

## UPRAVLJANJE RIZIKOM PREMA MODELU ISO 31000 U PRUŽANJU POŠTANSKIH USLUGA

Snežana Pejčić Tarle, Marijana Petrović, Nataša Bojković  
Univerzitet u Beogradu - Saobraćajni fakultet

**Sadržaj:** *Poštanski operatori posluju na globalnom jedinstvenom tržištu komunikacija koje je zahvaćeno procesima deregulacije i liberalizacije. U ovim uslovima rizik je sastavna komponenta poslovnih aktivnosti – poštanska preduzeća moraju biti sposobna da umanje štetne uticaje i iskoriste šanse koje nastaju promenama u internim i eksternim faktorima poslovanja. U radu je predstavljen koncept novog standarda za upravljanje rizikom, kao i mogućnosti njegove primene u poštanskom sektoru.*

**Ključne reči:** *upravljanje rizikom, standard ISO 31000, poštanske usluge*

### 1. Uvodna razmatranja: razvoj standarda za upravljanje rizikom

Proces upravljanja rizikom je prvobitno nastao u finansijama, ali se brzo razvio i u ostalima sektorima privrede i društva. To je posebno došlo do izražaja u poslednjim decenijama prošlog veka - naročito u doba naftne krize. Od tada su sve više u upotrebi termini kao: RM (engl. *Risk Management*), TRM (*Total RM*), IRM (*Integrated RM*), HRM (*Holistic RM*), ERM (*Enterprise RM*), EWRM (*Enterprise Wide RM*). I ovde se radi o konceptima/modelima za upravljanje rizikom u organizaciji, što „neodoljivo podseća na razvoj sistemskih koncepata unapređenja kvaliteta, od QC (*Quality Control*) pa do CWQC (*Company Wide Quality Control*)<sup>1</sup>” [1]. Tokom devedesetih godina prošlog veka počinju da se formiraju organizacije i udruženja koja se stručno bave razvojem teorije i prakse menadžmenta rizikom i koja donose odgovarajuće, pre svega nacionalne standarde<sup>2</sup>. Tako se stvara baza za donošenje međunarodnog standarda za ovu oblast - prvi takav zvanični dokument predstavlja ISO Upustvo 73 iz 2002. godine koji

---

<sup>1</sup> Posebno je bilo popularno u Japanu, sedamdesetih godina prošlog veka;

<sup>2</sup> Na primer u Australiji i Novom Zelandu AS/NZS 4360:1995; 1997. CSA (*Canadian Standards association*), zatim 2000. godine *British Standards* BS6079-3; neka vrsta standardizacije rizika za potrebe ERM, započeta je publikovanjem dokumenta *Internal control – Integrated Framework*, 1992. godine u SAD od strane COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*). [2]

definiše/standardizuje pojmove iz ove oblasti<sup>3</sup>. Sve ove aktivnosti dovode oblast upravljanja rizikom u svetski sistem poslovne standardizacije, što na kraju dovodi do usvajanja ISO 31000:2009<sup>4</sup>, sveobuhvatnog – međunarodnog standarda za upravljanje rizikom. Osnovni koncept upravljanja rizikom dat u standardu ISO 31000 je u saglasnosti sa tradicionalnom paradigmom upravljanja kvalitetom (PDCA) „planiraj, uradi, proveri, izvrši“ i on glasi: „dizajniranje okvira, implementacija, monitoring i revizija, kontinualno poboljšanje“. Iako je nastao kroz evoluciju prethodnih standarda koje je integrisao, RM model ISO 31000 u sebi sadrži i dosta revolucionarnog - polazi od suštinski drugačijeg shvatanja i definisanja rizika i upravljanja rizikom. Osnovna prednost ovog standarda je što za razliku od tradicionalnog pristupa u upravljanju rizikom - pridržavanje standardima koje su donosile brojne organizacije, promovirajući pristup korišćenja dobre prakse i primenljiv je za širok raspon kompanija/organizacija izloženih riziku poslovanja, kakve su nesumnjivo i poštanski operatori. Novi ISO standard upravljanja rizikom je dobra smernica za sve koji prethodno nisu primenjivali upravljanje rizikom u preduzećima (ERM), ali je istovremeno izazov i za one koji su razvili sopstvene RM strategije i postupke koji im ne donose očekivane rezultate.

Ipak, posebno je primenljiv za kompanije koje žele da unaprede sopstveni sistem upravljanja rizikom jer rade u okruženju visokog rizika/šansi - razvijaju međunarodne, visoko vredne i inovativne poslovne projekte koji su dugoročno izloženi riziku jer su bazirani na savremenim tehnološkim rešenjima. Takođe, ove kompanije najčešće karakteriše heterogenost usluga i osnovnih korisnika, kao i zahtevi vezano za društvenu odgovornost [4]. Poštanski operatori širom sveta, nesumnjivo spadaju u ovu kategoriju.

## 2. Novi pristup u definisanju i standardizaciji rizika: od ERM do ISO 31000:2009

Već sada se procenjuje da će ISO 31000 biti najviši globalni standard kao ISO 9000 i 14000 i da će zameniti sve nacionalne RM standarde. Posebno je značajna integracija sa standardom AS/NZS4360:2004, koji je bio osnova za razvoj ISO 31000, tako da će se u Australiji i Novom Zelandu objaviti i koristiti pod nazivom AS/NZS/ISO 31000: 2009 [2]. Veoma je značajno i donošenje *ISO/IEC Guide 73 – Risk Management – Vocabulary*, koji kroz standardizovani pojmovnik ukazuje na osnovne promene u definisanju rizika a na osnovu suštinski drugačije percepcije rizika.

Osnovu modela ISO 31000 čine precizno definisani: *Principi upravljanja rizikom* (Tačka 3), *Okvir za upravljanje rizikom* (Tačka 4) i *Proces upravljanja rizikom* (Tačka 5), a za organizacije koje nameravaju da unaprede svoj RM sistem, osim ovih smernica dodatno su važni *Atributi dobre prakse* koja se navodi u standardu kao sredstvo za merenje /benchmark i evaluaciju onoga što trenutno čine.

---

<sup>3</sup>Značajan doprinos internacionalizaciji standarda za upravljanje rizikom daju IRGC (*International Risk Government Council*), 2004.godine, i posebno *Standards Australia & Standards New Zeland* koji publikuju AS/NZS 4360:2004, treću verziju najšire prihvaćenog RM standard do tada – primenjuju ga Kina, Japan, UK NHS, Kanada, Evropski Softver inženjeri. [2]

<sup>4</sup> Posle 5 godina aktivnosti i usaglašavanja, ISO je u 2009.godini usvojio finalni nacrt Standarda ISO 31000:2009, Risk Management – Principles and Guidelines [3] ; Standard je publikovan u novembru 2009. ([www.iso.org](http://www.iso.org))

Za uspešnu primenu modela, pre svega je potrebno primeniti/slediti sve principe upravljanja rizikom definisanim u Standardu, prema kojem sistem upravljanja rizikom treba da kreira dodatnu vrednost, zatim da bude integrisan u sve procese organizacije, da bude deo sistema za donošenje odluka, takođe da eksplicitno izrazi i definiše neizvesnost događanja (verovatnoću ostvarivanja rizičnog događaja), da bude sistematičan i strukturiran, da se bazira na relevantnim informacijama, da ogovara – bude primeren organizaciji, da uzme u obzir ljudski faktor, da bude transparentan, dinamičan i raspoloživ za promene, tako da je sposoban za kontinuirano poboljšanje.

Ono što organizacije mogu da preduzmu kako bi se uskladile sa ISO 31000:2009 može se grupisati u pet praktičnih koraka [4].

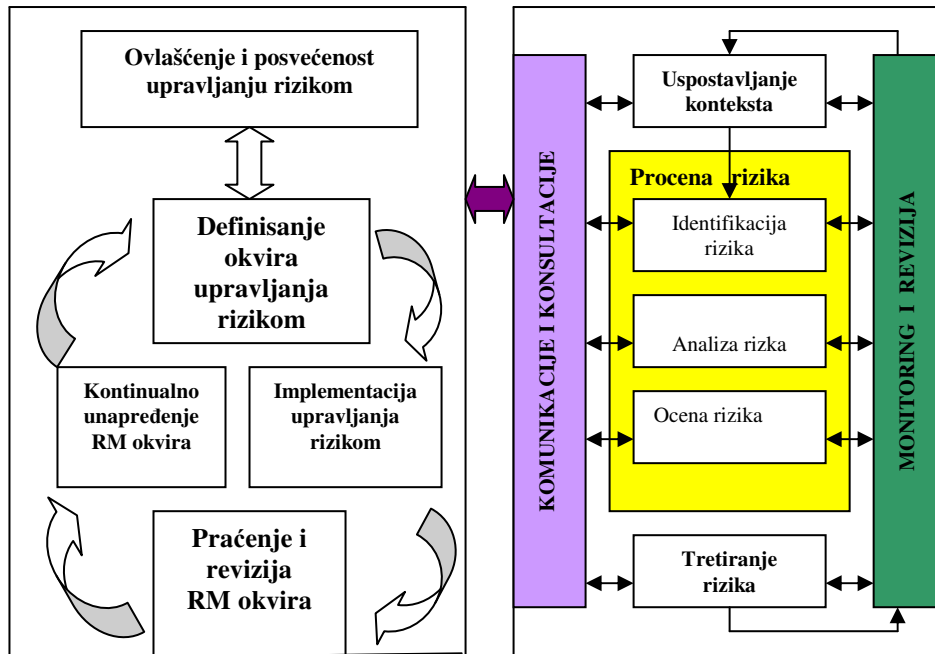
**Prvi korak: Promena paradigme za rizik i upravljanje rizikom.** Mnogi profesionalci za upravljanje rizikom naučili su iz iskustva da je veoma teško implementirati efektno upravljanje rizikom u organizaciji ako menadžment nema ozbiljno razumevanje rizika i toga kako se njime upravlja. ISO EIC Vodič 73 – *Vodič za terminologiju upravljanja rizikom* definiše rizik kao: „**uticaj neizvesnosti na ciljeve**“. Ova definicija je konzistentna sa onom iz AS NZS 4360:2004, prema kojoj je rizik „*šansa da se nešto dogodi što bi uticalo na ciljeve*“. Ipak, nova definicija više navodi na razmišljanje koje prevazilazi domen „događaja“ i „stvari koje se dešavaju“. Očigledno je nova definicija daleko od rasporostranjenog shvatanja rizika kao "opasnosti" ili „stvari koje krenu naopako“<sup>5</sup>. ISO 31000 polazi od toga da je rizik neizvesnost koja leži između organizacije i njenih ciljeva. Ovaj koncept je prilično jednostavan i, naravno, veoma relevantan za menadžere i rukovodstvo. On podrazumeva pristup odozgo na dole u kome upravljanje rizikom postaje ključni proces u osposobljavanju organizacije da odredi i postigne ciljeve. Takođe, prema ISO 31000, rizik nije ni pozitivan ni negativan - prosto je rizik. Naravno posledice mogu da budu i negativne i pozitivne i osnovni proces i svrha procesa upravljanja rizikom je tretiranje uzroka rizika tako da se povećaju izgledi i količina pozitivnih, korisnih posledica dok se deluje tako da se smanje izgledi i količina negativnih i štetnih posledica.

**Drugi korak: Procena učinjenog.** Tačke 4 i 5 Standarda sadrže kompletno uputstvo o tome kako radni okvir treba razviti, primeniti i održavati kako bi imao efekta. **Radni okvir upravljanja rizikom** mora biti odgovarajući za organizaciju, njen interni i eksterni kontekst, ali mora sadržati osnovne elemente za upravljanje rizikom kako bi imao efekta, posebno jer je direktno utiče na procese upravljanja rizikom kao što prikazuje slika 1. Prema Smernicama, ovaj okvir sadrži:

*1. Posvećenost/Odgovornost i ovlašćenje menadžmenta.* Upravljanje rizikom zahteva veoma jako i održivo opredeljenje menadžmenta, uključujući strateško planiranje; menadžment treba da definiše politiku upravljanja rizikom i koristi od ove politike, kao i da sa njom upozna sve zaposle, definiše ključne indikatore performanse upravljanja rizikom, koji su u vezi sa korporativnim/kompanijskim indikatorima, uklopi ciljeve upravljanja rizikom sa ostalim korporativnim/ kompanijskim ciljevima, obezbedi potpunu usaglašenost sa zakonskim zahtevima, i obezbedi neophodne resurse za implementaciju modela upravljanja rizikom.

---

<sup>5</sup> Na žalost, u mnogim organizacijama termin rizik i opasnost se i dalje brkaju i veza između ciljeva i rizika nije tretirana na pravi način zbog nedovoljnog razumevanja.



Slika 1. Međuzavisnost okvira i procesa upravljanja rizikom prema ISO 31000

2. *Definisanje okvira upravljanja rizikom.* Pre početka definisanja okvira za upravljanje rizikom, neohodno je sagledavanje i razumevanje unutrašnjih i spoljašnjih faktora poslovanja, jer samo dobro koordiniranje promena na različitim nivoima društveno-tehnološkog sistema može da spreči i umani verovatnoću nastajanja rizika. Takođe je važno kritički sagledati unutrašnje faktore pri definisanju okvira upravljanja rizikom, i to pre svega sposobnosti organizacije/kompanije, u smislu resursa i znanja, ustanovljene procese odlučivanja, poznavanje strukture kompanije i strukture akcionara, korporativne/kompanijske ciljeve, prihvaćene vrednosti i kulturu, i prihvaćene standarde i referentne modele. Upravljanje rizikom treba da bude sastavni deo već ustanovljenih poslovnih procesa, strateškog i poslovnog planiranja, kao i procesa upravljanja promenama. Takođe, potrebno je još u fazi definisanja sistema za upravljanje rizikom, identifikovati resurse, infrastrukturu, linije interne i eksterne komunikacije, koji će implementirati politiku upravljanja rizikom.

3. *Implementacija upravljanja rizikom.* Kada se definišu okviri (model i koncept upravljanja rizikom), potrebno je razviti plan implementacije upravljanja rizikom, koji će biti integrisan sa uobičajenim procesima i praksom. Plan implementacije nije dokument koji je napravljen „jednom za svagda“, već će se menjati nakon faze monitoringa i revizije, kontrole i promena u unutrašnjem i spoljašnjem okruženju. Takođe, plan mora obuhvatiti i obuku i edukaciju osoblja koje će učestvovati u implementaciji upravljanja rizikom.

4. *Monitoring i revizija.* Da bi bila sigurna da je upravljanje rizikom održivo, organizacija periodično meri progres u odnosu na plan, pregleda okvire, politiku i plan, shodno promenama u internom i eksternom kontekstu, izveštava o rizicima, i

pregleda/ocenuje efektivnost procesa upravljanja rizikom, posle čega treba doneti odluku na koji način se može poboljšati politika, okvir ili plan upravljanja rizikom.

**Proces upravljanja rizikom** je direktno povezan sa okvirom koji je prihvaćen za organizaciju (slika 1) i sadrži sledeće aktivnosti:

1. *Komunikacija i konsultacije*, sa svim zainteresovanim stranama, kako internim, tako i eksternim, što je neophodno u svim fazama procesa upravljanja rizikom. Standard ISO 31000 predlaže formiranje timova koji će biti odgovorni za ekspertizu u određenim oblastima (uslovi proizvodnje/pružanja usluga, kontrola kvaliteta, aktivnosti konkurencije), razvoj plana komunikacije (prema regulatornim organima, vladi, medijima, među zaposlenima), poštovanje uspostavljenog sistema kontrole, obezbeđenje informacija u identifikaciji rizika, i definisanje odgovarajućeg konteksta i sl.

2. *Utvrdjivanje elemenata modela* koji podrazumevaju osnovne parametre, oblasti primene i kriterijume za procenu rizika. Ovdje se, takođe, razlikuju eksterni (kulturni, politički, zakonski, finansijski, ekonomski, internacionalni, nacionalni, regionalni...) i interni elementi modela (tokovi informacija, procesi odlučivanja, znanje i sposobnosti zaposlenih, standardi, ciljevi, strategija organizacije..).

3. *Procena rizika* je sveobuhvatni proces, koji uključuje identifikaciju rizika - pronalaženje izvora rizika, okolnosti nastajanja i potencijalne posledice, analizu rizika koja podrazumeva kvantifikovanu meru verovatnoće neželjenog događaja i štete koju taj događaj izaziva i evaluaciju rizika koja pomaže da se donese adekvatna odluka o minimizaciji rizika.

4. *Eliminacija (minimizacija) rizika* kao proces podrazumeva skup svih mera, procedura i postupaka usmerenih ka otklanjanju ili kontrolisanju uzroka mogućeg neželjenog događaja i ograničavanju njegovih posledica po poslovni proces. U ovoj fazi učestvuje najviše rukovodstvo - Odbor za kvalitet/upravljanje rizikom, Upravni odbor i sl

5. *Monitoring i revizija*. Aktivnosti u procesu upravljanja rizikom moraju biti sledljive i dokumentovane. Zapisi (izveštaji, zapisnici sa sasanaka, itd) obezbeđuju bazu za poboljšanjem metoda, alata, kao i celokupnog procesa. Odluke navedene u pojedinim zapisima, mogu da posluže kao osnov za investiranje, redukciju troškova, restrukturiranje, promenu poslovne politike prema svim zainteresovanim stranama, kao i promenu ugovora sa osiguravajućim društvima.

**Treći korak: Procena zrelosti RM sistema organizacije.** Na žalost, neke organizacije koje su pokušale da primene ERM i druge oblike upravljanja rizikom u prošlosti nisu bile pravilno usmerene i savetovane, ili su pratile nepotpune standarde.

Standard ISO 31000 sadrži listu praktičnih i važnih principa koje treba da budu polazna tačka za svaku procenu zrelosti. Ovi principi se tiču ne samo toga „da li element procesa ili sistema postoji“ već i „da li je to delotvorno i relevantno za organizaciju“ i da li „dodaje vrednost“, što je prvi princip upravljanja rizikom prema ISO 31000. Aneks Standarda sadrži i listu atributa koji predstavljaju svojevrzne benchmarkove uspešnog upravljanje rizikom pa je logično da se u okviru ERM-a shvate kao ciljne/target vrednosti kojima se teži i koji predstavljaju ciljeve za postojeće procese upravljanja rizikom kao i radne okvire. Evaluacija se obavlja prema šemi atributi – indikatori – odgovor.

**Četvrti korak: Razvoj plana – Početak.** Osoba ili tim koji vodi aktivnosti upravljanja rizikom sastavljaju plan koji prikazuje akcije koje treba preduzeti da bi se započelo upravljanje rizikom prema ISO 31000. Ovaj plan treba pažljivo razviti pošto on pruža osnove za efikasno upravljanje rizikom i postaje smernica koju prati čitava

organizacija. Plan treba da sadrži, pre svega, sprovođenje analize propusta i procenu zrelosti, prihvatanje jasnog mandata, postavljanje realnog rasporeda (godišnjeg), obezbeđivanje budžeta, i sl. Plan posebno treba da uključuje strategiju koju će prihvatiti menadžment na svim nivoima organizacije, kako bi se upravljanje rizikom razvijalo po principu *top – bottom* bez otpora.

**Peti korak: Razvoj plana – Nastaviti dalje.** Organizacije često dobro počnu sa upravljanjem rizikom ali se kasnije, često već nakon par meseci proces uruši. Ovo može nastati usled promene zaposlenih ili uprave, ali i zato što viši menadžment u nekim situacijama smatra da upravljanje rizikom nije više tema kojom oni treba da se bave već pažnju posvete nekoj drugoj inicijativi ili projektu. U osnovi, ovakvi problemi se javljaju zato što se upravljanje rizikom tretira kao kratkotrajna inicijativa/projekat i ne postoji svest o tome da implementacija RM sistema zahteva stalno angažovanje. Neke promene mogu nastati brzo ali zahtevaju dugotrajni napor menadžmenta da učini upravljanje rizikom samo-održivim.

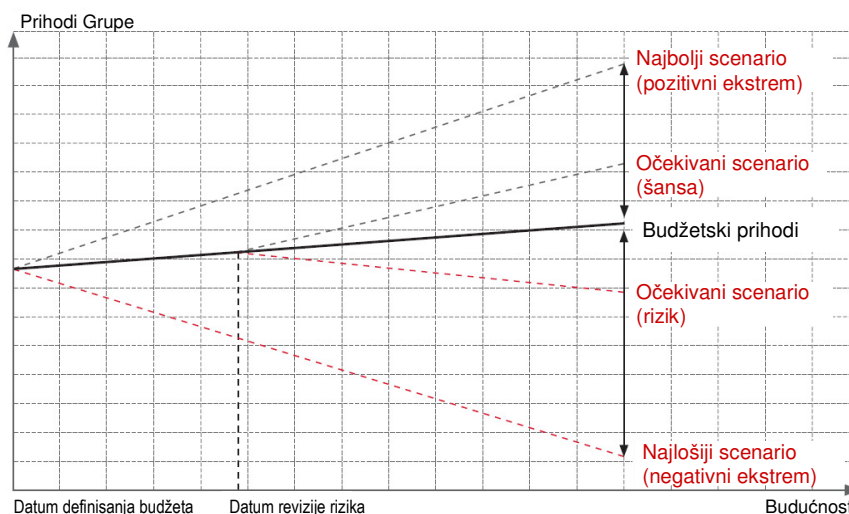
### **3. Upravljanja rizikom u poštanskom sektoru: primer dobre prakse**

Uspešne poštanske uprave koje su razvile sopstveni sistem ERM-a mogu u kontekstu implementacije modela ISO 31000 poslužiti kao primeri dobre prakse. Jedan od takvih je Deutsche Post&DHL Grupa (u daljem tekstu „Grupa“) koja je razvila sistem upravljanja rizikom i šansama (eng. *Opportunity and risk management system*) kako bi bila spremna za potencijalne događaje i promene<sup>6</sup>. Procesi razvijeni u okviru ERM-a u osnovi sadrže usaglašene metode za identifikovanje i analizu ključnih trendova. Jasan prikaz prilika, rizika i eventualnih protivmera<sup>7</sup> pomaže da se održe stalna unapređenja u poslovanju kompanije. U okviru „Grupe“ kvartalno se sprovode kontrolni procesi. Ovi procesi podrazumevaju analizu scenarija, odnosno identifikovanje prilika i rizika na putu ka ostvarivanju planiranih rezultata. (Slika 2). Interni ili eksterni faktori mogu izazvati pozitivna ili negativna odstupanja od planiranih rezultata. Takođe, menadžment mora imati u vidu mogućnost nepredvidivih događaja koji zahtevaju *ad hoc* reakciju. Analiza rizika i šansi podrazumeva analizu glavnih faktora uticaja, zajedno sa akcionim planovima za izbegavanje rizika i iskorišćavanje šansi. Kako bi se na vreme uočile kritične situacije, definišu se tzv. „indikator ranog upozorenja“ (eng. *Early warning indicators*).

---

<sup>6</sup> „Delivering on the Future“ – Deutsche Post World Net Annual Report 2008 (pp 85-92 ) [5]

<sup>7</sup> Postoje posebno razvijena softverska rešenja za definisanje protivmera u okviru menadžmenta rizikom. Primenuju se u oblastima kao što su: kritična infrastruktura; zaštita informacija; luke, aerodromi, itd.



Slika 2: Analiza scenarija radi rane detekcije odstupanja od planiranih rezultata [5,p.85]

Kroz analizu scenarija analizira se uticaj niza faktora na profit. Svaki uočeni, potencijalni rizik se dodeljuje jednom ili timu menadžera koji reaguju definisanjem i sprovođenjem potrebnih aktivnosti. „Grupa“ koristi poseban softverski alat kojim „uparuje“ uočeni rizik sa menadžerima kompanije. Alat ima sistem izveštavanja na više nivoa čime je omogućeno uključivanje menadžera različitih pozicija u hijerarhiji kao i uspostavljanje veze između procesa i kontrolinga. Hijerarhijska veza je sledeća: Centralna kontrola rizika je organizaciono deo Korporativne kontrole i stara se o tome da Upravni odbor bude u toku sa ključnim šansama i rizicima u svakoj organizacionoj jedinici. Uspeh implementacije Standarda za upravljanje rizikom u pružanju poštanskih usluga svakako zavisi od identifikacije rizika. U svom izveštaju iz 2008. godine „Grupa“ navodi kategorije rizika i specifične rizike sa najvećim uticajem na njenu neto imovinu, finansijsku poziciju i rezultate rada.

**1. Rizici koji potiču od specifičnosti poštanske industrije i okruženja.** Jedan od glavnih rizika iz ove kategorije se odnosi na finansijsku situaciju/mogućnosti korisnika (na primer, uticaj svetske ekonomske krize<sup>8</sup>). Drugi rizik iz ove kategorije je u vezi sa regulativom i odnosi se na gubitak ekskluzivnog prava za pružanje poštanskih usluga<sup>9</sup> što, pre svega za javne operatore, otvara rizik gubitka dela tržišta, a samim tim i prihoda. Evidentno je da liberalizacija sa jedne strane predstavlja rizik za pružaoce poštanskih usluga (pre svega javne operatore) u nacionalnim okvirima, zbog narastajuće konkurencije. Međutim, gledano na EU nivou, liberalizacija tržišta poštanskih usluga<sup>10</sup> predstavlja šansu/priliku, jer otvara mogućnost da operatori „osvoje“ nova tržišta. U

<sup>8</sup> Kroz proces restrukturiranja, naročito na SAD tržištu ekspres usluga „Grupa“ planira da smanji indirektno troškove za jedan bilion eura do 2010. godine.

<sup>9</sup> „Grupa“ je 1. januara 2008. godine izgubila ovo pravo i do kraja godine NRA Nemačke (*Federal Network Agency*) je izdala oko 2500 licenci

<sup>10</sup> Treća Poštanska direktiva (3rd Postal Directive - 2008/06/EC), podrazumeva otvaranje tržišta poštanskih usluga EU članica do 2011. godine.

rizike iz ove kategorije mogu se uračunati i neki opšti legislativni okviri koji utiču na pružanje poštanskih usluga<sup>11</sup>.

**2. Rizici koji potiču od konkurentnosti na tržištu.** U analizi ove vrste rizika u poštanskoj delatnosti razlikuju se dva sektora: poštanski i ekspres. Na liberalizovanom poštanskom tržištu, sektor pošte može biti konkurentan samo uz strogu orijentaciju na korisnike. To podrazumeva visok nivo kvaliteta i mogućnost fleksibilne naplate usluge. Merenje kvaliteta usluge zahteva kontinualno praćenje i ocenu zadovoljstva korisnika. U tom smislu u praksi se primenjuju istraživanja koja imaju za cilj da se, na osnovu ispitivanja velikog broja korisnika, pokrenu konkretni projekti poboljšanja pružanja usluge. Direktna komunikacija sa korisnicima (online i telefonska) sa ciljem detektovanja mogućnosti poboljšanja kvaliteta usluge svakako doprinosi povećanju lojalnosti poštanskom operatoru. Naravno, najozbiljnija pretnja konvencionalnoj pošti su elektronski oblici komunikacije. Stoga poštanski operatori treba da ovakav vid komunikacije takođe uvrste u sopstvenu ponudu proizvoda i usluga. Komercijalni status sektora ekspres poštanskih usluga se razlikuje po regionima. Ukoliko je u regionu prisutna izrazito velika konkurencija, provajderi ovih usluga mogu razmotriti i povlačenje sa tržišta<sup>12</sup>.

Najbolji odgovor na rizike u poslovanju koji potiču od konkurentnosti na tržištu predstavlja poboljšanje kvaliteta usluge. To podrazumeva visoke standarde svih procesa poslovanja: prikupljanja, sortiranja, transporta, skladištenja i dostave pošiljaka kao i prateće informacione tehnologije. U sektoru pošte, automatizacija procesa i njihovo kontinualno praćenje kao i planiranje aktivnosti u slučaju nepredviđenih situacija su od ključnog značaja za minimiziranje verovatnoće zastoja koji za posledicu imaju finansijske gubitke. Što se tiče sektora ekspres poštanskih usluga, od vitalnog značaja je provera troškova infrastrukture, prelazak na standardizovanu IT platformu i povećanje asortimana proizvoda i usluga.

**3. Rizici koji potiču od novih ekoloških standarda.** Praćenje razvoja ekološke politike predstavlja sastavni deo procesa upravljanja rizikom. To konkretno podrazumeva procenu eventualnih finansijskih implikacija pri uvažavanju novih ekoloških standarda. U tom kontekstu, mogući su finansijski uticaji od uvođenja šeme trgovine emisijama u vazdušnom saobraćaju koje se predviđa u 2012. godini. Za sada, veliki poštanski operatori ne mogu sa dovoljnom pouzdanošću da procene finansijske uticaje jer će oni zavistiti od načina na koji će trgovinska šema biti postavljena.

**4. Rizici koji potiču od gubitka kadrova.** Poštanski operatori, kao i sve druge kompanije, nastoje da predvide rizike od moguće fluktuacije radne snage, pri čemu je od posebnog značaja borba za visoko kvalifikovane specijaliste i menadžere. U cilju smanjenja ove

---

<sup>11</sup> Primer u Nemačkoj je Zakon o porezu na dodatnu vrednost. Do septembra 2008. godine „DeutschePost“ je bila oslobođena plaćanja PDV-a, a ukidanje ovog prava predstavlja direktan rizik od gubitka prihoda, osim za usluge iz domena Univerzalnog servisa.

<sup>12</sup> Na primer, «Grupa» koja je svoje međunarodne aktivnosti povukla sa severnoameričkog kontinenta. Procenjeno je da konkurentski uslovi poslovanja stvaraju suviše veliki rizik zbog kontinualnog pada obima poslovanja i veoma visokih troškova infrastrukture (preko 5 milijardi US dolara godišnje). Povlačenjem sa ovog tržišta došlo je do značajnog smanjenja troškova i, dugoročno posmatrano, značajnog smanjenja rizika poslovanja. Opređenje Grupe je da buduće funkcionisanje u ovom regionu bude isključivo u domenu međunarodnih ekspres usluga. Procenjeno je da će troškovi restrukturiranja iznositi oko 3 milijarde US dolara.



vrste rizika, preduzimaju se različite mere-od početne obuke kadrova do sopstvenih naučnih ustanova. Cilj poštanskog operatora treba da bude kako borba za korisnike, tako i borba za zadržavanje sopstvenih kadrova.

**5. Rizici koji potiču od problema zaštite podataka.** Informacione tehnologije predstavljaju ključni faktor u pružanju poštanskih usluga. Sistemi moraju biti dostupni u svakom trenutku; ne sme se dozvoliti neautorizovan pristup bazi podataka i manipulacija podacima. Svaki poštanski operator poseduje sopstvene sisteme zaštite podataka, a neki imaju u svom sastavu poseban Centar za bezbednost informacija. Zahvaljujući savremenim softverskim sistemima koji se redovno ažuriraju smatra se da je rizik minimiziran i ne očekuju se značajne finansijske posledice.

**6. Rizici koji potiču od finansijskog poslovanja.** U ovu grupu rizika spada čitav spektar finansijskih rizika koji mogu nastati kao rezultat promene cene robe, kamatnih stopa, berzanskih kretanja, valutnih transakcija i dr. Uz sofisticirane softverske sisteme koji omogućavaju kontinualnu procenu efikasnosti finansijskog poslovanja, važan segment zaštite od ove vrste rizika predstavlja opredeljenje poštanskih operatora za saradnju sa najbolje rejtingovanim bankama.

**7. Rizici koji potiču od troškova osiguranja.** U okviru ove kategorije, prepoznaju se dve grupe rizika. U prvu grupu spadaju rizici sa velikom verovatnoćom nastanka ali malim troškovima. Veliki poštanski operatori mogu imati u svom sastavu osiguravajuću kompaniju koja pokriva ovu vrstu rizika sa manjim troškovima u odnosu na spoljašnje osiguravajuće kompanije. U drugu grupu spadaju rizici sa malom verovatnoćom događanja ali visokim troškovima, kao na primer rizici u vazдушnom saobraćaju. Ovakvi rizici se prosleđuju spoljašnjim osiguravajućim kompanijama.

#### **4. Umesto zaključka: Zašto model ISO 31000 za upravljanje rizikom u pružanju poštanskih usluga?**

Sve organizacije/službe koje se bave pružanjem poštanskih usluga, bez obzira na veličinu i oblast, susreću se sa rizicima koji mogu ugroziti postizanje zadatih ciljeva, kako strateških - korporativnih, tako i komercijalnih, operativnih, ili onih koji se reflektuju na životnu sredinu, zdravlje, bezbednost, kulturnu, poslovnu i društvenu reputaciju. Savremeno poštansko poslovanje je intenzivno u razvoju i tržišnoj ekspanziji, sa snažnim uticajem globalnih odnosa i novina koje donosi sveopšta transformacija i reforma ovog sektora. Inovacije i primena savremenih tehnoloških rešenja mogu uzrokovati nedostatak veština i problem sposobnosti postojećih kadrova za upravljanje rizikom, a rad u međunarodnim okvirima stvara pritiske vezane za različitost kulturnih obrazaca, raznovrsnost i promenljivost osnovnih korisnika.

Upravljanje rizikom prema modelu ISO 31000, je svojevrsna šansa za poštanske kompanije jer za razliku od tradicionalnog pristupa prema kome je rizik loš i povezan sa hazardom i nešto što treba prebaciti na druge, ISO 31000 upravljanje rizikom tumači kao stvaranje vrednosti i to od neizvesnosti, koja u velikoj meri karakteriše proces pružanja poštanskih usluga. Ključne poruke ovog Standarda ili bolje rečeno pouke za one koji će implementirati ISO 31000 u poštanskom sektoru su sledeće [2, 3] :

- ISO 31000:2009 obezbeđuje principe i generičke smernice za upravljanje rizikom;
- mogu ga koristiti sva javna, privatna ili komunalna preduzeća, asocijacije, grupe ili pojedinci – nije specifično projektovan za određenu delatnost, sektor ili službu;

- može se primeniti u bilo kojem periodu života kompanije, i za širok spektar aktivnosti, uključujući strategiju i odlučivanje, eksploataciju, procese, funkcionisanje, projekte, proizvode, usluge, procene, praksu zapošljavanja;
- može biti primenjen na bilo koju vrstu rizika, bez obzira na prirodu rizika, i pozitivne ili negativne posledice;
- iako Standard obezbeđuje generičke smernice, ne promoviše uniformnost upravljanja rizikom u organizaciji;
- ISO 31000:2009 nije "recept" ili vežba usaglašavanja sa nečim, i nije namenjen za potrebe sertifikacije.

Za poštanske kompanije koje imaju razvijen sopstveni sistem upravljanja rizikom, smernice ISO 31000 takođe mogu biti korisne – lista principa sadržana u njima može se koristiti kao ček lista za proveru "ispravnosti" ERM-a ili zrelosti postojećih procesa upravljanja rizikom, posebno zbog neizvesnosti koju donosi reforma poštanskog sektora.

### Literatura

- [1] V. Marinković, Lj. Tasić, V. Majstorović, «Upravljanje rizikom po modelu ISO 31000 – farmaceutski pristup», *International Journal 'Total Quality Management & Excellence'*, Vol.36, pp 421-424, YUSQ ICQ 2008.
- [2] Kevin W Knight, "Transitioning to the new RM standard AS/NZS/ISO31000:2009" Available on: <http://www.finance.gov.au/Comcover/conferences/conferences-2009>
- [3] Draft ISO31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines, ISO, 2009. Available on: [http://www.npc-se.co.th/pdf/iso31000/ISO\\_FDIS\\_31000\\_\(E\).pdf](http://www.npc-se.co.th/pdf/iso31000/ISO_FDIS_31000_(E).pdf)
- [4] G.Purdy, *How to bring your ERM framework into line with ISO31000*, Available on: [http://www.broadleaf.com.au/pdfs/articles/LexisNexis\\_Paper\\_Jun08\\_ver0.pdf](http://www.broadleaf.com.au/pdfs/articles/LexisNexis_Paper_Jun08_ver0.pdf)
- [5] „Delivering on the Future” – Deutsche Post World Net Annual Report 2008. Available on: [www.dp-dhl.com/content/dam/.../dpwn\\_annual\\_report\\_2008\\_en.pdf](http://www.dp-dhl.com/content/dam/.../dpwn_annual_report_2008_en.pdf)

**Abstract:** *Postal operators work on a global single market of communications that is caught by processes of deregulation and liberalization. In these circumstances risk is a constituent part of business activities - postal companies must have the ability to minimize detrimental effects and make use of opportunities arising from changes in internal and external business factors. This paper presents the concept of a new standard for risk management as well as the possibility of its application in the postal sector.*

**Keywords:** *risk management, ISO 31000, postal services*

## RISK MANAGEMENT IN PROVIDING POSTAL SERVICES ACCORDING TO THE ISO 31000 MODEL

Snežana Pejčić Tarle, Marijana Petrović, Nataša Bojković