УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ

СТАНДАРД ISO 31000 И МЕНАЏМЕНТ РИЗИКА У ФУНКЦИЈИ БЕЗБЕДНОСТИ ПОСЛОВАЊА

ДИПЛОМСКИ РАД

МЕНТОР:
др Зоран Драгишић,
редовни професор

КАНДИДАТ:
Тијана Дамјанац
205/16

Београд, 2022. године

САДРЖАЈ

1. Увод

Сам појам ризика, јесте комплексан појам који има мноштво значења и димензија. Међутим, оно што је евидентно је то да је он саставни део људског живота и постојања, да представља потенцијални проблем и да се може појавити у оквиру сваке активности, па и у свим сферама организација и њиховог пословања. Стандард ISO 31000 ризик дефинише као: ,,ефекат несигурности на циљеве''. У оквиру организације, према овом стандарду, под ризиком се сматра вероватноћа да одређени циљеви компаније неће бити испуњени. Самим тим јавља се потреба да се њиме управља, у чему помаже менаџмент ризика.

Менаџмент ризика представља централни део управљања било које организације. Под овим појмом, углавном се сматра управљање и вођење организације и њеног пословања, што подразумева лидерство, као и развијање активности којима ће се контролисати ризици. Управљање ризиком је процес који је интегрисан у пословање и утиче на стабилност, развој и безбедност организације. Стандардом ISO 31000 успостављени су принципи, и оквири менаџмента ризика, као и процес менаџмента ризика, чијом применом у свом пословању, организације стварају себи могућност да испуне све своје циљеве.

2. ПОЈАМ РИЗИКА

Људи су одувек били суочени са ризицима. Свака активност, почевши од свакодневних попут преласка улице, одласка у школу, на посао, одласка у продавницу, обављања спортских активности, или употребе технологије, транспортних средстава, машина, активности попут производње, инвестирања, суочава се са одређеним ризиком. Дакле, може се рећи да је ризик пратилац који је константан и саставни је део људских живота.

2.1. ДЕФИНИСАЊЕ РИЗИКА

Појам ризика је одувек био тема великог броја истраживача и научника. Међутим, са обзиром на његову комплексност, различити истраживачи, посматрали су га, а и даље посматрају, из различитих аспеката. Овакав начин истраживања, доводи до тога да данас не постоји једна јединствена дефиниција ризика, већ су га различити аутори, различито и дефинисали у односу на своја гледишта.

И поред тога што не постоји јединствен став и концепт теоретичара када је у питању појам ризика, може се рећи да су заједнички елементи свих дефиниција ризика неодређеност исхода и губитак, као један од могућих исхода (Барјактаровић, 2013: 3).

Једна од најпознатијих дефиниција ризика је дефиниција Франка Најта, коју је он написао 1921. године у периоду када се активно бавио истраживањима основа вероватноће. Према његовом тумачењу ризик јесте термин којим се прави разлика између неизвесности, која се може квантификовати, и неизвесности која се не може вредносно изразити (Holton, 2004: 19-20).

Такође, посебно место када је у питању дефинисање појма ризика припада Лоренсу, који је 1976. године, дао најјаснију дефиницију појма ризика, према којој ризик представља меру вероватноће и озбиљност испољавања негативних ефеката. Ова дефиниција, била је темељ неким каснијим дефиницијама појма ризика (Andretta, 2014: 1185).

2.2. *ОСНОВНИ ПОЈМОВИ ПОВЕЗАНИ СА РИЗИКОМ*

Како би се сам појам ризика боље разумео, потребно је претходно навести и објаснити појмове који су са њим уско повезани. Као неки од важних појмова повезаних са ризиком, наводе се:

- неизвесност;
- опасност;
- хазард;
- непосредан узрок;
- штета.

Неизвесност се у вези са ризиком често помиње. Такође, често долази и до мешања ова два појма, па је потребно направити разлику између њих.

Разлика међу појмовима неизвесност и ризик, може се објаснити на начин да се појам ризика односи на догађаје код којих постоји одређена вероватноћа настајања, док се појам неизвесности доводи у везу са осталим догађајима, код којих није могуће одредити вероватноћу настајања (Kadane, 2011: 274).

Франк Најт је направио разлику између ризика као појма који подразумева непознат исход чије су шансе да се деси мерљиве, и неизвесности као појави која подразумева неизвесне догађаје, који чак не могу ни да се опишу (Guerron-Quintana, 2012: 10).

Опасност представља нешто што може довести до губитка одређене вредности, дакле може бити узрок због ког може доћи до настанка губитка или одређене штете.

Немачки социолог Никлас Лухман, утврдио је да се ризик односи на потенцијалан губитак у будућности, као последице одређене донесене одлуке, док је према његовом тумачењу управо то оно што разликује појам опасности од појма ризика, због тога што опасност не представља резултат донете одлуке, већ потенцијални губитак који настаје под дејством одређених спољних фактора (Boholm, 2012: 281).

Хазард према професору Вујовићу, представља околност која ствара или повећава опасност и ризик, односно вероватноћу да дође до одређеног губитка или штетног догађаја (Вујовић, 2009: 28).

Хазард може бити одређена ситуација, или одређена ствар (Work Health and Safety (WHS) Unit, 2015: 2).

Непосредан узрок представља корак у ланцу догађаја који означава прву опасност при настанку штетног догађаја, без које до штете не би ни дошло.

Штета у најопштијем смислу подразумева то да је неко остао без нечега што је поседовао. Када је у питању правна терминологија, штета углавном представља повреду нечијег права или интереса до које долази штетном радњом. До повреде правно признатих интереса може доћи онда када се повреди неко лично добро, када се оштети нека ствар, обавеза не испуни на време, или се обавеза уопште не испуни, па тиме давалац бива оштећен (Матијевић, 2016).

3. Пословни ризик

Организације се у свом пословању сусрећу са многобројним ризицима.

Ризици са којима се организације суочавају приликом обављања својих пословних операција могу бити резултат деловања унутрашњих и спољашњих фактора, при чему се може приметити и да неки специфични ризици могу бити резултат деловања фактора који потичу и из екстерног и интерног окружења једне организације (Institute of Risk Management (IRM), 2002: 2).

Пословни ризици, могу се класификовати на различите начине, у складу са различитим тумачењима и дефиницијама.

Према професору Вујовићу, пословни ризици, могу се поделити на (Вујовић, 2009: 56):

- Чист ризик – односи се на ризик код ког може настати губитак или штета, или се они уопште неће јавити;

- Шпекулативни ризик – представља ризик код ког постоји могућност остварења и добитка и губитка;

- Оперативни ризик – може се јавити као последица несавесног обављања радних операција запослених, њихових пропуста приликом рада, непоштовања прописаних процедура, као и застоја изазваних падом информационих технологија у предузећу, при чему предузеће неће моћи да испуни своје циљеве и настави производни процес;

- Стратегијски ризик – јесте ризик који се односи на ситуацију када организација није у могућности да оствари све циљеве који су у вези са њеном визијом и мисијом пословања;

- Финансијски ризик – чини ризик до ког долази у ситуацијама када дође до промене девизног курса, промене каматних стопа, или до промена цена сировина на тржишту.

Значај пословног ризика постаје све важнији за управљање комерцијалним ризиком, односно за управљање начином на који нека организација идентификује и на који се односи према главним и мањим ризицима. Све се више тежи ка томе да управљање ризиком предузетништва буде један јединствен програм за обраду свих главних ризика са којима се организације суочавају (Вујовић, 2009: 56).

Слика 1 – *Главни типови пословног ризика*

4. ПОЈАМ БЕЗБЕДНОСНОГ МЕНАЏМЕНТА И ЊЕГОВИ ОСНОВНИ ЦИЉЕВИ У ОКВИРУ ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Постоје многа одређења и дефиниције менаџмента.

Међутим, најпопуларнију је дала америчка ауторка Мери Паркер Фолет, која је менаџмент представила као способност (вештину, умеће) обављања одређеног посла преко људи, или краће: обављање послова помоћу других људи. Оваква дефиниција менаџмент перципира само кроз становиште функције вођења, и не посматра га са становишта функција целокупног процеса: планирања, организовања, вођења и контролисања. Она занемарује то да менаџмент укључује и одлучивање и спровођење одлука у свим менаџерским функцијама (Машић, Џелетовић, 2015: 13).

Појам безбедносни менаџмент у најширем смислу подразумева доношење одлука о безбедносним циљевима у оквиру одређене организације. Такође, укључује и начине и средства којима би се избегли нежељени утицаји који могу доћи из околине или унутар саме организације, као и то да се њихов штетан утицај умањи.

У оквиру организација, посебна пажња менаџмента усмерава се ка безбедности, која представља примаран услов да би се омогућио просперитет или опстанак саме организације. Са обзиром на то да се организације сусрећу са различитим изазовима, ризицима и претњама, то утиче на начин на који ће безбедносне одлуке бити донесене. Такође, на начин на који ће се менаџмент бавити питањима безбедности, утичу и сами циљеви организације.

Циљ безбедносног менаџмента јесте да заштити виталне вредности организације , да унапреди њен развој, да омогући контролу над факторима који могу довести до угрожавања организације, као и да помогне у достизању циљева организације. Такође, неки од циљева безбедносног менаџмента јесу да пружи максималну безбедност пословања, да пружи запосленима безбедност и очување безбедности средине у којој се пословање обавља (Драгишић, 2014: 14-15).

5. МЕЂУНАРОДНА ОРГАНИЗАЦИЈА ЗА СТАНДАРДИЗАЦИЈУ (ISO)

Међународна организација за стандардизацију (енгл. International Organization for Standardization), јесте независна организација која тренутно броји 167 земаља чланица. Представља највећу светску институцију за развој добровољних међународних стандарда којима значајно олакшава светску трговину кроз примену заједничких стандарда међу нацијама. Постоји више од двадесет хиљада стандарда који пружају практичне моделе за решавање изазова, покривајући готово све, од различитих производа и технологије, безбедности хране, природних ресурса, до здравствене заштите.

ISO представља невладину организацију која нема ауторитет да наметне употребу њених стандарда, не доноси законе, нити прописе. На државама остаје да донесу одлуку о усвајању ISO стандарда као законски обавезних и њиховим постојањем пружена им је научно-технолошка основа за стварање правног, еколошког, безбедносног и здравственог оквира.

Иако су ISO стандарди добровољни, временом су постали обавезан захтев тржишта, јер је њима омогућено креирање производа и услуга који су безбедни, поуздани и доброг квалитета. Такође, предузећима је омогућено да профитирају, повећају продуктивност уз минимализацију грешака и отпада. Потрошачима стандарди омогућавају проширену, безбеднију и квалитетнију понуду производа и услуга, тако што долази до јачања конкуренције међу произвођачима

5.1. ИСТОРИЈСКИ РАЗВОЈ, ИМЕ И СКРАЋЕНИЦА ISO

Октобра 1946. године, у Лондону, састало се 65 делегата из 25 различитих земаља, да би дискутовали о будућности Међународне стандардизације. У фебруару 1947. године, званично настаје и почиње са радом ISO. Организација је тада бројала 67 чланова техничког комитета (групе експерата фокусираних на специфичне области и теме).

У канцеларије, организација се уселила 1949. године. Првобитно су то биле мале просторије у оквиру приватне куће у Женеви, у Швајцарској. Данас се у Женеви налази представништво ISO.

Слика 1 – Оснивачи ISO, Лондон 1946. године

Три официјална језика ISO су енглески, француски и руски. Са обзиром на то да име организације на ова три језика гласи другачије, и скраћенице би биле другачије. Стога, да би избегли разлике, оснивачи су одлучили да универзална и званична скраћеница организације буде ISO. Објаснили су да је ISO изведено од грчке речи исос (ισος, што значи „једнак“), као и да је без обзира на државу и језик, кратка форма њиховог имена управо ISO. Током каснијих састанака организације, грчко значење више није спомињано, самим тим је и занемарено.

Назив организације, као и лого, регистровани су и њихова употреба је забрањена.

Слика 2 – *Лого Међународне организације за стандардизацију*

5.2. *Значај ISO стандарда*

Свакој компанији којој је стало до свог имица, и која има велике циљеве када су упитању успешно пословање и нова тржишта, готово је неопходно обезбеђивање ISO стандарда у њиховом функционисању.

За пословне кориснике, увођење ових стандарда значи да добављачи развој својих услуга, као и производа које нуде, могу да базирају на спецификацијама које су широко прихваћене у њиховим секторима. Стога, ово би значило да пословни субјекти који користе ISO стандарде, јесу способни да се такмиче са конкурентима на тржишту широм света.

Државној управи, ISO стандарди пружају научну и технолошку базу, којом се обезбеђује креирање безбедносног, здравственог, еколошког и правног оквира, што је од изузетног значаја.

Када су у питању потрошачи, сама чињеница да услуге и производи одговарају међународно прихваћеним стандардима, даје гаранцију да су те услуге и производи безбедни, поуздани и квалитетни. Самим тим, пружена је одређена врста сигурност потрошачима. У готово свим аспектима људског живота, утицај стандарда квалитета, даје огроман допринос. Потрошачи унапред сматрају да ће производ квалитетом испунити очекивања, да испуњава све критеријуме безбедности и ефикасности, а да ће у исто време бити доступан по приступачнијој цени, што бива омогућено употребом ISO стандарда.

6. О СТАНДАРДУ ISO 31000

Успех организације на дугорочном плану може зависити од много фактора, од константног процењивања потражње и унапређења понуде организације у складу са тим, до оптимизације и усавршавања процеса унутар организације. Међутим, оно што је такође неопходно, јесте то да организација мора бити спремна да управља ризицима са којима се може сусрести. На тој идеји, створен је стандард ISO 31000, за управљање ризицима, односно за менаџмент ризиком.

Првенствено, створен је ISO 31000:2009. Овај стандард, публикован је од стране Међународне организације за стандардизацију, новембра 2009. године, а фебруара 2018. године, он је замењен новом верзијом, односно стандардом ISO 31000:2018. Главне разлике које су уведене у односу на првобитну верзију су:

- преглед принципа менаџмента ризика, што је кључно за његов успех;
- истицање лидерства топ менаџмента, као и интеграција менаџмента ризика, почевши од управљања организацијом;
- наглашавање итеративне природе менаџмента ризика, са освртом на то да нова искуства, знања и анализе могу утицати на сваку фазу процеса управљања ризиком;
- рационализација садржаја, са фокусом на одржавање модела отвореног система, у који ће се уклопити многобројне, разнолике потребе.

Овај документ, створен је како би га користили људи који желе да заштите вредности организације, менаџментом ризика, доношењем значајних одлука, постизањем и постављањем виших циљева, и самим тим побољшањем и унапређењем организације. Управљање ризиком, од суштинског је значаја за пословање организације на свим нивоима. Управо у ISO 31000 пружене су смернице за управљање ризицима са којима се организације суочавају, и оне овај документ могу применити на било коју активност током свог радног века.

7. ПОЈАМ МЕНАЏМЕНТА РИЗИКА – ИСТОРИЈСКИ РАЗВОЈ И ФУНКЦИЈА

Зачеци управљања ризиком , датирају још из периода првобитних људских заједница. У то време, удруживала су се племена како би међусобно расподелили штету која би задесила појединца, па заједно сносили терет који је штетом изазван. Такође, циљ њиховог удруживања би заједничким снагама управљали својим ресурсима, па их на тај начин сачували. У теорији и пракси, управљање ризиком, јавља се и користи много касније. Године 1956, Снајдер наводи да литература о управљању ризиком, до тог периода није постојала, а да се само на једној високошколској институцији уопште посветила пажња изучавању овог појма. Тек након те године, долази до академског интересовања за ову тему, и долази до појављивања радова и документовања материјала о истраживањима везаних за управљање ризицима.

Важно је истаћи да се појам менаџмента ризиком јавља у различитим временским периодима, у различитим деловима света, како у теорији, тако и у пракси. У Сједињеним Америчким Државама, овај појам јавља се на почетку 60-их година 20. века у литератури ,,Risk management: A new phase of cast control, Harward business review, 1956“ и ,,Robert I. Mehru, Bob A. Hedges: Risk magement in the business enterprise, Homewood, Illinois 1963“. У Немачкој, појам управљања ризиком јавља мало касније, након 1970. године, док у Великој Британији, најранији радови о управљању ризиком потичу из 1967. године захваљујући сарадњи између пионира у изучавању ове области, Хоригана и Динсдејлиа.

Менаџмент ризика је централни део управљања било које организације, и то би требало бити непрекидан процес који се стално развија.

Под менаџментом, углавном се подразумева управљање и вођење организације. Вођење би у том смислу било везано за појам лидерство, а управљање је скуп корективних и планских активности и мера којима се одржава или модификује ризик. У смислу управљања ризиком, то значи осигуравање да су дефинисани и прихваћени, као и одржавани нивои ризика који су повезани са здрављем, сигурношћу, екологијом, и пословањем, путем коришћења метода које су ефикасне (Мандић и сар, 2020: 428).

8. ДЕФИНИСАЊЕ ПОЈМА МЕНАЏМЕНТ РИЗИКА

У српском језику, термин *risk management*, преводи се као менаџмент ризика, или управљање ризиком. При оваквом преводу појам управљања ризиком подразумева систематски процес управљања изложености организације ризику, а тај процес за циљ има остваривање организацијских циљева на начин који је у складу са јавним интересом, безбедношћу људи, факторима природног окружења, као и законом (Ивановић, 2003: 70).

Различити аутори и истраживачи, различито дефинишу појам менаџмента ризика, у складу са својим гледиштима.

Менаџмент ризика представља активност која подразумева идентификацију ризика, процену ризика, развоја стратегија којим би се управљало ризиком и ублажавање ризика уз коришћење управљачких ресурса.

Поједини традиционални начини управљања ризиком су фокусирани на ризике који су последица правних или физичких узрока попут пожара, елементарних непогода, несрећа, смрти, и томе слично. Када су у питању финансијски ризици, менаџмент ризика се фокусира на оне ризике којима се може управљати помоћу финансијских инструмената. Циљ управљања ризиком јесте смањење различитих ризика и може се односити на бројне врсте претњи које су последице самог окружења, технологије, организације. Управљање ризиком представља систематски приступ одређивању најбољег правца деловања у условима неизвесности приликом идентификације, процене, разумевања, и преноса информација у вези са ризиком. Пошто је управљање ризиком усмерено на неизвесност у вези са будућим догађајима и исходима , то подразумева да све активности у вези са планирањем обухватају неки облик управљања ризиком. Овај процес се односи на доношење одлука које доприносе остваривању циљева организације, и то како применом на индивидуалном нивоу тако и на нивоу функционалних подручја (Berg, 2010: 79).

Потребно је да управљање ризиком буде континуирани и развојни процес који ће методички објединити све ризике који окружују организацију, а у вези су са њеним активностима из прошлости, садашњег начина пословања, као и који могу бити последица будућих активности. Процес управљања ризиком би требао бити интегрисан у пословању организације заједно са ефикасном политиком и програмом пословања предвођеним од стране врховног менаџмента. Након тога се стратегија мора раслојити на тактички и оперативни ниво у складу са постављеним

циљевима, додељујући одговорност менаџеру и запосленима одговорним за управљање ризиком (Institute of Risk Management (IRM), 2002: 2). Међутим, да би се управљање ризицима ефикасно применило, потребно је да се развије свест о значају управљања ризицима (Berg, 2010: 81).

Не могу се отклонити сви проблеми у оквиру организације спровођењем управљања ризицима, али оно што се може обезбедити јесте оквир за балансирање и разумевање ризика са сврхом доношења валидних, исправних одлука у вези са управљањем конкретним ризицима (Kaiser и сар, 2005: 713).

Током развоја друштва, употреба савремених техника и технологија у различитим областима пословања попут индустрије, трговине, банкарства, програмирања, доводи до настанка нових врста ризика. Такође, долази до њиховог интензивирања приликом испољавања, што потом захтева увођење процеса менаџмента ризиком уз помоћ кога ће се они контролисати (Вујовић, 2009: 76-77).

Осим тога, садашње пословно окружење захтева више интегрисан приступ управљању ризиком. Није више довољно управљати ризиком на нивоу појединачних активности, или на функционалном нивоу, него на нивоу целокупне организације. Широм света, организације све више користе свеобухватни приступ бављењу ризицима са којима се сусрећу, попут оперативних, финансијских, ризика људских ресурса, безбедносних, здравствених, технолошких итд. Према томе, интегрисано управљање ризиком је дефинисано као континуиран, проактиван, систематски процес који за циљ има разумевање, управљање и комуникације повезане са ризиком. Тај процес се односи на доношење стратешких одлука које ће допринети остваривању корпоративних циљева одређене организације, и захтева сталну процену потенцијалних ризика по организацију на свим нивоима. Потребно је да интегрисано управљање ризиком постане уграђено у пословну стратегију организације и да обликује културу бављења ризицима у оквиру пословања, подржавајући увођење иновација у пословање (Berg, 2010: 81).

Такође, менаџмент ризика се може дефинисати и као скуп координисаних активности са сврхом усмеравања и контролисања организације у вези са ризицима (Lark, 2015: 20).

9. ПРИНЦИПИ МЕНАЏМЕНТА РИЗИКА

Сврха менаџмента ризика према ISO 31000 јесте стварање и заштита вредности. Побољшава учинак, подстиче иновације у пословању и подржава достизање свих жељених циљева.

Принципи приказани на слици испод треба да дају смернице за спровођење ефикасног менаџмента ризиком, представљајући његову вредност, као и објашњавајући његове намере и сврху. Принципи представљају основу менаџмента ризиком и њих се треба осврнути приликом стварања оквира и процеса менаџмента ризика једне организације.

Слика 3 – *Принципи менаџмента ризиком према ISO 31000*

Ефективан и ефикасан менаџмент ризиком мора имати елементе са слике изнад, дакле он треба бити:

- **Интегрисан –** Менаџмент ризика је интегралан део свих активности које се одвијају у организацији;

- **Структуриран и свеобухватан –** Структуриран и свеобухватан приступ менаџменту ризика треба да допринесе конзистентним и упоредивим резултатима;

- **Прилагођен –** Оквир менаџмента ризика и његов процес су прилагођени и пропорционални екстерном и интерном контексту организације који се односи на њене циљеве;

- **Инклузиван –** Пригодно и правовремено укључивање заинтересованих страна, омогућава да се узму у обзир и разматрање њихови погледи, становишта и перцепција;

- **Динамичан –** Ризици могу да настану, да се промене или да нестану приликом измена у екстерном и интерном контексту организације. Менаџмент ризика предвиђа, открива, потврђује и одговара на измене и догађаје на одговарајући и правовремени начин;

- **Најбоље доступне информације –** Улазни елементи менаџмента ризика засновани су на историјским и садашњим информацијама, као и на будућим очекивањима. Менаџмент ризика експлицитно узима у обзир сва ограничења и несигурности које су повезане са таквим информацијама и очекивањима. Информације треба да буду правовремене, јасне и доступне релевантним заинтересованим странама;

- **Људски и културолошки фактори –** Људско понашање и култура у великој мери утичу на све аспекте менаџмента ризика на свим нивоима, као и у свим фазама;

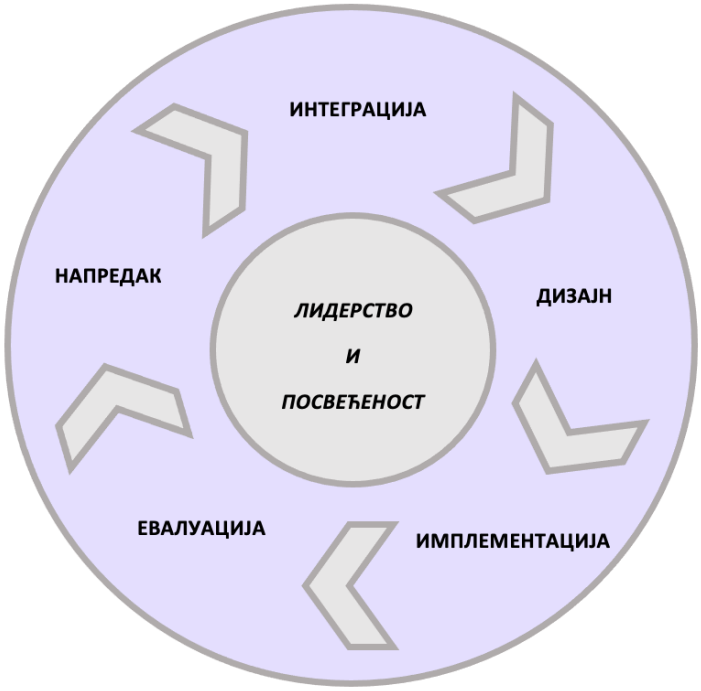
- **Константно побољшање –** Менаџмент ризика се константно побољшава кроз учење и искуство.

10. ОКВИРИ МЕНАЏМЕНТА РИЗИКА

У складу са ISO 31000, сврха оквира менаџмента ризика јесте да помогне организацији приликом интеграције менаџмента ризика у њене значајне функције и активности.

Ефикасност менаџмента ризиком, зависи од његове интеграције у део организације који је задужен за управљање, укључујући и доношење одлука. Према томе, ово захтева подршку заинтересованих страна, а посебно подршку топ менаџмента.

Развој ових оквира обухвата интеграцију, дизајнирање, имплементацију, евалуацију (процену ефикасности), као и побољшање, односно напредак менаџмента ризика широм целе организације. Слика испод, илуструје компоненте оквира менаџмента ризика.



Слика 4 – *Компоненте оквира менаџмента ризиком према ISO 31000*

Организација треба да процени своје процесе и праксе управљања ризиком које већ спроводи, као и да процени све недостатке, па да их у складу са оквирима реши.

Компоненте оквира и начин на који они функционишу заједно треба да буду прилагођени потребама сваке организације.

10.1. Лидерство и посвећеност

Топ менаџмент и надзорна тела, према ISO 31000, треба да обезбеде да менаџмент ризиком буде интегрисан у све активности организације где је то могуће, и треба да покажу своју посвећеност и лидерство кроз:

- прилагођавање и имплементацију свих компоненти оквира менаџмента ризика;
- издавање извештаја или полиса, политике којима се успоставља приступ менаџменту ризика, као и плана и смера активности;
- обезбеђивање неопходних ресурса које ће се користити да би се управљало ризицима;
- додељивање овлашћења и одговорности на одговарајућим нивоима организације;

Све горе наведено, помоћи ће организацији да:

- усклади менаџмент ризика са њеним циљевима, стратегијом и културом у пословању;
- препозна своје обавезе, као и оне добровољне;
- утврди износ и врсту ризика који се могу, или не морају десити, ради развоја критеријума у вези са њима, обезбеђујући да они буду презентовани организацији и њеним заинтересованим странама;
- предочи вредност управљања ризиком организацији и њеним заинтересованим странама;

- промовише систематско праћење ризика;

- обезбеди да оквир менаџмента ризика остане одговарајућ контексту организације.

10.2. ИНТЕГРАЦИЈА

Према ISO 31000, интегрисање менаџмента ризика, ослања се разумевање структуре и контекста организације.

Структуре се разликују у зависности од сврхе, сложености и циљева организације која послује. Ризиком би требало да се управља у сваком делу структуре организације, а одговорност за управљање ризиком имају сви у организацији.

Интегрисање менаџмента ризиком у организацију је динамичан и итеративни процес, који треба бити усклађен са потребама и културом организације. Менаџмент ризиком треба бити део сврхе, стратегије, лидерства и посвећености, операција и циљева организације, а не да буде одвојен од тога.

10.3. ДИЗАЈН

Приликом дизајнирана оквира за управљање ризиком, организација треба да испита и да разуме његов **спољашњи** (политички, културолошки, уговорни односи и обавезе, економски, еколошки, вредности и потребе заинтересованих страна итд.) и **унутрашњи** (мисија и вредности, стратегија, стандарди које је усвојила организација, њени информациони системи и подаци, способности организације у смислу ресурса и знања итд.) контекст.

Топ менаџмент и надзорна тела треба да покажу и артикулишу своју константу посвећеност управљању ризиком, кроз извештаје или друге форме који јасно преносе циљеве организације и посвећеност управљању ризиком. То може укључивати овлашћења и одговорности; преглед и побољшање, начин на који се решавају циљеви итд.

Надзорна тела и топ менаџмент, такође, треба да обезбеде да овлашћења и одговорности за релевантне улоге у оквиру менаџмента ризиком, буду презентовани и додељени на свим нивоима организације. Такође, треба да нагласе да је управљање ризиком кључна одговорност и да идентификују појединце који имају одговорност и овлашћења да управљају ризиком.

У оквиру дизајнирања, потребно је да топ менаџмент и надлежна тела обезбеде неопходне ресурсе за управљање ризиком, што може укључити људе, вештине, искуство; методе и алате којима ће се управљати ризиком; документоване процесе и процедуре; професионални развој и обуку итд.

Организација, такође, треба да успостави приступ комуникацији и консултацијама, са циљем да подржи оквир и олакша ефикасну примену менаџмента ризика. Методе и садржај комуникације и консултације треба да одражавају очекивања заинтересованих страна.

10.4. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА

Организација треба да имплементира оквир менаџмента ризика, што према ISO 31000 подразумева:

- развој одговарајућег плана, укључујући време и ресурсе;
- утврђивање где, када и како се доносе различите одлуке у оквиру организације, и од стране кога;
- модификовање применљивих процеса доношења одлука, тако где је потребно;
- обезбеђивање јасних, разумљивих и применљивих аранжмана организације за менаџмент ризиком.

10.5. ЕВАЛУАЦИЈА

Да би проценила ефикасност оквира менаџмента ризика, организација треба да периодично мери учинак оквира у односу на његову

сврху, планове имплементације и очекивано понашање; да утврди да ли је прикладан да подржи достизање циљева организације.

10.6. НАПРЕДАК

Организација треба континуирано прати и прилагођава оквире менаџмента ризика , како би могла да се позабави екстерним и интерним променама. На тај начин, организација која послује може да побољша и повећа своју вредност.

Такође, организација треба континуирано да побољшава адекватност, ефективност и ефикасност оквира управљања ризиком, као и начин на који је процес управљања ризиком интегрисан.

Приликом идентификовања пропуста или прилика за побољшање, организација треба да развије планове и задатке, па их додели онима који су одговорни за имплементацију. Када је имплементација одрађена, ова побољшања треба аутоматски да допринесу напретку менаџмента ризика.

11. ПРОЦЕС МЕНАЏМЕНТА РИЗИКА

Процес менаџмента ризиком према стандарду ISO 31000 подразумева систематску примену стратегије, принципа, и процедура на активности комуникације и консултовања, успостављања контекста и процене, поступања, праћења, прегледања и бележења ризика и извештавања о њему.

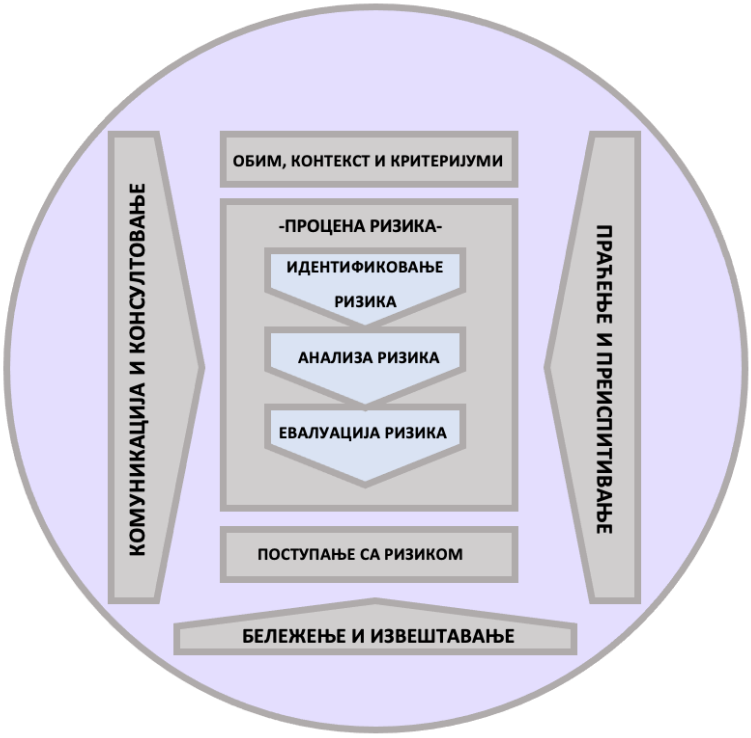
Овај процес треба бити саставни део менаџмента и доношења одлука, и мора бити интегрисан у структуру и процесе пословања организације. Може бити примењен на стратешком, оперативном, програмском или пројектном нивоу. Постоји много примена овог процеса када је у питању управљање ризиком у оквиру организације, и он се прилагођава у односу на то какви циљеви се желе остварити. Динамичност и променљивост природе људског понашања и културе, такође треба узети у обзир током целог процеса менаџмента ризиком.

Осим процеса управљања ризиком успостављених стандардом ISO 31000, постоје многи други аутори који су овај процес покушали дефинисати.

Један аутора који су се бавили овом темом је и Лаури Вилијамс, који сматра да се процес менаџмента ризиком може поделити у две међусобно повезане фазе, које се даље могу рашчланити. Према његовом гледишту, процена ризика подразумева идентификацију ризика, анализу ризика и одређивање приоритета у вези са ризицима. Контрола ризика подразумева предузимање акција у вези са планирањем, смањењем ризика и праћењем ризика, при чему је од суштинске важности да се управљање ризиком врши у континуитету (Williams, 2004: 1-2).

Према Роналду Кајсеру и Кену Робинсону, процес управљања ризиком се може поделити на три фазе: идентификација и процена ризика; стратегија одговора на ризик; управљање са сврхом смањења учесталости и озбиљности ризика путем оперативног плана (Kaiser и сар, 2005: 713)

Стандардом ISO 31000 у процес менаџмента ризиком укључује се: комуникација и консултовање; обим, контекст и критеријуми; процена ризика (у оквиру које се врши идентификовање, анализа и евалуација ризика); поступање са ризиком; праћење и преиспитивање; бележење и извештавање.



Слика 5 – *Процес менаџмента ризика према ISO 31000*

11.1. Комуникација и консултовање

Сврха комуникације и консултовања јесте да помогне релевантним заинтересованим странама да разумеју ризик, основу на којој се доносе одлуке и разлоге због чега је неопходно предузети одређене акције.

Тежи се ка томе да се комуникацијом унапреди свест и разумевање ризика, док консултовање има за циљ добијање повратних информација ради добијања подршке за доношење значајних одлука. Блиска комуникација треба да олакша чињеничну, релевантну, правовремену и разумљиву размену информација, узимајући у обзир поверљивост и интегритет информација, а исто тако и права појединца на приватност.

Потребно је да се комуникација и консултовање са заинтересованим странама спроводи током свих корака процеса менаџмента ризиком, а основни циљеви су: обезбедити да се различита гледишта размотре на одговарајући начин приликом дефинисања критеријума ризика и при самој процени ризика; да се обезбеди довољно информација ради олакшавања уочавања ризика и доношења одлука; изградити осећај укључености и својине код оних који су ризиком погођени итд.

11.2. ОБИМ, КОНТЕКСТ И КРИТЕРИЈУМИ

Сврха успостављања обима, контекста и критеријума јесте прилагођавање менаџмента ризика, тако што ће се омогућити ефикасна процена ризика и одговарајући третман ризика. Обим, контекст и критеријуми укључују дефинисање обима процеса и разумевање спољашњег и унутрашњег контекста.

Приликом успостављања обима активности менаџмента ризика, потребно је размотрити: циљеве и одлуке које треба донети, исходе који се очекују од корака у процесу који се предузимају; одговарајуће алате и технике за процену ризика; потребне ресурсе, одговорности и евиденције које треба водити; повезаности и односе са осталим пројектима, процесима и активности у оквиру пословања једне организације.

Унутрашњи и спољашњи контекст чини окружење у ком организација настоји да постигне своје циљеве. Он треба да се успостави ради разумевања окружења у ком се пословање одвија и његово разумевање је важно јер: управљање ризиком се одвија у контексту циљева и активности организације; организациони фактори могу бити извор ризика; сврха и обим процеса менаџмента ризиком могу бити међусобно повезани са циљевима организације као целине.

Критеријуми ризика треба да буду усклађени са оквиром менаџмента ризиком, као и да буду прилагођени специфичној сврси и обиму активности која се разматра. Ови критеријуми треба да рефлектују вредности, циљеве и ресурсе организације, као и да буду у складу са принципима и извештајима о управљању ризиком. Да би се критеријуми ризика успоставили, потребно је узети у обзир следеће: природу и врсту неизвесности који могу утицати на исход и циљеве; факторе повезане са временом; како ће бити измерен ниво ризика; капацитет организације итд.

11.3. ПРОЦЕНА РИЗИКА

Свеукупно, процена ризика представља процес који обухвата идентификацију ризика, анализу ризика и евалуацију ризика. Неопходно је процену ризика спроводити систематски, итеративно и у сарадњи, ослањајући на знање и ставове заинтересованих страна. Требало би користити најбоље доступне информације у овом процесу.

11.3.1. Идентификација ризика

Према ISO 31000 стандарду, сврха идентификације ризика јесте да уочи, препозна и опише ризик, и да опише и дефинише ризике који могу или помоћи организацији, или спречити организацију да испуни своје циљеве. При идентификацији ризика, значајну улогу играју релевантне, тачне, ажурне и одговарајуће информације.

Организација има одговорност да идентификује ризике без обзира на то да ли је у оквиру организације тренутно све под контролом или не.

На располагању, организација има низ техника за идентификацију ризика који могу утицати на један, или више њених циљева у пословању. Потребно је размотрити следеће факторе и везу међу њима:

- материјалне и нематеријалне изворе ризика;
- узроке и догађаје;
- претње и прилике;
- рањивости и способности;
- промене у спољашњем и унутрашњем контексту;
- индикаторе ризика који се могу појавити;
- природу и вредност средстава и ресурса;
- последице и њихов утицај на циљеве организације;
- ограничења знања и поузданости информација;
- факторе повезане са временом;
- пристрасност, претпоставке и уверења оних који су укључени.

11.3.2. Анализа ризика

Сврха анализе ризика у складу са стандардом ISO 31000, јесте да се разуме природа ризика и његове карактеристике, као и да се одреди ниво ризика уколико је то у одређеном моменту, и где је то могуће. Овај процес који се одвија у оквиру процене ризика подразумева детаљно разматрање ризика и његових извора. Исто тако, анализом се разматрају могуће последице ризика, могући сценарији догађаја, последице и њихова контрола. Одређени догађај може имати мноштво узрока и последица, а исто тако може значајно утицати на више циљева организације. Технике анализе ризика могу бити квалитативне, или квантитативна, а исто тако и

комбинација ова два типа, у зависности од тога у коју сврху треба да буду искоришћене, као и какве су околности.

Приликом анализе ризика, треба у обзир узети следеће факторе:

- вероватноћу догађаја и последица;
- сложеност и повезаност;
- природу и опсег последица;
- ефективност постојећих техника контроле;
- факторе повезане са временом;
- ниво осетљивости и самопоуздања.

Оно што анализа ризика омогућава јесте процена ризика, доношење прикладних одлука о томе да ли са ризиком треба да се поступа и како. Анализом се такође долази до најприкладнијих стратегија и метода за поступање са ризиком у складу са тим какав је он. Резултати анализе су веома значајни због тога што дају увид у одлуке, где их је потребно доћи адекватних избора и дају опције за поступање са широким спектром и нивоима ризика.

11.3.3. ЕВАЛУАЦИЈА РИЗИКА

Појам евалуација, може се објаснити као периодична процена ефикасности. Стандардом ISO 31000 наводи се да сврха евалуације ризика јесте да подржи одлуке. Евалуација ризика обухвата поређење резултата добијених анализом ризика са утврђеним критеријумима ризика, како би се утврдило где је потребно предузети додатне радње и акције, а то може даље довести до закључка и одлуке да:

- није потребно чинити ништа више;
- јесте потребно размотрити опције поступања са ризиком;
- јесте потребно предузети поновну анализу, да би се боље разумео ризик;
- је довољно одржавање постојеће контроле;
- постоји потреба за преиспитивањем циљева.

Приликом доношења одлуке треба узети у обзир шири контекст и стварне, опажене последице по спољне и унутрашње заинтересоване стране.

Исход евалуације ризика треба бити забележен, саопштен, а такође и представљен одговарајућим нивоима организације.

11.4. ПОСТУПАЊЕ СА РИЗИКОМ

Сврха поступања са ризиком јесте одабир и примена адекватних опција и метода за управљање неприхватљивим ризиком.

Стандардом ISO 31000, наведено је да поступање са ризиком обухвата: формулисање и одабир опција за поступање са ризиком; планирање и спровођење поступања са ризиком; процену ефикасности изабраног поступка; одлучивање да ли је преостали ризик прихватљив и ако није, потребно је предузети наредни ефикаснији поступак или методу.

Опције за поступање са ризиком могу бити:

- избегавање ризика доношењем одлуке да се не почне, или не настави са активношћу која до ризика може довести;
- отклањање извора ризика;
- преузимање ризика ради стварања нових могућности;
- промена последица;
- подела ризика (кроз уговоре, куповином осигурања);
- задржавање ризика у складу са донесеним одлукама.

Уколико нису доступне адекватне опције за поступање са ризиком, или уколико примењене методе не дају жељене резултате, ризик је потребно бележити и константно преиспитивати. Они који доносе одлуке, или заинтересоване стране, морају бити свесни природе и обима преосталог ризика након поступања са њим, а такође је некада потребно да подвргну ризик новом третману.

Сврха планова поступања са ризиком јесте да прецизирају на који начин ће изабране методе поступања са ризиком спроведене у пракси, тако да их они који су укључени у процес разумеју, и да се може остварити напредак у односу на циљеве постављене од стране организације и заинтересованих страна.

11.5. ПРАЋЕЊЕ И ПРЕИСПИТИВАЊЕ

Из стандарда ISO 31000 може се закључити да је циљ обављања праћења и преиспитивања ризика, јесте да се осигура и побољша ефикасност и квалитет процеса дизајна, имплементације и коначних исхода. Константно праћење и периодично преиспитивање процеса менаџмента ризиком и његових достигнућа треба бити испланирани део његовог процеса, где ће бити јасно дефинисане одговорности.

Праћење и преглед треба спровести у свим фазама процеса менаџмента ризика, и то укључује планирање, прикупљање и анализу информација, бележење резултата и давање повратних информација.

У резултати праћења и преиспитивања морају бити присутни и морају се укључити приликом свих активности управљања учинком, активности мерења и активности извештавања организације.

Узимајући у обзир да ризик настаје у динамичним условима које се стално мењају под утицајем различитих фактора, из тог разлога потребно је стално вршити периодичан преглед ризика. Тиме се добијају информације да ли је постојећи процес менаџмента ризиком и даље адекватан и да ли се њиме постижу најбољи и жељени резултати, или га је потребно мењати (Berg, 2010: 87).

11.6. БЕЛЕЖЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ

Процес менаџмента ризиком и његова сазнања и резултати, треба да се бележе и извештавају у складу са адекватним механизмима, а према ISO 31000, за циљ имају да: саопштавају активности и исходе активности менаџмента ризиком целој организацији; обезбеде информације које ће утицати на доношење одлука; побољшају активности менаџмента ризика; да помогну у интеракцији са заинтересованим странама, укључујући и оне који су одговорни за активности менаџмента ризиком.

Забележеном документацијом мора се управљати на начин да она буде доступна, али исто тако да буде заштићена од неовлашћеног коришћења.

Сврха извештавања о ризицима јесте да се развије свест о кључним ризицима, повећа одговорност за њиховим управљањем и да се на време направе планови за поступање са ризицима (Стратегија управљања ризицима, 2011, 2013).

12. Закључак

Као и људи у свим дневним активностима, тако су и организације константно изложене различитим ризицима, који могу утицати на све њене аспекте и имати одређену улогу на свим њеним нивоима. Никаквим, или неадекватним поступањем са ризиком, организација себе доводи у опасност. Интегрисање менаџмента ризика у структуру и процесе пословања организације доводи до значајних предности. Он треба бити интегрисан на свим њеним нивоима. Са обзиром на то да су ризици динамични и да се константно модификују, такав треба бити и менаџмент ризиком. На тај начин његов значај одгледа се у правовременом идентификовању ризика, и кроз анализу, проналажењу адекватних начина за поступање са одређеним ризиком. Применом оквира, процеса и начина поступања са ризицима предоченим стандардом ISO 31000, створена је могућност за успешним управљањем ризика. Оно што ће адекватно управљање омогућити, јесте доношење адекватних одлука у право време, развој организације и остваривање њених циљева, па самим тим и њен просперитет, као и безбедност њеног пословања.

Литература

1. Andretta, M. (2014). *Some Considerations on the Definition of Risk Based on Concepts of Systems Theory and Probability.* Risk Analysis, Vol. 34, No. 7, 2014 DOI: 10.1111/risa.12092, Society for Risk Analysis
2. *A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: 2018,* Review of the 2018 version of the ISO 31000 risk management guidelines and commentary on the use of this standard by risk professionals, Instiute of Risk Management, London 2018.
3. Berg, Heinz-Peter. (2010). *Risk management: Procedures, methods and experiences.* RT&A.
4. Барјактаровић, Л. (2013), *Управљање ризиком.* Београд: Универзитет Сингидунум.
5. Boholm, M. (2012). *The Semantic Distinction Between "Risk" and "Danger": A Linguistic Analysis.* Risk Analysis, Vol. 32, No. 2, 2012, DOI: 10.1111/j.1539-6924.2011.01668.x, Society for Risk Analysis.
6. Вујовић, Р. (2009). *Управљање ризицима и осигурање.* Београд: Универзитет Сингидунум.
7. Williams, L. (2004). *Risk Management and Insurance.* USA: McGraw-Hill Education (ISE Editions).
8. Work Health and Safety (WHS) Unit. (2015). *Hazard Identification, Risk Assessment and Control Procedure*. Western Sydney University. Available at: https://www.uws.edu.au/__data/assets/pdf_file/0020/12917/12917_Hazard_Identification,_Risk_Assessment_and_control_Procedure.pdf
9. Guerron-Quintana, P. (2012). *Risk and Uncertainty*. Federal reserve bank of philadelphia. Business Review.
10. Драгишић, З., Радојевић, К. (2014). *Безбедносни менаџмент.* Београд: Факултет безбедности.
11. Ивановић, С. (2003) *Управљање ризиком и осигурање*. Београд: Економски институт.
12. ISO 31000: 2009 Risk management – Principles and guidelines, International Organization for Standardization, Geneva www.iso.org
13. ISO 31000: 2018 Risk management – Guidelines, International Organization for Standardization, Geneva www.iso.org
14. Kaiser, R., Robinson, K. (2005). *Risk Management in the Management of Park and Recreation Services.* Washington D.C.: National Recreation and Park Association.
15. Lark, J. (2014). ISO 31000: Risk Management – A practical guide for SMEs., Geneva: ISO.
16. Мандић, Ј. Г., Станојевић, П. (2020). *Корпоративна безбедност.* Београд: Факултет безбедности.
17. Машић, Б., Целетовић, М. (2015). *Увод у менаџмент*. Београд: Иновациони центар Факултета безбедности Универзитета у Београду д.о.о., Академска књига.
18. Стратегија управљања ризицима *,,Службени гласник РС"*, бр. 99/2011 и 106/2013.
19. Стојановић, Д., Крстић М., и Бадули, Ј.Љ. (2016). *Управљање ризиком и осигурање.* Лесковац: Висока пословна школа струковних студија.
20. Цветковић, М. (2008). *Управљање ризицима у финансијском пословању.* Београд: Универзитет Сингидунум