

# Poslovno planiranje i upravljanje rizicima u zemljama Europske unije

---

**Kozar, Marko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:366777>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-03**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij  
Poslovanje i upravljanje**

**Marko Kozar**

**POSLOVNO PLANIRANJE I UPRAVLJANJE RIZICIMA U  
ZEMLJAMA EU**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2022. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij  
Poslovanje i upravljanje**

**Poslovna ekonomija i financije**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**POSLOVNO PLANIRANJE I UPRAVLJANJE RIZICIMA U  
ZEMLJAMA EU**

**Mentor/ica:**

**dr. sc. Dragoljub Amidžić**

**Student/ica:**

**Marko Kozar**

**Naziv kolegija:**

**Operativno planiranje**

**JMBAG studenta:**

**0234059343**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	1
<b>ABSTRACT</b> .....	2
<b>1. UVOD</b> .....	3
<b>2. DEFINIRANJE RIZIKA I UPRAVLJANJA RIZICIMA U PODUZEĆU</b> .....	5
2.1. Pojmovno određenje rizika.....	5
2.2. Vrste rizika .....	7
2.3. Upravljanje rizicima kao sastavni dio strategije upravljanja poduzećem .....	8
<b>3. POSLOVNO PLANIRANJE UPRAVLJANJA RIZIKA</b> .....	12
3.1. Upravljanje rizicima kroz temeljne funkcije menadžmenta.....	12
3.2. Sustavno upravljanje rizicima u poduzeću.....	13
3.3. Koraci i metode upravljanja rizicima .....	15
<b>4. UPRAVLJANJE RIZICIMA U ZEMLJAMA EUROPSKE UNIJE</b> .....	19
4.1. Standardizacija upravljanja rizicima i norme za upravljanje rizicima – ISO 31000.....	19
4.2. Sustav upravljanja rizicima u zemljama Europske unije .....	21
4.3. Uloga Federacije europskih udruga za upravljanje rizicima .....	24
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	27
<b>6. IZJAVA</b> .....	29
<b>7. POPIS LITERATURE</b> .....	30
7.1. Knjige i članci .....	30
7.2. Internetski izvori .....	31
<b>8. POPIS SLIKA I TABLICA</b> .....	32
<b>ŽIVOTOPIS</b> .....	33

## SAŽETAK

Rizik je mogućnost nastanka štete, negativnih rezultata ili opasnosti u poduzeću, što može utjecati na imovinu, okruženje i zaposlene u organizaciji. Svakako, poslovanje se veže uz pretpostavku da postoje određeni rizici za koje se najčešće ne zna kada će nastupiti, ali postoji svjesnost o vjerojatnosti tog događaja. Stoga je u poduzeću vrlo važno pravilno upravljanje rizicima (eng. *risk management*) koje uključuje poduzimanje svih aktivnosti u svrhu očuvanja imovine i postizanja pozitivnog rezultata poslovanja. To je dio poslovnog planiranja što je aktivnost postavljanja ciljeva i politika i strategija, u svrhu izbora, predviđanja rezultata i poduzimanja raznih metoda i poslovnih odluka. U Europskoj uniji, to se čini sukladno pravnoj stečevini i drugim aspektima, kako bi se donekle standardizirao pristup planiranju i upravljanju rizicima u svim zemljama članicama, sve u svrhu postizanja poslovne izvrsnosti europskih poduzeća. Stoga je Europska unija organizirala i tzv. FERMA-u, odnosno eng. *Federation of European Risk Management Associations* koja se bavi proaktivnim i kreativnim upravljanjem rizikom. Predmet ovog rada je, dakle, objasniti poslovno planiranje i upravljanje rizicima u članicama Europske unije, sve pod pokroviteljstvom FERMA-e kao krovne institucije.

**Ključne riječi: rizik, poslovno upravljanje, upravljanje rizicima, Europska unija**

## **ABSTRACT**

Risk is the possibility of damage, negative results or danger in the company, which can affect the assets, environment and employees of the organization. Certainly, business is tied to the assumption that there are certain risks that are usually not known when they will occur, but there is an awareness of the likelihood of that event. Therefore, proper risk management is very important in a company, which includes undertaking all activities in order to preserve assets and achieve a positive business result. It is part of business planning which is the activity of setting goals and policies and strategies, for the purpose of choosing, predicting results and taking various methods and business decisions. In the European Union, this is done in line with the acquis and other aspects, in order to standardize to some extent the approach to risk planning and management in all Member States, all with the aim of achieving business excellence for European companies. Therefore, the European Union has organized the so-called. FERMA, ie Eng. Federation of European Risk Management Associations dealing with proactive and creative risk management. The subject of this paper is, therefore, to explain business planning and risk management in the member states of the European Union, all under the auspices of FERMA as key institution.

**Key words: risk, business planning, risk management, European union**

## 1. UVOD

Svaki čovjek u privatnom i poslovnom svijetu, susreće se s određenim rizicima koji mogu uzrokovati određene probleme. Rizici mogu utjecati na imovinu, okruženje i zaposlene u organizaciju, a svako poslovanje prije ili poslije, mora proći kroz određene krizne situacije i rizike. Iako često postoji svijest o mogućnosti pojave rizika i svijest kada će se isti pojaviti, ponekad ih nije moguće predvidjeti niti očekivati, kao što se pokazalo u slučaju pojave virusa COVID-19 koji je praktički preko noći, uzrokovao svjetsku krizu i probleme. Stoga, u svakom je poduzeću važno planiranje rizika za lakše upravljanje njima, u svrhu očuvanja vlastitih vrijednosti, imovine i kapitala.

Upravljanje rizicima tako je dio poslovnog planiranja u svim koracima, kao aktivnost postavljanja odgovarajućih ciljeva i strategija u svrhu predviđanja rezultata i anticipiranja rizika. Upravljanje rizicima važan je dio pravne stečevine Europske unije, koja rizicima i njihovom upravljanju, daje veliki značaj. Za to je osnovala mnoge institucije, među kojima je i Federacija za upravljanje rizicima i mnoge druge, sve u svrhu boljeg i proaktivnijeg upravljanja rizicima u zemljama članicama.

Predmet ovog rada objasniti planiranje i upravljanje rizicima općenito, ali i u članicama Europske unije, sve pod pokroviteljstvom FERMA-e. Ciljevi rada su definirati rizike i upravljanje rizicima u poduzećima, analizirati poslovno planiranje upravljanja rizika i prikazati korake istog te u konačnici – prikazati upravljanje rizicima u zemljama Europske unije.

Stoga, za lakše objašnjenje i analizu predmeta i ciljeva rada, u radu su korištene odgovarajuće znanstvene metode. Pritom, korištena je metoda analize za istraživanje i raščlambu složenih pojmova na jednostavnije dijelove, metoda sinteze za objašnjavanje stvarnosti putem sintetiziranja jednostavnijih sudova u složenije, metoda klasifikacije za potpunu podjelu općih pojmova na posebne, metoda deskripcije za jednostavno opisivanje činjenica i procesa i u konačnici – metoda kompilacije za određeno preuzimanje tuđih rezultata, zaključaka i sudova, radi razvijanja vlastitih.

Ovaj je rad strukturiran u pet poglavlja. Nakon uvodnog dijela, slijedi poglavlje gdje su detaljno analizirani i definirani pojmovi rizika i upravljanja rizicima u poduzeću. U trećem poglavlju opisan je proces poslovnog planiranja upravljanja rizicima, a u četvrtom upravljanje rizicima u zemljama

Europske unije. Nakon toga, slijedi zaključak sa zaključnim razmatranjima autora o temi, nakon čega slijedi Izjava, popis literature, slika i tablica te životopis autora.



## 2. DEFINIRANJE RIZIKA I UPRAVLJANJA RIZICIMA U PODUZEĆU

### 2.1. Pojmovno određenje rizika

Svako poduzeće u svom se poslovanju susreće s određenim rizicima, stvarnim ili potencijalnim, koji mogu uzrokovati određene nedaće za ukupno poslovanje i ciljeve. Stoga, prilikom donošenja odluka vrlo je važno uzeti u obzir sve moguće rizike i naučiti kako pravilno upravljati njima. Nekada je upravljanje rizicima (eng. *risk management*) bilo relativno jednostavno jer su poduzeća poslovala u stabilnoj okolini. Danas, tržište je dinamično i uglavnom teže predvidljivo, što upravljanje rizicima čini mnogo težim. Ipak, rizici su sastavni dio poslovanja, pa se svako poduzeće, prije ili kasnije, susreće s rizicima (Udovičić, Kadlec, 2013).

Dakle, komuniciranje o rizicima nije nikako jednostavan proces, već vrlo kompleksan proces u kojem je nužno poštivati niz pravila i postupaka. Rizik, kako govori Škanata (1996) čini svojevrsnu konstrukciju, koja ima više dimenzija, kvalitativne i kvantitativne sastojke, sociološku, psihološku i ekonomsku razinu. Radi toga, rizike će različito definirati psiholozi, sociolozi i druge struke, a samim time, drugačije će ih i šira javnost percipirati.

Za rizike je zapravo moguće reći da oni predstavljaju nemogućnost ostvarenja planirane dobiti kompanije odnosno mogućnost ostvarenja gubitaka. Također čine okolnost ili čimbenik koji može imati negativan učinak na rad ili profitabilnost tvrtke (Merkaš, 2018).

Rizik je neizostavni dio svake organizacije, a većina organizacija smatra ih negativnom pojavom. Uglavnom se za rizik smatra da je to očekivani gubitak ili vjerojatni nastanak gubitka. No, rizik zapravo obuhvaća rizik koji obuhvaća rizike i šanse, ali dobitke i gubitke s negativnim i pozitivnim rezultatima. Svakako, rizik je neizvjesnost u ishod očekivanih događaja u budućnosti, odnosno situacija u kojoj nije sigurno što će se dogoditi (Udovičić, Kadlec, 2013).

Dakle, iako često rizik ima negativnu konotaciju i uglavnom se označava kao nepovoljan događaj, on ne mora nužno imati negativne posljedice. Rizik nije uvijek loš za društvo, pojedinca ili kompaniju. Iako se u određenim trenucima može smatrati prijetnjom, moguće je reći da je ponekad i prilika s pozitivnim ishodima (Miloš Sprčić, 2013).

Nadalje, za rizik je moguće reći da je to *"stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda"* (Vaughan, Vaughan, 1998:53), ali i da je to *"kalkulirana prognoza, vjerojatnost moguće štete i gubitka"* (Andrijanić i sur., 2016:17). Također, rizik je i *"šansa da će se dogoditi nešto što će imati utjecaja na ciljeve"* (Kereta, 2021:3).

Drugim riječima, rizici čine sve mogućnosti odstupanja od onog što je poželjno i uglavnom ima negativne konotacije. To je mogućnost gubitka, ugrožavanje ciljeva i slično.

U svakodnevnom govoru, riječ rizik pojavljuje se u raznim kontekstima, pa stoga i postoje razne definicije pojma. U najširem smislu, ipak, rizik se definira kao promjenjivost rezultata oko neke očekivane vrijednosti odnosno ishoda. Također, definicija rizika polazi od pretpostavke o vjerojatnosti nastanka nekog događaja. Također, definira se i kao efekt na nesigurnost očekivanog rezultata, a koncept rizika ima tri nužna elementa:

- a) Percepciju da se neki štetni događaj mogao dogoditi;
- b) Vjerojatnost da će se dogoditi;
- c) Posljedice štetnog događaja (Miloš Sprčić, 2013).

Rizik je, dakle, rezultat interakcije navedena tri elementa. Drugim riječima, rizici predstavljaju razne situacije u poslovanju, odnosno šanse i mogućnosti nastanka gubitka ili negativnih događaja. Vrlo je važno pravilno ih percipirati, prihvatiti i po mogućnosti – predvidjeti, kako bi se u potpunosti razumio njihov značaj.

Uz pojam rizika, često se vežu drugi slični pojmovi, primjerice neizvjesnost, opasnost, opasan poduhvat, neposredan uzrok, vjerojatnost da se šteta dogodi, štetni događaj ili šteta. Svi navedeni pojmovi često se upotrebljavaju za opisivanje rizika (Miloš Sprčić, 2013). Uzimajući u obzir široko promatranje i definiranje rizika, moguće je reći da rizici imaju dualnu prirodu. Drugim riječima, oni očekuju negativne, ali i pozitivne ishode. To znači da su rizici zapravo šansa za bolji uspjeh, ali ujedno i moguća opasnost (Sprčić, Bedeković, 2019).

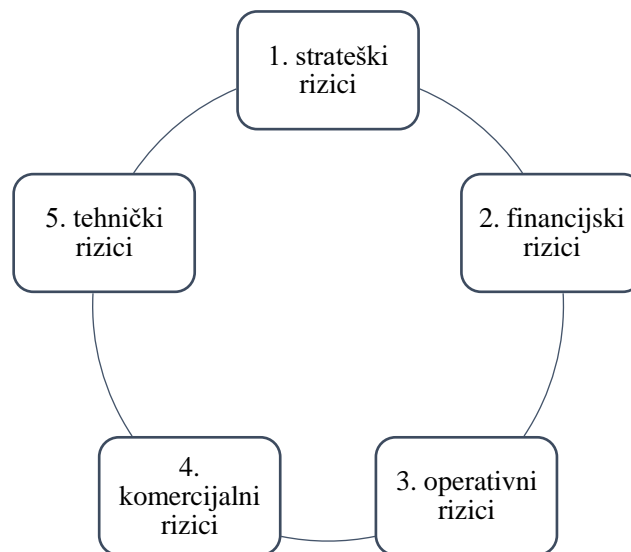
Dakle, moguće je reći da su rizici vrlo široko područje u poslovanju, pa je potrebno razlikovati i znati određene vrste rizika koje se mogu pojaviti, kako bi se u potpunosti razumjele određene posljedice koje mogu ostaviti na poslovanje. Više o vrstama rizika, dalje u nastavku poglavlja.

## 2.2. Vrste rizika

Postoji više poznatih klasifikacija rizika, primjerice Kloman (1998, prema Kereta, 2021:9) daje zanimljiv pregled spektra rizika putem dijagrama u kojem pokušava prikazati sva glavna područja rizika. Spektar rizika koji definira je brz i intuitivan pregled pluseva i minuseva koji će potencijalno utjecati na organizaciju. Pritom, vanjski sloj spektra rizika uključuje globalne, opće rizike koji opisuju stupanj neizvjesnosti kojim se teško upravlja i imaju znatne strateške efekte. To su primjerice, pandemije, klimatske promjene, nuklearna opasnost i dr. Drugi dio uključuje globalne rizike, koji okružuju organizacijske rizike, a to su financijski, operativni, politički i pravni rizici

Nadalje, rizike je moguće podijeliti i na pet glavnih grupa koje međusobno nisu isključive, a to je prikazano na slici 1.

*Slika 1. Podjela poslovnih rizika*



*Izvor: obrada autora prema Kereta, 2021:10.*

Drugim riječima, strateški rizici uključuju npr. manjkavu marketinšku strategiju ili promjene u ponašanju potrošača, financijski uključuju razne greške i prevare, operativni se uglavnom tiču ljudskih pogrešaka, a komercijalni su rizici prekida posla, kao npr. greške dobavljača. U konačnici, tehnički rizici su rizici fizičkog uništenja ili oštećenja imovine, npr. požar ili eksplozija.

Ipak, najvažniji rizici koji se javljaju u procesu poslovanja jesu operativni rizik (poslovni rizik u užem smislu riječi) i financijski rizik. Pritom, operativni čini rizik ostvarivanja bruto poslovnog rezultata, a financijski se determinira fiksnim troškovima financiranja. Operativni i financijski rizici, su zapravo unutarnji rizici poslovanja. Nadalje, postoje i vanjski rizici, a to su globalni (prirodni, terorizam, zarazne bolesti, rast stanovništva) (Kereta, 2021).

Također, postoje prenosivi i neprenosivi rizici. Prenosivi su dio rizika za koje je vrlo lako ustvrditi vjerojatnost nastupa i visinu potencijalne štete. S druge strane, neprenosivi rizici su rizici koji se ne mogu prenijeti na druge osobe, već ih poduzeće mora samo snositi. Kod njih je problem što nije moguće odrediti vjerojatnost nastupa niti visinu štete koje će prouzrokovati. Cilj upravljanja takvim rizicima je smanjenje njihovih posljedica prilikom stvaranja nove vrijednosti (Merkaš, 2018).

Poduzeća uglavnom imaju više mogućnosti kada su u pitanju navedeni i drugi rizici. Moguće ih je pokušati smanjiti (npr. promjenom poslovanja), zadržati ih ili pokušati ih prenijeti na druge (npr. kupnjom ugovora o osiguranju). Svakako, važno ih je barem donekle smanjiti što se posebice čini prikupljanjem dodatnih informacija, za što je potrebno vrijeme (Udovičić, Kadlec, 2013). Nakon utvrđene izloženosti riziku, kreće se ka upravljanju rizicima, o čemu detaljnije u nastavku poglavlja.

### 2.3. Upravljanje rizicima kao sastavni dio strategije upravljanja poduzećem

Za upravljanje rizicima, poduzeća se moraju posvetiti analiziranju rizika, identifikaciji i mjerenju rizika. To je proces koji se ubrzano razvija, a sukladno s time, razvio se i menadžment rizika poduzeća (eng. *enterprise risk management*) koji se odnosi na događaje i okolnosti koje mogu utjecati negativno na poslovanje, opstanak poduzeća, ljudske i druge resurse, proizvodnju, potrošače i slično. Stoga, analiza rizika pomaže u zaštiti od rizika i povezivanje toga s poslovnim ciljevima i potrebama poduzeća (Udovičić, Kadlec, 2013). Drugim riječima, rizike ne treba izbjegavati, već ih treba na vrijeme identificirati, izmjeriti njihov utjecaj na ciljeve te odrediti vjerojatnost nastupanja.

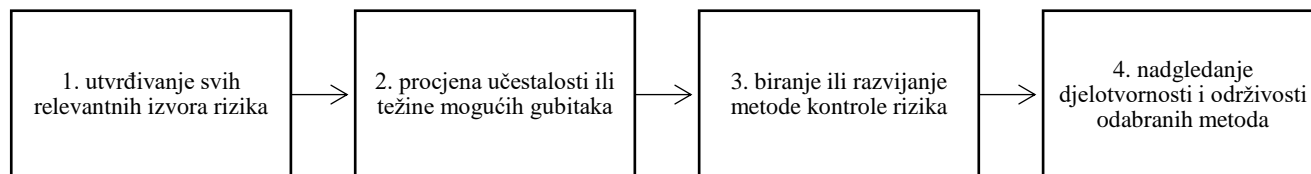
Tijekom 1990-ih godina, došlo je do prelaska s operativnog upravljanja rizicima na strateško integrirano upravljanje. Prije tog razdoblja, nedovoljno se pažnje posvećivalo harmonizaciji prakse upravljanja rizicima na razini poduzeća s osnovnim ciljevima poduzeća. To je poznato kao dio tradicionalnog načina upravljanja rizicima po metodi funkcionalnih silosa. Takvo se upravljanje rizicima promatralo fragmentirano. Takvo je upravljanje bilo operativnog karaktera što se pokazalo nedovoljnim za nošenje s globalnim izazovima. Stoga, kao odgovor na takav način upravljanja, javio se novi pristup integriranog upravljanja rizicima (eng. *integrated risk management*). Stoga je danas upravljanje rizicima strukturirani proces koji povezuje poslovnu strategiju, ljude, tehnologiju i znanje. Također, u obzir uzima sve interesne skupine koje sudjeluju u poslovanju, i stoga ovaj proces čini proces u kojem sudjeluje mnogo ljudi – od uprave do vanjskih dionika (Sprčić, Bedeković, 2019).

Danas je tako proces upravljanja rizicima disciplina pomoću koje kompanija procjenjuje, upravljanja, istražuje, financira i nadzire rizika iz svih mogućih izvora. Da bi sustav upravljanja rizicima bio učinkovit, važno je razvijati kulturu upravljanja rizicima. To se u poduzeću sastoji od šest komponenti:

- a) Tipologije;
- b) Identifikacije;
- c) Analize;
- d) Mjerenja;
- e) Osiguranja;
- f) Kontrole rizika (Merkaš, 2018).

Drugim riječima, proces upravljanja rizikom, nosi sa sobom pet točaka, prikazanih na slici 2.

Slika 2. Proces upravljanja rizicima



Izvor: obrada autora prema Udovičić, Kadlec, 2013:52.

Dakle, kako je vidljivo na slici 2., proces upravljanja rizicima započinje utvrđivanjem i predviđanjem mogućih i potencijalnih izvora rizika. Nakon toga, slijedi njihova procjena, odabir odgovarajuće metode te evaluacija navedenog procesa.

Moguće je stoga reći da je za pravilno upravljanje rizicima, vrlo je važno znati i poznavati izvore rizika. Određivanje izvora rizika i područja njihova utjecaja, važan je preduvjet jer osigurava okvir za utvrđivanje i analizu rizika. Postoji potencijalno velik broj izvora rizika i učinaka, što znači da je prilikom utvrđivanja rizika, važno uzeti u obzir sve moguće uzroke, ali i njihova djelovanja i učinke. Uglavnom rizici proizlaze iz unutarnjih i vanjskih izvora. Opći izvori rizika uključuju:

- a) Komercijalne i pravne odnose;
- b) Ekonomske okolnosti;
- c) Ljudsko ponašanje;
- d) Prirodne pojave i događaji;
- e) Tehnološka i tehnička pitanja;
- f) Menadžerske aktivnosti i kontrola;
- g) Pojedinačno djelovanje (Kereta, 2021).

Drugim riječima, danas je proces upravljanja rizicima obilježen raznim uzrocima i događajima, društvenim, ekonomskim i kulturnim, pa je vrlo važno da se i upravljanje rizicima u poduzećima, prilagodi novonastalim okolnostima.

Upravljanje rizicima je stoga moguće opisati i kao *"skup aktivnosti poduzetih s ciljem minimiziranja negativnih efekata na poslovanje poduzeća"* (Miloš Sprčić, Sprčić, 2007:346). Stoga, na menadžmentu je da donese odluke o tome koji su rizici prihvatljivi, a koji nisu i uz koju cijenu. Aktivno je upravljanje rizicima danas ključan dio integralnog upravljanja rizicima, i dio korporativne strategije (Miloš Sprčić, Sprčić, 2007).

Upravljanje rizicima, nikako ne znači izbjegavanje rizika, već se to odnosi na razne ciljeve prilikom donošenja odluka. Upravljanje je rizicima stoga dodana vrijednost organizacije i upravo zato, ono bi trebalo biti razvijeno sukladno strategijama poduzeća. Uspješno upravljanje rizicima, je točno i brzo mjerenje izloženosti rizicima. Stoga, moguće je reći da je upravljanje rizicima, integralni dio dobrog menadžment i odluka na svim razinama (Udovičić, Kadlec, 2013).

Dakle, prema svemu ranije navedenom, moguće je zaključiti da je upravljanje rizicima danas sastavni dio modernog poslovanja i sastavni dio strategija i ciljeva modernih kompanija. Dio je to poslovnog planiranja, sustavnog upravljanja i uključuje razne korake i metode. Detaljnije o tome, u nastavku rada.

### **3. POSLOVNO PLANIRANJE UPRAVLJANJA RIZIKA**

#### **3.1. Upravljanje rizicima kroz temeljne funkcije menadžmenta**

Menadžment je u suštini proces povezanih i kontinuiranih aktivnosti, kako bi se postigli organizacijski ciljevi i rad s ljudima i ostalim resursima. Stoga, postoje četiri osnovne funkcije menadžmenta i to: planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje (Certo i Certo, 2008). U svim navedenim funkcijama, važno je pratiti rizike i procjenjivati sve važne interne i eksterne faktore koji mogu dovesti do rizika, kako bi se smanjila ili suzbila mogućnost pojave rizika.

Pritom, kod upravljanja ljudskim potencijalima, menadžment rizika mora se baviti jačanjem odgovornosti organizacije odnosno vlasnika u pogledu pojave rizika, kako bi što manje ili nikako, utjecali na ljudske resurse. Dakle, organizacija mora zadovoljavati tehničke i ekonomske potrebe svih dionika, okoline i slično. Pritom, mora paziti na upravljanje rizicima kod zapošljavanje, kako bi se zaposlili kompetentni zaposlenici, a u tom je pogledu važno osmisliti dobar i kvalitetan proces selekcije i evaluacije na više razina. Također, važno je pratiti rizike pri sigurnosti, pa radno okruženje valja biti poticajno i ne smije ugrožavati zdravlje i život zaposlenika. Nadalje, važno je paziti na rizike očuvanja vjernosti zaposlenika, pa je važno pratiti fluktuaciju zaposlenika kao mogući rizik za održavanje poslovanja jer upravo su ljudi ti koji nose vrijednost nekog poduzeća (Udovičić, Kadlec, 2013). Stoga, važno je omogućiti im pravedan razvoj i napredovanje, čime se svakako, može smanjiti rizik u tom pogledu.

Nadalje, u procesu organiziranja rada i planiranja, važno je uračunavati rizike u cijele procese kako bi se dobio jasan prikaz kojim idejama se treba više posvetiti za uspjeh. Rizike ipak, nije moguće svesti na minimum pa je nužno planski implementirati različite aspekte suočavanja sa rizicima. To se čini kvantitativnim i kvalitativnim metodama procjene rizika, što može imati značajan utjecaj na ishod izvođenja projekata. U procesu organiziranja, važno je kreiranje takvih politika koje će biti pogodne za obavljanje određenog posla uz optimizaciju analiziranih rizika. Samo takvim kvalitetnim provođenjem organizacije, moguće je smanjiti troškove i integrirati odgovarajuće taktike i strategije za upravljanje rizicima (Udovičić, Kadlec, 2013).



Kod procesa kontroliranja, važno je pratiti rizike koji mogu izmijeniti smjer kretanja organizacije i važno je umanjiti ih ili u potpunosti ukloniti rizike, kako ne bi utjecali na cjelokupni proces. Nadalje, kod vođenja kao zahtjevnog procesa, nužno je adekvatno upravljanje rizicima kako oni ne bi bili pogubni. Neadekvatno upravljanje rizicima u vodstvu, može dovesti do negativnih događaja i utjecaja na konkurentnost poduzeća (Karlič, Hadelan, 2011).

Svi projekti i organizacije, dakle, prolaze kroz određene rizike i mogućnosti njihove pojave. Upravljanje rizicima kroz navedene funkcije menadžmenta, tako je investicija u budućnost i izbjegavanje opasnosti prije nego se dogode. Sveobuhvatno upravljanje rizicima kroz navedene funkcije menadžment zapravo je korak ka uspjehu, pa je vrlo važno u svim navedenim fazama osigurati trening upravljanja rizicima, detaljno razraditi upravljanje, načiniti popis mogućih rizika za svako područje, uvesti odgovarajuće sustavne metode za rješavanje rizika i osnažiti proces kroz iskustvo. Upravljanje rizicima tako je logičan i sustavan proces koji treba primjenjivati prilikom svih koraka menadžmenta i donošenja odluka jer samo takav sveobuhvatni pristup, može dovesti do poboljšanja uspješnosti i djelotvornosti poslovanja (Kereta, 2021).

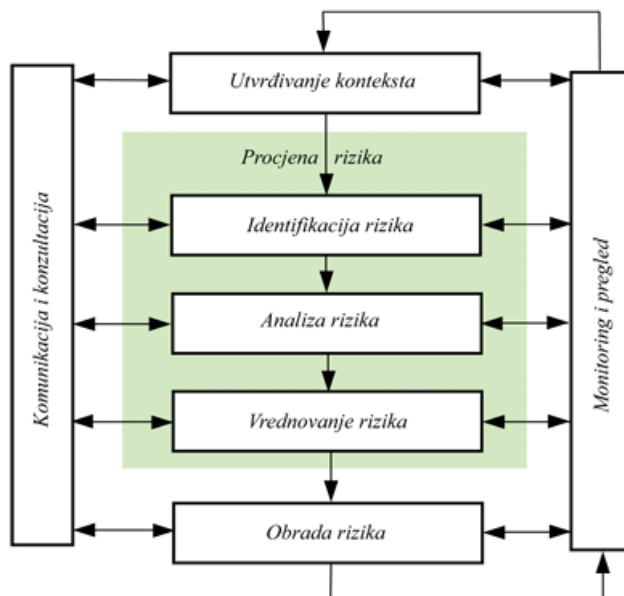
Drugim riječima, kroz osnovne četiri funkcije menadžment, nužno je adekvatno primjenjivati upravljanje rizicima i ono mora biti sustavno. Više o sustavnom upravljanju rizicima u poduzeću, dalje u nastavku rada.

### 3.2. Sustavno upravljanje rizicima u poduzeću

Upravljanje rizicima u poduzeću kao aktivnost je usmjerena na očuvanje imovine i dohotka poduzeća i za sprječavanje rizika gubitaka. Pritom, to je instrument anticipativnog kriznog menadžmenta što znači da je svrha toga predviđanje nastanka krize uz osiguranje adekvatnog odgovora organizacije na širok spektar rizika. Cilj toga je osiguranje stručne podrške i pomoći u procesu odlučivanja i predviđanje potencijalnih opasnosti (Kadlec, Živko, Bedeković, 2018).

Nadalje, upravljanje rizicima čini proces kojim se mogu lakše identificirati, procjenjivati i obrađivati rizici pomoću postupaka na osnovu čega se rade i izvještaji i vrše se evaluacije. Upravljanje rizicima, nema za cilj eliminaciju rizika već se nastoji stvoriti okruženje u kojem se mogu dobiti optimalne poslovne odluke za smanjenje rizika odnosno njihovih posljedica (Pongrac, Majić, 2015). Na slici 3. su prikazani elementi za proces upravljanja rizicima.

Slika 3. Elementi u procesu upravljanja rizicima



Izvor: Pongrac, Majić, 2015:97.

Kako je vidljivo na slici 3., elementi za procese upravljanja rizicima uključuju svakako komunikaciju i konzultacije sa svim dionicima, utvrđivanje konteksta rizika odnosno utvrđivanje kriterija prema kojima će se rizici procjenjivati i definirati strukturu analize, zatim slijedi analiza rizika, vrednovanje rizika i obrada te u konačnici – monitoring i pregled rizika. Sve to, neophodno je za stalno poboljšanje i praćenje efikasnosti u upravljanju rizicima.

To je sve dio sustavnog upravljanja rizicima u poduzeću. Primjerice, dio toga je svakako analiza rizika kao skup metoda i postupaka koji mogu omogućiti potpuno razumijevanje problema u situacijama strateškog odlučivanja i omogućuju lakši pronalazak odgovarajuće strategije. taj proces je središnji dio upravljanja rizicima. Ona obuhvaća procjenu rizika, menadžment rizika i komunikaciju rizika kao tri osnovne komponente analize i sustavnog upravljanja rizicima (Udovičić, Kadlec, 2013).

Moguće je dakle reći da je upravljanju rizicima važno pristupiti odgovorno i promišljeno, radi moguće štete do koje može doći radi nedovoljno kvalitetnog menadžmenta. Sustavno upravljanje rizicima stoga je nužno sagledavati iz više kutova, poglavito kroz kontinuirano praćenje i

pravovremeno djelovanje s ciljem eliminacije ili minimizacije štete koju mogu uzrokovati pojedini rizici. Prema Srići (2011) sustavno upravljanje rizicima se svodi na pet točaka.

- a) Utvrđivanje relevantnih izvora rizika;
- b) Procjena učestalosti i težine posljedice;
- c) Biranje odgovarajuće metode;
- d) Primjena odabrane metode;
- e) Proučavanje djelotvornosti i održivosti odabranih metoda.

Drugim riječima, sustavno upravljanje rizicima mora biti integrirano u sve sastavne dijelove poduzeća i u svako poduzeće, jer su rizici neminovni u poslovanju. Ono obuhvaća sve važne dijelove, predviđanje, analizu i postupanje s rizicima, a više o koracima i metodama upravljanja rizicima, u nastavku poglavlja.

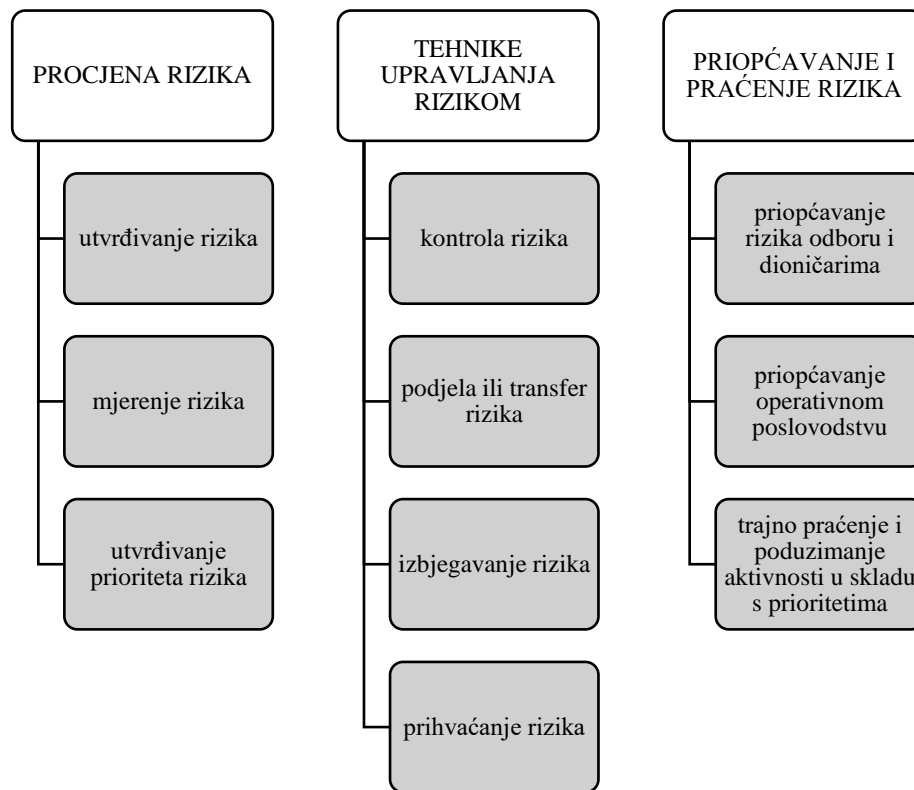
### 3.3. Koraci i metode upravljanja rizicima

Upravljanje rizicima je integralna sastavnica svakog dobrog menadžmenta u poduzeću i priprema odluka na svim razinama. Sustav upravljanja rizicima tako je proces kojim organizacije vode računa o postojanju određenih rizika i nastoje ih minimizirati, u svrhu ostvarenja projekata i ciljeva (Udovičić, Kadlec, 2013). Dakle, u današnjem turbulentnom okruženju, poslovanje je izloženo sve težim rizicima i preprekama, što dovodi do toga da se u cjelokupnom procesu, sve više primjenjuju i mnoge znanstvene metode i tehnike. Isto je tako i kod analize i upravljanja rizicima (Kereta, 2021).

Stoga, vrlo je važno postojanje jasno određenih koraka i metoda upravljanja rizicima, da bi organizacija bila maksimalno posvećena njihovoj anticipaciji i rješavanju, ako i kada dođe do njihove pojave.

Na slici 4. prikazan je dijagram analize rizika.

Slika 4. Koraci (dijagram) analize rizika



Izvor: obrada autora prema Udovičić, Kadlec, 2013:56.

Drugim riječima, sve kreće od procjene rizika kao prvim korakom što uključuje utvrđivanje rizika, mjerenje i prioriteta. Nakon toga, kreće korištenje određenih tehnika upravljanja rizicima te u konačnici, praćenje i priopćavanje rezultata upravljanja rizicima.

Dakle, poslovni su rizici neminovni u poslovanju i za sobom povlače veliku odgovornost. Svakako je stoga, preduvjet uspješnog poslovanja i integriran proces upravljanja rizicima te isti mora biti implementiran u sve poslovne procese i organizacijsku kulturu. Dva osnovna pristupa koja se koriste prilikom upravljanja rizicima su metode fizičke kontrole i metode financijske kontrole (Kadlec, Živko, Bedeković, 2018). Nadalje, nakon što se rizici identificiraju i prođu određene procedure, važno je odabrati i odgovarajuće tehnike borbe s njima.

Kereta (2021) govori kako postoje dvije osnovne grupe tehnika za borbu i upravljanje rizicima i to kvalitativne i kvantitativne. Pritom, kvalitativne su sredstvo izražavanja rizika u riječima ili opisnim skalama, a kod kvantitativnih se posljedice i vjerojatnosti izražavaju matematički mjerljivim instrumentima i iskazuju se numeričkim vrijednostima. Što spada u kvalitativne, a što u kvantitativne tehnike, moguće je vidjeti u tablici 1.

Tablica 1. Usporedba kvalitativnih i kvantitativnih metoda upravljanja rizicima

KVALITATIVNE METODE	KVANTITATIVNE METODE
<p>Uglavnom grupne tehnike</p> <p>Daju prvo naznaku razine rizike</p> <p>Opisuju rizike riječima ili opisnim skalama</p> <p>U to spadaju: <i>brainstorming</i>, <i>brainwriting</i>, Delfi tehnika, matrica rizika, SWOT analiza, strukturirani upitnici intervjui, procjene timova, prosudbe stručnjaka, <i>checkliste</i> i dr.</p> <p>Prednosti: dostupnost više znanja i informacija, lakša generacija alternativnih rješenja</p> <p>Nedostaci: duži proces trajanja odluka i tim je skuplji</p>	<p>Upotrebljavaju numeričke vrijednosti</p> <p>Posebno su primjenjive u fazi analize i procjene rizika</p> <p>Koriste se podaci iz raznih izvora (npr. test marketinga, eksperimenti i dr.)</p> <p>U to spadaju: analiza osjetljivosti, račun vjerojatnosti, stablo odlučivanja, analiza scenarija, Monte Carlo stimulacija, razdoblje povrata, sustav ranog upozorenja, <i>cost-benefit</i> analizu, račun izloženosti rizicima i dr.</p> <p>Prednosti: pruža preciznu procjenu rizika temeljenu na objektivnim podacima</p> <p>Nedostaci: složeniji procesi, zahtijevaju precizne i točne podatke koji mogu biti pod vanjskim utjecajem</p>

Izvor: obrada autora prema Kereta, 2021:50.

Dakle, iz tablice 1. vidljive su osnovne postavke ove dvije analize odnosno tehnike, kao i prednosti te nedostaci. Pritom, vidljivo je da kvalitativne metode uglavnom predstavljaju podlogu za kvantitativne metode, a prednost im je dostupnost više znanja i lakše generiranje alternativa. S druge strane, prednost im je dugotrajan proces koji je ujedno i nešto skuplji. Prednost kvantitativnih metoda jest pružanje precizne procjene rizika za daljnje upravljanje, a nedostatak je što je do složen proces koji može biti pod utjecajem vanjskih čimbenika. Stoga, ovisno o rizicima i načinu poslovanja, poduzeće će odlučiti koju će tehniku primjenjivati, a često se događa i da se koristi kombinaciju obje tehnike.

Nadalje, nakon utvrđivanja rizika, odabira koraka i tehnika za njegovo upravljanje, važno je samo postupanje s rizikom. To uključuje identifikaciju opcija postupaka, procjenu tih postupaka, pripremu planova i implementaciju te provedbu istih (Kereta, 2021).

Stoga, Pongrac i Majić (2015) govore kako odgovori na rizike svakako uključuje slijedeće tehnike:

- a) Izbjegavanje rizika;
- b) Transfer rizika;
- c) Upravljanje gubicima;
- d) Razvrstavanje sredstava;
- e) Anticipiranje rizika.

Prilikom prihvaćanja rizika (anticipiranje rizika), treba utvrditi kriterije koji utječu na stupanj financiranja rizika, odnosno treba odlučiti o raspoloživim opcijama postupaka za njihovo prihvaćanje. Također, kod prihvaćanja rizika važno je prihvatiti i preostale rizike nakon neke dovršene faze i kompletno to sve prihvatiti i integrirati u svoje poslovanje. Što se tiče prevajivanja rizika odnosno transfera, to je prijenos rizika no rizik i dalje ostaje odgovornost donositelja odluke. Izbjegavanje rizika je odluka o prekidu aktivnosti koja sadrži neprihvatljiv rizik uz odabir alternative, a razvrstavanje i smanjenje rizika znači smanjenje vjerojatnosti posljedica rizika. Nakon toga, slijedi rješavanje rizika sukladno određenim mjerama koje se mogu poduzeti odnosno za koje je odlučeno da će se poduzeti. To je uglavnom korektivni pristup, posebice u slučaju da su rizici vrlo veliki i kritični, a svrha rješavanja jest spriječiti nastanak rizika odnosno širenja njegovih negativnih utjecaja (Kereta, 2021).

Svakako, svemu ranije navedenom pridonose i razne norme u poslovanju koje sve više olakšavaju poslovanje i pridonose poboljšanju kvalitete i sigurnosti i održivog razvoja, a izgradnja, kontrola i standardizacija sustava upravljanja rizicima postala je tako globalna. Najznačajniji za to su danas ISO standardi odnosno norma ISO 31000 – sustav upravljanja rizicima. Kroz tu normu, proces upravljanja rizicima znači primjenu raznih metoda i okvira za upravljanje rizicima (Kadlec, Živko, Bedeković, 2018). Više o navedenoj normi i upravljanju rizicima u zemljama Europske unije, dalje u nastavku rada.

## 4. UPRAVLJANJE RIZICIMA U ZEMLJAMA EUROPSKE UNIJE

### 4.1. Standardizacija upravljanja rizicima i norme za upravljanje rizicima – ISO 31000

U vrijeme globalnog tržišta, sve su organizacije suočene s mnogim opasnostima na tržištu, primjerice od onih manji poput štete na proizvodima do velikih, uzrokovanih npr. vremenskim neprilikama. Sve to, ubraja se u rizike koji se javljaju u poslovanju, a kako bi se lakše kontrolirale te rizike i za lakše upravljanje njima, uveden je sustav normizacije (Kadlec, Živko, Bedeković, 2018).

Tako je Europska unija početkom devedesetih godina 20. stoljeća uvela nove principe sukladno novom i globalnom pristupu standardizaciji i harmonizaciji, kako bi ostvarila unapređenje u postupku ocjenjivanja usuglašenosti proizvoda i na drugim poljima. U tom smislu, nastojala je uvesti zajedničke principe upravljanja rizicima u poduzeću, pa je uvela određene norme i standarde u tom pogledu. Također, na globalnoj je razini uspostavljena organizacija za upravljanje standardima - ISO odnosno *International Organization for Standardization*, čija je svrha postavljanje svjetskih standarda koji se mogu pratiti i implementirati u nacionalnim propisima i na nacionalnom terenu (Đapić, Lukić, Popović, 2013). Za upravljanje rizicima, uvedena je norma ISO 31000:2018.

Prema toj normi, rizik se definira kao "*djelovanje nesigurnosti na ciljeve organizacije*" što može imati značajne utjecaje na posljedice i rezultate poslovanja. Ova norma stoga preporučuje da organizacija razvija, provodi i neprekidno poboljšava okvir u kojem je svrha integracija procesa za upravljanje rizikom u sveukupno upravljanje organizacije (točnije u strategije i planiranje, upravljanje i dr.). Prihvatanje usklađenih procesa upravljanja rizicima može pomoći organizaciji da se sa rizikom bori djelotvornije i usklađenije. ISO norma daje generičke upute za upravljanje rizikom, a namijenjena je širem krugu korisnika, pa je može upotrebljavati svako poduzeće, neovisno o tome je li javno ili privatno i moguće ju je primjenjivati kroz cijeli životni vijek poduzeća (Mrežne stranice Hrvatskog zavod za norme, 2022).

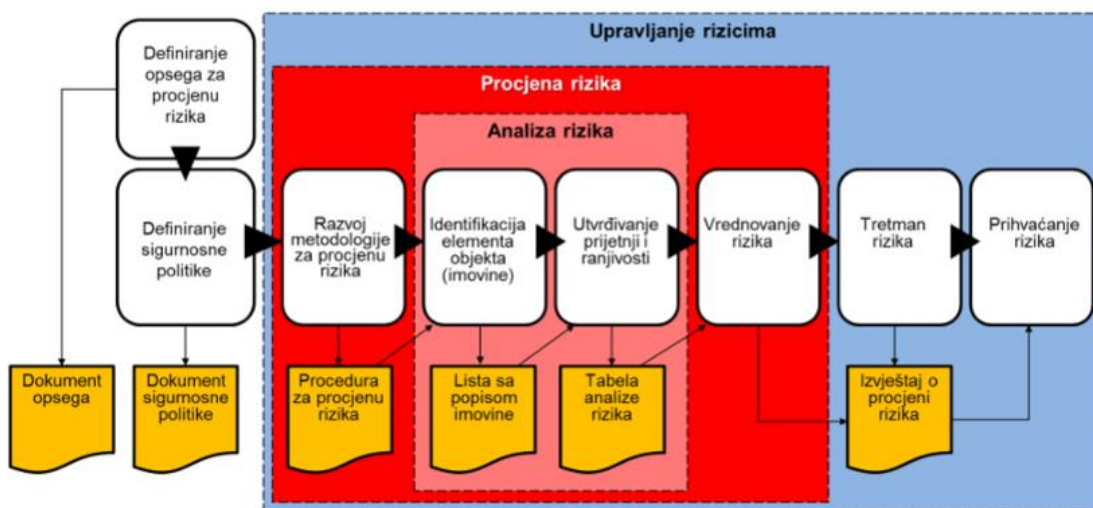
Ova norma, dakle, zapravo savjetodavno djeluje na menadžment pri čemu naglašava značaj pravovremenih mehanizama prevencije za detekciju rizika. Načela upravljanja i tehnika procjene rizika su jedan od ključnih preduvjeta za evoluciju poslovanja prema filozofiji totalnog

menadžment kvalitete (eng. *Total Quality Management*) koji uključuje implementaciju norme za upravljanje okolišem i mnoge druge. Norma ISO 31000 za upravljanje rizicima donekle je produžetak tih normi, kako bi se povećala sigurnost poslovanja. Proces upravljanja rizicima uključuje danas mnoge dionike, pa prema normi ISO 31000 valja primjenjivati razne informacije i mjere kako bi se smanjili potencijalni rizici. To se čini korištenjem predviđenih tehnika i metodama, čime organizacija ima više šansi za pridobivanje ključnih informacija koje su potrebe da bi se bolje upravljalo rizicima (Ujedinjeni narodi, 2021).

Tako ova norma ima brojne prednosti, ona pomaže organizacijama da razviju strategije upravljanja rizicima za učinkovito identificiranje i ublažavanje rizika. Svakako, time se povećava šansa za postizanje ciljeva i povećava zaštita kulture i ciljeva organizacije. Implementacija ISO 31000 pomaže za uvid u pozitivne i negativne prilike i posljedice povezane s rizikom i omogućuje informiranje donošenje odluka. ISO 31000 tako je vrijedna u poduzeću kao aktivna komponenta u poboljšanju upravljanja rizicima (Ujedinjeni narodi, 2021).

Na slici 5. prikazana je shema planiranja upravljanja rizicima prema ovoj normi.

Slika 5. Shema planiranja upravljanja rizicima prema ISO 31000



Izvor: Adelsberger, 2015.



Dakle, kako je vidljivo na slici, faza planiranja upravljanja rizicima prema ovoj normi, uključuje prvenstveno definiranje opsega procjene rizika, zatim sigurnosne politike, metodologiju i druge važne elemente (npr. imovinu), utvrđivanje ranjivosti, vrednovanje rizika, tretman i u konačnici – prihvaćanje rizika. Sve navedeno, vodi ka donošenju sveobuhvatnog izvještaja o procjeni rizika, koji omogućuje daljnje poboljšanje sustava upravljanja rizicima.

ISO 31000 nije obvezna norma za primjenu, već spada u smjernice, no u praksi se pokazala kao vrlo korisnom i ima veliku prihvaćenost. Prethodile su joj mnoge druge norme, primjerice ISO 9001 (upravljanje kvalitetom), ISO/IEC 27001 (informacijska sigurnost), OHSAS 18001 (zaštita na radu) i mnoge druge, koje su pomogle u sastavljanju jedne jedinstvene norme vezane za rizik i to norme ISO 31000 (Adelsberger, 2015).

Dakle, prednost ove norme je što pomaže u lakšoj implementaciji kvalitetnog sustava upravljanja rizicima, što omogućuje uspostavljanje i ostvarivanje ciljeva i strategija, radi redukcije rizika i lakšeg praćenja njihove pojave. Tako se ova norma, uz mnoge druge, primjenjuje i u članicama Europske unije, a više o unapređenju sustava upravljanja rizicima u zemljama članicama, nadalje u nastavku poglavlja.

#### 4.2. Sustav upravljanja rizicima u zemljama Europske unije

Europska unija kao organizacija prepoznala je vrijednost upravljanja rizicima i cijelog tog procesa, pa je u svoju pravnu stečevinu i važne dokumente i smjernice, implementirala i određene postavke koje članice Unije, mogu implementirati dalje u svoje nacionalne sustave. Unija je prepoznala da upravljanje rizicima i primjena toga u poduzećima, omogućuje donošenje racionalnijih odluka, da omogućuje bolju efikasnost i pouzdanost u menadžment (Europska komisija, 2005).

Tako Europska unija putem svojih institucija provodi razna istraživanja o poduzećima i novim rizicima do kojih dolazi te kojima valja upravljati na odgovarajući način. Primjerice, Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu, kontinuirano provodi istraživanja o novim rizicima i rizicima u nastajanju. To je opsežno istraživanje koje se bavi načinima upravljanja rizicima na radnim mjestima diljem Europe. Tisuće poduzeća tako je sudjelovalo u istraživanju. Posljednje istraživanje provedeno je 2019. godine na ukupno 45.420 poduzeća koja su zapošljavala barem pet zaposlenika i nalazila su se u područjima djelatnosti u 33 zemlje, od čega države članice EU ali i

Island, Sjeverna Makedonija, Norveška, Srbija, Švicarska i Ujedinjena Kraljevina. Upitnik i istraživanje, razvijeni su uz pomoć europskih vlada i socijalnih partnera kako bi im se pružila potpora radi očuvanja radnih mjesta diljem Europe uz utvrđivanje čimbenika koji potiču ili ometaju određeno djelovanje. Poseban fokus u ovom kontekstu stavljen je na psihosocijalne rizike (npr. stres, uznemiravanje na radnom mjestu). Istraživanje je pokazalo da postoje određeni ekonomski i društveni uvjeti koji utječu na europska radna mjesta te da stalne promjene koje se događaju, dovode do potrebe jamčenja veće razine sigurnosti na radu i zdravlja. U tom kontekstu, najčešći rizici koji se pojavljuju su bili suočavanje s teškim kupcima, učenicima, pacijentima (61%), podizanje ili premještanje teških tereta (54%) i ponavljajući pokreti ruku ili nogu (65%). Također, prisutni su rizici vremenskog pritiska (44%) koji je ujedno najviše prisutan u zemljama Finske, Švedske i Danske (Europska agencija za sigurnosti i zdravlje na radu, 2019).

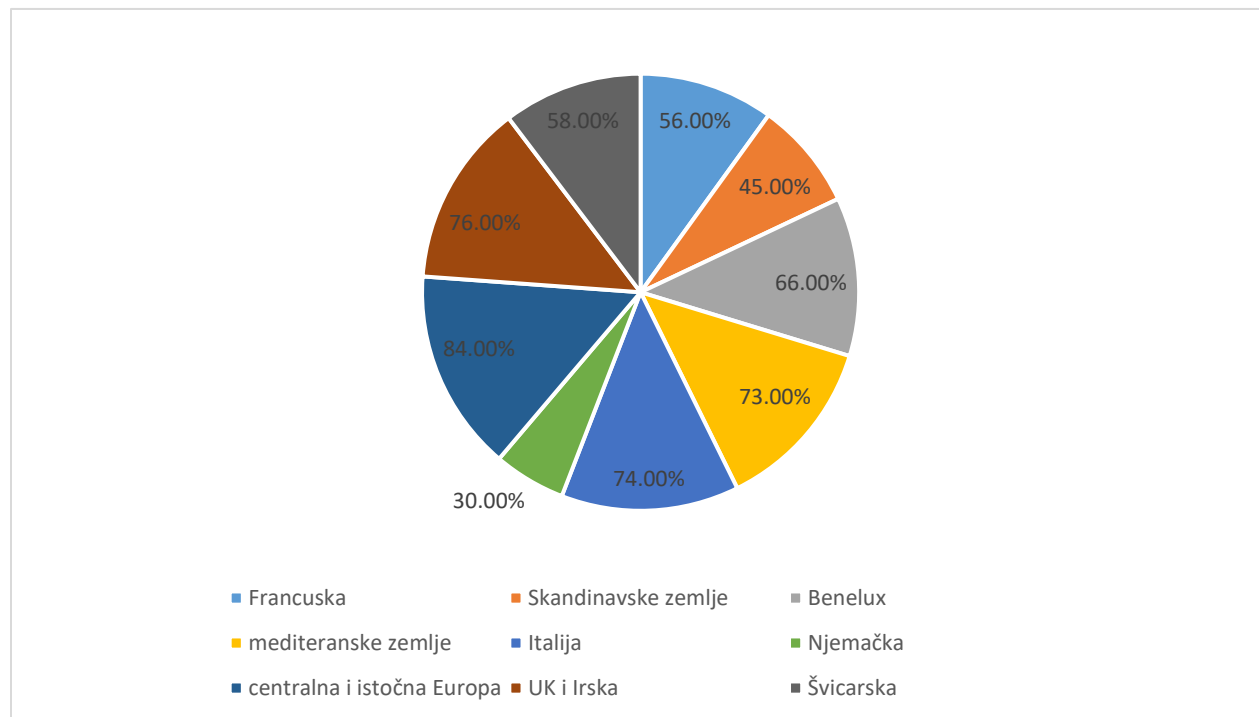
Drugim riječima, ova je europska agencija jedan od primjera kako Europska unija nastoji poboljšati i pratiti rizike i upravljanje rizicima u zemljama članicama. Tako je jedan od najvažnijih ciljeva EU u tom pogledu, utvrditi i pružiti vjerodostojne i visokokvalitetne podatke o rizicima, kako bi se stvorile adekvatne politike koje će djelovati pravodobno i učinkovito. Krajnji cilj je podizanje svijesti o tome kako promjene mogu utjecati na sigurnost i zdravlje radnika diljem EU uz pravodobno suočavanje s njima za osiguranje sigurnih i zdravih radnih mjesta budućnosti (Europska agencija za sigurnosti i zdravlje na radu, 2022).

U tom pogledu, Unija donosi čitav niz različitih mjera, sve na temelju članka 153. Ugovora o funkcioniranju Europske unije. Donosi direktive koje su pravno obvezujuće i koje članice moraju prenijeti u nacionalna zakonodavstva, ali i smjernice koje nemaju takav karakter već proizvoljni. Upravljanje rizicima, posebice onim vezanih za rad i sigurnost na radu, je jedan od stupa socijalnih prava, pa ne čudi da se za to utvrđuju ključni prioriteti i mjere (Europska agencija za sigurnosti i zdravlje na radu, 2022).

U većini europskih zemalja upravljanje rizicima se uzima vrlo ozbiljno i prihvaća kao važan dio poslovne strategije. Primjerice, prema istraživanju Federacije europskih udruga za upravljanje rizicima (eng. *Federation of European Risk Management Associations*, dalje: FERMA), u Francuskoj čak 56% poduzeća koristi menadžment rizika u svojim strategijama, dok je u skandinavskim zemljama taj postotak nešto manji (45%), a u zemljama Beneluxa<sup>1</sup> veći (66%). U mediteranskim zemljama postotak poduzeća koja koriste menadžment rizika iznosio je 73%, u Italiji 74%, a u Njemačkoj tek 30%. Iznenađujuće visoki postotak (84%) iskazale su zemlje centralne i istočne Europe, UK i Irska 76%, a Švicarska 58% (FERMA, 2022).

Drugim riječima, navedeni postoci prikazani su na slici 6.

*Slika 6. Postoci korištenja upravljanja rizicima u zemljama diljem Europe za 2020. godinu*



*Izvor: obrada autora prema podacima FERMA-e, 2022.*

<sup>1</sup> Belgija, Nizozemska, Luksemburg

Dakle, kako je vidljivo iz slike ali i iz prethodnog teksta, najviše pažnje upravljanju rizicima u Europi, posvećuju zemlje centralne i istočne Europe (84%), a najmanje Njemačka (30%), prema podacima ovog istraživanja.

Dakle, moguće je reći da Europska unija svojim smjernicama, direktivama i mnogim drugim dokumentima i istraživanjima, posvećuje pažnju upravljanju rizicima u poduzećima. Potiče implementaciju toga u poduzećima diljem zemalja članica EU, kako bi poduzeća postala otpornija na rizike i kako bi se bolje nosila s istima. U tome ulogu imaju mnoge organizacije, a između ostalog i takozvana FERMA, o kojoj više u nastavku rada.

#### 4.3. Uloga Federacije europskih udruga za upravljanje rizicima

Federacija europskih udruga za upravljanje rizicima je reprezentativna organizacija za profesionalno upravljanje rizicima na europskoj razini. Vizija FERMA-e je svijet u kojem je upravljanje rizicima ugrađeno u poslovni model i kulturu organizacija, a misija je stvoriti proaktivno i kreativno upravljanje rizicima u članicama EU. Svrha joj je stoga:

- a) Zastupati i braniti interese svojih članica;
- b) Stvarati i prikupljati i dijeliti znanje i prakse;
- c) Poboljšati prepoznatljivost i podići profil profesija;
- d) Pokazati vrijednost koju menadžeri rizika donose u poduzeće;
- e) Zastupati europske interese u udruženjima na globalnoj razini (FERMA, 2022).

Drugim riječima, ova europska organizacija okuplja dvadeset i jednu članicu i preko pet tisuća menadžera rizika u Europi. Svrha joj je postaviti odgovarajuću praksu koju članice EU i članice ove organizacije, mogu pratiti i implementirati za najbolje moguće upravljanje rizicima.

U posljednjim se godinama FERMA posebice bavi održivošću, digitalizacijom, sistemskim rizicima i prijenosom rizika. U posljednje dvije godine, svijet se suočio s pojavom pandemije COVID-19 koja je prouzročila krizu u neočekivanim razmjerima, pa je FERMA posljednje dvije godine, fokusirana i na istraživanje toga kako je ovaj rizik utjecao na zemlje članice EU odnosno poduzetnike u članicama. Tako je COVID-19 stavio u fokus organizacijsku sposobnost za preživljavanje i upravljanje ovakvim i sličnim rizicima. Organizacije se moraju nositi fleksibilnije i elastičnije s ovakvim rizicima, a čak 57% ispitanika u istraživanju FERMA-e o tome, izjavilo je

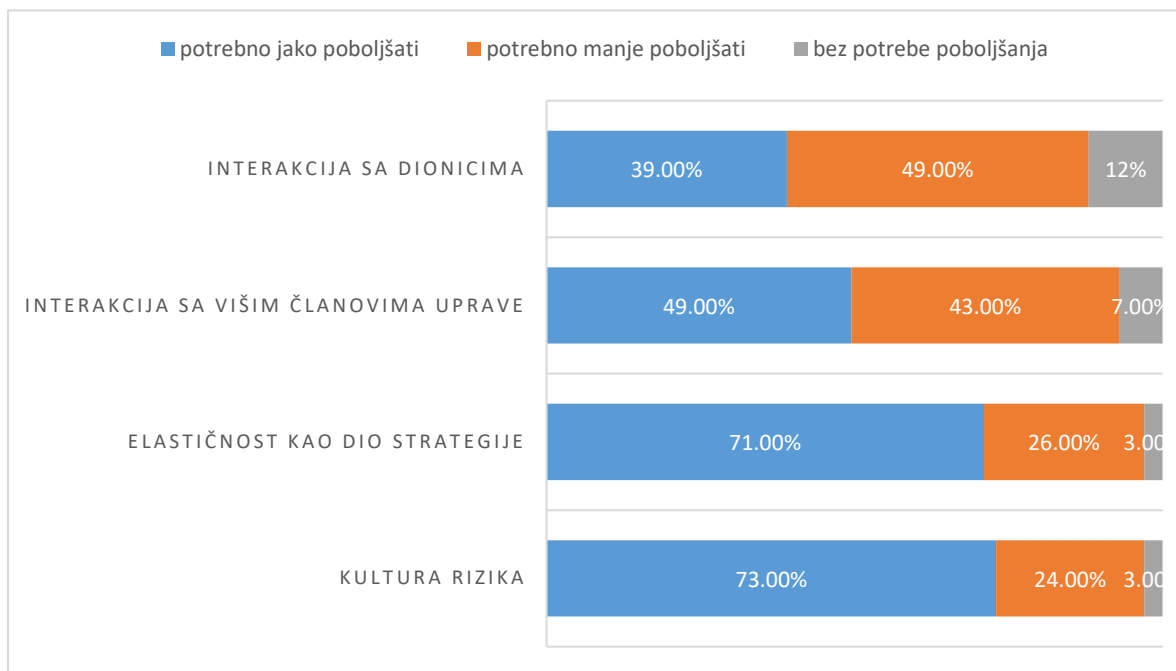
da se osjeća dovoljno spremnim za otpor na ovakvu vrste krize odnosno rizika. Također, rezultati su pokazali da je funkcija rizika i upravljanja istim, postala ključna u izgradnji fleksibilne organizacije, sada više nego timska strategija. Poduzeća su također izjavila da su uglavnom planirala poboljšati elastičnost (otpornosti) svog poslovanja u pogledu sigurnosti na radu, rada od kuće, opskrbnog lanca i kod osiguranja. Također, većina ih je u tome i uspjela (FERMA, 2022).

Nadalje, podaci obuhvaćeni tim istraživanjem vezanim za COVID-19, pokazali su da je više od 30% poduzeća pojavom ove krize, uključeno u kreiranje i implementaciju novog kriznog menadžmenta i upravljanja rizicima, a 17% je taj proces i vodilo. Većina poduzeća smatra da su bili pripremljeni za ovakvu krizu (čak 90%), a najvažniji alati upravljanja rizicima koje su koristili još koriste su kontinuirani planovi poslovanja (74%) i preventivne mjere (59%) (FERMA, 2022).

Moguće je reći da je COVID-19 je ubrzano u poduzećima potaknuo potrebu postojanja još boljeg sustava upravljanja rizicima, posebice u navedenim čimbenicima. Također, više vremena se sada provodi u upravljanju posljedicama COVID-a, što dovodi do modifikacija u mnogim dijelovima rada pa i kod upravljanja rizicima. Tako poduzeća nastoje, radi tih novih okolnosti, naći nove načine upravljanja rizicima.

Na slici 7. prikazani su rezultati o tome što menadžeri koji upravljaju rizikom, misle da je važno prilagoditi u budućnosti u slučaju ovakvih kriznih situacija.

Slika 7. Procjena menadžera rizika o tome što je potrebno poboljšati u članicama EU radi boljeg upravljanja rizicima



Izvor: obrada autora prema podacima FERMA-e, 2022.

Dakle, prema podacima ovog istraživanja, menadžeri rizika smatraju da u poduzećima diljem EU valja najviše poraditi na boljoj kulturi rizika, na elastičnosti odnosno fleksibilnosti poduzeća na promjene, a tek zatim na interakciji sa članovima uprave odnosno drugim dionicima. Neki pak, smatraju da uopće ne treba poraditi na tim faktorima, no tek mali postotak (između 3% i 12%).

Dakle, FERMA ima za ulogu istraživanja o upravljanju rizicima u poduzećima u članicama EU, ali i davanju smjernica za daljnje poboljšanje. Zajedno s drugim institucijama Unije, ova je organizacija posvećena cilju – poboljšanju upravljanja rizicima u zemljama članicama kao pretpostavke prosperitetnijeg poslovanja poduzeća.

## 5. ZAKLJUČAK

Rizici u poslovanju su neizostavan dio poslovanja, i isti mogu uzrokovati određene probleme za ciljeve i strategije. Stoga, prilikom planiranja poslovanja, važno je implementirati i analiziranje i planiranje upravljanja rizicima, kako bi se time obuhvatili svi relevantni i potencijalni rizici. Upravljanje rizicima prije je bilo razmjerno jednostavno radi stabilne okoline, no noviji događaji poput globalizacije, urbanizacije i slično, doveli su do toga da je tržište uglavnom vrlo dinamično i teže predvidljivo, što i upravljanje rizicima čini težim. Stoga, komunikacija o rizicima nije jednostavna niti njihovo upravljanje, a u novije vrijeme postoji i sve više vrsta rizika s kojima se poduzeće nosi. U tom pogledu, prešlo se s operativnog upravljanja na strateško integrirano upravljanje rizicima, kako bi se upravljanje rizicima sjedinilo u osnovne ciljeve poduzeća. Upravo je zato danas upravljanje rizicima važna disciplina pomoću koje poduzeće može procijeniti svoje upravljanje rizicima i poboljšati to u pravom smjeru.

Danas je upravljanje rizicima dio menadžmenta rizika, odnosno dio sveukupnog menadžmenta, i svrha mu je jačanje odgovornosti i otpornosti organizacije u pogledu pojave rizika. Stoga, organizacija mora imati odgovarajuće resurse i sposobnosti za to, što se očituje poglavito u zaposlenicima koji su za to sposobni. Dio je to sustavnog upravljanja rizicima u poduzeću kao aktivnosti koja se usmjerava na očuvanje imovine, dobiti poduzeća i slično. To je anticipativni dio kriznog menadžmenta i služi za identificiranje, procjenu i obradu rizika na optimalan način.

Sve navedeno, dovelo je do svojevrzne standardizacije upravljanja rizicima kroz normu ISO 31000 koja nije obvezujuća ali daje preporuke za bolje upravljanje rizicima. Koristi se u mnogim europskim, pa samim time i hrvatskim, poduzećima u svrhu savjetovanja najboljeg načina upravljanja rizicima. Navedena norma ima brojne prednosti te svakako pomaže za bolji uvid u pozitivne i negativne čimbenike vezane za rizike u poduzeću.

I Europska unija posvećuje pažnju upravljanju rizicima te je to prepoznala kao dio svoje pravne stečevine. Prepoznala je da primjena ovog procesa, pomaže u donošenju boljih odluka i omogućuje bolju efikasnost u upravljanju rizicima. Putem svojih institucija ona provodi razna istraživanja o načinu i mogućnostima poboljšanja te daje direktive i smjernice o tome svojim članicama. Primjerice, kroz rad su prikazana određena istraživanja odnosno rezultati tih istraživanja, koja pokazuju da većina zemalja EU i Europe općenito, koriste krizni menadžment odnosno upravljanje

rizicima kao dio svojih strategija. Tako se to uglavnom uzima veoma ozbiljno i važan je dio poslovne strategije. Važnu ulogu u tome ima FERMA i mnoge druge institucije, čija je osnovna svrha zastupati interese članica, stvarati i prikupljati znanje i praksu o upravljanju rizicima, pokazati vrijednosti koje ono donosi poduzećima i zastupati europske interese diljem svijeta. Stoga, u istraživanju FERMA-e iskazano je kako većina poduzeća, po posljednjoj kriznoj situaciji – COVID-19, koristi upravljanje rizicima kao integralni dio strategije.

Moguće je stoga zaključiti da je upravljanje rizicima općenito vrlo važno za poduzeća i njihove strategije, a na području Europe i EU to se ističe i kroz određene dokumente, direktive i smjernice koje EU donosi u svrhu poboljšanja i implementacije tog sustava u sva poduzeća. Bez upravljanja rizicima, poduzeća uglavnom nemaju perspektivu uspješnosti u dugoročnom smislu, pa je neminovno naglasiti izrazito veliku važnost ovog procesa za sva poduzeća.



## 6. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Marko Kozar**

**Matični broj studenta: 0234059343**

**Naslov rada: Poslovno planiranje i upravljanje rizicima u zemljama EU**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 7. POPIS LITERATURE

### 7.1. Knjige i članci

- 1) Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z. (2016) *Upravljanje poslovnim rizicima*. Zagreb: Libertas.
- 2) Certo, S.C., Certo, S.T. (2008) *Moderni menadžment*. Zagreb: Gospodarska misao.
- 3) Đapić, M., Lukić, Lj., Popović, P. (2013) Integriranje ocjene rizika tehničkih proizvoda u upravljanje rizicima u poduzeću. *Tehnički vjesnik*, 20(4), str. 721-730.
- 4) Europska komisija (2005) *Communication to the Commission from Ms Grybauskaitė in Association with the president and vice-president Kalas*. Bruxelles: Europska komisija.
- 5) Europska agencija za sigurnosti i zdravlje na radu (2019) *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 3)*. Bruxelles: Europska agencija za sigurnosti i zdravlje na radu.
- 6) Kadlec, Ž., Živko, M., Bedeković, M. (2018) Utjecaj upravljanja rizicima na uspješnost poduzeća kroz implementaciju sustava upravljanja rizicima. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 9(1), str. 36-40.
- 7) Karlić, T., Hadelan, L. (2011) Stilovi vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. *Praktični menadžment*, 2(2), str. 67-72.
- 8) Kereta, J. (2021) *Upravljanje rizicima*. Zaprešić: Veleučilište Baltazar.
- 9) Merkaš, Z. (2018) Rizici globalnog poslovnog okruženja – izazovi prve četvrtine 21. stoljeća. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3(3), str. 95-106.
- 10) Miloš Sprčić, D., Sprčić, P. (2007) Upravljanje financijskim rizikom u poduzećima članicama Europskog udruženja trgovaca energijom. *Zbornik EFZG*, br. 5., str. 345-359.
- 11) Miloš Sprčić, D. (2013) *Upravljanje rizicima*. Zagreb: Sinergija.
- 12) Miloš Sprčić, D., Bedeković, K. (2019) Integrirano upravljanje rizicima – strateški alat za bolje upravljanje poslovanjem. U: Gelo, T. (ur.) *Primjena modela integriranog upravljanja rizicima – zbirka poslovnih slučajeva*. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 1-38.
- 13) Pongrac, B., Majić, T. (2015) Upravljanje poslovnim rizicima. *Tehnički glasnik*, 9(1), str. 94-98.
- 14) Srića, V. (2011) *Menadžment rizika*. Šibenik: Veleučilište u Šibeniku.

- 15) Udovičić, A., Kadlec, Ž. (2013) Analiza rizika upravljanja poduzećem. *Praktični menadžment*, 4(1), str. 50-60.
- 16) Ujedinjeni narodi (2021) *ISO 31000:2018. Risk management. A practical guide*. Geneva: Ujedinjeni narodi.
- 17) Škanata, D. (1996) Prezentacija rizika. *Soc. ekol. Zagreb*, 5(6), str. 197-212.
- 18) Vaughan, E., Vaughan, T. (1998) Rizici i upravljanje rizicima. *Poslovni savjetnik*, 11-12(98).

## 7.2. Internetski izvori

- 1) Adelsberger, Z. (2015) Upravljanje rizicima prema ISO 31000. Dostupno na <http://www.hdkvaliteta.hr/>, posjećeno 26.05.2022.
- 2) Europska agencija za sigurnosti i zdravlje na radu, dostupno na <https://osha.europa.eu/hr>, posjećeno 28.05.2022.
- 3) FERMA, dostupno na <https://www.ferma.eu/>, posjećeno 28.05.2022.
- 4) Mrežne stranice Hrvatskog zavoda za norme, dostupno na <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=55>, posjećeno 26.05.2022.

## 8. POPIS SLIKA I TABLICA

### Popis slika

Slika 1. Podjela poslovnih rizika .....	7
Slika 2. Proces upravljanja rizicima.....	10
Slika 3. Elementi u procesu upravljanja rizicima .....	14
Slika 4. Koraci (dijagram) analize rizika .....	16
Slika 5. Shema planiranja upravljanja rizicima prema ISO 31000.....	20
Slika 6. Postoci korištenja upravljanja rizicima u zemljama diljem Europe za 2020. godinu.....	23
Slika 7. Procjena menadžera rizika o tome što je potrebno poboljšati u članicama EU radi boljeg upravljanja rizicima .....	26

### Popis tablica

Tablica 1. Usporedba kvalitativnih i kvantitativnih metoda upravljanja rizicima.....	17
--	----

## ŽIVOTOPIS



## Marko Kozar

**Državljanstvo:** hrvatsko ☎ (+385) 977810939 **Datum rođenja:** 26/01/1998

**Spol:** Muško ✉ **E-adresa:** [markokozar555@gmail.com](mailto:markokozar555@gmail.com)

📍 **Adresa:** Gospodska 10, 10090 Zagreb (Hrvatska)

### O MENI

---

Zovem se Marko Kozar student sam 3. godine preddiplomskog studija Poslovne ekonomije i financija te ću u srpnju steći diplomu prvostupnika Poslovne ekonomije i financija. Odgovorna sam osoba koja poslu i radnim zadacima pristupa profesionalno i odgovorno. Zainteresiran sam za poslove u prodaji te sam sklon terenskom radu i izvršavanju radnih zadataka u kratkim rokovima.

### RADNO ISKUSTVO

---

#### Asistent u odjelu računovodstva

**Orbico d.o.o.** [ 01/09/2021 – Trenutačno ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

- Knjižene ulaznih računa
- Obračun i knjiženje putnih naloga
- Obračun i knjiženje troškova poslovnih kartica
- Rad u MOL-u i SAP-u
- Izrada tablica u Microsoft Excel-u
- Rad sa ostalim odjelima unutar poduzeća

#### Administrativni asistent

**Zagrebačka banka d.d.** [ 15/06/2021 – 30/08/2021 ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

- Manipulacija dokumentacijom banke
- Unos dokumentacije u bazu podataka
- Arhiviranje i pohranjivanje dokumentacije
- Izrada tjednih i mjesečnih izvještaja
- Unos podataka i izrada tablica u Microsoft Excelu
- Rad i komunikacija sa drugim odjelima unutar banke

#### Voditelj projekata

**B2 medij d.o.o.** [ 10/04/2020 – 01/06/2021 ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

- Organizacija i provođenje projekata
- Narudžbe materijala
- Kontrola zaliha
- Sastavljanje i ishođenje dokumentacije
- Vođenje evidencija

- Komunikacija s klijentima
- Poslovi logistike

## **Pomoćni studenski poslovi**

**ITX Hrvatska d.o.o.**

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

- Zaprimanje i sortiranje robe
- Poslovi logistike
- Ljepljenje novih cijena
- Komunikacija i rad s kupcima

## **OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

---

### **Preddiplomski studij poslovne ekonomije i financija**

**Veleučilište Baltazar Zaprešić** [ 01/10/2019 – Trenutačno ]

Adresa: Zaprešić (Hrvatska)

## **JEZIČNE VJEŠTINE**

---

Materinski jezik/jezici: **hrvatski**

Drugi jezici:

### **engleski**

**SLUŠANJE C1 ČITANJE C1 PISANJE C1**

**GOVORNA PRODUKCIJA C1**

**GOVORNA INTERAKCIJA C1**

### **njemački**

**SLUŠANJE B1 ČITANJE B1 PISANJE B1**

**GOVORNA PRODUKCIJA B1**

**GOVORNA INTERAKCIJA B1**

## **DIGITALNE VJEŠTINE**

---

### **Moje digitalne vještine**

Internet / Word / Windows / MS Office (Word Excel PowerPoint) / Microsoft PowerPoint / Microsoft Excel / Vješto baratanje MS Office alatima / Služenje društvenim mrežama / Rad u SAP sustavu

## **VOZAČKA DOZVOLA**

---

**Vozačka dozvola:** B

## **ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE**

---

### **Organizacija i upravljanje resursima**

- Planiranje, organiziranje, upravljanje i kontrola resursa
- Rješavanje problema
- Postavljanje prioriteta
- Izvršavanje ciljeva u vremenski definiranim rokovima
- Multi-tasking

## **HOBIJI I INTERESI**

---

### **SPORT**

Nogomet

## **KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE**

---

### **Komunikacija**

- Kroz dosadašnja radna iskustva razvio sam osjećaj za timski rad i funkcioniranje unutar grupe novih ljudi. Lako se prilagođavam novonastalim situacijama te se izvrsno nosim s pritiskom, stresom i ubrzanim tempom rada.
- Aktivno slušanje
- Pregovaračke vještine
- Rješavanje sukoba

## **PROJEKTI**

---

### **INTERNATIONAL SUMMER SCHOOL - FUNTREPRENEURSHIP BOOTCAMP**

[ 06/06/2022 – 10/06/2022 ]

- Sudjelovanje na projektu poduzetništva -Geacollege Ljubljana
- Izrada poslovnog plana
- Prezentacijske vještine
- Aktivne radionice
- Rad sa stručnjacima iz područja poduzetništva
- Certifikat izdan od strane Geacollege-a