

**Prispevek za 9. seminar SZZ v sodelovanju z ZZPS za  
zavarovalne posrednike in zavarovalne zastopnike**

**Upravljanje s tveganji («Enterprise Risk Management«)  
v skladu z mednarodnimi standardi  
ISO 31000:2009**

**Miroslav Zorec**

**Ljubljana, januar 2011.**

Zgodovina sodobnega "risk managementa" (upravljanja s tveganji) se je začela v ZDA po koncu druge svetovne vojne. V 50-ih letih prejšnjega stoletja se je pojavila potreba po aktivnem obvladovanju čistih tveganj. Tako imenovanega "insurance managerja" (upravljaavec in ravnatelj z zavarovaljivimi čistimi tveganji) je zamenjal "risk manager" (upravljaavec in ravnatelj s čistimi tveganji).

Kje je "risk management" dejansko nastal, v znanstvenih krogih ali v praksi, v končni fazi ni pomembno (med strokovnjaki s tega področja ni enotnega mnenja). Najverjetneje je, da si zasluge delita obe skupini. Odločilnega pomena pri vsem tem je, da novo razvito področje, upravljanja s tveganji, dobi centralno vlogo v podjetju, kjer zavarovanje predstavlja le eno od možnih metod pri upravljanju. Upravljanje s tveganji predstavlja znanstveni pristop k obvladovanju čistih tveganj z uporabo različnih metod za zmanjšanje finančnih in materialnih posledic tveganja.

Tveganje oziroma rizik lahko opredelimo kot kombinacijo verjetnosti, da do nekega dogodka pride in posledic tega dogodka. V vsaki pravni osebi javnega ali zasebnega prava obstaja možnost, da pride do dogodkov, ki imajo lahko tako negativen, kot pozitiven vpliv na poslovanje. Kljub temu, da se upravljanje s tveganji dotika potencialnih dogodkov s pozitivnimi in negativnimi možnimi posledicami, je poudarek upravljanja s tveganji prav na tistih, ki imajo lahko negativne posledice.

Prav tako predstavlja upravljanje s tveganji podporo pri doseganju ciljev, ker omogoča konsistentnost in načrtovanje bodočih aktivnosti, je podpora pri poslovnem odločanju, pripomore k bolj učinkoviti alokaciji oziroma uporabi kapitala in drugih virov, varnosti sredstev in javne podobe, omogoča razvoj in podporo zaposlenim in znanju ter optimizira operativne aktivnosti.

Tveganje je vsaka negotovost v zvezi z bodočimi dogodki, ki lahko zmanjša verjetnost doseganja zastavljenih poslovnih ciljev oziroma stopnjo verjetnosti doseganja strateških ciljev ter na ta način negativno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Celovito upravljanje s tveganji je torej ključnega pomena vsake sodobne družbe. Javne ali zasebne.

Tveganja, katerim smo pri svojem delovanju izpostavljeni, so posledica tako zunanjih kot notranjih dejavnikov:

- Zunanji dejavniki so tisti dejavniki, na katere nimamo vpliva, kot so: tveganja, ki so povezana s splošno politično situacijo v državi in gospodarsko situacijo v državi ter mednarodnem okolju, tveganje sprememb zakonodaje, proračunsko tveganje, socialna tveganja, tveganja povezana z zdravjem, tveganja povezana z okoljem (naravne nesreče) ...
- Notranji dejavniki so tisti dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost procesov, kot so: tveganja neskladnosti (z zakoni, predpisi, navodili), operativna tveganja (izvajanje javnih naročil, itd.), finančna tveganja (goljufije ali nepravilnosti pri npr. dodeljevanju sredstev za transfere), projektna tveganja (izvedljivost posameznega projekta oziroma naloge), tveganja ki nastanejo zaradi uveljavitve nove delovne zakonodaje (npr. zaposlovanje, sistemizacija, itd...), tveganja povezana s posameznim področjem poslovanja (npr. izobraževanje in usposabljanje, tržna dejavnost in javna služba itd.).

Tveganja ugotavljamo na začetku (ko se postopek upravljanja s tveganji izvaja prvič ali za nove naloge) oziroma jih stalno spremljamo, ker se tveganja povezana s cilji podjetja lahko spremenijo, prenehajo ali nastanejo nova. Ugotavljanje in identifikacija tveganj se prvič izvede v

fazi uvedbe procesa upravljanja s tveganji, nato pa ob vsaki novi nalogi ali dejavnosti, ki se izvaja v okviru dejavnosti. Prepoznana tveganja tako stalno spremljamo, saj le ta niso statična, temveč se v povezavi s cilji podjetja lahko spreminjajo, prenehajo ali nastanejo nova.

Z upravljanjem s tveganji tako povečujemo verjetnost za doseganje strateških ciljev podjetja.

Primeri strateških ciljev so:

- preživetje podjetja in nemoteno delovanje ter izvajanje nalog (najpomembnejši cilj);
- povečevanje odzivnosti na zunanje in notranje dejavnike tveganj ter obvladovanje le-teh;
- zmanjšanje verjetnosti nastanka tveganj oziroma posledic;
- poslovanje skladno s predpisi, usmeritvami, standardi, notranjimi akti ter etičnimi načeli;
- gospodarno, učinkovito in smotrno ravnanje s sredstvi;
- večja informiranost in zmanjšanje negotovosti pri odločanju;
- učinkovitejše izvajanje načrtovanih sprememb;
- socialna odgovornost - odgovornost za preprečitev tveganj, ki so jim izpostavljene osebe;
- minimiziranje stroškov tveganj - znižanje stroškov obvladovanja tveganj na najnižjo možno raven in
- varovanje premoženja in interesov.

Poleg doseganja strateških ciljev, upravljanje s tveganji med drugim tudi:

- spodbuja proaktivno vodenje;
- se zaveda, da je treba opredeliti in obravnavati tveganja v celotni organizaciji;
- izboljša prepoznavanje priložnosti in nevarnosti;
- izboljša obvezno in prostovoljno poročanje;
- izboljša zaupanje interesnih skupin;
- vzpostavi zanesljive osnove za odločanje in načrtovanje;
- izboljša nadzor;
- izboljša operativno učinkovitost in uspešnost;
- izboljša zdravstvo in varnost, kot tudi varstvo okolja;
- izboljša obravnavo nesreč in incidentov upravljanja;
- minimalizira izgube;
- izboljša organizirano učenje in
- izboljša organizacijsko odpornost.

Ko ugotovimo katera tveganja ogrožajo cilje, jih moramo opisati in oceniti ter nato izbrati najprimernejše ukrepe za obvladovanje. Temu sledi uvedba izbranih ukrepov in nadzor njihovega izvajanja. Naloga upravljanja s tveganji je obvladovanje predvsem tistih tveganj, ki imajo lahko negativne posledice na doseganje zastavljenih ciljev.

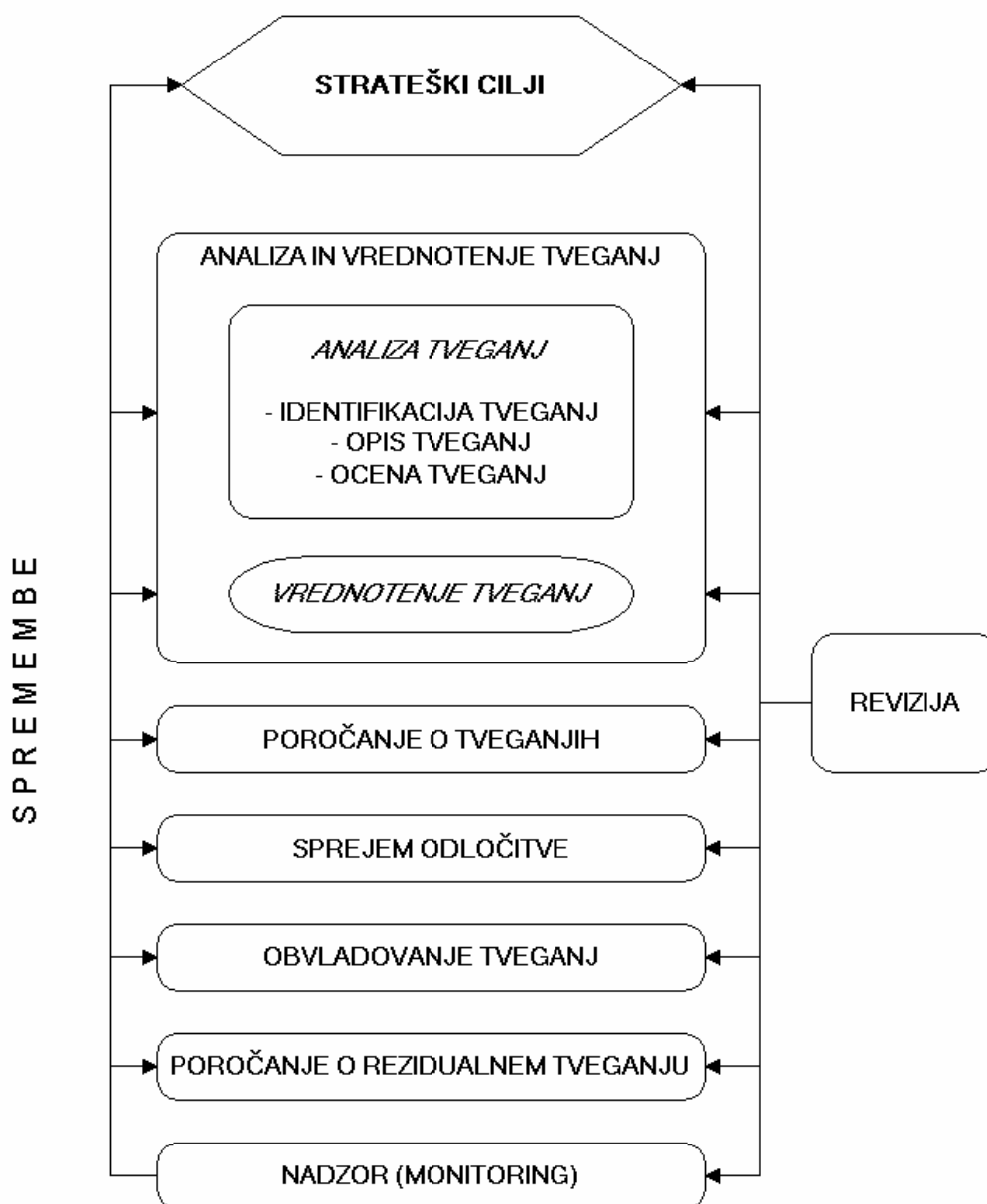
Poleg ciljev, ki jih z upravljanjem s tveganji želimo doseči, lahko določimo tudi načela upravljanja s tveganji v podjetju (ki so pomembna, da je sistem učinkovit):

- obvladovanje tveganja ustvarja in zaščiti vrednost;
- upravljanje s tveganji je sestavni del vseh organizacijskih procesov;
- upravljanje s tveganji je del odločanja;
- obvladovanje tveganja izrecno obravnava negotovosti;
- upravljanje s tveganji je sistematično, strukturirano in pravočasno;

- obvladovanje tveganja temelji na najboljših razpoložljivih podatkih;
- upravljanje s tveganji je prilagojeno;
- obvladovanje tveganja upošteva človeške in kulturne dejavnosti;
- obvladovanje tveganja je pregledno in izčrpno;
- upravljanje s tveganji je dinamično, ponavljajoče in se odziva na spremembe in
- upravljanje s tveganji omogoča nenehno izboljševanje organizacije.

Proces upravljanja s tveganji lahko prikažemo v diagramu (Slika 1). Tveganje je strukturiran, skladen in neprekinjen proces, ki teče po celotnem podjetju, z namenom opredeliti in oceniti tveganja ter se odločiti o odzivih ter poročati o priložnostih in grožnjah, ki vplivajo na doseganje ciljev. Analiza tveganj je sistematičen postopek s katerim najprej identificiramo vsa tveganja in jih nato ocenimo; določimo verjetnost nastanka in posledic.

**Slika 1: Proces upravljanja s tveganji**



Z analizo tveganj identificiramo in opišemo tveganja, ki lahko vplivajo na doseganje ciljev. Nato ocenimo stopnjo tveganj z oceno možnih posledic, ki jih lahko uresničitev tveganj povzroči in oceno verjetnosti nastanka tveganj. Z vrednotenjem tveganj na osnovi ocenjenih stopenj tveganj določimo uporabo kombinacije metod za obvladovanja tveganj.

Identifikacija tveganja predstavlja za upravljanje s tveganji najtežjo in hkrati najpomembnejšo nalogo, katere posledice se kažejo v vseh nadaljnjih fazah procesa obvladovanja tveganj. Namen identifikacije tveganj je ugotoviti izpostavljenost možnim tveganjem zaradi negotovosti v prihodnosti. Za to je potrebno čim bolj podrobno poznavanje delovanja podjetja ter pravnega, socialnega, političnega in kulturnega okolja v katerem deluje. Prav tako je zelo pomembno poznavanje ciljev s poudarkom na dejavnih, ki lahko kritično vplivajo na uspeh ter nevarnosti in priložnosti povezane z doseganjem ciljev.

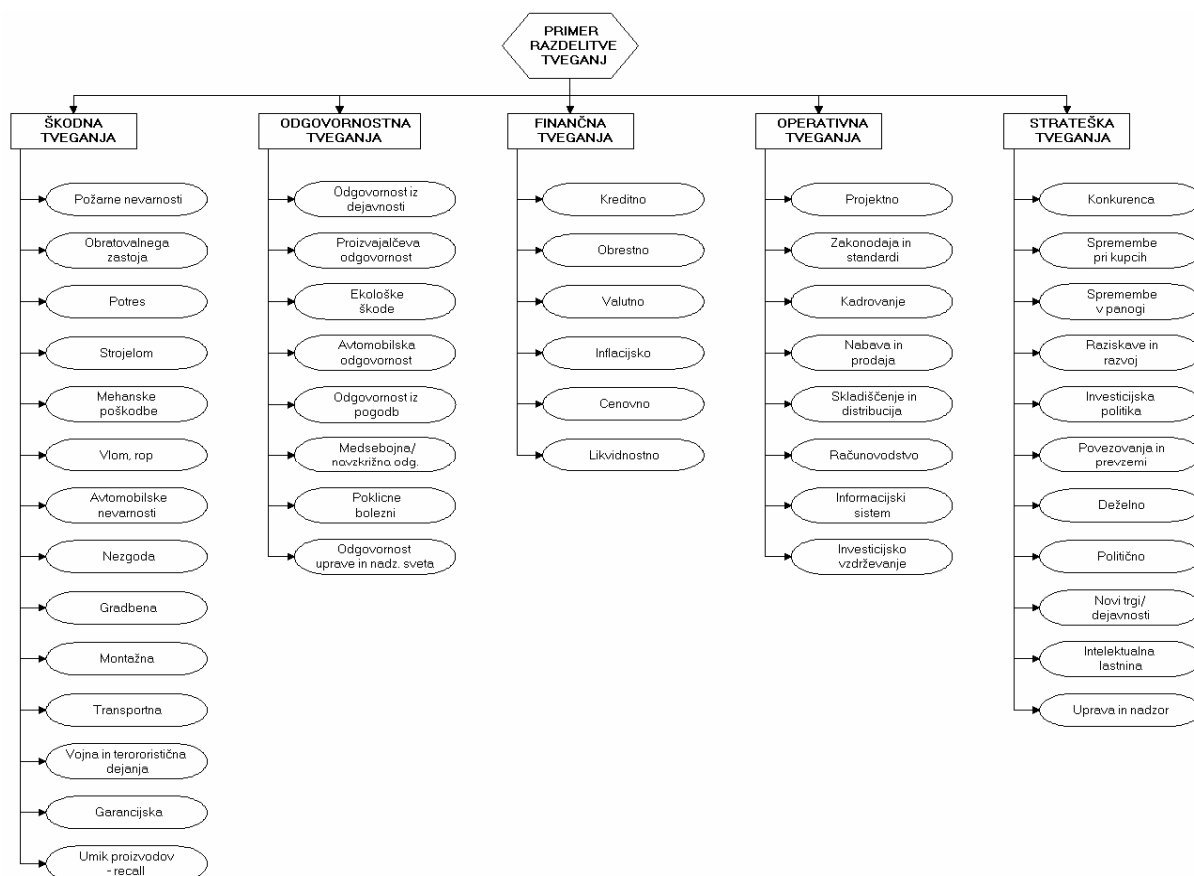
K identifikaciji tveganj pristopimo metodološko. Tako zagotovimo, da smo identificirali vse pomembne aktivnosti, ki se odvijajo v podjetju in s tem tudi vsa tveganja, katera izhajajo iz njih. Vsako pričakovano spremenljivost v aktivnostih moramo identificirati.

Zelo pomembno je, da v obravnavo zajamemo vsa tveganja. Določena tveganja namreč lahko izločimo šele potem, ko jih natančno proučimo in ocenimo. S tem si tudi zagotovimo nabor vseh potencialnih tveganj, ki ogrožajo podjetje; tudi tistih, ki jih na podlagi ugotovitev ocenjevanja tveganj kasneje opustimo, vendar lahko v bodoče postanejo aktualna.

Pri identifikaciji so še posebej pomembne delovne izkušnje strokovnih in vodstvenih kadrov na posameznih področjih, kot tudi poznavanje procesov ter okolja, značilnega za poslovanje podjetja ter vključitev vseh zaposlenih oseb v proces prepoznavanja tveganj. Pogoji za učinkovito upravljanje s tveganji je, da se za vsako identificirano tveganje določi ustrezna odgovorna oseba.

Tveganja lahko razdelimo na različne načine. Pogosta je delitev na glavne in dodatne (pod)vrste. Primer praktične razdelitve tveganja je prikazan v Sliki 2.

**Slika 2: Primer razdelitve tveganj po glavnih vrstah in podvrstah**



Za oceno tveganj – verjetnost nastanka in posledice, uporabljamo sprejete tabele – politika upravljanja s tveganji za (naše) podjetje. Poznamo različne načine ocenjevanja tveganj (različne metode). Kot primer so podane spodnje tabele za oceno verjetnosti in posledic tveganj ter tabela stopenj tveganj, ki je podana z ustreznimi kombinacijami stopnje verjetnosti in posledic tveganja.

Tabela verjetnosti nastanka:

St.	Verjetnost nastanka	Pogostost dogajanja
1	ZELO MAJHNA	Do škode v zadnjih 10-tih letih ni prišlo
2	MAJHNA	Do škode je prišlo 1x ali 2x v zadnjih 5-tih letih
3	SREDNJA	Do škode je prišlo 1x ali 2x v zadnjih 24-tih mesecih
4	VISOKA	Do škode je prišlo 1x ali 2x v zadnjih 12-tih mesecih
5	ZELO VISOKA	Škode so se v preteklem letu redno pojavljale

Tabela posledic:

St.	Posledice	Pokazatelj	Posledice
1	ZANEMARLJIVE	Brez poškodb oseb, ni škod v okolju, ni vpliva na strategijo ali operativne aktivnosti ali na finančno poslovanje.	< 1.000
2	MAJHNE	Minimalne poškodbe oseb, manjše gospodarske škode, manjše škode v okolju, minimalen vpliv na strategijo ali operativne aktivnosti ali na finančno poslovanje.	< 5.000
3	ZMERNE	Zmerne poškodbe oseb, manj pomembna poklicna obolenja, zmerne gospodarske škode, kratkotrajne škode v okolju, zmeren vpliv na strategijo ali operativne aktivnosti ali na finančno poslovanje.	< 50.000
4	VELIKE	Težje poškodbe oseb, težje poklicne bolezni, dalj časa trajajoče škode v okolju, večja gospodarska škoda, večji vpliv na strategijo ali operativne aktivnosti ali na finančno poslovanje.	< 250.000
5	KATASTROFALNE	Smrt, nepovratna škoda v okolju, ogromna gospodarska škoda, negativna publiciteta, znaten vpliv na strategijo ali operativne aktivnosti ali na finančno poslovanje.	> 250.000

Tabela stopenj:

St.	Opis tveganja	Pokazatelji
1	ZELO NIZKA	Minimalna stopnja tveganja. Tveganje spremljamo enkrat na tri leta.
2	NIZKA	Nizka stopnja tveganja. Tveganje ocenjujemo enkrat letno.
3	ZMERNNA	Srednja stopnja tveganja. Tveganje spremljamo in ocenjujemo polletno.
4	VISOKA	Visoka stopnja. Tveganja spremljamo vseskozi, ocenjujemo četrtletno.
5	ZELO VISOKA	Najvišje možno tveganje. Spremljamo tedensko oziroma dnevno.

Pri ocenjevanju tveganj (predvsem finančnih) je zelo pogosta uporaba metode VaR (VaR, RiskMetrics™). VaR je mera izpostavljenosti tveganju za razne finančne instrumente. Predstavlja nam potencialno izgubo (glede na izbrano stopnjo verjetnosti) vrednosti v naprej določenem časovnem obdobju. VaR nam pove: "koliko bom največ izgubil pri x% verjetnosti v določenem časovnem obdobju?". VaR se je razvil v skupini RiskMetrics v okviru ameriške banke JP Morgan.

Poleg zgoraj opisanih pristopov/metod ocenjevanja tveganj poznamo tudi druge metode (kvalitativne, pol-kvantitativne in kvantitativne):

- Brainstorming;
- Strukturirani ali pol-strukturirani intervjuji;
- Delfi tehnika;
- Seznami;
- Predhodna analiza nevarnosti (PHA),
- HAZOP;
- Analiza nevarnosti in kritične točke kontrole (HACCP);
- Ocenjevanje toksičnosti;
- Strukturirana 'kaj-če' tehnika (SWIFT);
- Analiza scenarija;
- Analiza učinka na poslovanje (BIA);
- Temeljita analiza vzrokov;
- Načini neuspeha in analize učinka (FMEA) in načini neuspeha in analiza učinka in kritična analiza (FMECA);
- Analiza drevesa neuspeha (FTA);
- Analiza drevesa dogodka (ETA);
- Analiza vzroka in posledice;
- Analiza vzroka-in-vpliva;
- Plasti analize zaščite (LOPA);
- Analiza drevesa odločitev;
- Ocena človeške zanesljivosti (HRA);
- Analiza »bow tie«;
- Reliability centred maintenance;
- Skrita analiza (SA) in krožna skrivna analiza (SCI);
- Markova analiza;
- Monte Carlo simulacije;
- Bayesova statistika in Bayesova mreža;
- FN krivulje;
- Kazala tveganja;
- Cenovna/bonitetna analiza (CBA) in
- Večkriterijske analize odločitev (MCDA).

Pri analizi tveganj se v praksi lahko pojavijo predvsem naslednji problemi:

- izbrali smo metode ocenjevanja, ki niso primerne za naše podjetje oz. okolje v katerem deluje;
- nismo pravilno nastavili stopnje posledic in verjetnosti tveganj za naše podjetje;
- ocenjevanje je odvisno od tega kako sta verjetnost in vpliv predstavljena;
- težko je ugotoviti celoten vpliv tveganja – npr. kako je to tveganje povezano z ostalimi tveganji;

- napačna razlaga preteklih dogodkov in njihovih vplivov na tveganja;
- premajhna usmerjenost v prihodnost pri oceni izpostavljenosti tveganjem;
- pomembnost tveganja lahko zaposleni podcenijo, ker se bojijo razkritja pomanjkljivosti;
- prevelik optimizem ali pesimizem;
- iskanje zakonitosti v sicer naključnih in nepovezanih dogodkih;
- previsoka stopnja sprjaznjenosti (tolerance oziroma samopridržaja) s tveganji in
- pretirano in neutemeljeno zaupanje v planiran potek dogodkov v prihodnosti.

Kot rečeno nam kombinacija ocene stopnje verjetnosti nastanka tveganja in posledice nastanka tveganja določa stopnjo tveganja. Ocenjujemo tako začetna tveganja (preden uporabimo kakršnekoli metode obvladovanja tveganj v podjetju), kot tveganja, ki še preostanejo (rezidualno); torej po obvladovanju tveganja.

Tveganja lahko nato prikažemo v matriki tveganj glede na ocenjeno stopnjo tveganja. Na podlagi določitve verjetnosti nastanka tveganja in posledic nastanka tveganja se uporabi matrika za pregled tako začetnih kot tudi nato še končnih tveganj po uporabi metod obvladovanja tveganj. Sledi razvrstitev tveganj po pomembnosti vpliva na cilje (Slika 3: Primer matrike tveganj).

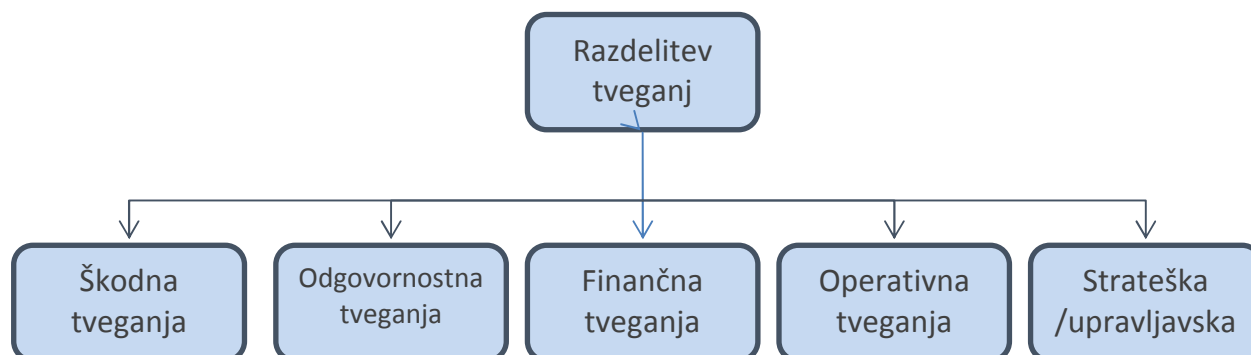
**Slika 3: Primer matrike tveganj**

VERJETNOST NASTANKA		POSLEDICE				
		1	2	3	4	5
5	ZELO VISOKA				ZELO VISOKA	
4	VISOKA			VISOKA		ZELO VISOKA
3	SREDNJA	NIZKA	ZMERNNA	ZMERNNA	VISOKA	
2	MAJHNA		NIZKA	ZMERNNA		
1	ZELO MAJHNA	ZELO NIZKA		NIZKA		
		ZANEMARLJIVE	MAJHNE	ZMERNE	VELIKE	KATASTROFALNE
		1	2	3	4	5



Tveganja lahko obvladujemo na več načinov. Pri obvladovanju tveganj uporabljamo različne metode obvladovanja tveganj. Primer metod obvladovanja tveganj je prikazan v Sliki 4.

**Slika 4: Primer razdelitve metod obvladovanja tveganj**



V podjetju se mora na najvišjem nivoju sprejeti odločitev (politika upravljanja s tveganji v podjetju), katera tveganja (gledano po ocenjeni stopnji) se aktivno obvladuje. Proces vrednotenja tveganj predstavlja sprejem odločitve na kakšen način in v kolikšni meri se ta tveganja obvladuje (izbira kombinacije metod obvladovanja).

Nadzor in pregled procesa upravljanja s tveganji je ključnega pomena za učinkovit sistem upravljanja s tveganji, saj s tem poskrbimo, da so tveganja pravilno analizirana in ovrednotena ter da smo izbrali primerne metode obvladovanja. Notranja kontrola je eno od orodij obvladovanja tveganj, ki predstavlja vgrajen proces, postopek ali ukrep, ki zmanjšuje določeno tveganje. Ker vsako podjetje deluje v dinamičnem okolju, je potrebno identificirati vse spremembe v podjetju ali okolju in na tej osnovi izpeljati potrebne spremembe sistema upravljanja s tveganji.

Sistem notranjih kontrol so postopki in metode, ki zagotavljajo, da se poslovanje odvija v skladu z zunanjimi in notranjimi predpisi in zagotavljajo zakonitost, preglednost in smotrnost poslovanja. S samim procesom nadzora skrbimo, da vse aktivnosti spremljajo primerni kontrolni mehanizmi; sistem nadzorovanja mora biti transparenten in razumljiv vsem zaposlenim osebam.

Temeljna pravila, ki so predpogoj za uspešno obvladovanje tveganj so:

- Vse osebe, ki aktivno sodelujejo v sistemu upravljanja s tveganji v podjetju, morajo na svojem področju dela in odgovornosti poznati tveganja, ki obstajajo oziroma se lahko pojavijo.
- Za omejevanje/odpravo tveganj morajo osebe (iz predhodne alineje) zagotoviti primerne "notranje kontrole" in jih smiselno vgraditi v poslovni proces, katerega vodijo.
- Načini izvajanja notranjih kontrol so npr.: redno spremljanje poslovanja, spremljanje sprememb okolja, redno pregledovanje dnevni poročil, pregledovanje dokumentov pred podpisovanjem, primeren nadzor nad zaposlenimi, občasno preverjanje iste zadeve z več zornih kotov itd.

Odgovorne osebe sistema upravljanja s tveganji stalno identificirajo in spremljajo posamezne vrste pomembnih tveganj, katerim je podjetje izpostavljeno.

## Viri:

- Interno gradivo podjetja KRIK Zavarovalna posredniška družba d.o.o.,
- Spletni portal za upravljanje s tveganji SimpRisk ([www.simprisk.com](http://www.simprisk.com)),
- ISO 31000:2009 standard,
- IEC ISO 31010:2009 standard,
- A Risk Management Standard, The Institute of Risk Management,
- [www.riskmetrics.com](http://www.riskmetrics.com).