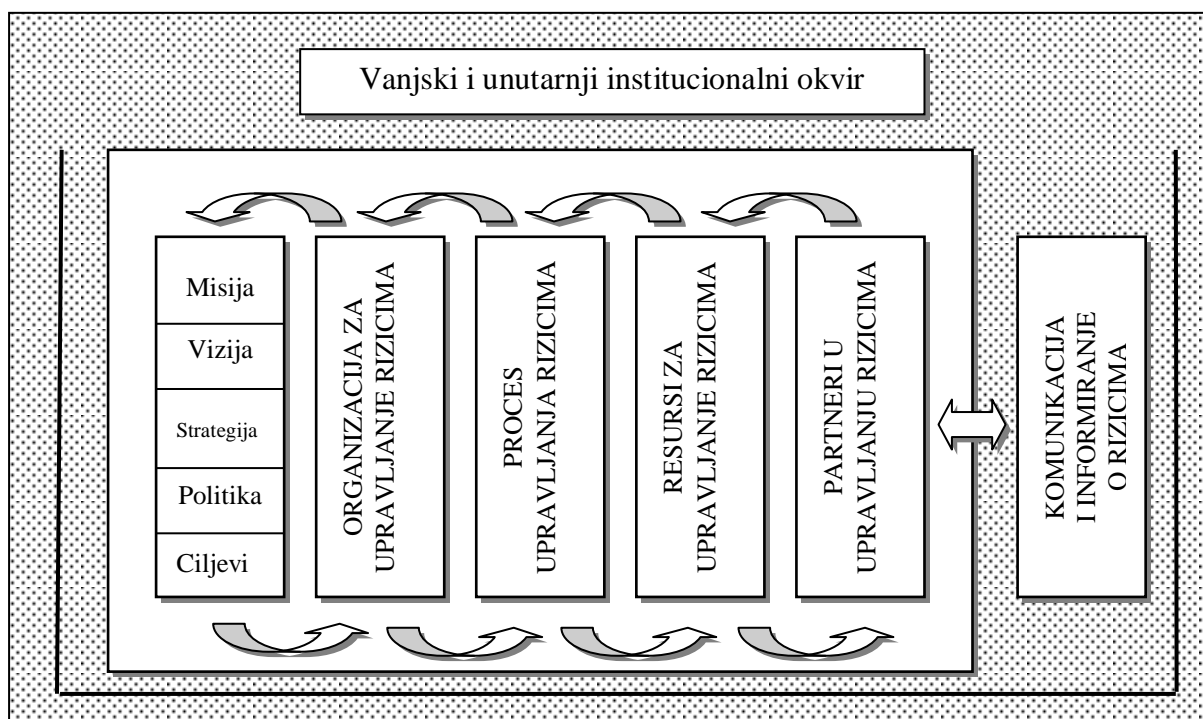
Osnovna podjela dalje dijeli rizik na *špekulativni* i *hazardni*. [7] Za *špekulativne* rizike karakteristična je mogućnost da rezultat bude ostvaren u dva smjera: može se ostvariti dobit, a s druge strane, pretrpjeti šteta, odnosno ostvariti gubitak. Tipičan primjer za ovu vrstu rizika je kockanje, kartanje, igranje ruletom, klađenje i sl. U svim ovim slučajevima postoji određena vjerojatnost za ostvarivanje dobiti, odnosno gubitka. *Hazardni* rizik, kao posljedica odluke, ne sadrži vjerojatnost dobitka već isključivo nastanka štete, odnosno gubitka. Tipični primjeri su: otuđenje stvari, požar u stanu, elementarna nepogoda koja uništava usjeve i sl.

4. SUSTAV UPRAVLJANJA RIZICIMA

Sustav upravljanja rizicima treba promatrati kao podsustav sustava upravljanja organizacije, koji zajedno s drugima (sustav upravljanja okolišem, sustav socijalne odgovornosti, sustav upravljanja sigurnošću i sl.) čini jednu složenu interakciju, tj. sustav upravljanja organizacije. „Sustav upravljanja rizicima može se definirati kao cjelovit proces obuhvaćanja, mjerenja i nadziranja relevantnih i potencijalnih rizika te analize s tim u vezi potencijalnih gubitaka.“[2] Prema normi ISO 31000:2009 Sustav upravljanja rizicima je „Skup komponenata koje pružaju temelje i organizacijske aranžmane za projektiranje, implementaciju, monitoring, pregled i stalno poboljšanje upravljanja rizicima u cijeloj organizaciji.“[8]

Sustav upravljanja rizicima temelji se na načelima čiji obuhvat seže do utvrđivanja okvirnih načela, procesa upravljanja rizicima, kategorizacije rizika i organizacije sustava upravljanja rizicima. Okvirnim načelima utvrđuju se i dokumentiraju smjernice za politiku rizika, kao prvog strukturnog elementa sustava upravljanja rizicima. U okviru politike utvrđuje se odgovornost za sustav upravljanja. Okvirna načela pomažu u definiranju organizacijskoj ustroja i odnosa, u okviru organizacije kao drugog strukturnog elementa sustava upravljanja rizicima, a utvrđuje se i sklonost organizacije riziku. Okvirna načela upravljanja rizicima su:[9]

1. Rizici su nužno povezani s postizanjem gospodarskog uspjeha.
2. Niti jedna aktivnost ili odluka ne smije povlačiti rizik opstanka organizacije.
3. Rizici prihoda moraju biti primjereno nagrađeni nastalom rentom.
4. Rizike treba usmjeravati putem instrumenata sustava upravljanja rizicima.



Slika 1. Strukturni elementi sustava upravljanja rizicima

U kontekstu upravljanja rizicima, rizik predstavlja vjerojatnost da djelovanje neće ispuniti jedan ili više ciljeva poslovanja. Za definiciju upravljanja rizicima često se koristi PMBOK-ova:[10] definicija procesa upravljanja rizicima koja upravljanje rizicima definira kao „... sustavni proces identificiranja, analiziranja i odgovaranja na rizike, a što uključuje maksimiziranje vjerojatnosti i utjecaja pozitivnih događaja i minimiziranje vjerojatnosti i utjecaja negativnih događaja na ispunjenje ciljeva.“ I dok oko procesnih karakteristika rizika postoji visok stupanj suglasja među autorima, u konceptualizaciji pojma postoji razilaženje.

4.1. Norma AS/NZ 4360:2004

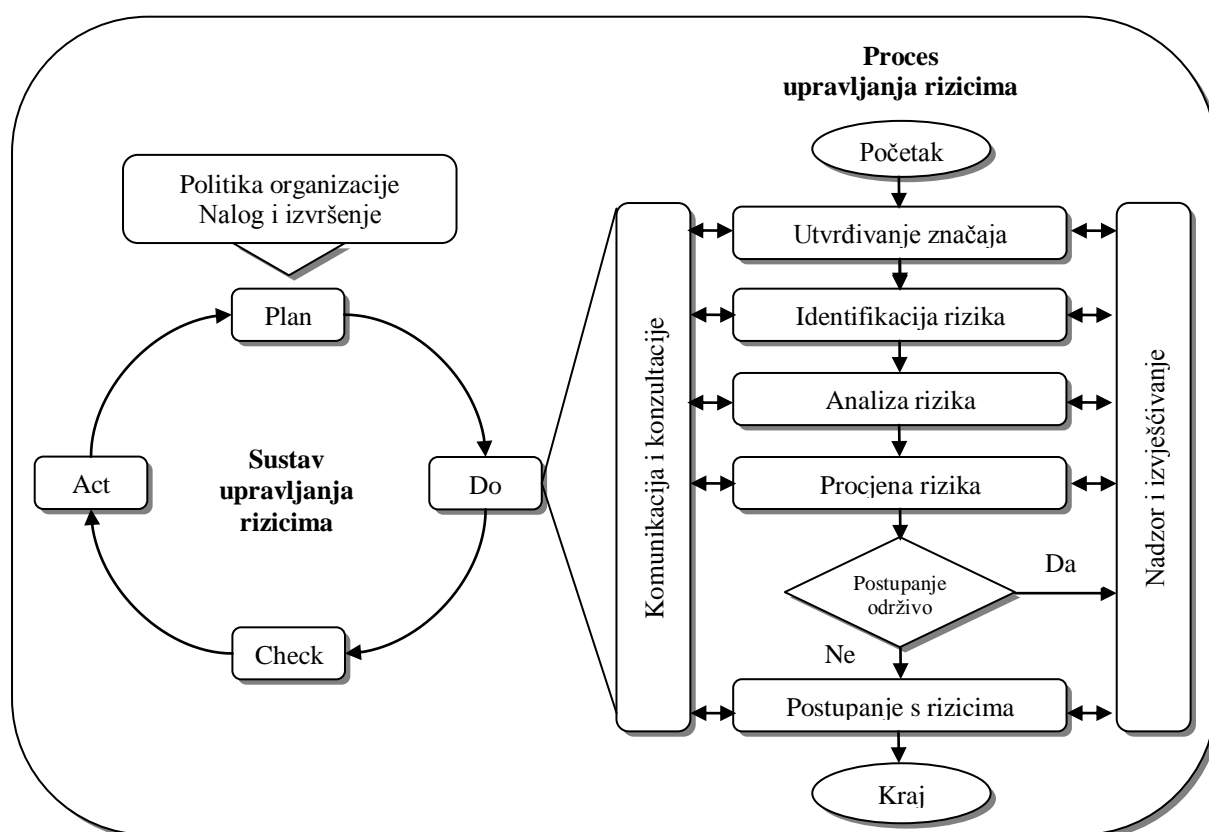
Normu AS/NZS 4360 spominje se prvenstveno zato što je prethodila normi ISO 31000 koja je od nje preuzela brojna rješenja iz metodologije i procesne orijentacije u sustavu upravljanja. AS/NZS 4360 usvojena je i primijenjena u tisućama organizacija u Australiji i Novom Zelandu, kao i širom svijeta, u proteklih petnaest godina. Uspostavljena je kako bi omogućila praktični pristup upravljanju rizicima i široku primjenu. Pojavljivanje ove norme imalo je svoju genezu. Najprije se pojavila kao nacrt DR 98549. Nakon toga objavljena je kao

AS/NZS 4360:1995 - *Risk Management*. Nakon revizije provedene 1999. godine pojavljuje se drugo izdanje pod nazivom AS/NZS 4360:1999 - *Risk Management*, da bi, nakon ponovne revizije bilo objavljeno treće izdanje pod nazivom AS/NZ 4360:2004 - *Risk Management*.

Radi se o zajedničkoj normi Australije i Novog Zelanda, u čijem stvaranju je sudjelovao Udruženi tehnički odbor OB/7 - *upravljanje rizicima*. Norma je odobrena u interesu Vijeća za norme Australije i Novog Zelanda, 12.04.1999. godine. Prilikom izrade i donošenja ove norme, Odbor OB/7 vodio je računa o zastupljenosti brojnih interesa.

4.2. Međunarodna norma ISO 31000:2009

Međunarodna norma ISO 31000:2009, kao i sve druge ISO norme, globalnog je karaktera. Tijekom 2010. godine doživljava svoju primjenu kao prva međunarodna norma za upravljanje rizicima, u svijetu. Ona će pomoći onim organizacijama koje nisu ranije primijenile upravljanje rizicima, a također i kompanijama koje su prilagodile svoje strategije potrebi upravljanja rizicima, ali još nisu postigle očekivanu učinkovitost.



Slika 2. Sustav upravljanja rizicima

Ova norma pisana je uzimajući u obzir široki raspon interesa različitih organizacija. Ona ne daje samo informacije o tome da poslovni procesi trebaju općenito biti prilagođeni upravljanju rizicima, već također sadrži i preporuke kako ti poslovni procesi mogu biti implementirani kroz primjenu i implementaciju aspekta upravljanja rizicima. Kao okvir za integraciju upravljanja rizicima u organizaciji podrazumijeva ovlasti, resurse i sustav upravljanja koji omogućuje da učinkovito upravljanje rizicima zauzme svoje mjesto, poboljšava se i prilagođava zahtjevima vremena.

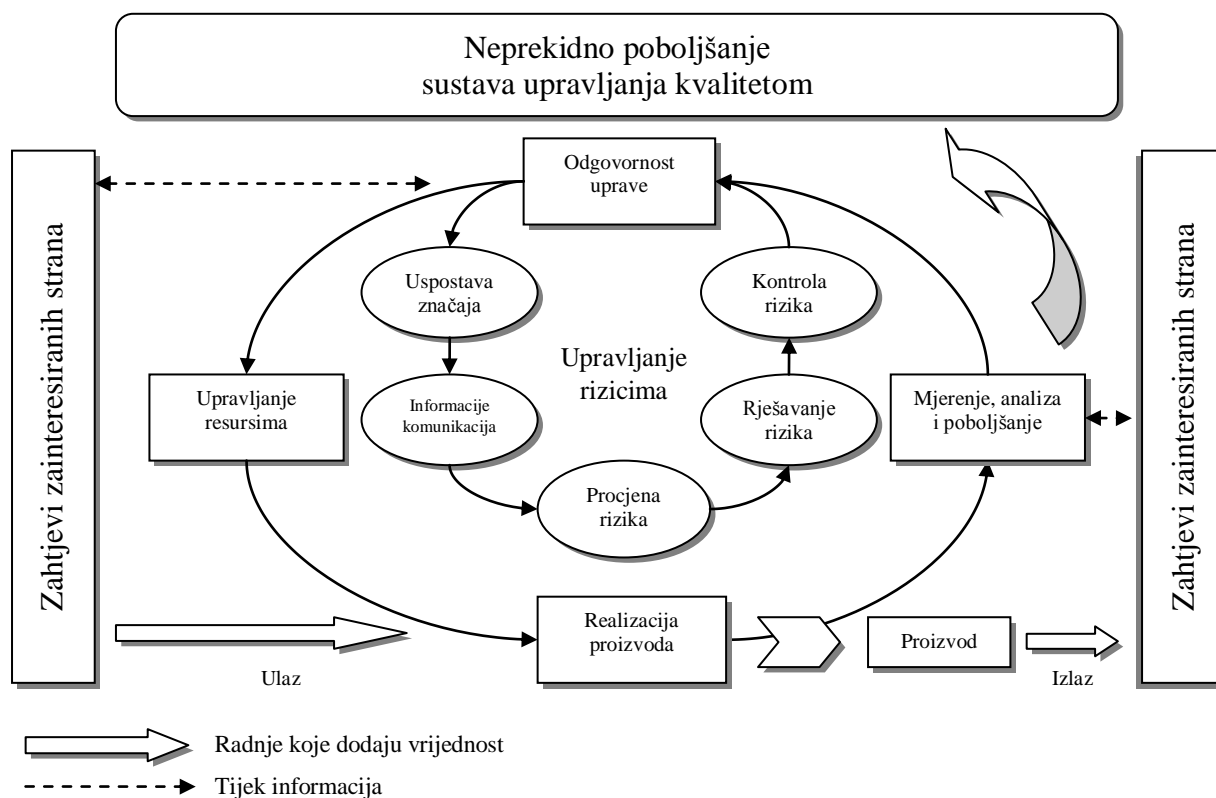
Sustav upravljanja rizicima sastoji se od strukturnih elemenata koje ima svaki sustav upravljanja i ima zadatak omogućiti upravljanje rizicima. Proces upravljanja rizicima strukturni je element sustava upravljanja rizicima, što znači da bez njega sustav ne postoji i ne

može djelotvorno funkcionirati. Proces upravljanja rizicima također se odvija u neprekinitim ciklusima. Svaki novi ciklus, na višoj razini pouzdanosti procesa.[11]

5. ISO 9001 I UPRAVLJANJE RIZICIMA

S obzirom da je sustav upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 9001 temeljni sustav, potrebno je razjasniti odnos sustava upravljanja rizicima i sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001. Oba sustava temelje se na istim načelima i dio su sustava upravljanja organizacije. Teško je povući strogu granicu i reći gdje završava jedan, a počinje drugi sustav. Treba ih promatrati kroz niz međusobnih interakcija.

Govoriti o sustavu upravljanja kvalitetom, a ne i o sustavu upravljanja rizicima, neutemeljeno je. Može li se govoriti o kvaliteti ukoliko se ne upravlja rizicima?



Slika 3. Sustav upravljanja rizicima i sustav upravljanja kvalitetom

Pored zahtjeva za procesnim pristupom potrebno je primijeniti i proces procjene rizika, osobito na tržišne trendove, strateške odrednice, razvojne studije, operativne aktivnosti, zadovoljstvo korisnika proizvodima i uslugama. Kao rezultat ova dva pristupa organizacija treba posvetiti više pažnje potrebama i očekivanjima kupaca i ostalih zainteresiranih strana.

Međunarodna norma ISO 9001:2008 eksplicite ističe da razvoj sustava upravljanja kvalitetom mora uzeti u obzir okruženje u kojem organizacija djeluje, promjene u okruženju, kao i rizike koji su vezani za to okruženje. Istovremeno norma ISO 9001:2008 ne sadrži zahtjeve u odnosu na ostale sustave upravljanja, osobito upravljanja okolišem, zdravljem i sigurnošću, upravljanje financijama ili upravljanje rizicima. Ta norma ne sadrži posebne napomene za upravljanje rizicima (npr. identifikaciju, analizu, ispitivanje, mjere za smanjenje ili eliminaciju rizika, itd.). Ipak, pažljiva analiza norme ISO 9001:2008 pokazuje da postoje odrednice koje se indirektno odnose na neke elemente upravljanja rizicima.

To znači da čak i stupanj materijalizacije načela upravljanja kvalitetom na razini zahtjeva norme ISO 9001:2008 podrazumijeva utvrđivanje elemenata sustava upravljanja rizicima, što je nužan korak u modeliranju sustava upravljanja rizicima kao strukturnog elementa integriranog sustava upravljanja, jer sustav kvalitete uspostavljen na ovoj razini doprinosi razvoju TQM-a (Total Quality Management – Potpuno upravljanje kvalitetom).

6. ZAKLJUČAK

Rizik nije moguće izbjeći jer nema poduzetničke aktivnosti bez rizika. U rizike treba ulaziti, ali planski. Rizik treba prihvatiti kao realnost i učiniti sve kako bi se došlo u fazu upravljanja rizicima. Interes je to, prije svega, vlasnika kapitala. Brojni primjeri u svijetu pokazuju da su veliki financijski gubici nastali upravo zbog nepostojanja sustava upravljanja rizicima. Sustav upravljanja rizicima treba biti dio sustava upravljanja organizacije u cjelini. Temelji se na načelima upravljanja rizicima, a podrazumijeva primjenu modeliranog procesa upravljanja rizicima. Da bi se primijenio proces upravljanja rizicima potrebno je poznavanje procesne strukture organizacije, kao strukturnog elementa sustava upravljanja. U svrhu reguliranja ove problematike i zadovoljenje interesa partnera širom svijeta, izrađene su globalne norme za upravljanje rizicima. Prije svega je to norma AS/NZ 4360:2004 - *Risk Management*, s težištem na uspostavljanju i primjeni procesa upravljanja rizicima i na temelju nje izrađena norma ISO 31000:2009 - *Risk management - Principles and guidelines*, s težištem na izgradnji sustava upravljanja rizicima. Rizike treba kvantificirati kako bi se predvidjela moguća šteta za organizaciji i mogla donijeti odluka o njezinoj prihvatljivosti, s jedne, i kako bi se moglo egzaktno utvrditi učinak primjene sustava upravljanja rizicima, s druge strane. Sustav upravljanja rizicima kompatibilan je sa sustavom kvalitete ISO 9001:2008 i zajedno mogu činiti integrirani sustav upravljanja. Stupanj materijalizacije načela upravljanja kvalitetom na razini zahtjeva norme ISO 9001:2008 podrazumijeva utvrđivanje elemenata sustava upravljanja rizicima. Sustav upravljanja rizicima doprinosi *održivom uspjehu*, što znači poslovnu uspješnost u kontinuitetu, temeljenu na načelima kvalitete, održivog razvoja, socijalne odgovornosti i poslovne etike.

7. REFERENCE

- [1] Emblemsvlg, J.; Endre Kjolstad, L.: Strategic risk analysis - a field version, Management decision, Vol. 40, No. 9, 2002, pp. 842-852.
- [2] Osmanagić Bedenik, Nidžara.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003, pp. 59.
- [3] Kromschröder, B.; Lück, W.: Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung, Der Betrieb, Nr. 32/1998, pp. 1573-1576.
- [4] Novak, B.; Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza Press, Zagreb, 2001, pp. 35.
- [5] Regester, M.; Larkin, J.; Risk Issues & Crisis Management, Kogan, Ltd., London, 1997, pp. 28.
- [6] Drljača, M.: Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti, (doktorska disertacija), Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010, pp. 124.
- [7] Young C. P.; Tippins, C. S.: Managing Business Risk: An Organization Wide Approach to Risk Management, American Management Association, New York, 2001, pp. 5.
- [8] ISO 31000:2009 Risk management-Principles and guidelines (Upravljanje rizicima-Načela i smjernice).
- [9] Hornung, K.; Reichmann, T.; Diederichs, M.: Riskomanagement, Controlling, No. 7, 1999, p. 317-325.
- [10] A Guide to the **P**roject **M**anagement **B**ody of **K**nowledge (PMOBOK & Guide), Edition 2000, Project Management Institute, 2000, pp. 127.
- [11] Risikomanagement für Organisationen & Systeme, Global competence in standards, 2008, pp. 7.