

Rad je za objavljivanje ustupljen Portalu kvalitet (www.kvalitet.org.rs) i ne može se kopirati, menjati, niti na drugom mestu objavljivati bez saglasnosti autora

STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

Zdravko Erdeljan
E mail: zerdeljan@mts.rs

Rezime:

Jedna od najznačajnih izmena u standardu ISO 9001:2015, u odnosu na izdanje iz 2008 je naglasak na primenu procesa i upravljanje rizicima

1 UVODNA RAZMATRANJA

U obavljanju svoje delatosti, organizacija se susreće sa nepredvidivim događajima kao što su:

- verovatnoća ili pretnja od štete,
- povrede,
- gubitak ili
- druge negativne pojave

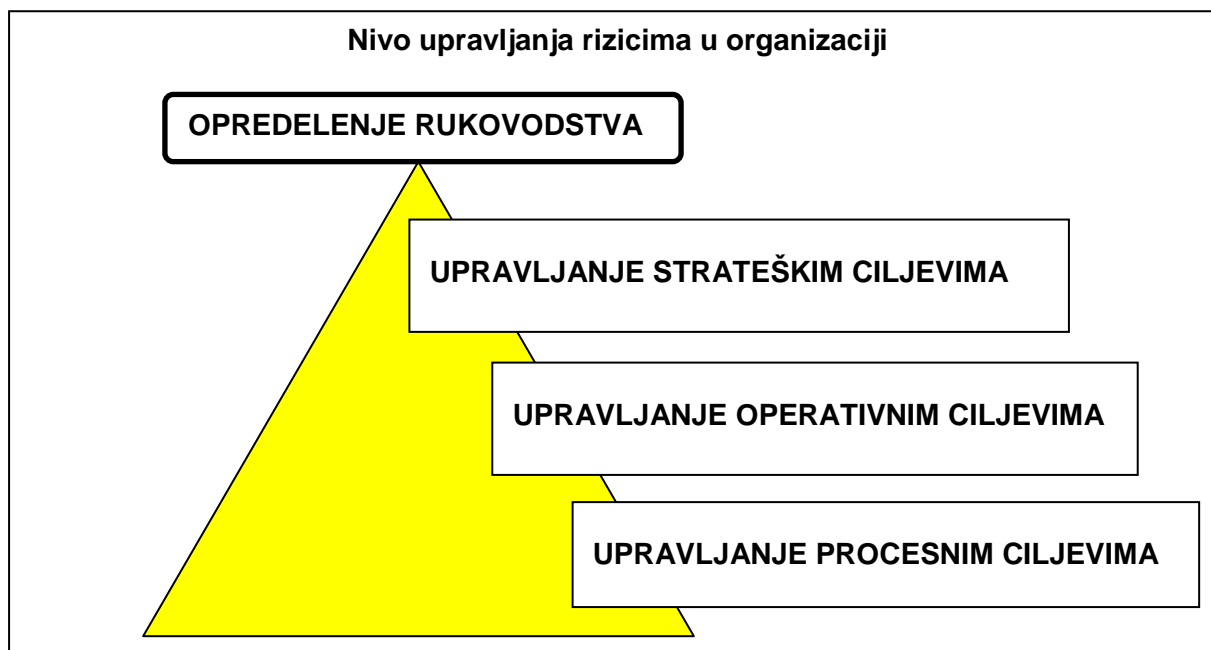
uzrokovanih od strane vanjskih ili unutrašnjih ranjivosti, koji mogu direktno uticati na ostvarivanje očekivanih rezultata, odnosno može doći do:

Rizika koji predstavlja događaj koji može uticati na postizanje definisanog poslovnog cilja.

Organizacija upravlja tim rizima tako što ih **identifikuje, analizira, vrš njihovu evaluaciju i donosi odluke o postupanju sa njima**

Rizik sa svojim štetnim posledicama može onemogućiti uspešno poslovanje i negativno uticati na očekivane poslovne rezultate u razmeni dobara i usluga iz čega proističe da je

Sagledavanje rizika, uzroka njihovih pojava i posledica koje prouzrokuju, bitan uslov zasprečavanje mogućih šteta



Opređeljenje rukovodstva za upravljanje rizicima proističe iz

- Zahteva standarda SRPS ISO 9001:2015, t.0.3.3 Razmišljanje na riziku

Da bi bila usaglašena sa zahtevima ovog međunarodnog standarda, potrebno je da organizacija planira i primenjuje mere koje se bave rizicima i prilikama. Bavljenjem rizicima i prilikama uspostavlja se osnova za povećanje efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom, ostvarivanje poboljšanih rezultata i sprečavanje negativnih efekata.

- Koristi od upravljanja rizicima:
 - omogućiti da se predvide nepovoljne okolnosti ili događaji koji bi mogli sprečiti ostvarenje ciljeva organizacije
 - jačanje fokusa za potrebom procene i planiranja unutrašnje revizije,
 - pomoć strateškom i poslovnom planiranju,
 - identifikacija novih prilika i
 - stvaranje svesti o značajnim rizicima sa rangiranjem prioriteta koji pomažu efikasnom planiranju resursa,

Sagledavajući važnost sprovođenja upravljanja rizicima, rukovodstvo organizacije se zalaže za efikasno upravljanje rizicima, koji bi mogli biti pretnja izvršavanju postavljenih ciljeva.

Polazeći od prednjeg, organizacija je uspostavila

Strategiju za upravljanje rizicima

kojom se postavlja okvir za uvođenje prakse upravljanja rizicima kao neophodnog elementa dobrog upravljanja i predstavlja ciljeve i koristi od upravljanja rizicima, odgovornosti za upravljanje rizicima, kao i pregled okvira koji je potrebno uspostaviti kako bi se uspješno upravljalo rizicima, kao što su:

- sve aktivnosti koje se sprovode budu usklađene sa ciljevima, planom i programom rada organizacije,
- se rizik utvrdi u svim planskim dokumentima,
- sve aktivnosti iz svoje nadležnosti organizacija uskladi sa važećim zakonskim aktima,
- se izbegavaju aktivnosti koje nose rizik vezano za štetan publicitet ili druge štete koje mogu uticati na ugled organizacije,
- svi rukovodioci i zaposleni koji donose odluke ili učestvuju u njihovoj pripremi, budu svesni odgovornosti i imaju jasna saznanja da će aktivnosti koje preduzimaju biti korisni za organizaciju,
- upravljanje rizicima omogućiti da se predvide nepovoljne okolnosti ili događaji koji bi mogli sprečiti ostvarenje ciljeva organizacije i
- stvori i održava organizaciona kultura takvu da se ne stvara odbojnost prema rizicima.

Za efikasno upravljanje rizicima u organizaciji na svim nivoima neophodno je pridržavati se principa:

1. stvaranje vrednosti,
2. sastavni deo procesa organizacije,
3. deo odlučivanja
4. jasno utvrđivanje neizvesnosti,
5. istematičnost, struktuiranost i pravovremenost,
6. zasniva se na istinitim informacijama,
7. priagodljivost,
8. uvažava ljudske i kulturološke faktore,
9. jasnost i angažovanost,
10. dinamika, kontinuitet, podložnost promenama i
11. olakšavanje stalnog poboljšavanja i jačanje organizacije.

1 IDENTIFIKACIJA RIZIKA

Jasno postavljenje ciljevima organizacije, kako bi se osiguralo njihovo postizanje uz identifikovanje rizika, odnosno pretnji u postizanju utvrđenih ciljeva, uključuje:

- identifikaciju potencijalnih rizika (sve što predstavlja smetnju ostvarivanju ciljeva organizacije i može da ugrozi njen ugled u društvu i poverenje klijenata),
- nepoštovanje propisa,
- uzrok rizika, kao i
- potencijalne posledice rizika.

Uspešnom ostvarenju opštih i posebnih ciljeva, rizik može proisteći iz :

- unutrašnjih i
- spoljnih razloga

kako je to prikazano tabelom u nastavku

Tabela 1

Vrste rizika	Opis rizika
Unutrašnji rizik	Moguće je uticati na rizike ili ih izbeći utvrđivanjem ciljeva ili sprovođenjem kontrolnih mera.
Poštovanje rokova	Određeni zadaci i rokovi su određeni ili uključeni u ugovore.
Osiguranje kvaliteta	Mora se osigurati kvalitet proizvoda i usluga korisnicima i isto zahtevati od svojih dobavljača.
Informacione tehnologije	Pouzdanost funkcionisanja zaštite informacija ključnih za rad.
Opšti	Usklađenost sa propisima, zaštita resursa, ekonomičnost, efektivnost i efikasnost, ugled.
Spoljni rizik	Organizacija ne može uticati na ove rizike, može sprovesti samo kontrolne mere.
Budžetsko finansijski rizik	Raspoloživost resursa.
Zakonodavni	Usvajanje pravnih akata koji utiču na postojanost, rad i misije organizacije.
Posebni zadaci	Preuzimanje dodatnih, neplaniranih obaveza koje prevazilaze kapacitete ili mogućnosti organizacije.

2. INTEZITET I RANGIRANJE RIZIKA

2.1 Intezitet rizika

dobija se množenjem bodova za **uticaj (U-tabela II)** sa bodovima za **verovatnoću (V- tabela III)**

Formula za izračunavanje intenziteta rizika:

$$IR=U \times V$$

gde je

IR = intenzitet rizika

U = bod za uticaj (tabela II)

V = bod za verovatnoću (tabela III)

Merenje rizika proizilazi iz identifikacije rizika i razmatra se u pogledu

- **uticaja -U (tab.II)***

Tabela II

rangiranje	Uticaj rangiranja	opis
1	manji	Kašnjenje u manjim projektima-uslugama
		Gubitak imovine manje vrednosti
		Privremene štetne posledice po životnu sredinu
		Smanjenje nivoa poverenje korisnika
		Određeni negativan stav u medijumima
2	Umeren	Nejasni zahtevi
		Nepotpune informacije
		Nepotpuno obrzaloženje
		Nedovoljno podataka
		Kratko vreme
		Gubitak imovine
		Izvesne štetne posledice na životnu sredinu
		Ozbiljne povrede
		Delimičan gubitak poverenja korisnika
		Negativan stav u medijumima
3	Ozbiljan	Nedostatak evidencije
		Nedostatak potrebnih resursa (ljudi i oprema materijal)
		nedostatak finansijskih sredstava
		Male Ponude tržišta
		Kašnjenje u rokovima
		Nepotpuni izveštaji
		Oprema za kontrolu i merenje
		Kašnjenje u realizaciji
		Prekid svih osnovnih programa-usluga
		Gubitak imovine velike vrednosti
		Ozbiljne štete za životnu sredinu
		Značan gubitak poverenja korisnika

*NAPOMENA:

Opis uticaja na rangiranje rizika prilagoditi u zavisnosti od delatnosti organizacije

- **Verovatnoće –V** (tab. III)

Tabele III

Rangiranje	Verovatnoća	opis
1	niska	Nastanak događaja nije verovatan
2	srednja	Događaj bi se mogao desiti u nekom trenutku Povremenena pojava
3	visoka	Očekuje se u većini slučajeva

2.2 Rangiranje rizika

Opšte rangiranje rizika vrši se na osnovu zaključaka izvedenih tokom analize opšteg kontrolnog okruženja i merenja u pogledu uticaja i verovatnoće.

Rangiranje rizika identifikovaće se praćenjem preseka uticaja i verovatnoće. Pri čemu se može koristiti **matricu rizika „3x3”**, koja je prikazana na tabeli IV

Tabela IV

<i>u t i c a j i</i>	Veliki 3	3-S	6-V	9-V
	Umereni 2	2-N	4-S	6-v
	Mali 1	1-N	2-N	3-S
	<i>Intezitet rizika (uticaj x verovatnoća</i>	Niska 1	Srednja 2	Visoka 3
		verovatnoća		

Značenje boja u matrici:

	V	Rizik visokog inteziteta
	S	Rizik srednjeg inteziteta
	N	Rizik niskog inteziteta

Kod utvrđivanja granice prihvatljivosti rizika u organizaciji se polazi od „pristupa semafora“, pri čemu

“zeleni rizici”, a to su rizici koji se kreću u granicama 1 i 2 (npr. niska verovatnoća 1 i srednji uticaj 2, ili obrnuto) ne zahtevaju dalje delovanje

“Žute rizike” treba nadzirati i upravljati njima sve do dovođenja do zelene boje, ako je moguće. “žuti rizici” se kreću u granicama 3 i 4, na primer:

- visoka verovatnoća 3 i mali uticaj 1,
- srednja verovatnoća 2 i umjereni uticaj 2,
- ozbiljan uticaj 3 i niska vjerovatnoća 1).

“Crveni rizici”, ocijenjeni najvišom ocenom rizika (6,9), zahtijevaju trenutnu akciju, a to su rizici koji se javljaju kad je verovatnoća pojave rizika

- visoka 3, a uticaj rizika je takođe velik 3, ili
- srednja, a uticaj visok, odnosno obrnuto.

Pod ocenom 9 podrazumeva se skoro sigurna pojavu rizika sa veoma ozbiljnim uticajem, dok je **pod ocenom 1** najmanja verovatnoća pojave rizika sa veoma malim uticajem.

U organizaciji se rizik smatra velikim, ako je ocenjen najvišom ocjenom rizika **(6 ili 9)**, I to u sledećim situacijama:

- ako predstavlja direktnu pretnju uspešnom ostvarenju cilja ili završetku projekta/aktivnosti,
- ako će prouzrokovati znatnu štetu organizacionim jedinicama, zaposlenima, korisnicima i zainteresovanim stranama,
- ako će za posledicu imati povredu zakona i drugih propisa,
- ako će za posledicu imati značajne finansijske gubitke,
- ako se dovodi u pitanje sigurnost zaposlenih i
- ako ozbiljno utiče na ugled organizacije.

3 REAGOVANJE NA RIZIK

Verovatnoća i uticaj rizika smanjuje se izborom odgovarajućeg odgovora na rizik.

Odluka zavisi od važnosti rizika, tolerancije i stava organizacije prema riziku.

Cilj upravljanja rizicima je smanjiti verovatnoću nastupanja potencijalnog događaja I njegov negativan učinak

Za svaki rizik treba izabrati jedan od sledećih odgovora na rizik:

- **izbegavanje rizika** - na način da se određene aktivnosti izvode drugačije,
- **prenošenje rizika** - putem konvencionalnog osiguranja ili prenosom na treću stranu,
- **prihvatanje rizika** - kada su mogućnosti za preduzimanje određenih mera ograničene ili su troškovi preduzimanja nesrazmerni u odnosu na moguće koristi, s tim da rizik treba pratiti kako bi se osiguralo da ostane na prihvatljivom nivou i
- **smanjivanje/ublažavanje rizika** – preduzimanjem mera kako bi se smanjila verovatnoća ili uticaj rizika.

Odgovarajuće planove postupanja, utvrđuju rukovodioci organizacionih jedinica, kako bi se osiguralo preduzimanje konkretnih radnji za postupanje sa konkretnim rizicima, bez odlaganja.

Važno je osigurati da za svaku radnju (odgovor na rizik) odgovornost za izvršenje bude dodeljena pojedincu,

U određenim slučajevima, u kojima se sa rizikom može postupati odmah ili u kratkom roku, nije potreban razrađeni plan postupanja.

Rizici utvrđeni na nivou organizacione jedinice prosleđuju se od strane koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima, na postupanje Rukovodstvu organizacije ako je:

- Rizik ocenjen visokim intenzitetom (npr. **6 ili 9** bodova, i pripada kritičnim rizicima) i
- rizik utvrđen u područjima koja su od strateškog značaja, na primer, rizik vezan za ljudske resurse ili finansijske aspekte te zahteva razmatranje na najvišem nivou upravljanja kako bi se osigurao koordinirani način rešavanja rizika.

Takođe, Rukovodstvo može raspravljati i ponovo procieniti rizike organizacionih jedinica i na nivou strateških ciljeva doneti završnu procenu otkrivenih rizika i predložiti dodatne mere za ublažavanje rizika.

Rezultat rasprave može biti akcioni plan, koji izrađuje koordinator za rizike, pri čemu je važno da planirane radnje za smanjivanje/ublažavanje rizika u smislu troška, budu proporcionalne riziku.

U ovoj fazi, razlikuju se dve vrste rizika:

- rizik ili niz rizika sa kojima se suočava budžetski korisnik ne uzimajući u obzir uspostavljene kontrole i faktore koji ublažavaju rizike (inherentni).
Ovi se rizici generišu zbog uobičajenih okolnosti, vrste aktivnosti koje se sprovode, a mogu biti
 - interni i
 - eksterni.
- rizik nakon preduzimanja postojećih kontrola koje ublažavaju rizik. (rezidualni).

Posle preduzimanja određenih radnji, rizik i dalje postoji.

4 PRAĆENJE I IZVEŠTAVANJE

Rukovodstvo organizacije i rukovodioci na svim nivoima upravljanja prate:

- promene intenzitet rizika ,
- efikasnost upravljanj rizicima

i identifikuju dalje akcije kada je potrebno.

Praćenje efektivnosti procesa upravljanja rizicima je od velikog značaja, zbog čega organizacija treba da obezbedi:

- postojanje jasne odgovornosti za upravljanje posebnim rizikom ili područjem rizika,
- način izveštavanja, kojim će se naglasiti promene u prioritetima rizika i sve slučajeve u kojima se sa rizicima ne upravlja efektivno,
- da se primenjuju procedure koje će obezbediti pregled efektivnosti celokupnog procesa rizika.
- uspostavljanje metoda za procenu efikasnosti procesa upravljanja rizikom i uvedeni odgovarajući standardi efikasnosti, na osnovu kojih se proces može pregledati.

Kako bi praćenje rizika i izveštavanje bilo efikasno, redovno ažurirati podataka u pogledu:

- novih rizika,
- rizika koji se tretiraju,
- rizika koji su prihvaćeni i
- rizika na koje se nije moglo delovati na planirani način, odnosno revidiranih procena rizika

Proces praćenja treba uspostaviti da bi se razmotrilo:

- dalje postojanost rizika,
- pojava novi rizik,
- da li su se verovatnoća i uticaj rizika promenili u cilju izveštavanja o značajnim promenama kojima se prilagođavaju prioriteta rizika i
- da bi se osigurala efektivnost kontrole.

Pored toga, celokupni proces upravljanja rizikom treba da bude podložan redovnom pregledu da bi se osiguralo da je i dalje odgovarajući i efektivan.

Pregled rizika i pregled procesa upravljanja rizikom su procesi koji se međusobno razlikuju i jedan ne može da služi kao zamena za drugi.

Pregled procesa treba da obezbedi:

- da se svi aspekti procesa upravljanja rizikom pregledaju najmanje jednom godišnje,
- da su sami rizici podložni pregledu sa odgovarajućom učestalošću (tako što će obezbediti i pregled rukovodstva i nezavisni pregled/revizorski),
- upozorenje rukovodstvu o novim rizicima ili na promene kod već identifikovanih rizika, tako da se na te promene može adekvatno reagovati.

Da bi se poboljšala efikasnost upravljanja rizicima, potrebno je uspostaviti odgovarajući sistem praćenja i izveštavanja o rizicima u organizaciji, i to na sledeći način:

- Nakon što su određeni strateški ciljevi i ključni procesi s kojima će se oni postići, a zatim utvrđeni rizici koji mogu ugroziti postizanje tih ciljeva, ali i date mere za iste, određuju se i nosioci istaknutih i opisanih poslovnih procesa koji će se brinuti o odvijanju procesa na predviđeni način. Dakle, nosioci poslovnih procesa zaduženi su za praćenje ostvarivanja ciljeva i upravljanje najvažnijim rizicima koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva. Cilj upravljanja je održavanje rizika na prihvatljivom nivou.
- Sastanci na mesečnom nivou između visokog rukovodnog kadra i koordinatora za rizike za organizacione jedinice odnosno kad god se prema proceni, naiđe na izuzetno značajan rizik, radi donošenja odluke o merama za smanjivanje izloženosti riziku, o rokovima i licima koja će biti odgovorna za izvršavanje potrebnih radnji, kao i zbog eventualne potrebe menjanja i ažuriranja podataka u Registru rizika .
- Sastanci rukovodstva radi pregleda i diskusije u kojoj meri su preduzete radnje bile efikasne, razmatranja procene uticaja i verovatnoće nakon što su radnje u vezi tretiranja rizika okončane, određivanja da li su potrebne dalje akcije radi dostizanja prihvatljivog nivoa rizika.
- Najmanje dva puta godišnje, koordinatori za rizike svih organizacionih jedinica izrađuju izveštaje o upravljanju rizicima i dostavljaju ih Koordinatoru za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima.
- Koordinator za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima priprema objedinjeni izveštaj o upravljanju rizicima, pri čemu se obezbeđuje da su svi rizici odgovarajuće grupisani (po ciljevima, tipologiji,...), i dostavlja ga rukovodstvu organizacije i rukovodiocima organizacionih jedinica, čime se osigurava deljenje saznanja o rizicima i rezultatima.

Dakle, cilj upravljanja rizicima je dovođenje rizika i/ili održavanje rizika na prihvatljivom nivou.

Ako radnje preduzete u cilju smanjivanja rizika ne dovode izloženost riziku ispod prihvatljivog nivoa, rizik bi trebalo ponovo analizirati na nivou najvišeg rukovodstva organizacije.

5 ULOGA, OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI ZAPOSLENIH

Svi zaposleni u organizaciji uključeni su u upravljanje rizicima i moraju biti svesni svoje odgovornosti u identifikovanju i upravljanju rizikom, ali krajnja odgovornost za upravljanje rizikom odnosi se na:

- direktora i
- rukovodioce organizacionih jedinica, u skladu sa dodeljenim ovlašćenjima i odgovornostima.

Kako bi se osiguralo uspešno sprovođenje procesa upravljanja rizicima, ovlašćenja i odgovornosti za upravljanje rizicima, prikazane su u tabeli

Funkcija	Tabela V: Odgovornost i ovlašćenja
Direktor	Određivanje strateškog smera i stvaranje uslove za nesmetano sprovođenje svih aktivnosti vezanih za upravljanje rizicima.
	Osiguranje najvišeg nivoa predanosti i podrške za upravljanje rizicima.
	Donošenje Strategije upravljanja rizicima i odgovarajućih smjernica.
	Uspostavljanje Registra I redovno praćenje rizika..
	Imenovanje Koordinatora za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima i koordinatora za rizike na nivou organizacionih jedinica.
	Redovno preispitivanje upravljanja rizicima na sastancima najvišeg rukovodstva kako bi se omogućilo razmatranje izloženosti riziku i ponovno postavljanje prioriteta u smislu efikasne analize rizika.
Rukovodstvo	da osigura efikasno upravljanje rizicima kroz organizaciju
	da osigura da se strategija upravljanja rizicima ocenjuje najmanje jednom godišnje kako bi se obezbedilo da ostane prikladna i aktuelna
	da stvori uslove za efikasnu komunikaciju o rizicima sa zaposlenima i svim učesnicima, u okviru i van organizacije
	da donese završnu procjenu otkrivenih rizika na nivou organizacionih jedinica
	da osigura da se Registar rizika za organizacione jedinice pregleda najmanje dva puta godišnje
Vlasnici procesa	da osiguraju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti sprovodi u skladu sa Strategijom upravljanja rizicima
	da stvore uslove za nesmetano sprovođenje svih aktivnosti vezanih za rizike koje su utvrđene i navedene u akcionom planu
	da osiguraju sistemsko i pravovremeno izvještavanje Rukovodstva o upravljanju rizicima na nivou procesa
	da pripremaju izvještaje o upravljanju rizicima
Rukovodstvo	da osigura efikasno upravljanje rizicima kroz organizaciju
	da osigura da se strategija upravljanja rizicima ocenjuje najmanje jednom godišnje kako bi se obezbedilo da ostane prikladna i aktuelna
	da stvori uslove za efikasnu komunikaciju o rizicima sa zaposlenima i svim učesnicima, u okviru i van organizacije
	da donese završnu procjenu otkrivenih rizika na nivou organizacionih jedinica
	da osigura da se Registar rizika za organizacione jedinice pregleda najmanje dva puta godišnje
Vlasnici procesa	da osiguraju da se upravljanje rizicima u njihovom području odgovornosti sprovodi u skladu sa Strategijom upravljanja rizicima
	da stvore uslove za nesmetano sprovođenje svih aktivnosti vezanih za rizike koje su utvrđene i navedene u akcionom planu
	da osiguraju sistemsko i pravovremeno izvještavanje Rukovodstva o upravljanju rizicima na nivou procesa
	da pripremaju izvještaje o upravljanju rizicima

Zaposleni	da smernice za upravljanje rizicima koriste efikasno
	Da identifikuju rizike koji bi mogli rezultirati neispunjenjem ključnih ciljeva ili zadataka
	Da svaki rizik ili neodgovarajuće postojeće mere kontrole prijave koordinatoru za rizike I da primenjuju kontrolne mehanizme ucilju ublažavanja rizika
	Da predlažu I razvijaju nove kontrolne mehanizme I planove za daljnje poboljšavanje kontrole
Koordinator za rizike	da preduzimaju aktivnosti u vezi sa prikupljanjem podataka o rizicima i evidentiranjem podataka o rizicima u registru rizika
	da osiguraju pregledanje podataka o rizicima i po potrebi prikupljaju dodatne informacije
	da osiguraju blagovremene i tačne informacije o upravljanju rizicima
	da pripremaju izvještaje o upravljanju rizicima
	Da prate sprovođenje mera iz akcionih planova
	Da upravljaju dokumentacijom u vezi sa rizicima
	da osiguraju pregledanje podataka o rizicima i po potrebi prikupljaju dodatne informacije
	da osiguraju blagovremene i tačne informacije o upravljanju rizicima
	da pripremaju izvještaje o upravljanju rizicima
	Da prate sprovođenje mera iz akcionih planova
Da upravljaju dokumentacijom u vezi sa rizicima	

6 KLJUČNI POKAZATELJI USPEŠNOSTI

Za svaki proces utvrđuju se rizici prikazani tabelom:

UTVRĐIVANJE RANGA RIZIKA							
Naziv i oznaka procesa						Datum: GGGG-mm-dd	
R br	aktivnost	Uticaji-U		Verovatnoća nastanka-V		Rang	
		Opis	Rang (t.II)	Opis	Rang (t.III)	IR (UxV)	Rang (t.IV)

Po utvrđivanju ranga rizika vezanih za aktivnosti procesa, Rukovodilac organizacione jedinice vrši analizu rizika tako da ih grupiše jednakosti po rangu rizika sa predlogom za postupak sa njima

Naziv i oznaka procesa				Datum: GGGG-mm-dd	
r.br	aktivnost	Rang rizika		Analiza i postupak sa rizikom	
		boja	visina		

Analiza rizika služi za određivanje prioriteta rizika od najvišeg do najmanje značajnog rizika i obuhvata razmtranje.

- verovatnoću nastanka,
- moguće posledice i
- uticaj na nosioca rizika, pri čemu može poslužiti tabela

Verovatnoća nastanka rizika	neizvestan
	moguć,
	veoma moguć,
	moguć u najvećoj meri.
Mogućnost nastanka rizika	neznatan
	moguć
	veoma moguć
	moguć u velikoj mjeri.
Posledice nastanka rizika	nisu važne,
	važne su,
	veoma važne,
	katastrofalne.
Uticaj rizika	neznatan,
	značajan
	veoma značajan,
	katastrofalan

Identifikacija i analiza rizika vrši se na nivou organizacije i na nivou organizacionih jedinica pod odgovornošću rukovodioca organizacionih jedinica, uzimajući u obzir:

- utvrđivanje ciljeva,
- ostvarivanje ciljeva uključujući dugoročne i kratkoročne budžete,
- zakonitost poslovanja,
- ekonomičnost, efektivnosti i efikasnost,
- pouzdano i blagovremeno izveštavanje,
- zaštitu resursa u slučaju zloupotrebe,
- unutrašnje i spoljne informacije,
- nastanak rizika i njihov uticaj i
- bilo koje druge informacije koje ukazuju na unutrašnji ili spoljašnji rizik.

Odgovornost za kontrolu rizika je na nosiocu rizika. On odlučuje o prihvatljivom nivou za svaki rizik i usvaja mere koje treba preduzeti za kontrolu rizika.

7 KOMUNIKACIJA

Komunikacija po pitanjima rizika unutar organizacije je važna, budući da je potrebno osigurati da:

- Svako razume, na način koji odgovara njegovoj ulozi:
 - šta je strategija,
 - šta su prioritetni zadaci i
 - kako se njihove odgovornosti u organizaciju uklapaju u taj okvir rada (ako se to ne postigne, neće se postići odgovarajuće integrisanje upravljanja rizicima u kulturu organizacije i prioritetni rizici se neće dosledno tretirati),
- se naučene lekcije i iskustvo mogu preneti i saopštiti onima koji mogu imati koristi od njih (npr. ako se neki organizacioni deo susretne sa novim rizikom i osmisli najbolji način nadzora nad njime, takvo rešenje treba saopštiti i svim ostalim organizacionim jedinicama u organizaciji, koje se takođe mogu susresti sa takvim rizikom) i
- svaki nivo upravljanja aktivno traži i prima odgovarajuće informacije o upravljanju rizicima u okviru svog obima kontrole, koji će im omogućiti da planiraju radnje u odnosu na rizike čija visina nije prihvatljiva, kao i uverenje da su rizici koji se smatraju prihvatljivim pod kontrolom.

Kada je u pitanju edukacija zaposlenih, sprovodi se sledeće:

- upoznavanje svih zaposlenih sa "Strategijom upravljanja rizicima", uključujući i obavezu upoznavanja novo zaposlenih.
- upoznavanjem vezano za utvrđivanje rizika:
 - prilikom izrade strateških dokumenata,
 - prilikom izrade godišnjih planova/programa rada organizacionih jedinica
- organizovanje obuke u vezi sa utvrđivanjem rizika, prilikom izrade:
 - strateških dokumenata;
 - godišnjih planova/programa rada organizacionih jedinica.

8 UPUTSTVO ZA USPOSTAVLJANJE RIZIKA I PROCEDURE ZA AŽURIRANJE

1. Svaki nosilac rizika (organizaciona jedinica ili vlasnik procesa ili pojedinac) imaju svrhu da ispuni utvrđene ciljeve koji se mogu podeliti na:
 - posebne,
 - vezano za isporuku robe i usluga i
 - opšte, vezano za poslovanje organizacione jedinice, na primer:
 - izvršavanje poslova na etički, ekonomičan, efikasan i efektivan način,
 - izvršavanje obaveza koje proističu iz odgovornosti,
 - usklađenost sa važećim zakonima i propisima i
 - zaštita resursa od gubitaka, pogrešnog korišćenja i štete.

Drugi opšti ciljevi su predstavljeni u opisu misije organizacije, čija realizacija zavisi od ostvarivanja posebnih i operativnih ciljeva predstavljenih u dugoročnim i kratkoročnim planovima na nivou organizacije organizacionih jedinica, funkcija i radnih mesta.

Ciljevi moraju biti:

- realni,
- merljivi i
- vremenski određeni.

Za svaki cilj mora biti razvijen kriterijum za merenje njegovog ostvarenja.

Najvažniji ciljevi zajedno sa indikatorima za merenje njihovog ostvarenja moraju biti predstavljeni u budžetskim dokumentima.

2. Rizik je neizvesnost nastanka i uticaja nekog događaja koji može imati uticaja na ostvarivanje nekog cilja. Rizici mogu biti kategorizovani po različitim kriterijumima tj:

- opšti i posebni u odnosu na opšte i posebne ciljeve,
- spoljašni i unutrašnji u odnosu na njihov izvor izvan ili u subjektu i
- rizici koji se odnose na politiku, bezbednost, ljudske resurse, ekonomiju, finansije, i drugo.

Nosilac rizika odlučuje o najadekvatnijoj kategorizaciji rizika koja omogućava transparentno i efektivno upravljanje rizicima, npr:

spoljašni	budžetski
	zakonski
	posebni
unutrašnji	poštovanje vremenskih rokova
	osiguranje kvaliteta
	opšti

9. PRILOZI

9.1 Pregled literature

-Erdeljan Zdravko

Proces-šta je to-rad objavljen na PORTAL KVALITETU

- Ministarstvu rada i socijalnog staranja Crne Gore 2013

Strategija upravljanja rizicima u Ministarstvu rada i socijalnog staranja

9.2 Primer identifikacije rizika

Process: Realizacija proizvoda

PROCES REALIZACIJA PROIZVODA

Oznaka procesa

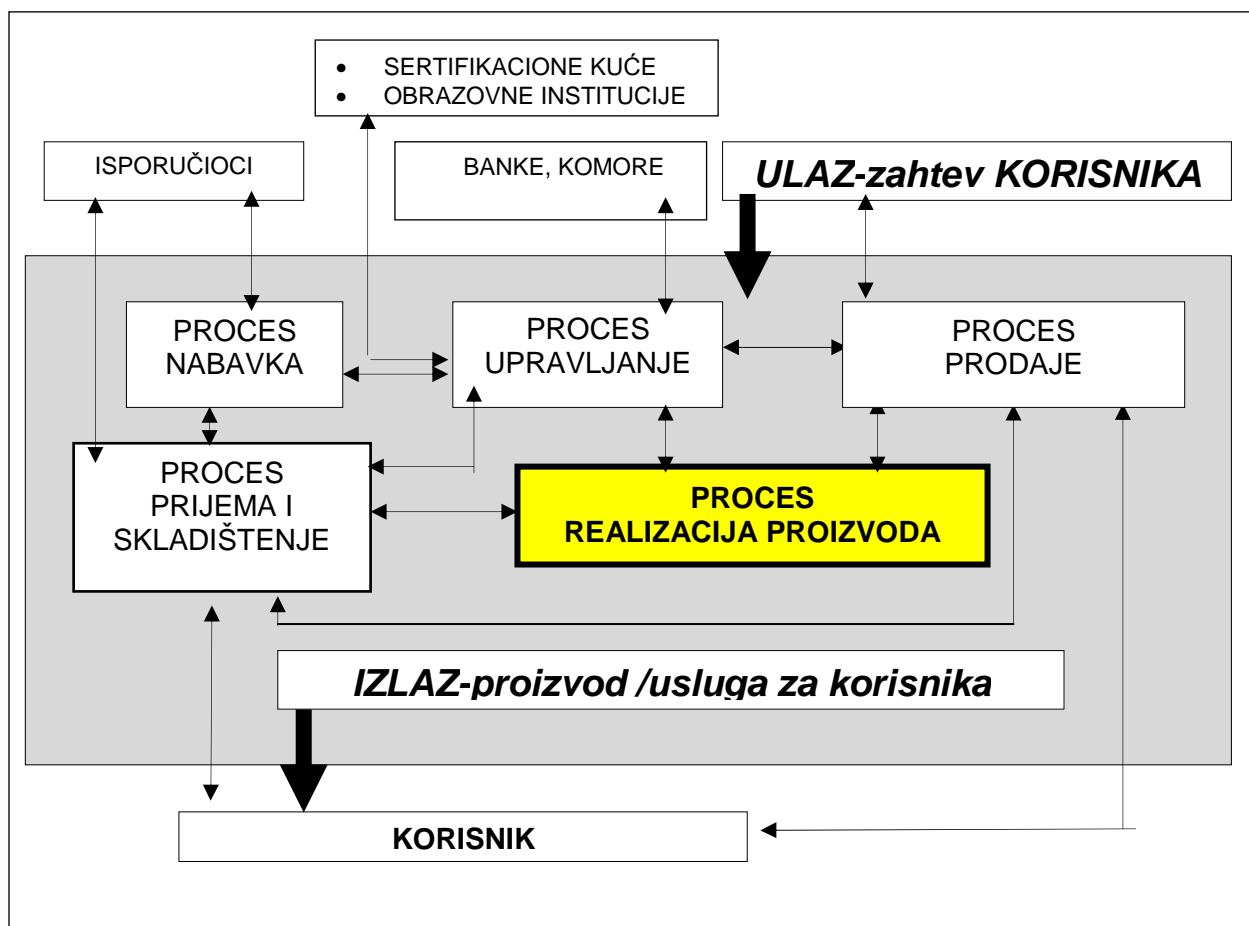
Vlasnik procesa: tehnički direktor

SADRŽAJ:

1. Međusobne veze procesa
2. Odvijanje procesa
3. Dijagram toka aktivnosti procesa
4. Opis aktivnosti procesa
5. Utvrđivanje i rangiranje rizika
6. Analiza rizika

lista korisnika	
Red. br.	funkcija
1	Vlasnik procesa
2	Menadžer kvaliteta
3	Vlasnik procesa upravljanje
4	Vlasnik procesa prodaja
5	Vlasnik procesa prijema i skladištenje

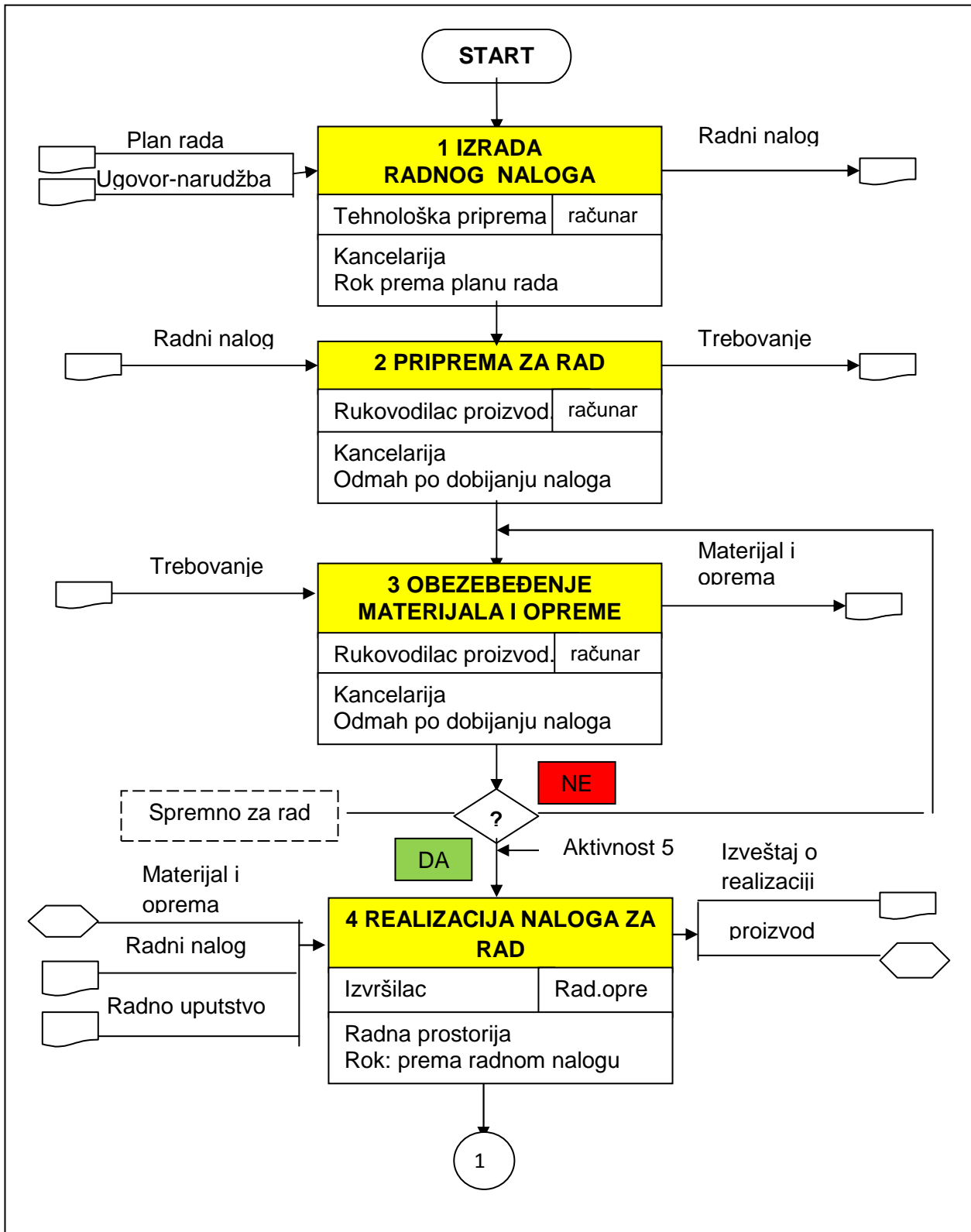
1 MEĐUSOBNE VEZE PROCESA

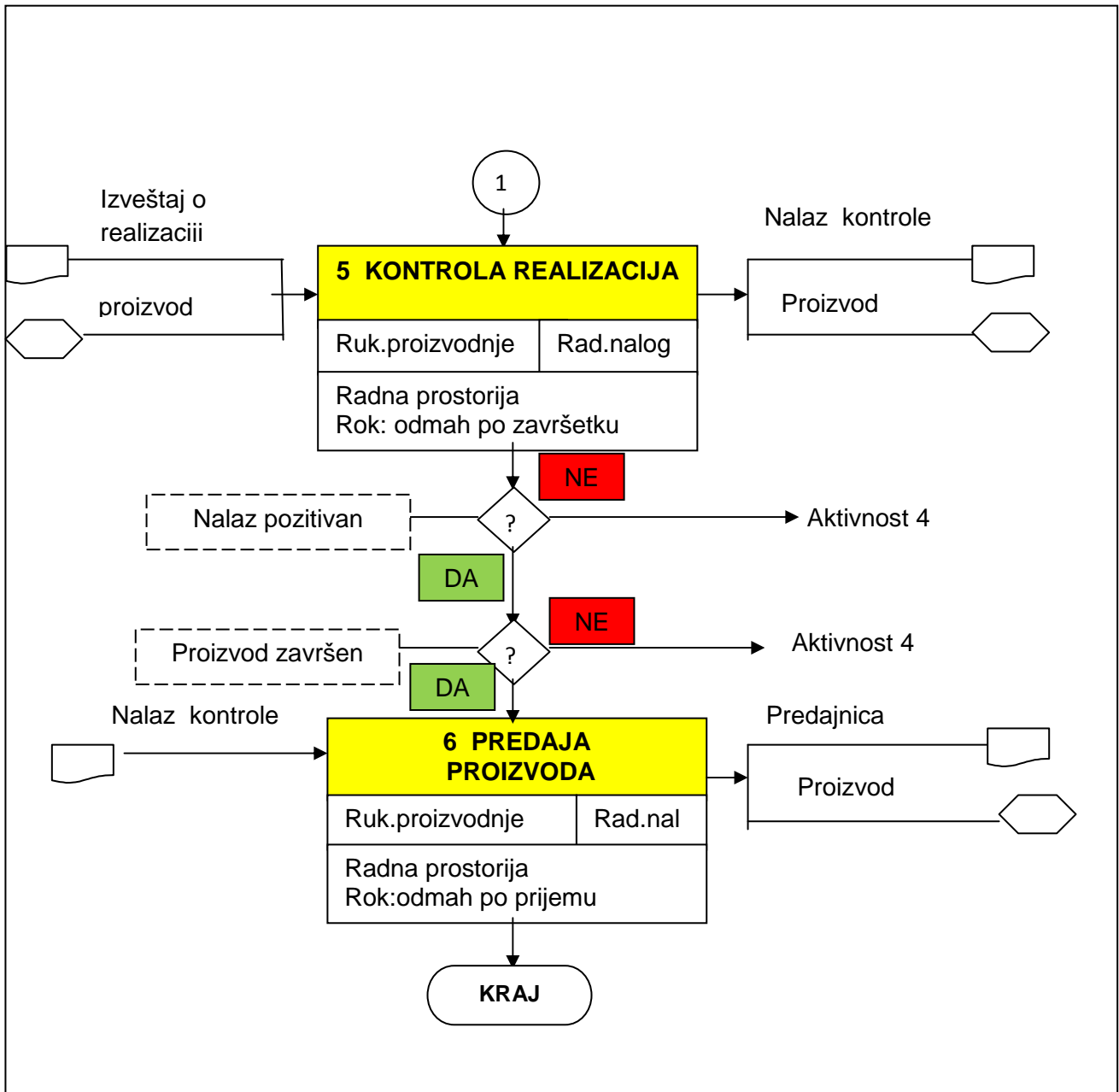


2. ODVIJANJE PROCESA

OPŠTI CILJEVI		UTICAJI NA PROCES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zadovoljenje korisnika kvalitetom proizvoda, ➤ maksimalno korišćenje proizvodnih kapaciteta, ➤ obezbeđenje projektovanog kvaliteta proizvoda, ➤ maksimalna iskorišćenost proizvodnih kapaciteta i ➤ minimum zastoja i čekanja u procesu proizvodnje 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promene u zahtevima korisnika i uslova okoline, ➤ poremećaji na tržištu i promene ekonomskih uslova poslovanja, ➤ poremećaji u procesima rada i poslovanja, ➤ preciznost predviđanja strukture i obima proizvodnje i ➤ obezbeđenost repromaterija. 	
ULAZI	ANALIZA PODATAKA	IZLAZI	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Godišnji planovi poslovanja, ➤ planovi realizacije proizvoda ➤ radna i tehnološka dokumentacija ➤ radni nalog 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Izrada naloga za rad 2. Priprema za rad 3. Obezbeđenje materijala i opreme 4. Realizacija naloga za rad 5. Kontrola realizacije 6. Predaja proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proizvodi ➤ ostvareni operativni planovi ➤ izveštaji nastalim neusaglašenostima u proizvodnji ➤ Predajnica magacinu ➤ otpad 	
RESURSI		MERLJIVI CILJEVI	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ stručni i radni potencijal organizacije, ➤ proizvodni i radni kapaciteti, ➤ logistička podrška 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ ostvarenje plana proizvodnje ➤ iskorišćenost kapaciteta ➤ produktivnost ➤ naknadne dorade ➤ škart ➤ zastoj zbog kvara opreme ➤ troškovi održavanja ➤ produktivnost ➤ prekoračenje rokova ➤ utrošak energenata <ul style="list-style-type: none"> -vode -goriva -ulja i maziva -električne energije 	

3. DIJAGRAM TOKA AKIVNOSTI





4. OPIS AKTIVNOSTI

aktivnost					
r.br	naziv	ulaz	opis	odgovoran	izlaz
1	2	3	4	5	6
1	Izrada radnog naloga	Plan rada Ugovor-narudžba	U skladu sa planom rada i ugovorom-narudžbom, otvara se radni nalog za realizaciju proizvoda i dostavlja rukovodiocu proizvodnje	Rukovodilac prodaje	Radni nalog
2	Priprema za rad	Radni nalog	Izvršiti analizu radnog naloga i proveriti slobodne kapacite. Za potreban materijal izraditi trebovanje radi izuzima -nja iz magacina (obrazac trebovanja)	Rukovodilac proizvodnje	Trebovanje
3	Obezbeđenje materijala i opreme	Trebovanje	Na osnovu trebovanja podići potreban materijal i opremu iz magacina.	Rukovodilac proizvodnje	Materijal i oprema
??	Aktivnost se nastavlja po obezbeđenju materijala i opreme za rad. Aktivnost se nastavlja po obezbešenju maerijal				
4	Realizacija naloga za rad	Radni nalog Materijal i oprema Radno uputstvo	U sklad u sa uputstvom izvršiti realizaciju zahteva radnog naloga	Izvršilac radnog naloga	Izvešaj o realizaciji Proizvod
5	Kontrola realizacije	Izvešaj o realizaciji Proizvod	Izvršiti kontrolu kvaliteta i gotovost proizvoda	Rukovodilac proizvodnje	Nalaz kontrole Proizvod
??	U slučaju datih primedi na kvalitet, ili se radi o faznoj kontroli nastavlja se sa realizacijom radnog naloga				
6	Predaja proizvoda	Nalaz kontrole	Po završnoj kontroli , vrši se predaja proizvoda magacinu ili neposrednom naručocu	Izvršilac radnog naloga	Predajnica Proizvod

5 UTVRĐIVANJE I RANGIRANJE RIZIKA

RANGIRANJE RIZIKA							
Proces: Realizacija proizvoda		oznaka	GGGG-mm-dd				
r. br	AKTIVNOST	UTICAJ-U		VEROVATNOĆA NASTANKA-V		RANGIRANJE	
		Opis	rang t.II	Opis	rang t.III	IR UxV	Rang t-IV
1	Izrada radnog naloga	Nejasan zahtev	2	Povremena pojava	2	4	4
2	Priprema za rad	Kratko vreme	2	Nastanak nije verovatan	1	2	2
3	Obezbeđenje materijala i opreme	Nedostatak finansijskih sredstava	3	Očekuje se u većini slučajeva	3	9	9
4	Realizacija naloga za rad	Nedostatak resursa	3	Povremena pojava	2	6	6
5	Kontrola realizacije	Oprema za kontrolu i merenje	3	Nastanak nije verovatan	1	3	3
6	Predaja proizvoda	Kašnjenje u realizaciji	3	Povremena pojava	2	6	6

6 ANALIZA RIZIKA

Na osnovu prednje tabele mogu se aktivnosti grupisati po visini rizika, kao:

aktivnost		intezitet		Postupak sa rizikom
3	Obebebeđenje materijala i opreme	V	visok	Zahteva trenutnu akciju,
4	Realizacija naloga za rad			
6	Predaja proizvoda			
1	Izrada radnog naloga	S	srednji	Nadzirati i upravljati njima sve do dovođenja do niskog inteziteta (zelena boja) ako je moguće
5	Primedbe na predlog ponude			
2	Priprema za rad	N	nizak	ne zahteva se dalje delovanje.