

INTERVJU: **Dragan Duspara**

INA, d.d.

Direktor Riznice

UPRAVLJANJE RIZICIMA U FUNKCIJI OČUVANJA VRIJEDNOSTI

Upravljanje rizicima ima ključnu ulogu za opstanak poslovnih subjekata u dugom roku, a odvija se prema unaprijed definiranim okvirima i pravilima. Sve više poslovnih subjekata prepoznaje važnost procjene i praćenja rizika te tome pristupa organizirano. Rizike najprije treba identificirati i klasificirati kako bi se odabrao odgovarajući pristup upravljanju. U pravilu, poslovni subjekti unaprijed definiraju okvire i modele upravljanja rizicima u pogledu mjera i alata koje treba primijeniti ovisno o tome želi li se rizik prihvatiti, prenijeti, smanjiti ili izbjeći. Nužno je da se poslovni subjekti kontinuirano prilagođavaju novim prilikama kako bi zadržali konkurentnost u turbulentnom i nestabilnom tržišnom okruženju.

Mladen Meter: *Kako vidite važnost i ulogu upravljanja rizicima za uspješno i održivo poslovanje?*

Dragan Duspara: Upravljanje rizicima ima ključnu ulogu za opstanak poslovnih subjekata u dugom roku. Razlikujemo strateške, reputacijske, operativne te financijske rizike. Kreditni rizik, rizik likvidnosti te tržišni rizik, koji uključuje tečajni i kamatni rizik ključne su komponente upravljanja financijskim rizicima. Upravljanje rizicima u praksi se odvija unutar unaprijed definiranih okvira i pravila prema kojima poslovni subjekti osiguravaju postizanje strateških ciljeva, zaštitu buduće financijske stabilnosti i fleksibilnosti te u konačnici povećanje vrijednosti za vlasnike.

Mladen Meter: *Kako ocjenjujete razinu osviještenosti i kulture upravljanja rizicima u hrvatskim poduzećima?*

Dragan Duspara: Osjetan je napredak u tom pogledu. Sve više poslovnih subjekata prepoznaje važnost procjene i praćenja rizika te tome pristupa organizirano. Veličina i kompleksnost poslovnog subjekta te prisutnost na globalnom tržištu u velikoj mjeri određuje razinu osviještenosti i kulture upravljanja rizicima. Ne smijemo zane-mariti ni spremnost na prihvaćanje rizika, koja je u velikoj mjeri individualizirana i određena osobinama i iskustvom donositelja odluka. Ako govorimo o Ini, onda mogu potvrditi da je osviještenost upravljanja rizicima na visokoj razini, a kulturu upravljanja rizicima promovira najviši me-



nadžment. Sustavno se upravlja rizicima poduzimanjem preventivnih aktivnosti, kao što su zaštita na radu i zaštita okoliša te druge aktivnosti s jedne strane, kao i reaktivnih, kao što su različita osiguranja s druge strane.

Mladen Meter: *Koji biste model preporučili za proces upravljanja rizicima?*

Dragan Duspara: Rizike najprije treba identificirati i klasificirati kako bi se odabrao odgovarajući pristup upravljanju. U pravilu, poslovni subjekti unaprijed definiraju okvire i modele upravljanja rizicima u pogledu mjera i alata koje treba primijeniti ovisno o tome želi li se rizik prihvatiti, prenijeti, smanjiti ili izbjeći.

” U kojoj će se mjeri poslovni subjekt oslanjati na rezultate procjene rizika koji se mogu kvantificirati, a u kojoj će se mjeri osloniti na kvalitativne, ovisi o ciljevima poslovnog subjekta i osobinama donositelja odluka



Mara Bratoš

Treba razviti fleksibilne modele koji uzimaju u obzir specifičnosti konkretnog rizika koji se procjenjuje. Na rezultate modela za upravljanje rizicima treba aplicirati i takozvane „soft“ informacije, koje nije uvijek moguće adekvatno kvantificirati, pa ključnu ulogu imaju stručnjaci iz područja upravljanja rizicima koji sva stečena znanja i iskustva primjenjuju u finalnoj procjeni rizika.

Mladen Meter: *Koji Vam se koraci čine neizostavnima u procesu identifikiranja rizika?*

Dragan Duspara: Dobro poznavanje makroekonomskih prilika i globalnih trendova ključno je za razumijevanje pozicije poslovnog subjekta koji procjenjuje rizike. Organizirano praćenje događanja i prikupljanja informacija te dobro razumijevanje internih okolnosti i položaja nužno je da bi se rizici prepoznali.

U procjeni rizika važan je interdisciplinarni pristup, koji podrazumijeva uključivanje stručnjaka iz različitih područja kako bi se donio odgovarajući zaključak te definirale mjere i aktivnosti koje treba poduzeti u pogledu upravljanja prepoznatim rizikom. Suradnja, otvorena komunikacija i neprekidno učenje nameću se kao neizostavne vrijednosti prilikom procesa identifikacije rizika.

Mladen Meter: *Koje biste postupke preporučili za mjerenje, odnosno procjenu rizika?*

Dragan Duspara: Postoje različiti modeli za kvantitativnu i kvalitativnu procjenu rizika, a svaki poslovni subjekt treba te modele kontinuirano prilagođavati specifičnostima svoga poslovanja. U kojoj će se mjeri poslovni subjekt oslanjati na rezultate procjene rizika koji se mogu kvantificirati, a u kojoj će se mjeri osloniti na kvalitativne, ovisi o ciljevima poslovnog subjekta i osobinama donositelja odluka.

Mladen Meter: *Kako se po Vašem mišljenju može uspostaviti efektivan i efikasan sustav za ovladavanje rizicima?*

Dragan Duspara: Ključno je promovirati pristup upravljanju rizicima unutar organizacije poticanjem svih sudionika u poslovnom procesu na uključivanje i adresiranje potencijalnih rizika. Stručnjaci koji se bave procjenom rizika i definiranjem mjera za upravljanje rizicima u pravilu nisu u prilici, odnosno nemaju informaciju o poslovnim aktivnostima koje se namjeravaju poduzeti ako im se ta informacija ne dostavi, stoga je važno definirati pravila u donošenju odluka prema kojima se procjena rizika ne može propustiti ili zaobići.

Sustav upravljanja rizicima treba se temeljiti na pravodobnim i točnim informacijama kako bi se moglo reagirati odmah po pojavi rizika. Kada se sustav upravljanja rizicima uspostavi, posao nije završen. Treba kontinuirano pratiti nove trendove i prilagođavati se okruženju radi povećanja spremnosti na odgovarajuću reakciju kod pojave rizika.

Mladen Meter: *Kako gledate na važnost izvještavanja i savjetovanje u kontekstu upravljanja rizicima?*

Dragan Duspara: Izvještavanje je vrlo važno u procesu upravljanja rizicima budući da samo tako možemo osigurati primjenu iskustva u sljedećim poslovnim situacijama i procjenama rizika. Ako govorimo o savjetovanju iz područja upravljanja rizicima, rekao bih da se ono ne upotrebljava u dovoljnoj mjeri. Savjetovanje se često percipira kao veliki trošak koji nije nužan, pa se onda poslovni subjekti oslanjaju na vlastite procjene. Svaki poslovni subjekt bi trebao prepoznati kakvim kompetencijama interno raspolaže i u kojoj se mjeri na njih može osloniti. Za značajne poslovne odluke, pogotovo za one koje bi mogle znatno utjecati na stabilnost poduzeća, preporučio bih konzultaciju sa specijaliziranim procjeniteljima rizika.

Mladen Meter: *Kako vidite odgovornosti u organizaciji za upravljanje rizicima (uloga organizacijske jedinice za upravljanje rizicima i vlasnika procesa)?*

Dragan Duspara: Za velike poslovne subjekte svakako je važno formirati organizacijsku jedinicu čiji će primarni zadatak biti upravljanje rizicima te osigurati odgovarajući tok informacija, koji uključuje sve relevantne organizacijske jedinice u procesu identifikacije rizika. Stav i opredjeljenje najvišeg menadžmenta o upravljanju rizicima ključni su za uspostavljanje efikasnog sustava upravljanja rizicima jer bez njihove podrške i potražnje za analizama neće biti puno koristi od uspostavljene organizacijske jedinice zadužene za upravljanje rizicima.

Mladen Meter: *Je li profesionalno upravljanje rizicima rezervirano isključivo za financijski sektor odnosno velike*



” Stav i opredjeljenje najvišeg menadžmenta o upravljanju rizicima ključni su za uspostavljanje efikasnog sustava upravljanja rizicima jer bez njihove podrške i potražnje za analizama neće biti puno koristi od uspostavljene organizacijske jedinice zadužene za upravljanje rizicima

sustave, ili mislite da je potrebno svim vrstama i veličinama organizacija?

Dragan Duspara: Budući da su svi sudionici na tržištu izloženi nekoj vrsti rizika, bez obzira na vrstu i veličinu organizacije, svi oni bi trebali uspostaviti odgovarajući način upravljanja rizicima koji bi bio prilagođen specifičnostima same organizacije.

Mladen Meter: *Kako gledate na budućnost upravljanja rizicima?*

Dragan Duspara: Poslovno okruženje postaje sve izazovnije, stoga se naglasak treba staviti na digitalizaciju informacija. U današnjem digitalnom vremenu sve su aktivnosti digitalno zabilježene i dostupne, a tijekom zadnjih nekoliko godina generirano je više podataka nego u cijeloj povijesti prije toga. Identifikaciju i upravljanje rizicima treba gledati kroz implementaciju novih informatičkih rješenja. Različita rješenja bi omogućila točnija predviđanja i lociranja rizika. Nužno je da se poslovni subjekti kontinuirano prilagođavaju novim prilikama kako bi zadržali konkurentnost u turbulentnom i nestabilnom tržišnom okruženju.