

## "Risk Management- izazov, potreba, moda!"

Vladimir Simić, MIQA, Euroquality Group

*„At virtually every stage of even the most successful IT projects, there are large numbers of important things that are unknown..” Jim McCarthy, Program Manager, Microsoft Visual C++*

Termin i praksa upravljanja rizicima ulazi na vrata i naših privrednih i društvenih subjekata. Glavne podsticaje za ovu primenu u Srbiji daju partneri iz inostranstva i razne institucije i organizacije iz Evrope i ostalog razvijenog sveta, u saradnji sa našim privrednim i drugim subjektima, unoseći zahteve -za analizama rizika u sopstvenim ili zajedničkim poduhvatima.

„Risk management“ kao termin i praksa je poslednjih godina doživeo značajnu promenu i napredak u sledećim pravcima:

- primena termina se naglo širi
- primena u praksi se ubrzava
- počinju da se donose i primenjuju standardi u ovim oblastima.

Sa aspekta razvoja i oblasti primene „upravljanja rizicima“ lako su uočljiva tri perioda:

**Početak** – kada su se elementi upravljanja rizicima mogli prepoznati u aktivnostima osiguravajućih organizacija i finansijskoj sferi poslovanja, uopšte.

Autiori „Risk management in business environmental,, Mehr i Hedges<sup>i</sup> su ukazivali da ovaj termin treba uglavnom vezivati za finansijska pitanja, a pre svega solventnost i svođenje rizika na što je moguće niži trošak. Njihovi saveti “ ne rizikuj više nego što možeš da dozvoliš da izgubiš“ i „ne rizikuj mnogo za malo“ su u praksi prevaziđeni i predstavljaju pristupe koji se danas ne koriste.

**Proširenje primene koncepta** – kada se u ove programe uključuju odgovarajući državni i društveni organi i organizacije, razvijajući tezu širenja odgovornosti za rizike na sve veći i širi broj učesnika. Ovu fazu razvoja posebno karakterišu analize rizika u zaštiti na radu, zaštiti okoline, protivpožarnoj zaštiti, proizvodnji hrane, medicini, socijalnom osiguranju i društvenoj odgovornosti, uopšte.

**Sadašnja faza razvoja** – koja podrazumeva diverzifikaciju primene koncepta na mnoge pojedinačne sfere poslovanja – sa jedne strane (HACCP i informatika) i uvođenje i uključivanje rizika u opšte ili specijalizovane upravljačke sisteme, putem odgovarajućih standarda i upravljačkih preporuka.

Danas sve više i više se mogu čuti pobornici jedne veoma stare prihvatljive aksiome, koju je lansirao još davne 1962 kanadski pionir na polju rizika Douglas Barlow, izvršni direktor „Massey Ferguson“ – „Svako upravljanje je ustvari upravljanje rizicima“. Njegova vizija danas postaje stvarnost.

Ovaj koncept širenja primene i značaja se lako uočava, a kako primeri mogu poslužiti donošenju „European Risk Management Strategy“ u Maju ove godine“<sup>ii</sup>, priprema RMAF (Risk Management Assessment Framework) koncepta u UK, uz punu harmonizaciju sa pravilima evropskog modela izvrsnosti EFQM-a<sup>iii</sup>, u Novembru 2001 "Swiss National Science Foundation" lansirala je projekte u okviru „National Centre of Competence in Research“ u oblasti „risk“ menadžmenta – FINRISK, a Nacionalna Banka Kanade, takođe 2001. godine je izdala „Integrated Risk Management Framework“ kao opšte uputstvo za

upravljanje rizicima uz potpunu primenu ISO upravljačke terminologije. Agencija US EPA je pripremila „Guidance for Auditing Risk Management Plans/Programs“<sup>iv</sup>.

Kada se analizira i referentna literatura vidi se da su se ovim pitanjima na početku bavili finansijski eksperti i institucije (Guide on Business Risk Management- *Treasury Board Secretariat, Government of Canada, 1988*<sup>v</sup>) a danas međunarodne organizacije kao ISO *ISO/IEC Guide 73, Risk Management – Vocabulary – Guidelines*<sup>vi</sup>, ili nacionalne organizacije (ANSI/ISA 84-01 – 1996 Application of Safety Instrumented Systems for the Process Industries<sup>vii</sup>, i AS/NZS 4360:2004 Risk Management<sup>viii</sup>).

Definicije koje se danas koriste i sreću u literaturi, upravo govore o ovome širokom spektru obima primene upravljanja rizikom kao elementa upravljanja.

„Glossary of Insurance and Risk Management Terms“, kanadskog ministarstva Finansija pod „risk management“-om podrazumeva – proces analiziranja izlaganja rizicima ili gubicima i preduzimanje koraka smanjenja tih potencijalnih ili stvarnih gubitaka, do nivoa prihvatljivog za organizaciju“.

ISO Guide 73 - “Risk management” definiše kao “kulturu, procese i strukturu.....“ i na taj način direktno vezuju rizik sa menadžerskim principima i latkama.

AS/NZS 4360:2004 – opisuje „*risk management system*“ – kao skup elemenata upravljačkog sistema organizacije koji se odnose na upravljanje rizicima” upečatljivo ukazujući da se radi o komponenti upravljanja i organizacione strukture.

A privredna praksa „upravljanjem rizikom” podrazumeva

1. Procese povezane sa identifikacijom, analiziranjem, planiranjem, praćenjem i kontrolom rizika,
2. Životni ciklus procesa koji uključuje identifikaciju, ocenjivanje i analize, ali dodaje i identifikaciju i primenu proaktivnih akcija koje teže da smanje rizike i mogućnosti,
3. Upravljačke procese koji podrazumevaju monitoring efektivnosti preduzetih akcija, te kontinualno unapređenje rizičnih procesa i aktivnosti.

U praksi i literaturi termin “risk management” nalazi primenu kod

- IT sistema i njihove bezbednost<sup>ix</sup>
- OHS sistema<sup>x</sup>
- sistema osiguranja
- banaka i drugih finansijskih sistema<sup>xi</sup>
- EMS sistema
- HACCP sistema
- GCP i GLP ispitivanja
- sistema zaštite od elementarnih nepogoda
- vojno – političkih sistema
- društvenih sistema<sup>xii</sup>
- sistema raznih inspeksijskih poslova
- projektovanja
- avio-saobraćaja
- i ostalih transportnih sistema, itd.

„Risk management”, u biznis kontekstu, govori o snižavanju troškova rizika a podrazumeva troškove upravljanja rizicima. Nema biznisa bez rizika a upravljanje svakako, ne može da eliminiše sve rizike. Zbog toga upravljanje rizicima, svakako treba posmatrati kao izazov, koji se postavlja pred menadžment i to u dva smisla: izazov metoda i tehnika upravljanja i izazov u proširenju upravljačke prakse na nivoe odgovornosti, koji podrazumevaju društvene zajednice i konačno ceo svet.

Sasvim je logično da posle kolapsa Enron i tragedije Bhopal, Sumamija i orkana, 11 Septembra i Londonskog metroa, upravljanje rizicima postaje veoma značajna menadžerska aktivnost. Lako je pretpostaviti da će veliki broj kompanija širom sveta uspostaviti „operativne“ prakse upravljanja rizicima. To je prvi izazov, koji se može uočiti.

„Risk Management System- RMS “ – kao skup elemenata upravljačkog sistema je povezan sa ostalim njegovim delovima i organizacionom strukturom.. Kao i ostale komponente upravljanja, RMS podrazumeva donošenje odluka, politike, strateško planiranje, resurse i korporativnu kulturu.

To može da podrazumeva unapređenje upravljanja rizicima:

1. čineći ih transparentnijim i razumljivijim za sve zainteresovane strane,
2. povećanjem efikasnosti samih upravljačkih procesa
3. boljim povezivanjem i međusobnim delovanjem kontrole rizika, vrednovanja i procene rizika, a pre svega putem standardizacije termina , procesa, alata, obuke i kompetentnosti itd.

„Risk management „ zbog toga treba da bude funkcija linijskog menadžmenta, a ne zaposlenih jer je to još jedna menadžerska funkcija i integralni deo svih donošenja odluka. I sam Peter Druker, najpoznatiji autor savremenog menadžmenta veoma često ukazuje da odluka koja ne sadrži rizik nije odluka.

Takođe, kao i kod kvaliteta, upravljanje rizicima može da ima dva pristupa

1. reaktivni – onaj koji se bavi problemima kada nastanu, i
2. proaktivni – koji može da vidi i razume probleme pre no što se dese i da preduzme odgovarajuće mere sprečavanja ili ublaženja posledica

U privredi se mogu zabeležiti sledeći opšti tipovi rizika

- proizvodni rizici (rizici osnovne delatnosti),
- rizici cena ili tržišta,
- finansijski rizici,
- institucionalni rizici,
- i ljudski i personalni rizici.

Zbog toga svaka organizacija mora da razvije sopstvenu osnovu za upravljanje rizicima, procese, definiše odgovornosti i ovlašćenja, dokumentaciju itd.

Kako već postoje i standardizovani upravljački modeli (Australija i Novi Zeland, Japan, Kanada i Velika Britanija) oni se mogu koristiti kao osnove za razvoj. To će omogućiti da postupci upravljanja rizicima budu internacionalno prepoznatljivi i da se ostvare unapređenja, i efektivnosti i efikasnosti procesa i celih sistema. Australijski standard AS/NZS 4360:2004 svakako je najpoznatiji i po praksi primene najstariji jer je izdat još 1999 godine.

Kao glavni indikatori dobrih sistema upravljanja rizicima mogu se prikazati

1. Podrška i uključenost najvišeg rukvodstva
2. Kontrole rizika i programi koji se primenjuju i dobro razumeju
3. Dobro urađena i prikazana analiza i snimljen „profil“ rizika, što će omogućiti utvrđivanje prioriteta za modifikovanje kontrole rizika
4. Efektivnu komunikaciju oko rizika što će da rezultira transparentnošću za zaposlene i ostale zainteresovane strane, i
5. Monitoring, preispitivanje i indikatori performansi rizika organizacije- uzimajući u obzir i zakonske i druge zahteve

„Risk Management“ u osnovi podrazumeva sledeće aktivnosti

*Analiziranje* - identifikaciju i klasifikaciju opasnosti i rizika

*Donošenje odluka / Utvrđivanje prioriteta* – odlučivanje šta će ko da uradi i kada

*Akcije* - Redukcija rizika prevencijom, kontrolom, neutralisanjem i odgovorom

*Verifikacija* – Verifikacija da se upravljanje rizicima vrši

Preispitivanje – Periodično analiziranje efikasnosti i efektivnosti i njihovo unapređenje

Upravljanje rizicima mora da dovede do neto koristi za organizaciju, čija vrednost se može meriti troškovima, finansijskim koristima i poverenjem i poštovanjem zainteresovanih strana.

Zbog toga se može lako prihvatiti slogan U.S. Small Business Administration xiii , koji kaže da je upravljanje rizicima „The Smart Approach to Protecting Your Business“ (Pametan pristup za zaštitu vašega biznisa“

Više nije bitno u kom ste biznisu, upravljanje rizicima sigurno se odnosi i na Vas.

Merenje rizika radi povrata smanjenja troškova efikasnim upravljanjem je revolucionarni i novi pristup ovoj materiji. Da, to je moguće, upravljanjem rizicima i primenom novih standarda čija se primena polako ali sigurno ubrzava.

To nije moda, izazov borbe protiv terorizma, već stvarna svakodnevna potreba.

---

<sup>i</sup> „Risk management in business envirimental“, Mehr i Hedges, Irwin Press, 1963  
Doc. Ref. EMEA/136253/2005

<sup>iii</sup> Risk Support Team, 29 October 2004

<sup>iv</sup> EPA 550-B99-008, www.epa.gov/ceppo

<sup>v</sup> FAA Review Team, Financial Management Policy Division, Deputy Comptroller General Branch (Internal Document), July 10, 1998

<sup>vi</sup> *Guide 73, Risk Management – Vocabulary – Guidelines*, ISO, June 27 2002

---

vii US ANSI/ISA 84-01 – 1996 Application of Safety Instrumented Systems for the Process Industries

viii Australija, AS/NZS 4360:2004 Risk Management

ix Risk Management and Business Continuity, Overview and Perspectives, White Paper  
By Dennis Wenk, February 2005, Hitachi Data Systems Corporation Corporate Headquarters

x, RISK MANAGEMENT AT WORK, WorkCover NSW Health and Safety Guide GUIDE  
2001, SYDNEY NSW 2001

xi Risk Management - Guidelines for Commercial Banks & DFIs., Pakistan State Bank

xii FIGHTING GLOBAL CORRUPTION: BUSINESS RISK MANAGEMENT, Information for Global  
Businesses & Organizations on Navigating the International Anticorruption Environment, 2001– 2003

xiii Managing your risk, from The Hartford and the U.S. Small Business Administration, 2003