

Dr Tamara Stojanović*

Novi pristup upravljanju rizicima

Rezime

Ovaj tekst nastoji da ukaže na ono što čini upravljanje rizicima, koja je njegova svrha, te zašto se ono proteklih deceniju – dvije našlo u žiži interesovanja kako akademske javnosti tako i poslovne prakse. Polazeći od osnovnih karakteristika tradicionalnog pristupa upravljanju rizicima, ukazuje se na potrebu za uvođenjem novog pristupa koji za cilj ima unapređenje kvaliteta upravljanja uopšte, a posebno aspekta uspješnosti poslovanja. Opšteprihvaćena alternativa tradicionalnom, fragmentisanom pristupu je COSO-ov model 'upravljanja rizicima preduzeća' sa svojih osam komponenti. Ovaj pristup polazi od potpuno novog načina poimanja rizika i karakterističan je po tome što čini sastavni dio svih poslovnih procesa unutar preduzeća. Razvoj novog pristupa upravljanju rizicima treba da počiva na prevazilaženju postojećih slabosti procesa upravljanja uopšte, a moguće ga je realizovati kroz: fokus na pozitivne ciljeve, viziju i misiju kompanije, preuzimanje potpune odgovornosti za vlastite postupke i podizanjem svijesti o međusobnoj povezanosti kompanije sa svim njenim stakeholderima.

UVOD

“Uspješno upravljanje rizicima je u potpunosti vezano za balans.”¹ Najprije je potrebno obezbijediti balans između rizika i nagrade. Poslovni lideri su, po svojoj prirodi, preduzimači rizika jer su i stavljeni na lidersku poziciju zbog njihovih uspjeha u prošlosti. Glavni izazov koji se pred njima nalazi je preduzimanje 'inteligentnih' rizika. Vođenje uspješnog poslovanja se, u principu, svodi na traženje pravih poslovnih mogućnosti polazeći od finansijskih i upravljačkih kapaciteta datog preduzeća.

Upravljanje rizicima bi, isto tako, trebalo da obezbijedi ravnotežu između vještine i nauke. Činjenica je, naime, da se značajna pažnja posvećuje prednostima kvantitativnog pristupa upravljanju rizicima. Međutim, ako se ima u vidu da su se finansijske katastrofe, po pravilu, dešavale po scenarijima koji su uključivali nepredviđen slijed događaja, onda je jasno da kvantitativni modeli vrlo teško mogu predvidjeti ovakva scenarija. Stoga, uvijek je važno imati na umu da je upravljanje rizicima vještina, i to vještina koja se zasniva na iskustvima i ocjenama menadžmenta.

Ravnoteža između procesa i ljudi je, vjerovatno, najvažnija stvar koju upravljanje rizicima treba da obezbijedi. „Neka kompanija može opstati i čak napredovati ako ima dobre ljude i loše procese, ali ako je suprotan slučaj, onda ne može.”² Na kraju krajeva, profil rizika nekog preduzeća zavisi od odluka i postupaka ljudi koji su u njemu zaposleni. Dok procesi upravljanja rizicima, kao što su izvještavanje o riziku i interna revizija, mogu obezbijediti nadzor, mnogo je važnije osigurati da pravi ljudi budu na pravim mjestima, te da su oni motivisani pravom organizacionom kulturom i podsticajima. Konačno, upravljanje rizicima se uvijek svodi na ljude – ljudi osmišljavaju procese, oni ih sprovode i oni ih razaraju.

1. POTREBA ZA NOVIM PRISTUPOM

Rizici su, po svojoj prirodi, veoma dinamični, fluidni i izuzetno međuzavisni. Iz tog razloga, nemoguće ih je razbiti na posebne dijelove i njima nezavisno upravljati. Preduzećima, koja danas posluju u izuzetno promjenljivom okruženju, potreban je jedan cjelovitiji pristup upravljanju rizicima od onoga koji je preovladavao u prošlosti.

Tradicionalno, preduzeća su upravljala rizicima koji su bili svrstani u strogo odvojene kategorije. Tako su tržišni, kreditni i operativni rizici tretirani posebno i vrlo često su se njima bavili različiti pojedinci unutar organizacije. Međutim, sada je postalo jasno da ovako fragmentisan pristup jednostavno više ne funkcioniše jer su rizici međusobno zavisni i ne mogu se podijeliti u segmente, niti njima mogu upravljati potpuno odvojene i nezavisne poslovne jedinice. Iz tog razloga, menadžment je ispoljio potrebu za jednim cjelovitim okvirom za upravljanje ukupnim poslovnim rizicima koji bi omogućio ne samo opstanak, već i rast preduzeća na dugi rok.

Jedan od najpopularnijih novih pristupa svakako je 'upravljanje rizicima preduzeća' (eng. Enterprise Risk Management – ERM) koji je okosnica kako COSO-ovog modela tako i interne revizije procesa upravljanja rizicima i korporativnog upravljanja uopšte.

2. ZNAČAJ UPRAVLJANJA RIZICIMA PREDUZEĆA

Osnovna pretpostavka upravljanja rizicima preduzeća je da svaka organizacija, bilo da je profitno ili neprofitno orijentisana, postoji kako bi obezbijedila vrijednost za svoje stakeholdere. Takođe, sve organizacije se suočavaju sa neizvjesnostima, a zadatak

* Agencija za osiguranje Republike Srpske

¹ James Lam, *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003, str. xiii.

² *Ibidem*, str. xiv.

je menadžmenta da odredi koliko neizvjesnosti je preduzeće spremno prihvatiti dok nastoji da uveća vrijednost za stejkholdere. Neizvjesnost, pri tome, podrazumijeva kako rizik tako i mogućnost da se smanji, odnosno poveća ova vrijednost. Upravljanje rizicima preduzeća je okosnica Okvira³ koji je COSO⁴ objavio 2004. godine s ciljem da pomogne menadžmentu u efikasnom upravljanju neizvjesnostima, odnosno rizicima i mogućnostima u vezi sa njima, kako bi na taj način poboljšao svoju sposobnost stvaranja vrijednosti.

S obzirom na to da ne postoji poslovno okruženje u kojem nema rizika, zadatak upravljanja rizicima preduzeća i nije da stvori takvo okruženje. Umjesto toga, ovaj pristup upravljanju rizicima trebalo bi da omogući menadžmentu veću efikasnost upravo u okruženjima koja karakterišu rizici.

Upravljanje rizicima preduzeća bi trebalo da obezbijedi veću sposobnost da se:

- “usklađe strategija i sklonost ka rizicima (eng. risk appetite) – Menadžment razmatra sklonost preduzeća ka rizicima najprije prilikom ocjene strategijskih alternativa, zatim prilikom postavljanja ciljeva u skladu sa izabranom strategijom, i na kraju prilikom kreiranja mehanizama za upravljanje pratećim rizicima;
- poveže rast, rizik i prinos – Upravljanje rizicima preduzeća pruža veću sposobnost za identifikaciju i ocjenu rizika, i uspostavlja prihvatljive nivoe rizika u odnosu na ciljeve rasta i prinosa;
- poveća broj odluka kao odgovor na rizike – Upravljanje rizicima preduzeća obezbjeđuje strogost u identifikovanju i izboru alternativnih reakcija na rizike – izbjegavanje rizika, smanjenje, podjela i prihvatanje;
- minimiziraju iznenađenja i gubici u poslovanju – Preduzeća imaju veću sposobnost da identifikuju moguće događaje, procijene rizik i odrede način reagovanja, čime se smanjuju pojave iznenađenja i prijeteći troškovi ili gubici;
- identifikuju i da se upravlja rizicima širom preduzeća – Svako preduzeće se suočava sa mnoštvom rizika koji utiču na različite dijelove organizacije. Menadžment bi trebalo ne samo da upravlja pojedinačnim rizicima, već i da razumije njihove međuzavisnosti;
- obezbijede cjeloviti odgovori na višestruke rizike – Poslovni procesi nose sa sobom mnoge inherentne rizike, a upravljanje rizicima preduzeća pruža integralna rješenja za upravljanje rizicima;
- ugrabe mogućnosti – Menadžment uzima u obzir moguće događaje, a ne samo rizike, i razmatrajući čitav spektar događaja, on shvata kako pojedini događaji predstavljaju mogućnosti;
- racionalno koristi kapital – Opsežnije informacije o ukupnim rizicima preduzeća omogućavaju menadžmentu da efikasnije ocijeni ukupne potrebe za kapitalom i tako poboljša raspodjelu kapitala.”⁵

Upravljanje rizicima preduzeća nije samo sebi cilj, već je, prije svega, značajno sredstvo za ostvarivanje ciljeva. Ono ne djeluje samostalno i nezavisno od ostalih procesa, već omogućava odvijanje procesa upravljanja uopšte. Upravljanje rizicima preduzeća je usko vezano za proces korporativnog upravljanja tako što odboru direktora (upravi) obezbjeđuje informacije o najznačajnijim rizicima i o tome kako se njima upravlja. Takođe je povezano i sa upravljanjem uspješnošću tako što pruža sredstva za mjerenje uspjeha prilagođenog rizicima, kao i sa internom kontrolom, koja je sastavni dio procesa upravljanja rizicima preduzeća. Osim toga, ovaj pristup upravljanja rizicima pomaže organizacijama da obezbijede usklađenost za zakonima i propisima, izbjegnju gubitak reputacije i ostala iznenađenja koja ih vrebaju na putu do cilja.

3. POJMOVNO ODREĐENJE ‘UPRAVLJANJA RIZICIMA PREDUZEĆA’

COSO-ov okvir definiše ‘upravljanje rizicima preduzeća’ na sljedeći način:

“Upravljanje rizicima preduzeća je proces na koji utiče odbor direktora preduzeća, menadžment i ostalo osoblje, koji se primjenjuje prilikom definisanja strategije i širom preduzeća, koji je kreiran s ciljem da se identifikuju potencijalni događaji koji mogu uticati na preduzeće i da se rizicima upravlja tako da oni ostaju u granicama njegove sklonosti ka rizicima, te da se obezbijedi razumno uvjerenje u pogledu ostvarivanja ciljeva organizacije.”⁶

Ova definicija sadrži osnovne pojmove vezane za proces upravljanja rizicima preduzeća, kao što su:

- To je proces – ovdje se ne radi o jednoj pojedinačnoj aktivnosti, već o nizu postupaka koji prožimaju sve poslovne aktivnosti. Proces upravljanja rizicima preduzeća je najefikasniji kad čini dio organizacione infrastrukture i onoga čime se preduzeće bavi. Tri su osnovne prednosti mehanizama upravljanja rizicima, koji su ovako ugrađeni u poslovanje preduzeća:
 - 1) direktno utiču na sposobnost implementacije strategije preduzeća i ostvarivanja njegove vizije i misije;
 - 2) pozitivne su implikacije na ukupne troškove poslovanja jer nije potrebno uvoditi nove procedure, već samo usmjeriti postojeće aktivnosti tako da one doprinesu upravljanju rizicima preduzeća; i
 - 3) s obzirom na to da čini sastavni dio svih poslovnih aktivnosti, omogućava lakše uočavanje prilika za poslovni rast.
- Na njega utiču ljudi – Ljudi su ti koji definišu misiju, viziju, strategiju i ciljeve i oni primjenjuju mehanizme upravljanja rizicima preduzeća. Svaki pojedinac ima jedinstvena znanja i sposobnosti, različite potrebe i prioritete i stoga ima različit pristup identifikaciji, ocjeni i reagovanju na rizike. Sve ovo utiče na upravljanje rizicima i obratno. Ljudi moraju poznavati svoje dužnosti i biti svjesni povezanosti između izvršavanja tih dužnosti i ostvarivanja strategije i ciljeva preduzeća. Iako svi ljudi utiču na upravljanje rizicima, odbor direktora je posebno

³ COSO, *Enterprise Risk Management Framework – Executive Summary*, Exposure Draft for Public Comment, dostupno na: [http://www.erm.coso.org/Coso/coserm.nsf/vwWebResources/PDF_Manuscript/\\$file/COSO_Manuscript.pdf](http://www.erm.coso.org/Coso/coserm.nsf/vwWebResources/PDF_Manuscript/$file/COSO_Manuscript.pdf)

⁴ COSO (Committee of Sponsoring Organizations) – ‘Komitet organizacija sponzora’ iza koga stoji pet profesionalnih organizacija: Institut internih revizora (IIA), Američki institut ovlašćenih javnih računovođa (AICPA), Institut finansijskih izvršilaca (FEI), Američko udruženje računovođa (AAA) i Institut upravljačkih računovođa (IMA).

⁵ COSO, *Enterprise Risk Management Framework – Executive Summary*, Exposure Draft for Public Comment, str. 2–3, dostupno na: [http://www.erm.coso.org/Coso/coserm.nsf/vwWebResources/PDF_Manuscript/\\$file/COSO_Manuscript.pdf](http://www.erm.coso.org/Coso/coserm.nsf/vwWebResources/PDF_Manuscript/$file/COSO_Manuscript.pdf)

⁶ *Ibidem*, str. 3.

- važan za ovaj proces jer on daje smjernice, odobrava strategiju i donosi odluke o najznačajnijim transakcijama i politikama.
- Primjenjuje se prilikom definisanja strategije – Strateški ciljevi su ciljevi najvišeg nivoa koji doprinose ostvarivanju misije i vizije preduzeća. Strategija preduzeća služi upravo ostvarivanju strateških ciljeva, a da bi se oni ostvarili, potrebno ih je svesti na ciljeve nižeg nivoa (poslovnih jedinica, odjela, procesa). Prilikom definisanja strategije preduzeća, rukovodstvo mora razmotriti i rizike koji su vezani za svaku od alternativnih strategija.
 - Primjenjuje se širom preduzeća – Upravljanje rizicima preduzeća razmatra sve aktivnosti na svim nivoima, od onog najvišeg (npr. strateško planiranje i alokacija resursa), preko poslovnih jedinica (npr. marketing i upravljanje ljudskim resursima) do poslovnih procesa (npr. proizvodnja i analiza kreditne sposobnosti novog klijenta). Upravljanje rizicima se primjenjuje i na nove projekte i poslovne inicijative koje još uvijek nemaju svoje mjesto u organizacionoj strukturi preduzeća. Osnovna karakteristika upravljanja rizicima preduzeća je da se rizik posmatra kao portfolio. To znači da svaki menadžer treba da, kvantitativno ili kvalitativno, procijeni rizik poslovnog segmenta za koji je odgovoran. A svaki sljedeći nivo menadžmenta ima širi pogled na rizike preduzeća. Prednost ovog modela je u razmatranju međusobne povezanosti rizika na najvišem nivou preduzeća i sagledavanje ukupnog portfolija rizika. Jer, iako pojedinačni rizici na nižim nivoima mogu biti u granicama tolerancije, njihova međuzavisnost može dovesti do toga da oni prevazilaze sklonost preduzeća ka rizicima.
 - Kreiran je s ciljem da se identifikuju potencijalni događaji koji mogu uticati na preduzeće i da se rizicima upravlja tako da oni ostaju u granicama njegove sklonosti ka rizicima – Iznos rizika koji je preduzeće spremno da prihvati u procesu stvaranja vrijednosti predstavlja njegovu sklonost ka rizicima. Ona se može iskazati kvalitativno (visoka, umjerena, niska) ili kvantitativno, tako da odražava željeni odnos između rasta, prinosa i rizika. Sklonost ka rizicima je direktno povezana sa strategijom preduzeća jer ono uvijek bira onu strategiju koja je konzistentna sa njegovim 'apetitom' za rizike. Takođe je povezana i sa alokacijom resursa, tako što preduzeće alokira

resurse u one poslovne segmente koji mu, sa aspekta sklonosti ka rizicima, obezbjeđuju željeni prinos na uložena sredstva. Osim toga, rukovodstvo bi uvijek trebalo da razmotri sklonost ka rizicima kada upravlja organizacijom, ljudima, procesima ili kada kreira infrastrukturu neophodnu za efikasno reagovanje na rizike i nadzor nad rizicima.

- Pruža razumno uvjeravanje rukovodstvu i odboru direktora preduzeća – Efikasan proces upravljanja rizicima preduzeća bi trebalo da omogući razumno uvjeravanje u pogledu ostvarivanja strateških ciljeva preduzeća, operativnih ciljeva preduzeća, pouzdanosti izvještavanja i primjene važećih zakona i propisa. Međutim, budućnost donosi neizvjesnosti i rizike koje često nije moguće predvidjeti. Takođe, tu su i ograničenja koja proizlaze iz same ljudske prirode (pogrešne procjene ljudi, greške i propusti), kontrole koje se zasnivaju na relativnom odnosu koristi i troškova (nije isplativo sve kontrolisati), zaobilaznje kontrola... Sve su ovo faktori koji ne mogu obezbijediti apsolutnu sigurnost da će zacrtani ciljevi biti ostvareni.
- Prilagođen je ostvarivanju ciljeva organizacije – Neke ciljeve, kao što su to pouzdanost izvještavanja i primjena važećih zakona i propisa, preduzeće može lako kontrolisati. Međutim, kada je riječ o stratejskim i operativnim ciljevima, oni nisu uvijek pod kontrolom preduzeća. U pogledu ovih ciljeva, upravljanje rizicima preduzeća može pružiti samo razumno uvjeravanje da su rukovodstvo, i odbor direktora kao funkcija nadzora, pravovremeno obaviješteni o stepenu u kome se preduzeće kreće ka ostvarivanju svojih ciljeva.

4. KOMPONENTE UPRAVLJANJA RIZICIMA PREDUZEĆA

Prema COSO-ovom okviru, upravljanje rizicima preduzeća čini osam međusobno povezanih komponenti.⁷ One proizlaze iz načina na koji rukovodstvo upravlja poslovanjem i sastavni su dio ukupnog procesa upravljanja. Ove komponente obuhvataju:



Interno okruženje – S obzirom na to da obezbjeđuje disciplinu i strukturu, interno okruženje je osnova svih ostalih komponenti upravljanja rizicima preduzeća. Ono utiče na definisanje strategije i ciljeva, strukturisanje poslovnih aktivnosti, identifikovanje, ocjenu i reagovanje na rizike, kreiranje i funkcionisanje kontrolnih aktivnosti, informacionih sistema i aktivnosti nadzora. Interno okruženje čine mnogi elementi, kao što su: etičke vrijednosti kompanije, stručnost

i razvoj osoblja, stil upravljanja menadžmenta, te raspodjela ovlaštenja i odgovornosti. Odbor direktora je kritičan element internog okruženja jer on značajno utiče na sve ostale elemente. Kao dio internog okruženja, rukovodstvo utvrđuje filozofiju upravljanja rizicima, određuje sklonost preduzeća ka rizicima, stvara kulturu ponašanja u vezi sa rizicima i integriše upravljanje rizicima preduzeća sa ostalim poslovnim aktivnostima.

⁷ COSO, *Enterprise Risk Management Framework – Executive Summary*, Exposure Draft for Public Comment, dostupno na: [http://www.erm.coso.org/Coso/coserm.nsf/vwWebResources/PDF_Manuscript/\\$file/COSO_Manuscript.pdf](http://www.erm.coso.org/Coso/coserm.nsf/vwWebResources/PDF_Manuscript/$file/COSO_Manuscript.pdf), str. 11–19.

Postavljanje ciljeva – Ukoliko ne postoje ciljevi, nemoguće je identifikovati događaje koji mogu uticati na ostvarivanje tih ciljeva. Upravljanje rizicima preduzeća osigurava postojanje kako procesa postavljanja ciljeva, tako i procesa povezivanja ciljeva sa misijom i vizijom preduzeća, a sve to polazeći od njegove sklonosti ka rizicima. Ciljevi preduzeća se obično svrstavaju u četiri kategorije: strategijske ciljeve (koji proizlaze iz misije i vizije preduzeća), operativne ciljeve (efektivnost, efikasnost, uspješnost i rentabilnost), ciljeve izvještavanja (finansijskog i nefinansijskog) i ciljeve usklađenosti (sa važećim zakonima i propisima). Ovakva kategorizacija ciljeva omogućava menadžmentu i odboru direktora da se fokusiraju na posebne aspekte upravljanja rizicima preduzeća, ali i da uoče razliku između onoga šta se očekuje od svake kategorije ciljeva.

Identifikacija događaja – Važno je zapaziti da se, za razliku od tradicionalnog pristupa upravljanju rizicima, ovdje identifikuju događaji, a ne rizici. Razlog za to je činjenica da događaji mogu imati kako negativan tako i pozitivan uticaj na poslovanje. Ovdje se rizicima smatraju događaji sa potencijalno negativnim posljedicama, koje menadžment treba da procijeni, a zatim i odgovori na njih. Događaji sa potencijalno pozitivnim posljedicama mogu predstavljati prilike za rast ili protivtežu negativnim posljedicama rizika. Prilike za rast se razmatraju u procesima donošenja strategija i ciljeva, kako bi se preduzele potrebne akcije radi iskorištavanja datih prilika, dok se događaji, koji imaju sposobnost da ublaže negativne posljedice rizika, razmatraju prilikom procjene rizika i odlučivanja o reagovanju na rizike.

Ocjena rizika – Ocjenom rizika se utvrđuje kako potencijalni događaji mogu uticati na ostvarivanje ciljeva. Pri tome, rukovodstvo procjenjuje događaje sa dva aspekta – vjerovatnoće (kakva je šansa da se neki događaj desi?) i uticaja (koje su njegove posljedice, ako se desi?). Procjena rizika bi trebalo da obuhvati kako pozitivne tako i negativne posljedice potencijalnih događaja, individualno ili u njihovoj međuzavisnosti, u čitavom preduzeću. S obzirom na to da neki ciljevi (strategijski) podrazumijevaju širi vremenski horizont, rukovodstvo često pravi propuste time što rizike procjenjuje samo u kratkom ili srednjem roku, dok se oni dugoročni rizici zanemaruju.

Prvo se vrši ocjena inherentnog rizika – rizika koji prijete preduzeću u odsustvu bilo kakvih aktivnosti koje bi rukovodstvo moglo preduzeti da izmijeni bilo vjerovatnoću rizika ili njegov uticaj. Kada preduzeće donese odluku o načinu reagovanja na ove rizike, primjenjuju se tehnike za procjenu rezidualnog rizika – rizika koji preostaje nakon što je rukovodstvo preduzelo aktivnosti uticanja na promjenu vjerovatnoće ili uticaja rizika.

Reagovanje na rizike – Razmatranje mogućih reakcija na rizike, te izbor i implementacija odgovora na rizike sastavni su dio upravljanja rizicima preduzeća. Efikasan proces upravljanja rizicima zahtijeva od menadžmenta da izabere one odgovore za koje se očekuje da će držati vjerovatnoću i uticaj rizika unutar definisanih granica tolerancije rizika. Preduzeće može reagovati na rizike tako što će ih izbjegavati (napuštanje aktivnosti koje karakterišu veliki rizici), smanjivati (vjerovatnoću, uticaj ili oboje), dijeliti (prenosom rizika ili smanjenjem učešća u riziku) ili prihvatati (ne uticati na vjerovatnoću ili posljedice rizika). Ipak, izvjestan nivo rizika (rezidualni rizik) uvijek ostaje, ne samo zato što su mogućnosti za upravljanje rizicima ograničene, već i zbog nepredvidivosti budućih događaja i ograničenja koja su svojstvena svim aktivnostima.

Kontrolne aktivnosti – Kontrolne aktivnosti čine politike (koje definišu šta treba da se uradi) i procedure (kojima se sprovode politike) čiji je cilj osigurati adekvatno sprovođenje odgovora preduzeća na rizike. One su prisutne u čitavoj organizaciji, na svim nivoima i u svim funkcijama. S obzirom na to da svako preduzeće ima različite, samo njemu svojstvene ciljeve i načine ostvarivanja tih ciljeva, njegove kontrolne aktivnosti će se takođe razlikovati. Čak i da dva preduzeća imaju identične ciljeve i strukturu, kontrolne aktivnosti će biti različite jer ih sprovode različiti ljudi koji svojim individualnim postupcima i prosuđivanjem utiču na internu kontrolu. Interne kontrole, kao i proces upravljanja rizicima preduzeća, pomoćna su sredstva koja omogućuju preduzeću da maksimira vrijednost i tako ostvari svoje ciljeve, ali dobro je uvijek imati na umu da su ljudi ti koji ih kreiraju, sprovode, ali i zanemaruju.

Informacije i komunikacija – Informacije su neophodne na svim nivoima organizacije da bi se identifikovalo, procijenilo i odgovorilo na rizike, te da bi se uopšte moglo upravljati preduzećem i ostvarivati njegove ciljeve. Informacije dolaze iz različitih izvora (internih i eksternih) i u različitim oblicima (kvantitativne i kvalitativne), a od suštinskog su značaja za pravovremeno reagovanje menadžmenta na uslove koji se stalno mijenjaju.

Informacije su osnova za komunikaciju, koja mora zadovoljiti očekivanja grupa i pojedinaca, omogućavajući im da efikasno ispune svoje odgovornosti. Jedan od najvažnijih kanala komunikacije je onaj između najvišeg rukovodstva i odbora direktora. Rukovodstvo je dužno izvještavati odbor o rezultatima, razvoju događaja, rizicima i funkcionisanju upravljanja rizicima preduzeća, kao i ostalim važnim pitanjima. Što je komunikacija bolja, to će odbor biti efikasniji u sprovođenju nadzora, odlučivanju o kritičnim pitanjima, pružanju savjeta i smjernica. Ništa manje važna je i komunikacija između rukovodstva i zaposlenih. Ova komunikacija bi trebalo da uveća svijest o tome koliko je značajno efikasno upravljanje rizicima preduzeća, da ukaže na to koliko rizika je preduzeće spremno da prihvati i toleriše, da uvede jedan zajednički jezik rizika, te da upozna osoblje sa ulogama i odgovornostima koje ono ima u podršci i sprovođenju komponenti procesa upravljanja rizicima preduzeća.

Nadzor – Nadziranje procesa upravljanja rizicima preduzeća je proces kojim se procjenjuje kako postojanje i funkcionisanje njegovih komponenti tako i njihov kvalitet tokom vremena. Nadzor se može sprovoditi kroz tekuće aktivnosti i/ili posebne evaluacije. Tekući nadzor se odvija paralelno sa tekućim poslovnim aktivnostima, obavlja se u realnom vremenu, dinamično reaguje na izmijenjene okolnosti i integrisan je u poslovanje. Upravo iz tog razloga, ovakav nadzor je efikasniji od posebnih evaluacija koje se obavljaju nakon što se događaj desio i problem pojavio. Međutim, i pored tekućeg nadzora, mnoga preduzeća se opredjeljuju za posebne evaluacije upravljanja rizicima preduzeća, čija učestalost zavisi od procjene samog menadžmenta. Interna revizija u ovoj fazi dolazi do izražaja, jer je upravo njen zadatak da, kao funkcija internog nadzora, "procijeni efikasnost i doprinese poboljšanju procesa upravljanja rizikom"⁸.

Međutim, važno je imati na umu da upravljanje rizicima preduzeća nije proces koji se odvija strogo definisanim redoslijedom u kome jedna komponenta utiče samo na onu narednu. Ovdje je riječ o višesmjernom, multidimenzionalnom procesu u kome svaka komponenta utiče na one ostale.

⁸ Institut internih revizora, *Međunarodni okvir profesionalne prakse (IPPF)*, Udruženje internih revizora u BiH, priznato kao Institut internih revizora BiH kod IIA Global, Sarajevo, 2009. godine, str. 51.

ZAKLJUČAK

Treba imati u vidu da je model upravljanja rizicima preduzeća nastao kao odgovor na potrebu da se korporativno upravljanje učini efikasnijim i, svakako, efektivnijim, kako bi odgovorio na potrebe svih zainteresovanih strana (stejkholdera). Sve veći akcenat na upravljanje rizicima je nastao kao odgovor na velike korporativne skandale i nastojanje da se aspekt 'usklađenosti' upotpuni sa aspektom 'uspješnosti'.

Da bi se procesi korporativnog upravljanja i upravljanja rizicima u potpunosti mogli uskladiti i dalje razvijati rezultirajući 'dodanom vrijednošću' za sve stejkholdere, potrebno je prevazići neke od 'slabosti' oba procesa koje su opšteprihvaćene kao zadate varijable. Analizirajući teoriju i primjere iz prakse korporativnog upravljanja i upravljanja rizicima, može se izvući zaključak da su njihove 'slabosti' u sljedećem:

- 1) I jedan i drugi proces je nastao kao odgovor na potrebu da se riješe problemi, a ti problemi se uvijek rješavaju na tradicionalni način, tj. fokusom na same probleme. COSO-ov model upravljanja rizicima preduzeća je uočio taj nedostatak i dao veliki doprinos poboljšanju ovih procesa time što je proširio pojam rizika i u njega uključio kako nepoželjne događaje tako i pozitivne poslovne šanse. Još jedan korak dalje bi bio potpuni fokus na viziju, misiju i ciljeve kompanije, koja treba da služi interesima svih stejkholdera, te prihvatanje nepoželjnih događaja kao dragocjenih 'lekcija' da se očigledno nešto ne radi kako treba (princip efikasnosti) ili da je kompanija, pak, skrenula sa pravog puta (tj. da se ne rade prave stvari – princip efektivnosti).
- 2) Možda najveći nedostatak leži u ograničenoj odgovornosti. Po svojoj zamisli, korporacija je neživo biće koje ne može da odgovara za svoja djela, a njeni osnivači (akcionari), investitori, uprava, zaposleni, revizori uvijek su samo djelimično odgovorni. Čak i COSO-ov ERM model priznaje da je jedno od ograničenja njegovog modela u ograničenoj odgovornosti menadžmenta (u vidu 'razumnog' a ne 'apsolutnog' uvjeravanja) za upravljanje rizicima jer postoje neki događaji na koje uprava ne može uticati.⁹ Međutim, ova konstatacija bi onda značila da reakcija nije nastala iz akcije koja ju je potakla ili da posljedica nema svoj uzrok. Iz toga bi se moglo zaključiti da ograničena odgovornost

zapravo ukazuje na nespremnost da se igra pošteno što su, uostalom, i potvrdili sve brojniji i sve češći krahovi i velikih i malih kompanija.

- 3) Treća slabost proizlazi iz nedovoljne svijesti o stvarnoj povezanosti kompanije i njenih stejkholdera, odnosno nepostojanja svijesti da svaka aktivnost, svaka odluka, svaki model ponašanja, uvjerenje, namjera... utiču ne samo na dato preduzeće, već i na sve druge koji imaju bilo kakvog dodira sa njim. I u ovom pogledu, COSO je dao dragocjen doprinos jer je u oba svoja okvira – Okvir internih kontrola i Okvir za upravljanje rizicima preduzeća – značajan akcenat stavio na interno okruženje. Upravo ovo okruženje treba da stvori određenu svjesnost kod nosilaca svih procesa (upravljanja, kontrole, poslovnih aktivnosti...) i uvede one vrijednosti koje će obezbijediti ostvarivanje 'dodane vrijednosti'.

Prema tome, fokus na pozitivne ciljeve, viziju i misiju kompanije, koja služi svima, a ne samo pojedincima, preuzimanje potpune odgovornosti za vlastite postupke i odluke, te svijest o međusobnoj povezanosti kompanije i svih njenih internih i eksternih stejkholdera, čine temelj na kome bi dalje trebalo da se gradi upravljanje uopšte, a posebno upravljanje rizicima. Ovakvim pristupom preduzeća mogu opravdati svrhu svog postojanja, a njihov uspjeh se može postizati na dugoročnoj osnovi.

LITERATURA

1. COSO, *Enterprise Risk Management Framework (Executive Summary)*, Exposure Draft for Public Comment, dostupno na: [http://www.erm.coso.org/Corso/coserm.nsf/vwWebResources/PDF_Manuscript/\\$file/COSO_Manuscript.pdf](http://www.erm.coso.org/Corso/coserm.nsf/vwWebResources/PDF_Manuscript/$file/COSO_Manuscript.pdf).
2. Institut internih revizora, *Međunarodni okvir profesionalne prakse (IPPF)*, Udruženje internih revizora u BiH, priznato kao Institut internih revizora BiH kod IIA Global, Sarajevo, 2009. godine
3. James Lam, *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003
4. Paul J. Sobel, *Integrating Risk Management and ERM, Auditors Risk Management Guide*, CCH Incorporated, Chicago, 2004.

Summary

This article strives to point out the essence of risk management, what its purpose is and why it has become the subject of interest of both the academic public and business practice during the last two decades. Considering the basic characteristics of the traditional approach to risk management, the article emphasises the need for introducing a new approach which aims to improve the quality of governance process and specifically its performance aspect. Generally accepted alternative to the traditional selective approach is COSO's Enterprise Risk Management (ERM) model which integrates eight components. This approach is based on the completely new risk definition and it is distinctive by the fact that it is integrated in all business processes. The development of new risk management approach should be based on the overcoming of current governance weaknesses and it is possible to realize it through the focus on positive goals, vision and mission of a company, complete acceptance of the responsibility for own actions and the awareness of mutual connections between company and all its stakeholders.

⁹ COSO, *Enterprise Risk Management Framework – Executive Summary*, Exposure Draft for Public Comment, str. 23, dostupno na: [http://www.erm.coso.org/Corso/coserm.nsf/vwWebResources/PDF_Manuscript/\\$file/COSO_Manuscript.pdf](http://www.erm.coso.org/Corso/coserm.nsf/vwWebResources/PDF_Manuscript/$file/COSO_Manuscript.pdf)