

PROCESNI MODEL UPRAVLJANJA RIZICIMA



Dr. sc. **Mladen Meter**

Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje
Konzultant za kontroling i financije

Kroz procesni model upravljanja rizicima se na sistematiziran način prikazuje proces upravljanja rizicima. Proces upravljanja rizicima je jedan od 10 glavnih procesa kontrolinga. Procesni modeli se s jedne strane koriste za dokumentiranje i analizu procesa, a s druge strane za dodjelu odgovornosti tj. uloga. Implementacijom, korištenjem i kontinuiranim unaprjeđenjem procesnog modela u organizaciji, na profesionalan način se oblikuju procesi kontrolinga odnosno upravljanja rizicima i na strukturiran način se može komunicirati i upravljati njima.

Transparentnost, efektivnost i efikasnost procesa kontrolinga

S ciljem utemeljenja zajedničke terminologije i jednoznačnog koncepta kontrolinga, radne skupine IGC-a u okviru priručnika „Procesni model kontrolinga” razradile su procese kontrolinga nužne za uspješan rad kontrolera te grafički i opisno prikazale njihovu strukturu, a u okviru priručnika „Ključni pokazatelji procesa kontrolinga” KPI-eve za mjerenje njihove efektivnosti i efikasnosti. Na taj način je omogućeno da se o efikasnosti i efektivnosti procesa kontrolinga može komunicirati na način temeljen na činjenicama. Upravo to je odlučujuće u dinamičnom gospodarskom okruženju, kao i kritičko propitivanje o doprinosu kontrolinga u stvaranju vrijednosti.

1. Procesni model kontrolinga

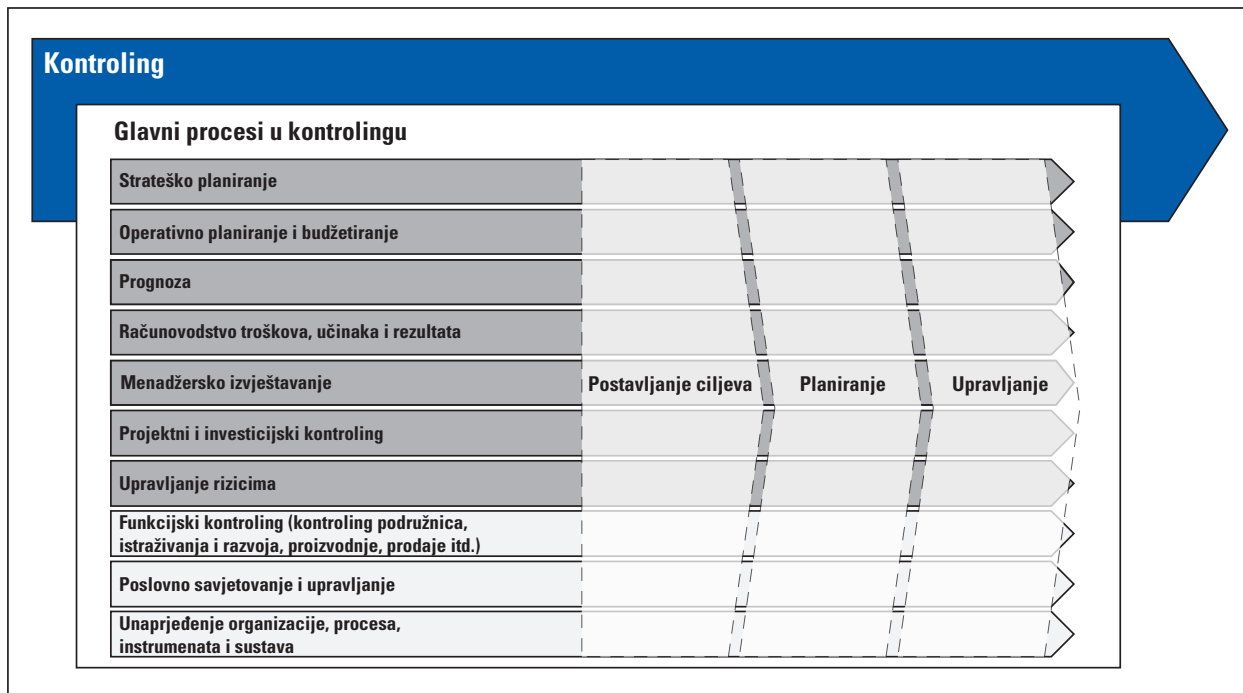
Korisnici navedeni model upotrebljavaju kao predložak za oblikovanje i preispitivanje vlastitih koncepta kontrolinga u cilju procesnog razmišljanja vezanog za kontroling i posao kontrolera.

Prema „Procesnom modelu kontrolinga” kontroling se prikazuje kao sveobuhvatan poslovni proces određivanja ciljeva, planiranja i upravljanja poduzećem. Hijerarhijski je strukturiran i podijeljen u 10 glavnih procesa kontrolinga:

1. strateško planiranje,
2. operativno planiranje i budžetiranje,
3. prognoza,
4. menadžersko izvještavanje,
5. računovodstvo troškova, učinaka i rezultata,
6. projektni i investicijski kontroling,
7. upravljanje rizicima,
8. funkcijski kontroling (kontroling podružnica, istraživanja i razvoja, proizvodnje, prodaje itd.),
9. poslovno savjetovanje i upravljanje te
10. unaprjeđenje organizacije, procesa, instrumenata i sustava.

Također služi kao standardni prikaz procesa kontrolinga u poduzećima, neovisno o grani industrije i veličini poduzeća, a odnosi se na srednja do velika industrijska i uslužna poduzeća. Procesni način razmišljanja uz odgovarajuće upravljanje dovodi do veće produktivnosti, što utječe na bolji poslovni rezultat. S druge strane navedeni model omogućava da se i neki procesi, primjerice marketing, logistika, prodaja itd., identificiraju i dokumentiraju, čime se omogućuje njihovo jednostavnije praćenje i analiziranje. Sve navedeno služi kontrolerima, kao i osobama izvan organizacije kontrolera, da što bolje oblikuju i revidiraju proces kontrolinga, što u konačnici utječe na bolji poslovni rezultat.

Slika 1. Procesni model kontrolinga



Izvor: Poslovna učinkovitost d.o.o., prema IGC-u, 2014., str. 21.

2. Struktura procesa upravljanja rizicima

Proces upravljanja rizicima predstavlja jedan od 10 glavnih procesa u kontrolingu unutar procesnog modela kontrolinga.

2.1. Ciljevi

Cilj upravljanja rizicima je dugoročno osiguravanje postojanja poduzeća i poboljšanje kvalitete planiranja pomoću pravodobne identifikacije i upravljanja pozitivnim i negativnim faktorima utjecaja na vrijednost poduzeća u okviru integriranog procesa.

2.2. Sadržaji

Upravljanje rizicima sadrži identifikaciju, obuhvaćanje, analizu, vrednovanje i kontrolu rizika, kao i izvođenje i praćenje prikladnih zaštitnih protumjera. Pritom se kao okviri propisuju opća načela politike rizika i primjenjuje se strateški pristup.

2.3. Rizici i prilike

Svako rukovodstvo poduzeća, a time i kontroling, suočeno je s nepredvidivostima koje donosi budućnost, te stoga i s rizicima i prilikama. Uglavnom ih se uzima u obzir u operativnim i strateškim planovima u obliku očeki-

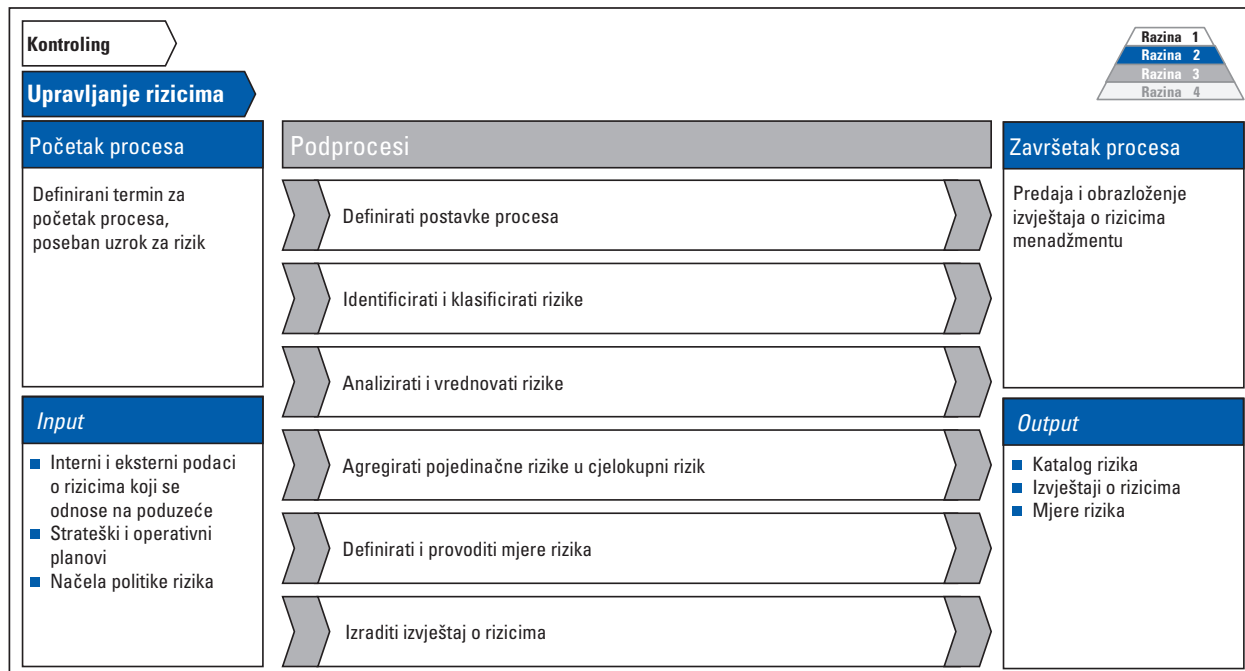
vane vrijednosti, koja proizlazi iz očekivane vjerojatnosti događaja.

Mogući rezultati se pritom sažimaju na jednu vrijednost i na taj način se gube vrijedne informacije o neizvjesnosti planiranja. To saznanje o prilikama i rizicima nekih planskih vrijednosti je implicitno prisutno kod svakog planiranja, ali se u pravilu ne formulira eksplicitno. Pored očekivane vrijednosti uobičajeno je prikazati rizike u obliku stopa dodataka pomoću različitih instrumenata u kontrolingu npr. premije rizika u kalkulacijama ili u okviru procjene kapitalnih troškova i procjene investicije. Upravljanje rizicima omogućuje eksplicitnu integraciju rizika u kontroling prikazivanjem statističkog raspršivanja, tj. funkcije distribucije važnih pretpostavki planiranja, što rezultira realističnijim planiranjem. Može biti korisno i pomoću graničnih scenarija odrediti opteretivost važnih pretpostavki planiranja.

2.4. Identificiranje, kvantificiranje i agregacija

Za upravljanje rizicima i prilikama u skladu s pravilima kontrolinga nužno je na temelju načela politike upravljanja rizicima u poduzeću što potpunije identificirati, klasificirati (inventar i katalog rizika) i kvantificirati relevantne rizike. To znači da je funkciju distribucije za pojedine rizike potrebno odrediti subjektivno ili na te-

Slika 2. Struktura glavnog procesa „Upravljanje rizicima“



Izvor: Poslovna učinkovitost d.o.o., prema IGC-u, 2014., str. 39.

melju povijesnih podataka. Procijenjeni pojedinačni rizici se nakon toga pod uvjetom međuovisnosti agregiraju na poziciju cjelokupnih rizika na razini poduzeća. Tek je pomoću agregacije moguće analizirati prilike i rizike vezane za planiranje na razini poduzeća. Ovaj postupak je relevantan za sve instrumente planiranja (prognoza, operativno, srednjoročno i strateško planiranje, uravnotežena karta ciljeva). Proces upravljanja rizicima zahtijeva definiranje postavki prije svega u onim ciklusima u kojima se prilagođava katalog rizika. To se događa barem jedanput godišnje, a u međuvremenu se dopunjava ovisno o potrebi.

2.5. Integracija u izvještavanje

Budući da proces upravljanja rizicima spada nužno u kontroling, potrebno je zbog upravljanja poduzećem informacije o prilikama i rizicima integrirati u izvještavanje. Zbog toga se ključni pokazatelj upravljanja rizicima integrira u izvještavanje (npr. *risk-adjusted* EBIT kao dopuna EBIT-u kao operativnom pokazatelju) ili se sveobuhvatni izvještaj o rizicima kvartalno integrira u kontrolerske izvještaje. Pritom je potrebno uskladiti termine izvještavanja i diskusije na sastancima. Prepoznavanje opsega rizika tj. statističkog raspršivanja za ciljnu veličinu poduzeća mora dovesti do izvođenja ciljanih mjera upravljanja u odnosu na rizik. Te mjere upravljanja treba, analogno razrađenim mjerama iz mjesečnih analiza

odstupanja planirano – ostvareno ili kvartalnih analiza odstupanja planirano – očekivano integrirati u mjere kontrolinga kako bi se osigurala njihova pouzdanost i učinkovitost.

2.6. Savjet iz prakse: Preporuke za uspješan proces upravljanja rizicima

- Identificirajte pretpostavke planiranja koje su osobito rizične.
- Izradite i održavajte katalog identificiranih rizika.
- Potpuno kvantificirajte i agregirajte rizike.
- Integrirajte informacije o rizicima u kontrolerske izvještaje.

3. Ključni pokazatelji učinkovitosti procesa upravljanja rizicima

3.1. Kvaliteta procesa Precizno kvantificiranje

„Rizici” označavaju distribuciju unutar ciljne veličine (npr. EBIT). Učinkovito upravljanje rizicima utječe na smanjenje distribucije tijekom vremena. Moguće je naknadno izmjeriti kvalitetu upravljanja rizicima, provjeriti je li ostvareni EBIT zaista bio unutar okvira prethodne prognoze rizika tj. koliko je krajnje odstupanje od najvjerojatnije vrijednosti.

Tablica 1. KPI Odstupanje rizika

KPI Odstupanje rizika

Kalkulacija	Jedinica
(Ostvareni rezultat (EBIT, EUR) – vjerojatni rezultat prema upravljanju rizicima (<i>risk adjusted</i> EBIT, EUR)) / <i>Risk adjusted</i> EBIT (EUR) * 100	%

Izvor: Poslovna učinkovitost d.o.o., prema IGC-u, 2016., str. 48.

Uputa za interpretaciju:

Što bolje funkcionira upravljanje rizicima, to je manje odstupanje od ostvarenog rezultata. Pretpostavka ovog ključnog pokazatelja je da je agregacija učinaka rizika prikazana u ključnom pokazatelju. Kvaliteta upravljanja rizicima ovisi i o međusobnoj suradnji rukovoditelja (vlasnika rizika) i kontrolera rizika.

Visoki stupanj transparentnosti

Ako su rizici u opadanju, treba utvrditi jesu li ti rizici bili poznati otprije. Ako se pojavi rizik koji se ne nalazi u katalogu rizika, treba biti kritičan i utvrditi je li sustav upravljanja rizicima zakazao. Cilj je da se ne pojavljuju nepoznati rizici.

Tablica 2. KPI Stupanj identifikacije rizika

Kalkulacija	Jedinica
EBIT – ostvareni utjecaj (identificirani rizici, EUR) / EBIT – ostvareni utjecaj (svi nastali rizici, EUR) * 100	%

Izvor: Poslovna učinkovitost d.o.o., prema IGC-u, 2016., str. 48.

Uputa za interpretaciju:

Neovisno o strategiji prilika i rizika, treba težiti što višem stupnju identifikacije.

Za utjecaj vlasnika rizika vidi gore.

Učinkovite mjere za upravljanje rizicima

Mjere za upravljanje rizicima ograničavaju distribuciju oko ciljne vrijednosti i na taj način osiguravaju određenu razinu rezultata. Svjesno se utječe na rizičnost posla. Utjecanje na rezultat pomoću identificiranih rizika trebalo bi kod učinkovitog sustava upravljanja rizicima s vremenom oslabjeti.

3.2. Promptnost i pridržavanje rokova**Pravodobna informacija**

Analogno procesu menadžerskog izvještavanja, potrebno je i u upravljanju rizicima imati pravodobne infor-

macije, dostavljene u dogovorenom roku s ciljem podupiranja djelovanja menadžmenta.

Tablica 3. KPI Pridržavanje rokova

Kalkulacija	Jedinica
Izvještaji o rizicima izrađeni u dogovorenom roku (broj) / Izvještaji o rizicima ukupno (broj) * 100	%

Izvor: Poslovna učinkovitost d.o.o., prema IGC-u, 2016., str. 49.

Uputa za interpretaciju:

Pridržavanje roka je pokazatelj za pridržavanje kalendara izvještavanja, ali može biti i pokazatelj nedostataka resursa u procesu upravljanja rizicima ili nedostatke suradnje između vlasnika rizika i kontrolera.

Korisnost korištenja procesnog modela upravljanja rizicima

Procesni model upravljanja rizicima dio je procesnog modela kontrolinga koji obuhvaća 10 glavnih procesa kontrolinga.

Brojne su koristi od procesnog modela upravljanja rizicima u poslovnoj praksi:

- **analiza i oblikovanje procesa upravljanja rizicima** – standardizirani način prikazivanja i dokumentiranja procesa
- **optimizacija procesa** – nakon analize i oblikovanja procesa upravljanja rizicima, moguće je uspostaviti i mehanizam za njihovo unaprijeđenje; uobičajeno uspostavljanjem indikatora učinka (ostvarenje vs. cilj)
- **dodjela zadataka, kompetencija i odgovornosti** – može osigurati pouzdanost i održivost u operativnom provođenju procesa upravljanja rizicima
- **implementacija informacijskog sustava** – prikaz, analiza i prilagodba podataka/informacija
- **standardizacija procesa upravljanja rizicima** – procesnim modelom upravljanja rizicima kroz standardizirani tijek moguće je urediti i provoditi procese upravljanja rizicima.

Literatura

International Group of Controlling (IGC) (2016.) *Ključni pokazatelji procesa kontrolinga*, Zagreb, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

International Group of Controlling (IGC) (2014.) *Procesni model kontrolinga*, Zagreb, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje