

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VZPOSTAVITEV PROCESA OBVLADOVANJA TVEGANJ
PO STANDARDU ISO 31000 ZA PODROČJE NABAVE:
PRIMER LETRIKA**

Ljubljana, junij 2014

BORUT MOZETIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani **Borut Mozetič**, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom **VZPOSTAVITEV PROCESA OBVLADOVANJA TVEGANJ PO STANDARDU ISO 31000 ZA PODROČJE NABAVE: PRIMER LETRIKA**, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem **dr. Borutom Rusjan**.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem:
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 16.6.2014

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 TVEGANJA IN NJIHOV POMEN V ORGANIZACIJAH.....	4
1.1 <i>Opredelitev tveganja</i>	4
1.2 <i>Tveganja v organizacijah</i>	6
1.2.1 Pomen obravnave tveganj v organizacijah	6
1.2.2 Vrste tveganj v organizacijah.....	7
2 OBVLADOVANJE TVEGANJ V ORGANIZACIJAH	8
2.1 <i>Opredelitev pojma obvladovanja tveganj v organizacijah</i>	8
2.2 <i>Obvladovanje tveganj v organizacijah skozi čas</i>	10
2.3 <i>Sistem celovitega obvladovanja tveganj v organizaciji</i>	11
2.3.1 Značilnosti sistema celovitega obvladovanja tveganj.....	11
2.3.2 Standardi kot učinkoviti in preverjeni sistemi	12
2.3.2.1 <i>COSO ERM Framework</i>	13
2.3.2.2 <i>British Standard BS 31100:2008</i>	13
2.3.2.3 <i>IRM standard</i>	14
2.3.2.4 <i>Skupne značilnosti standardov celovitega obvladovanja tveganj</i>	15
2.4 <i>Pričakovane koristi od učinkovitega obvladovanja tveganj</i>	15
2.5 <i>Tveganja v nabavni verigi</i>	16
2.5.1 Opredelitev in pomen nabavne verige v organizaciji	16
2.5.2 Opredelitev tveganj v nabavni verigi.....	17
2.5.3 Vrste tveganj v nabavni verigi	18
2.5.4 Obvladovanje tveganj v nabavni verigi	19
3 ISO 31000 - SISTEM CELOVITEGA OBVLADOVANJA TVEGANJ.....	22
3.1 <i>Osnove ISO 31000</i>	22
3.2 <i>Gradniki sistema ISO 31000</i>	24
3.2.1 Načela pri obvladovanju tveganj	24
3.2.2 Ogrodje sistema obvladovanja tveganj	24
3.2.3 Proces obvladovanja tveganj.....	26
4 PREDSTAVITEV PODJETJA LETRIKA D. D. IN OBVLADOVANJE TVEGANJ V PODJETJU	30
4.1 <i>Predstavitev podjetja Letrika d. d.</i>	30
4.2 <i>Poslanstvo, vizija in vrednote</i>	31
4.3 <i>Organiziranost, vodenje, lastništvo in poslovno okolje</i>	31
4.4 <i>Obvladovanje tveganj v Letriki d. d.</i>	33
4.4.1 Pomen obvladovanja tveganj za podjetje Letrika d. d.....	33
4.4.2 Kako obvladujejo tveganja v Letriki d. d.....	34
4.4.3 Obvladovanje tveganj v nabavni verigi Letrike d. d.....	35

4.4.3.1	<i>Značilnosti nabavne funkcije v podjetju Letrika d. d.</i>	35
4.4.3.2	<i>Proces nabave v Letriki d. d.</i>	36
4.4.3.3	<i>Pristop k obvladovanju tveganj v nabavni verigi Letrike d. d.</i>	36
5	VPELJAVA NAČEL IN VZPOSTAVITEV OGRODJA SISTEMA	
	ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ PO STANDARDU ISO 31000 V LETRIKI D. D. ...	38
5.1	<i>Pristop k vpeljavi sistema obvladovanja tveganj v Letriki d. d.</i>	38
5.2	<i>Izbira orodja za obvladovanje tveganj</i>	38
5.2.1	Opredelitev ciljev obvladovanja tveganj v Letriki	38
5.2.2	Razlogi za vpeljavo standarda ISO 31000	39
5.3	<i>Načela obvladovanja tveganj</i>	39
5.4	<i>Vzpostavitev ogrodja sistema celovitega obvladovanja tveganj v Letriki d. d.</i>	40
5.4.1	Načrtovanje ogrodja sistema	40
5.4.2	Vzpostavitev ogrodja sistema obvladovanja tveganj	43
5.4.3	Nadzor in izboljšave ogrodja sistema	44
6	VZPOSTAVITEV PROCESA OBVLADOVANJA TVEGANJ PO STANDARDU ISO 31000 ZA PODROČJE NABAVE	45
6.1	<i>Vzpostavitev komunikacije in posvetovanja z deležniki</i>	46
6.2	<i>Vzpostavitev konteksta</i>	49
6.2.1	Vzpostavitev zunanjega konteksta	49
6.2.2	Vzpostavitev notranjega konteksta	50
6.2.3	Vzpostavitev konteksta procesa obvladovanja tveganj.....	52
6.2.4	Določitev metodologije in kriterijev ocenjevanja tveganj	53
6.2.5	Izdelava in vzpostavitev registra tveganj	54
6.3	<i>Presojanje tveganj</i>	56
6.3.1	Identifikacija ali prepoznavanje tveganj	56
6.3.2	Ocenjevanje tveganj ali analiza in vrednotenje tveganj	58
6.3.3	Priprava in izvedba ukrepov za obvladovanje tveganj.....	61
6.3.4	Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti sistema	65
6.3.5	Evidentiranje procesa obvladovanja tveganj.....	66
6.4	<i>Zaključek projekta vzpostavitve procesa celovitega obvladovanja tveganj in priporočila Letriki</i>	66
	SKLEP	68
	LITERATURA IN VIRI	71
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Matrika tveganja.....</i>	<i>5</i>
<i>Slika 2: Koncept vzpostavitve ogrodja sistema celovitega obvladovanja tveganj po ISO 31000.....</i>	<i>25</i>
<i>Slika 3: Verjetnost nastanka in možne posledice kot komponenti tveganj.....</i>	<i>28</i>
<i>Slika 4: Organizacijska struktura Direkcije nabave.....</i>	<i>36</i>
<i>Slika 5: Proces obvladovanja tveganj po ISO 31000</i>	<i>45</i>
<i>Slika 6: Matrika tveganj - vrednostne ocene tveganj in nivoji tveganj.....</i>	<i>54</i>
<i>Slika 7: Prepoznavanje kritičnih nabavnih verig - mapiranje.....</i>	<i>57</i>
<i>Slika 8: Matrika tveganj – vrednostne ocene in nivoji tveganj.....</i>	<i>60</i>
<i>Slika 9: Matrika tveganj – vrednostne ocene in nivoji tveganj.....</i>	<i>63</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Definicije obvladovanja tveganj v organizacijah.....</i>	<i>9</i>
<i>Tabela 2: Ocene možnih posledic tveganja</i>	<i>53</i>
<i>Tabela 3: Ocene verjetnosti uresničitve tveganja.....</i>	<i>54</i>

UVOD

Tveganja so negotovi dogodki ali okoliščine, ki se lahko zgodijo kadarkoli. Izpostavljeni smo jim stalno, tako posamezniki kot organizacije, ne glede na to, ali skušamo na stvari vplivati ali jih zgolj opazujemo.

V poslovnem okolju smo priča veliki dinamiki dogajanj. Nenehne in hitre spremembe se pod vplivom globalizacije in informatizacije širijo na vsa poslovna področja. Bistveno se je razširil spekter poslovnih priložnosti, hkrati pa okrepila konkurenca in zahtevnost obvladovanja vse bolj kompleksnega poslovnega okolja. Podjetja poskušajo izkoristiti poslovne izzive s ciljem zagotavljanja lastnega razvoja, rasti in zadovoljitve drugih pričakovanj lastnikov. Izzivi pa prinašajo s seboj tudi tveganja. Tako se morajo podjetja nenehno prilagajati novim razmeram v poslovnem okolju in se izogibati nevarnostim, ki bi lahko ogrozile zastavljene cilje ali celo obstoj podjetja.

V skladu s številnimi definicijami in razlagami je tveganje možnost, da izid v prihodnosti ne bo takšen, kot je bil predviden ali načrtovan (International Organization for Standardization, 2009a; Zsidisin & Ritchie, 2009; March & Shapira, 1987; et al.). Iz tega sledi, če se tveganja uresničijo, lahko otežijo ali celo preprečijo doseganje poslovnih ciljev podjetja. Vse, kar lahko ogrozi uresničevanje ciljev podjetja oziroma organizacije, je treba obravnavati kot organizacijsko tveganje (International Organization for Standardization, 2009b, str. V).

Ali lahko vplivamo na izpostavljenost tveganju? Kako se izogniti tveganjem? Kako poskrbeti, da bo organizacija čim manj izpostavljena tveganjem? V skladu z navedbami v strokovni literaturi (Hopkin, 2010; Jorion, 2000; Norman & Jansson, 2004; March & Shapira, 1987; et al.) tveganja ne moremo ukiniti, lahko pa se mu izognemo, poskušamo zmanjšati njegov vpliv ali našo izpostavljenost tveganju. Sistematični pristop z usmerjenim izvajanjem aktivnosti za doseganje tovrstnih ciljev pojmujemo kot obvladovanje tveganj. V magistrskem delu bom navedene trditve analiziral in poskušal odgovoriti na ključna vprašanja s področja obvladovanja tveganj v organizaciji.

Tveganja so prisotna na vseh področjih organizacije. Vsako področje ima specifične značilnosti. Zato je poglobljeno vprašanje pri obvladovanju tveganj: »Kako ustvariti povezovalno aktivnost, ki bo vodila k vzpostavitvi celovitega procesa obvladovanja tveganj na vseh področjih organizacije?«

Mehr in Hedges (1982) sta v 60. letih prejšnjega stoletja kot prva osnovala in formalizirala usmeritve in priporočila za celovit sistem obvladovanja tveganj v organizaciji in ga poimenovala »Enterprise Risk Management« (skrajšano ERM). Skozi čas je ERM dobival različne dopolnitve in strukture. V letu 2009 je Mednarodna organizacija za standardizacijo objavila standard ISO 31000 »Risk Management - Principles and Guidelines« kot sintezo najboljših do tedaj razvitih usmeritev in dobrih praks na področju obvladovanja tveganj v organizacijah.

ISO 31000 navaja usmeritve in priporočila sistematičnega in logičnega procesa obvladovanja tveganj v organizaciji na vseh ravneh delovanja. Je splošno uporaben standard za različne tipe organizacij, prikladen tako za zasebne kot tudi javne organizacije, združenja, skupine ali celo posameznike. Standard služi kot priporočilo dobrih praks in ni predmet certificiranja.

Namen magistrskega dela je prikazati pristop in faze vzpostavitve sistema celovitega obvladovanja tveganj v organizaciji po standardu ISO 31000 na praktičnem primeru. Ker sem v organizaciji, kjer sem zaposlen, vključen v projektno skupino za vzpostavitev sistema obvladovanja tveganj v podjetju, želim področje poglobljeno preučiti in prikazati vzpostavitev sistema na primeru Letrike d. d., pri čemer se bom osredotočil na organizacijsko področje direkcije nabave, za katero sem pristojen. V ta namen želim:

1. analizirati obstoječe stanje obvladovanja tveganj na primeru podjetja Letrika d. d.,
2. preučiti dosegljivo strokovno literaturo in dobre prakse na področju celovitega obvladovanja tveganj s poudarkom na standardu ISO 31000,
3. osvojiti znanje za razvoj koncepta vzpostavitve sistema celovitega obvladovanja tveganj po standardu ISO 31000.

Cilj magistrskega dela je pridobiti teoretično ter praktično znanje za načrtovanje in vzpostavitev sistema celovitega obvladovanja tveganj v organizaciji s poudarkom na naslednjih področjih:

1. vzpostavitev koncepta sistema, ki bo omogočil poenotenje pristopov in metodologij obvladovanja tveganj med različnimi poslovnimi procesi in področji organizacije,
2. načrtovanje procesa celovitega obvladovanja tveganj v Letriki d. d.,
3. vzpostavitev in učinkovito izvajanje procesa celovitega obvladovanja tveganj s praktičnim prikazom za področje nabave v obravnavanem podjetju,
4. izdelava centralnega registra tveganj kot ključnega orodja za obvladovanje tveganj v organizaciji,
5. priprava priporočil za izboljšanje sistema obvladovanja tveganj v Letriki d. d.

Pri izdelavi magistrskega dela bo znanstveno-raziskovalni pristop temeljil na metodi teoretično-empiričnega raziskovanja. Raziskovanje področja celovitega obvladovanja tveganj v organizacijah bo potekalo na osnovi strokovno-analitičnega preučevanja teoretičnih ugotovitev stroke, raziskav in dobrih poslovnih praks. Na podlagi primerjav in kritične presoje njihovih pristopov, ugotovitev in priporočil bom sintetiziral zaključke ter izvedel simulacijo na praktičnem primeru. Pri delu si bom pomagal z znanstveno-raziskovalnimi metodami in postopki, ki jih priporoča strokovna literatura, pridobljenim znanjem med študijem in lastnimi praktičnimi izkušnjami v podjetju Letrika d. d.

Teoretične ugotovitve in priporočila stroke bom črpal iz dosegljive strokovne literature domačih in tujih avtorjev, ki obravnavajo področje celovitega obvladovanja tveganj, poslovne prakse in standardov s tega področja s poudarkom na obvladovanju tveganj v nabavnih

verigah. Pomemben vir informacij, mnenj in ugotovitev predstavljajo članki in prispevki, objavljeni v strokovnih revijah, različnih medijih in na svetovnem spletu.

Analiza stanja obvladovanja tveganj v Letriki in relevantnih dejavnikov, ki vplivajo na to področje, bo izdelana na osnovi razpoložljivih internih virov informacij podjetja: letnih poročil, pravilnikov, predpisov, raziskav, analiz in ostalih dokumentov. Pomemben primarni vir informacij predstavljajo razprave s kompetentnimi sodelavci v sklopu projektnih delavnic za vzpostavitev sistema obvladovanja tveganj v Letriki d. d., kjer sodelujem. Pridobljene informacije temeljijo na njihovih izkušnjah in mnenjih glede obvladovanja tveganj po posameznih organizacijskih področjih, procesih ter na ravni celotnega podjetja.

Magistrsko delo je razdeljeno na šest vsebinskih sklopov - poglavij. V prvem poglavju se bomo seznanili z opredelitvijo tveganja in ga poskušali definirati. Predstavljen bo pomen »verjetnosti in posledic« kot bistvenih komponent tveganja. Obravnava tveganj bo prenesena na nivo organizacije, kjer bom poskušal odgovoriti, zakaj je pomembno obravnavati tveganja v organizacijah. Spoznali bomo nekatere klasifikacije in vrste tveganj, s katerimi se organizacije srečujejo.

V drugem poglavju bomo spoznali pomen celovitega obvladovanja tveganj v organizacijah. Seznanili se bomo z nekaterimi razvitimi sistemi obvladovanja tveganj in najbolj uveljavljenimi standardi na tem področju. Dobršen del poglavja je namenjen spoznavanju tveganj v nabavnih verigah in njihovemu obvladovanju. Ta del predstavlja osnovo za razumevanje in delo na praktičnem primeru obvladovanja tveganj na področju nabave, ki ga bom izvedel v zadnjem poglavju.

V tretjem poglavju bom predstavil mednarodni standard za celovito obvladovanje tveganj ISO 31000. Ker je ta standard vodilo za izdelavo magistrske naloge, bom podrobno predstavil koncept in njegove ključne gradnike.

Četrto poglavje je namenjeno spoznavanju podjetja Letrika d. d., za katerega bom izvedel simulacijo vzpostavitve sistema celovitega obvladovanja tveganj po ISO 31000. Seznanili se bomo z značilnostmi podjetja, organiziranostjo, načinom vodenja, ključnimi dejavniki in vplivi okolja, v katerem podjetje deluje. Spoznali bomo, kako podjetje pristopa k obvladovanju tveganj.

Zadnji del magistrskega dela je zaradi praktičnega prikaza načrtovanja in vzpostavitve sistema celovitega obvladovanja tveganj na konkretnem primeru podjetja precej obširen, zato sem ga razdelil v dve poglavji. V petem poglavju bom najprej predstavil razloge, zakaj sem se odločil za izbiro standarda ISO 31000 kot orodja za celovito obvladovanje tveganj v Letriki d. d. Sledi predstavitev načel standarda, načrtovanje in vzpostavitev ogrodja sistema. V šestem poglavju bom predstavil postopek načrtovanja in vzpostavitve procesa obvladovanja tveganj, čemur daje standard ISO 31000 največji poudarek. Naloge v okviru obravnavanih faz bom simuliral na praktičnem primeru obravnave tveganj na področju nabave v Letriki d. d. in

na ta način preverjal izvedljivost in ustreznost sistema. Kronologija aktivnosti in rezultati ocenjevanj tveganj bodo razvidni iz vzpostavljenega registra tveganj.

1 TVEGANJA IN NJIHOV POMEN V ORGANIZACIJAH

1.1 Opredelitev tveganja

Tveganja so sestavni del življenja. Izpostavljeni smo jim stalno, ne glede na to, ali skušamo na stvari vplivati ali jih zgolj opazujemo. Tveganjem se lahko izognemo, na tveganja je moč vplivati. Nekatera rešimo enostavno, podzavestno, druga terjajo pragmatičen, načrtovan pristop reševanja. Običajno so tveganja opisana z dogodki, spremembami, okoliščinami ali posledicami.

Beseda tveganje (angl. *risk*) izhaja iz besede nevarnost (fr. *risqué*). Slovar slovenskega knjižnega jezika (2000, spletna izdaja) izenačuje pojem tveganja največkrat z **nevarnostjo** oziroma možnostjo, da se bo zgodilo nekaj slabega, nezaželenega. V slovarju sicer zasledimo tudi enačenje tega pojma z lastnostjo poguma in drznosti. Tudi Oxfordov slovar (Oxford Dictionaries Language matters, 2014) opisuje tveganje kot izpostavljanje nevarnosti, verjetnost uresničitve nevarnosti, izgube, poškodbe ali drugih škodljivih dogodkov. V nekaterih primerih zasledimo, da se tveganje enači s hazardiranjem, kar ni povsem točno. Pri slednjem gre za izpostavljanje situaciji s prevladujočo verjetnostjo uresničitve neugodnega izida (Gough, 1988, str. 9-10). Hazardiranje je le ena izmed kategorij tveganj.

Kot vidimo, se tveganju največkrat pripisuje negativen pomen. Številne izkušnje in dogodki pa nas učijo, da »prevzeti tveganje« lahko pomeni tudi **priložnost** za doseganje zelenih, ugodnih rezultatov. Ne nazadnje, brez tveganja ni napredka.

Jorion (2000, str. 3) opredeljuje tveganja kot nestanovitnost nepričakovanih rezultatov. March and Shapira (1987, str. 8) opredeljujeta tveganje kot raztros odmikov možnih izidov glede na pričakovanje. Po definiciji Institute of Risk Management (v Hopkin, 2010, str. 12) je tveganje kombinacija verjetnosti nastanka nekega dogodka in njegovih posledic, ki lahko odstopajo od pričakovanj v pozitivni ali negativni smeri. Nekateri avtorji (Hopkin, 2010, str. 25, et al.) opredeljujejo tveganje kot **negotovost** izidov oziroma ga tesno povezujejo z negotovostjo. Negotovost je stanje, ko nas pomanjkanje informacij privede do občutka neznanja, nepoznavanja dogodka, verjetnosti njegovega nastanka in njegovih posledic. Knight (v Zsidisin & Ritchie, 2009, str. 54) pa razlikuje pojma po tem, da se negotovosti ne da meriti, medtem ko je tveganje merljivo. Velikost tveganja je mogoče izraziti na način, kot prikazuje enačba (1):

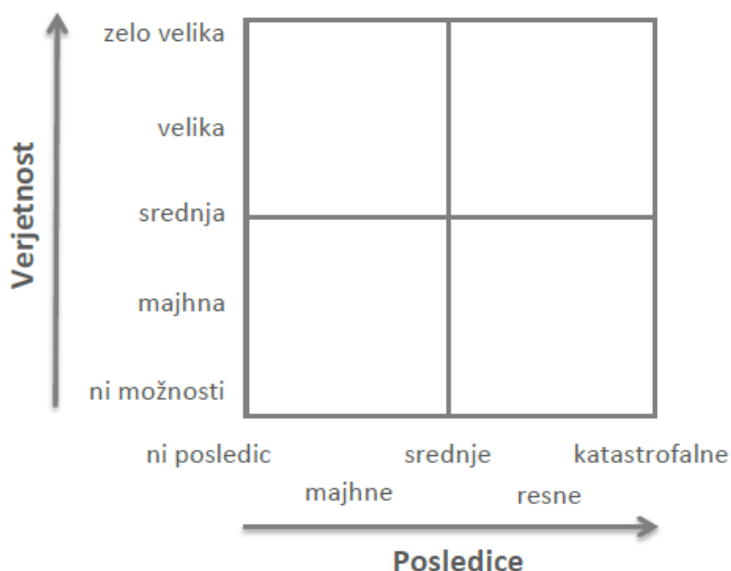
$$\text{Tveganje} = \text{verjetnost nastanka dogodka} \times \text{posledice nastanka dogodka} \quad (1)$$

Podobno opredeljujeta tveganje tudi Norrman in Jansson (2004, str. 436). Tveganje je vrednost izražena kot produkt stopnje verjetnosti nastanka dogodka in stopnje prizadetosti posla. Slednja je rezultat razmerja med stopnjo verjetnosti uresničitve in nivojem učinka

tveganja. Kvantitativna ocena tveganja je opredeljena v razmerju, kot prikazujeta enačba (2) in Slika 1: Matrika tveganja.

$$\text{Tveganje} = \text{verjetnost nastanka dogodka} \times \text{stopnja prizadetosti posla} \quad (2)$$

Slika 1: Matrika tveganja



Vir: A. Norrman & U. Jansson, *Erricson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident, 2004, str. 437, slika 1.*

Matrika tveganja odraža ocenjeno vrednost ali stopnjo tveganja. Slednja je rezultat razmerja med stopnjo verjetnosti uresničitve in stopnjo posledice tveganja. Pomemben pojem pri tem je **naravna stopnja tveganja** (angl. *inherent level of risk*), ki odraža stopnjo prepoznanega tveganja pred izvedbo ukrepov za njegovo obvladovanje. Služi kot izhodišče za ugotavljanje učinkovitosti ukrepov.

Na prikazanem primeru matrike tveganja je **verjetnost** nastanka dogodka lahko:

- **Ničelna:** Dogodek se ne bo uresničil in se tudi v preteklosti ni uresničil.
- **Majhna:** Dogodek se verjetno ne bo uresničil. Čeprav se v preteklosti še ni uresničil, obstaja možnost uresničitve.
- **Srednja:** Obstaja enaka verjetnost, da se dogodek uresniči ali pa ne.
- **Velika:** Dogodek se bo verjetno uresničil. V preteklosti se je že uresničil ali se je uresničil drugim.
- **Zelo velika:** Dogodek se nam večkrat ponavlja ali se je večkrat ponovil drugim.

Posledice dogodka so glede na velikost povzročene škode lahko:

- **Ničelne:** Ni škode za organizacijo.
- **Majhne:** Škoda je majhna in nima pomembnejših posledic za organizacijo.

- **Srednje:** Nastala je škoda, ki bo zahtevala svoj čas za odpravo posledic, vendar pa ne ogroža poslovanja organizacije.
- **Resne:** Nastala je velika škoda, ki ogroža organizacijo in bo pustila posledice za organizacijo na daljši rok.
- **Katastrofalne:** Nastala je ogromna škoda, ki je za organizacijo pogubna.

Koristno je poznati tudi **časovno komponento posledice tveganja**, in sicer, kdaj se lahko zgodi ter koliko časa lahko traja.

Definicij tveganja je ogromno. Razlike med njimi so običajno posledica osredotočenosti obravnave tveganj na konkretnih področjih in primerih z njihovimi posebnostmi. Po ugotovitvah stroke pa imajo najbolj razširjene definicije tveganja naslednje skupne lastnosti (Zsidosin & Ritchie, 2009, str. 252; Gough, 1988, et al):

- verjetnost nastanka dogodka,
- posledice dogodka,
- izpostavljenost dogodku.

V stroki prevladuje mnenje, da je tveganje najbolje opredeljeno v povezavi z dogodki, saj se ga na ta način da ovrednotiti. Iz navedenega povzemam, da je tveganje prisotno, čim obstaja možnost, da tok dogodkov ne bo potekal v skladu s pričakovanji. Izid je pri tem lahko ugoden ali neugoden.

1.2 Tveganja v organizacijah

1.2.1 Pomen obravnave tveganj v organizacijah

Uspešnost organizacije je odvisna od doseganja načrtovanih ciljev. V povezavi z organizacijo predstavlja tveganje kakršenkoli dejavnik, ki ima vpliv na izpolnitev njenih ciljev. V takih primerih govorimo o organizacijskih tveganjih.

Vsaka organizacija je pri svojem poslovanju izpostavljena različnim tveganjem. Poslovanje je kompleksen proces, saj nanj vplivajo številni notranji in zunanji dejavniki. Poleg tega se dejavniki kot tudi njihovi vplivi s časom spreminjajo. Pri tolikšnem številu spremenljivk pa pričakovanja vedno spremlja negotovost izida. Če se tveganje uresniči, povzroči odklone od zastavljenih ciljev. Če so odkloni neugodni, lahko preprečijo doseganje načrtovanih ciljev, zmanjšujejo uspešnost organizacije ali celo ogrozijo njeno preživetje. Taki primeri tveganj so na primer: nesreče pri delu, okvare strojev, porušitev informacijskega sistema, stavka avtoprevoznikov, gospodarska kriza, naravna nesreča, vojna in drugo. V poslovnem svetu se poleg nevarnosti, ki jih prinaša tveganje, posveča velik pomen tudi priložnostim, kot so na primer: povečanje prodaje, izredni prihodki, uvedba učinkovitejše tehnologije izdelave, uporaba cenejšega materiala in drugo. Konkurenčnost je tesno povezana z izboljšavami, te pa zahtevajo spremembe. Slednje odpirajo nova vprašanja in posledično ustvarjajo negotovost. Iz tega sledi, da spremembe generirajo tveganja. Inovacije podirajo mejnike, brez tveganja pa ni inovacij.

Organizacije želijo izboljšati možnosti uspeha in preživetja. Pri tem pa imajo različen odnos do tveganja. Nekatere organizacije so tveganju nenaklonjene, nekatere pa se v težnji po ustvarjanju konkurenčnih prednosti in dobička agresivno izpostavljajo tveganjem. Za organizacije je težko sprejemljiv položaj, ko jim nepričakovani dogodki povzročijo zaustavitev poslovnih procesov, finančno izgubo ali izgubo ugleda. Deležniki pričakujejo od organizacije, da bo izvedla vse potrebne ukrepe za izognitev takim izidom. Iz tega izhaja, da bi morale organizacije pri obravnavi tveganj delovati proaktivno. Tveganja bi morale upoštevati v lastni politiki, strategijah, organizaciji in pri vodenju. Pravilen odziv na posamezno tveganje bi moral prinašati organizaciji korist. Da bi bili pri tem uspešni, moramo tveganja najprej prepoznati in jih razumeti.

1.2.2 Vrste tveganj v organizacijah

Pri razlikovanju tveganj je pomembno poznati njihovo naravo, izvor in možne posledice. Na osnovi teh lastnosti je priporočljivo izdelati **klasifikacijske ali razvrstitvene sisteme tveganj**, ki so koristni pri njihovi obravnavi. Omogočajo namreč prepoznavanje in razvrščanje tveganj po posameznih skupinah glede na sorodne lastnosti. Način razvrstitve tveganj je za posamezno organizacijo odvisen od različnih dejavnikov kot na primer: narave dejavnosti organizacije, velikosti, kompleksnosti organizacije in drugih dejavnikov. Literatura navaja precej različic razvrstitev tveganj:

- Hopkin (2010, str. 13) navaja kot najpreprostejši način razvrstitve tveganj na:
 1. **Neugodna tveganja**, katerim nismo naklonjeni, ker predstavljajo nevarnosti.
 2. **Ugodna tveganja**, katerim smo naklonjeni oziroma jih želimo prevzemati, ker nam lahko prinesejo koristi.
- Primer sistema klasifikacije, ki izhaja iz dobrih praks (Fundamentals of Risk Management, 2012), razvršča tveganja organizacij v naslednje tri glavne kategorije:
 1. **zunanja tveganja**, ki so odraz sprememb v zakonodaji, razmer na trgu, dejavnikov konkurence;
 2. **operativna tveganja**, ki se navezujejo na poslovanje organizacije, nesreče pri delu in okoljevarstvo;
 3. **finančna tveganja**, ki se nanašajo na finančne obveznosti in terjatve, likvidnost organizacije in menjalne tečaje.
- V strokovni literaturi (Hopkin, 2010, str. 13; International Organization for Standardization 2009a; et al.) je večkrat zaslediti razvrstitev tveganj v naslednje kategorije:
 1. **Čista tveganja** (angl. *hazard or pure risks*), katerih posledice so vedno negativne kot na primer kraja, poškodbe, požar in drugo. Organizacije sprejemajo tovrstna tveganja z nenaklonjenostjo. So posebno obravnavana in so običajno predmet zavarovanja. Ta kategorija tveganj je najpogosteje obravnavana v okviru delovanja organizacij.

2. Kontrolna tveganja ali tveganja negotovosti (angl. *control or uncertainty risk*), kjer je zaradi pomanjkanja informacij, nepoznavanja možnih vplivov ali njihovih posledic izid vedno negotov ali celo neznan. Tudi tovrstnim tveganjem organizacije niso naklonjene. Značilna so za področje vodenja projektov kot na primer: izvedba v okviru dogovorjenega roka, izvedba v okviru danega proračuna, doprinos dejansko načrtovanih koristi in drugo. Pri teh primerih poskušamo ublažiti potencialno neugodne posledice z ustreznimi ukrepi.

3. Špekulativna tveganja ali tveganja priložnosti (angl. *opportunity or speculative risk*), kjer se z večjo stopnjo verjetnosti pričakuje ugoden izid, vendar brez jamstva. Organizacije so takim tveganjem običajno naklonjene, saj si od ugodnega izida obetajo koristi. Med tovrstna tveganja spadajo razvoj novega izdelka, osvajanje novih trgov, cenovne vojne, prevzem konkurenta, naložbe v vrednostne papirje in drugo. Ta tveganja so pogosto finančne narave.

- Organizacije, zlasti podjetja s proizvodno dejavnostjo (Skupina Letrika, 2014, str. 64-70; Gorenje d. d., 2014, str. 72-76; Helios d. d., 2014, str. 38-43), pogosto uporabljajo naslednjo klasifikacijo tveganj:

1. poslovna tveganja, kamor uvrščajo trženjska, nabavna, produktna tveganja, tveganja izgube premoženja in druge vrste tveganj;

2. finančna tveganja, kamor uvrščajo kreditna, valutna, obrestna tveganja in tveganja plačilne sposobnosti;

3. tveganja delovanja, ki zajemajo proizvodna, organizacijska, kadrovska, družbena, davčna, okoljska tveganja, tveganja informacijskega sistema in druga tveganja.

V literaturi in praksi najdemo še veliko drugih opredelitev kategorij in vrst tveganj kot na primer: strateška tveganja, naložbena tveganja, tveganja odgovornosti, zakonsko-pravna tveganja, varnostna tveganja, tveganja izgube dobrega imena in drugo. Čeprav je sistemov razvrstitve tveganj precej, so avtorji mnenja, da nobena različica ni splošno uporabna za vse vrste organizacij. Slednje morajo same ugotoviti, kateri sistem razvrstitve tveganj je zanje najbolj ustrezen in ga po potrebi dopolniti.

2 OBVLADOVANJE TVEGANJ V ORGANIZACIJAH

2.1 Opredelitev pojma obvladovanja tveganj v organizacijah

Obravnavi tveganj v organizacijah se v zadnjih desetletjih posveča čedalje večji pomen. Globalno poslovanje odpira organizacijam nove trge in priložnosti, istočasno pa se z njim krepi obseg ter moč konkurence. Naravne nesreče, teroristični napadi, finančne in gospodarske krize sprožajo številne negotovosti. Poslovno okolje postaja vse bolj dinamično, kar organizacije sili v pospešeno prilagajanje novim izzivom. Izzivi terjajo spremembe, te pa generirajo tveganja.

Tveganj se ne da ukiniti. Ugodna tveganja poskušajo organizacije izkoristiti, neugodnim tveganjem pa se skušajo izogniti, zmanjšati njihov vpliv ali zmanjšati možnost njihovega

nastanka. Deležniki pričakujejo od organizacije skrb za zagotavljanje potrebnih pogojev za njeno delovanje, dobičkonosno poslovanje, razvoj in rast organizacije. Ker tveganja lahko ogrožajo zastavljene cilje organizacije, deležniki upravičeno zahtevajo od vodstva aktivno ukrepanje za zmanjšanje kakršnihkoli nevarnosti, ki bi lahko ogrozile načrtovane cilje. Proaktivno delovanje organizacije pričakujejo deležniki tudi v primeru obstoja priložnosti za izboljšanje pogojev delovanja ali uspešnosti poslovanja. V takih primerih govorimo o obvladovanju priložnosti in nevarnosti v organizacijah ali po splošno sprejeti terminologiji o **obvladovanju tveganj v organizacijah** (angl. *Organization Risk Management ali skrajšano Risk Management*). Obstaja več pristopov in definicij obvladovanja tveganj v organizacijah. Nekatere izmed njih so opredeljene v Tabeli 1.

Tabela 1: Definicije obvladovanja tveganj v organizacijah

Organizacija - avtor	Definicija obvladovanja tveganj
Institute of Risk Management (IRM)	Proces, ki pomaga organizacijam razumeti, ocenjevati in ukrepati proti tveganjem, ki so jim izpostavljene, in tako povečati možnosti za uspeh ali zmanjšati verjetnost neuspeha.
HM Treasury ¹	Vsi procesi, vključeni v prepoznavanje, ocenjevanje in presojanje tveganj, določanje njihovega lastništva, sprejemanje ukrepov za njihovo blažitev ali spodbujanje, njihovo spremljanje in pregledovanje.
London School of Economics	Izbor tistih tveganj, ki naj jih organizacija izkoristi, in tveganj, ki naj se jim izogne ali poskuša z ustreznimi ukrepi ublažiti.
Business Continuity Institute	Organizacijska kultura, procesi in strukture z namenom učinkovitega obvladovanja potencialnih priložnosti in škodljivih učinkov.

Vir: P. Hopkin, Fundamentals of Risk Management, 2010, str. 37, tabela 4.1.

Cilj organizacij je obvladovati tveganja celovito. Kot smo že ugotovili v predhodnih poglavjih, so organizacije izpostavljene številnim tveganjem na vseh organizacijskih področjih. Učinkovit sistem, ki bo zagotavljal hkratno obvladovanje tveganj na vseh področjih organizacije, terja sistematičen pristop in usklajene aktivnosti. Tak sistem, ki omogoča povezovanje in usklajeno izvajanje različnih tehnik obvladovanja tveganj po celotni

¹ HM Treasury je okrajšava za Her Majesty's Treasury, kar predstavlja Ministrstvo za gospodarstvo in finance Združenega kraljestva.

organizaciji, imenujemo **celovito obvladovanje tveganj v organizaciji** (angl. *Enterprise Risk Management* ali z okrajšavo *ERM*).

Čeprav imamo pri obvladovanju tveganj v organizacijah vedno v mislih celovito obvladovanje tveganj, ta naziv v praksi le redko dobesedno uporabljamo. Običajno ga imenujemo in navajamo v skrajšani obliki kot »**obvladovanje tveganj**« (angl. *Risk Management*).

2.2 Obvladovanje tveganj v organizacijah skozi čas

Literatura (Vargas, 2009; Bernstein, 1996) navaja številne primere človekovih prizadevanj po obvladovanju tveganj skozi njegovo zgodovino. Tematiko so v povezavi z aktualnimi dogodki in razmerami časa preučevali številni misleci, matematiki, znanstveniki in filozofi (Paccioli, Pascal, De Fermat, Bernoulli, De Moivre, Bayes, Markowitz idr.). Obravnavali so jo bolj ali manj parcialno, po posameznih področjih. Večina obravnav se je nanašala na obvladovanja tveganj z negativnimi posledicami kot na primer nevarnost za ljudi, živino, tovor in druge vrste premoženja.

Prvo objavljeno delo, ki se je lotevalo obravnave obvladovanja tveganj v organizacijah po posameznih poslovnih funkcijah, je bila knjiga *General and Industrial Administration* avtorja Henryja Fayola, izdana leta 1916 v Evropi. V 50. letih prejšnjega stoletja zasledimo prve primere praktične uporabe sistemov obvladovanja tveganj v organizacijah na področju zavarovalništva v ZDA (Druml Group, b.l.). Leta 1963 sta Američana Mehr in Hedges predstavila prvo obsežnejšo študijo celovitega obvladovanja tveganj v knjigi *Risk Management in the Business Enterprise*. V njej sta opredelila smernice in priporočila za celovit sistem obvladovanja tveganj v organizaciji. Poimenovala sta ga »Enterprise Risk Management« ali skrajšano »ERM«. Študija je spodbudila veliko zanimanje ameriškega managementa, temu pa je sledil razmah obravnave tveganj in prenosa priporočil v prakso številnih organizacij po svetu.

Sledile so raziskave kombiniranih pristopov obravnave tveganj in koncepta njihovih skupnih stroškov v 70. letih v Evropi. Stroka je na podlagi izsledkov raziskav pričela poudarjati ugotovitve, da so organizacije izpostavljene velikemu številu tveganj, ki se jih ne da zavarovati, zato je potrebno razviti dodatne pristope obvladovanja tveganj. To je sprožilo preučevanje orodij in tehnik obvladovanja tveganj na širšem področju znanosti. Obvladovanje tveganj je dobivalo nove dimenzije, zavarovanje tveganj pa je postalo zgolj ena izmed njegovih tehnik. V okviru preučevanj in pristopov za obvladovanje tveganj na področju proizvodnje, financ, trženja, nabave, informacijskih sistemov, kadrov in drugih poslovnih področij so bile razvite dodatne tehnike obvladovanja tveganj v organizacijah. Razviti so bili novi pristopi, orodja in standardi obvladovanja tveganj. Organizacije so se začele zavedati uporabne vrednosti in koristi, ki jim ga lahko prinese učinkovito obvladovanje tveganj. Obvladovanje tveganj je postalo dobra praksa in se uveljavlja kot sestavni del poslovnega načrtovanja, izvajanja in nadzora aktivnosti, strategij, vodenja in politik v organizacijah.

Izzivov na tem področju je ogromno. Tudi zadnja finančna kriza je opozorila na to, da so bila dotlej razvita in uporabljana orodja ter tehnike pomanjkljive. Posledice ogromnih razsežnosti so pokazale, da bi morala biti tveganja pravočasno prepoznana in učinkovito obvladovana.

2.3 *Sistem celovitega obvladovanja tveganj v organizaciji*

2.3.1 **Značilnosti sistema celovitega obvladovanja tveganj**

Namen tega sistema je učinkovito obvladovati tveganja po celotni organizaciji, ki bi lahko povzročila odstopanja od zastavljenih ciljev. Pri tem gre za uporabo različnih tehnik, ki s sistematičnim pristopom, celovito obravnavo tveganj po vsej organizaciji, usklajenimi in učinkovitimi ukrepi doprinesejo organizaciji koristi. Slednje se lahko odražajo kot zmanjšanje neželenih posledic ali pridobitev dodatnih koristi za organizacijo.

Osnovna gradnika sistema celovitega obvladovanja tveganj sta:

- **ogrodje sistema** (angl. *risk management framework*), ki ga tvorijo načela in navodila kot podpora za vzpostavitev procesa obvladovanja tveganj;
- **proces obvladovanja tveganj** (angl. *risk management process*), kjer gre za strukturiran, skladen in neprekinjen proces spremljanja in prepoznavanja tveganj, ocenjevanja le-teh, sprejemanja ukrepov za obvladovanje tveganj ter poročanja o učinkovitosti obvladovanja tveganj, ki teče po celotni organizaciji.

Načela (angl. *principles*) odražajo usmeritve ali pravila, ki naj jim organizacija sledi in jih udejanja, da bo dosegla zastavljene cilje. Spoštovanje načel obvladovanja tveganj se mora odražati v vsakdanji praksi organizacije, v njenem obnašanju. Osnovno načelo celovitega obvladovanja tveganj veli, da mora organizaciji prinašati neto korist. To pomeni, da morajo koristi od vzpostavitve in izvajanja procesa obvladovanja tveganj presežati stroške uvedbe in vzdrževanja sistema.

Različni pristopi opredeljujejo več različic seznamov načel, vsi pa temeljijo na naslednjih ključnih načelih, ki jih ponazarja akronim PACED² (Hopkin, 2010, str. 46-47):

- sorazmerna prilagoditev aktivnosti glede na stopnjo tveganja v organizaciji (angl. *Proportionate*),
- povezanost z ostalimi poslovnimi aktivnostmi (angl. *Aligned*),
- natančen, sistematičen in strukturiran pristop (angl. *Comprehensive*),
- umeščenost v poslovni proces (angl. *Embedded*),
- dinamičnost, ponavljanje cikla s ciljem izboljševanja in odzivnost na spremembe (angl. *Dynamic*).

² PACED je kratica za Proportionate, Aligned, Comprehensive, Embedded, Dynamic.

Številni pristopi definirajo različna ogrodja sistemov. Z namenom najbolje podpirati procese obvladovanja tveganj na posameznih področjih so prilagojeni njihovim specifičnim lastnostim.

2.3.2 Standardi kot učinkoviti in preverjeni sistemi

Izzivov glede učinkovitega obvladovanja tveganj je veliko. Literatura ponuja na tem področju številna priporočila, orodja, pristope. Organizacije lahko s ciljem »čim bolje obvladovati tveganja« investirajo ogromno sredstev in virov v uvajanje novosti, vprašanje pa je, ali so učinki temu primerni.

Učinkovita orodja za sistematičen pristop obravnave posameznih področij problematik predstavljajo **standardi**. Ti so rezultat dobrih praks, kar med drugim pomeni, da so preverjeni. Hopkin (2010, str. 3) opredeljuje standard obvladovanja tveganj kot kombinacijo procesa in ogrodja sistema, ki bo podpiralo proces obvladovanja tveganj.

Obvladovanje tveganj oziroma celovito obvladovanje tveganj v organizacijah obravnava precej standardov. V nekaterih primerih, kjer so standardi razviti za druge primarne namene, obvladovanje tveganj ni izrecno omenjeno, zasledimo pa njegove elemente v usmeritvah in zahtevah, ki izhajajo iz standardov. Taki primeri so:

- **ISO 9001** - Sistem vodenja kakovosti, kjer se elementi obvladovanja tveganj odražajo v zahtevah po nenehnem izboljševanju, vzpostavitvi preventivnih ukrepov za izognitev potencialnim nevarnostim, spremljanju in merjenju zadovoljstva kupcev kot enem izmed virov informacij za poslovno odločanje, odločanju na podlagi dejstev ter drugih elementih.
- **ISO 14001** - Sistem za ravnanje z okoljem, kjer se elementi kažejo v zahtevah po harmonizaciji delovanja organizacije v skladu z zakonskimi predpisi, spremljanju, preverjanju in izboljševanju stanja organizacije na področju okoljevarstva, pripravljenosti in odzivanju na izredne razmere ter drugih elementih.
- **BS OHSAS 18001** – Sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti pri delu. Standard že v osnovi odraža pomen preventivnega delovanja organizacije z namenom izognitve ali ublažitve nevarnosti in vplivov, ki bi lahko ogrozili zdravje ali življenja zaposlenih. Pomemben element je tudi izpolnjevanje zakonskih zahtev na tem področju.

Podobnih primerov je veliko. Prvi objavljen standard za celovito obvladovanje tveganj v organizacijah je bil Australian Standard AS4360, prvič objavljen leta 1995 (Hopkin, 2010, str. 54). Predstavljal je dobro osnovo številnim kasneje objavljenim standardom, med katere sodi tudi ISO 31000. Standardizirani pristopi so rezultat dobrih praks. Med navedenimi standardi je precej skupnih značilnosti. Glede na to, da bom v naslednjem poglavju podrobno predstavil standard ISO 31000, sledi v nadaljevanju kratek povzetek značilnosti nekaterih primerov najbolj poznanih standardov celovitega obvladovanja tveganj.

2.3.2.1 *COSO ERM Framework*

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004) navaja, da standard COSO ERM Framework³ vzpostavlja ogrodje za podporo procesa celovitega obvladovanja tveganj kot tudi interne kontrole procesov. Izhaja iz standarda COSO Internal Control – Integrated Framework (1992), ki obravnava sistem notranje kontrole procesov organizacije.

Bistvena značilnost COSO ERM standarda je, da upošteva večsmerno delovanje vplivov na relaciji vzrok–posledica in njihovo ponavljanje. Na tej osnovi omogoča organizaciji vzpostaviti istočasne medsebojne povezave med:

- **cilji**, ki jih želimo doseči,
- **dejavniki internega okolja**, ki kažejo, kaj je potrebno narediti, da bodo cilji doseženi,
- **organizacijskimi nivoji** celotne organizacije.

Te relacije so ponazorjene v obliki 3-dimenzionalne kocke, kot je razvidno iz standarda (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, str. 5). Standard poskuša tveganja zajeti in jih obvladovati v okviru naslednjih štirih kategorij ciljev:

- **strateških**, ki zadevajo najvišje cilje,
- **operativnih**, ki se nanašajo na učinkovito uporabo virov,
- zanesljivosti **poročanja**,
- **skladnosti** delovanja organizacije v skladu s predpisi in zakonodajo.

Standard poudarja vlogo vodstva organizacije. V okviru poslanstva in vizije vodstvo organizacije določa strateške cilje in jih udejanja prek izbranih strategij.

2.3.2.2 *British Standard BS 31100:2008*

Po navedbah Hopkina (2010, str. 59-61) standard BS 31100:2008, imenovan tudi Risk Management – Code of Practice, podaja načela in praktične nasvete za načrtovanje, vzpostavitev in vzdrževanje sistema celovitega obvladovanja tveganj. Prikladen je za vse vrste organizacij. Vsebuje veliko podobnosti s standardom ISO 31000, kar potrjuje tudi vsebina zadnje nadgradnje standarda BS 31100:2011 Risk management – Code of practice and guidance for implementation of the BS ISO 31000.

Največ pozornosti namenja načrtovanju ogrodja sistema. Orodje vključuje podporne elemente za načrtovanje, vzpostavljanje, spremljanje, pregledovanje in neprestano izboljševanje procesa obvladovanja tveganj. Zasnovano je na način, da se aktivnosti izvajajo v ciklu, kakor prikazuje standard (v Hopkin, 2010, str. 60-61). S tem je omogočeno stalno

³ COSO ERM Framework je kratica za angl. naziv Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management Framework.

preverjanje učinkov izvedenih aktivnosti in neprestano izboljševanje procesa ter samega sistema.

Standard BS 31100 poudarja pomen sistematičnosti in učinkovitosti procesa obvladovanja tveganj po celotni organizaciji prek vseh organizacijskih nivojev. Aktivnosti obvladovanja si v ciklu sledijo po naslednjih fazah:

- prepoznavanje tveganj,
- ocenjevanje tveganj,
- odzivanje,
- poročanje o statusu aktivnosti,
- pregledovanje stanja.

Standard opozarja na pomen umeščenosti sistema obvladovanja tveganj v politike, strategije in postopke, ki jih izvaja organizacija.

2.3.2.3 IRM standard

IRM⁴ standard je rezultat skupnega dela institucij Airmic, Alarm in Irm (The Association of Insurance and Risk Managers, The Public Risk Management Association, & The Institute of Risk Management, 2002). Spada med najbolj znane in uporabljane standarde na področju celovitega obvladovanja tveganj. Problematike se loteva na sistematičen in celovit način prek:

- opredelitve terminologije izrazov, povezanih s tveganji,
- načrtovanja in izvajanja procesa obvladovanja tveganj,
- načrtovanja, vzpostavitve in vzdrževanja ogrodja sistema za podporo procesu,
- opredelitve ciljev, ki jih želimo doseči.

Pri načrtovanju ogrodja sistema standard upošteva zunanje in notranje okolje organizacije ter v okviru teh opredeljuje možne dejavnike izvorov tveganj. Predvideva možnost hkratnega vpliva več dejavnikov na tveganje. Tveganja opredeli in jih razvršča v štiri skupine:

- strateška tveganja,
- finančna tveganja,
- operativna tveganja,
- čista tveganja.

Poudarja pomen politike obvladovanja tveganj v organizaciji in vloge ter odgovornosti deležnikov, ki jo imajo pri njenem izvajanju. Zelo sistematično opredeljuje proces, kot je prikazano v standardu (Association of Insurance and Risk Managers, Alarm Public Risk Management Association, & Institute of Risk Management, 2002, str. 4). V okviru tega predvideva skrbno načrtovanje in izvajanje analize tveganj. Prepoznana tveganja natančno

⁴ IRM je kratica za angleški izraz Institute of Risk Management.

opredeli, oceni verjetnost njihove uresničitve in ovrednoti velikost možnih posledic. Upošteva tudi možnost nastankov pozitivnih učinkov tveganj. Poudarja pomen učinkovitosti komuniciranja, zato predvideva uporabo različnih pristopov komuniciranja z deležniki. Priprava ukrepov temelji na načelih njihove učinkovitosti, možnosti njihovega spremljanja, merjenja ter usklajenosti le-teh s predpisi in zakonodajo. Standard opozarja na pomen obravnave stroškov, povezanih z izvajanjem aktivnosti. Skrb za nenehno izboljševanje procesa in posledično celotnega sistema je eno temeljnih vodil standarda. Standard predvideva tudi vpeljavo funkcije interne revizije, katere namen je spremljanje in presojanje izvajanja procesa ter poročanje vodstvu o ugotovitvah. V okviru tega je ena izmed njenih ključnih nalog skrb za zagotavljanje verodostojnih informacij.

2.3.2.4 Skupne značilnosti standardov celovitega obvladovanja tveganj

Na podlagi navedenega lahko povzamemo, da vsi trije standardi uporabljajo sistematičen pristop pri vzpostavitvi ogrodja sistema, kakor tudi načrtovanja procesa celovitega obvladovanja tveganj. Nekateri dajejo večji poudarek načrtovanju in vzpostavitvi ogrodja sistema, drugi večji poudarek samemu procesu obvladovanja tveganj. Sistem gradijo na sorodnih načelih, katerih skupni cilj je ustvariti dodatno korist za organizacijo. Gonilo vseh procesov je stalno izboljševanje stanja in sistema.

Kateri je najboljši pristop ali standard, je težko oceniti. Kot ugotavljamo, je za učinkovito in celovito obvladovanje tveganj v organizaciji potrebno upoštevati veliko dejavnikov. Poznavanje razmer v okolju, kjer organizacija deluje, značilnosti v njenem delovanju, organizacijska kultura, pričakovanja in interesi njenih deležnikov so zgolj nekateri dejavniki, ki jih mora organizacija upoštevati pri sprejemanju odločitve, kateri pristop k obvladovanju tveganj bo najbolje izpolnil njena pričakovanja.

2.4 Pričakovane koristi od učinkovitega obvladovanja tveganj

Z učinkovitim obvladovanjem tveganj lahko pomembno vplivamo na verjetnost uresničitve dogodkov, kakor tudi na velikost njihovih posledic. To nam daje zelo pomemben vzvod pri usmerjanju organizacije na poti k cilju.

Hopkin (2010, str. 4) opredeljuje tako imenovan sistem pričakovanih koristi CADE3, ki izhajajo iz učinkovitega obvladovanja tveganj. Po tem sistemu naj bi organizacija pridobila naslednje koristi:

- **skladnost delovanja** (angl. *Compliance*) kot skupni rezultat delovanja tistih aktivnosti obvladovanja tveganj, ki usmerjajo organizacijo k izpolnjevanju zakonskih, družbenih in okoljevarstvenih zahtev;
- **jamstvo** (angl. *Assurance*), da so ključna tveganja bila prepoznana in so bili sprejeti ustrezni ukrepi;

- **učinkovitejše odločanje** (angl. *Enhanced decision making*). Informacije, pridobljene na osnovi izvajanja procesa obvladovanja tveganj, so koristne za sprejemanje hitrih in učinkovitih odločitev. Proces obvladovanja tveganj je torej pomembna podpora pri odločanju in vodenju, zato ga mora organizacija podpirati;
- večjo **učinkovitost** (angl. *Efficiency/Effectiveness/Efficacy*) aktivnosti, procesov in strategij v organizaciji.

Literatura navaja še veliko drugih možnih koristi kot na primer: povečanje konkurenčnih prednosti, točnost finančnega poročanja, večjo transparentnost v organizaciji, proaktivno vodenje organizacije, hitrejšo odzivnost organizacije, povečan ugled organizacije, povečano zaupanje deležnikov in delničarjev v organizacijo, izboljševanje sposobnosti učenja organizacije, neprestano izboljševanje in drugo. Kot navaja Šušteršič (2013, str. 9), raziskave kažejo, da podjetja, ki sledijo razvitim metodologijam obvladovanja tveganj, dosegajo tudi višji EBITDA⁵. Obvladovanje tveganj pomaga tudi pri pridobivanju vlagateljev in delničarjev. Če podjetje obvladuje to področje, daje pozitiven signal tudi bankam. Slednje se bodo lažje odločile za odobritev posojila. Tudi okolje bo manj negotovo glede izgube delovnih mest. Koristi od obvladovanja tveganj je nedvomno precej. Potrebno jih je znati izkoristiti.

Pogoj za učinkovito obvladovanje tveganj so jasno opredeljene koristi, ki jih lahko pričakujemo kot rezultat ukrepov. Brez tega bo učinkovitost nemogoče ugotoviti.

Seveda obstajajo tudi številne **nevarnosti** pri celovitem obvladovanju tveganj. Ena izmed ključnih je ta, da lahko organizacija pri zasledovanju odličnosti v obvladovanju tveganj povečuje kompleksnost aktivnosti v skrajnost, pri tem pa spregleda določena ključna tveganja. Seveda moramo pri vzpostavljanju in izvajanju procesa stalno imeti v mislih omejitve glede razpoložljivosti sredstev in drugih potrebnih virov za obvladovanje tveganj. To je dodaten razlog, da morajo biti koristi jasno opredeljene.

2.5 Tveganja v nabavni verigi

2.5.1 Opredelitev in pomen nabavne verige v organizaciji

Nabavna veriga vključuje vse aktivnosti različnih posameznikov in organizacij, povezane s tokom in spreminjanjem blaga, od materialov do končnih izdelkov, ki jih kupci uporabijo. Zsidisin in Ritchie (2009, str. 2) opredeljujeta nabavno verigo (angl. *supply chain*) kot proces s številnimi stopnjami, ki se prične z iskanjem in zagotavljanjem nabavnih virov prek različnih faz predelave materialov do montaže izdelkov, njihovega skladiščenja, transporta, distribucije do porabe izdelka s strani končnega porabnika.

⁵ EBITDA je kratica za angl. izraz **Earnings Before Interests and Taxes, Depreciation and Amortization**, kar predstavlja finančni kazalec, ki vključuje čisti dobiček, obresti, davke, odpise in amortizacijo.

Številne organizacije obravnavajo nabavno verigo kot enega najpomembnejših procesov, saj ima zelo velik in nemalokrat celo največji vpliv na stroške poslovanja. Nenehno izboljševanje in optimizacija nabavnih verig predstavlja organizacijam enega primarnih izzivov, na katerem gradijo konkurenčne prednosti.

Obvladovanje nabavne verige (angl. *Supply Chain Management*) je nekoč temeljilo na obravnavanju členov verige z enostavnim linijskim pristopom. Pri preprečevanju motenj v oskrbi se je osredotočalo predvsem na strategijo zagotavljanja varnostnih zalog pri najpomembnejših dobaviteljih. Današnji pristop k upravljanju nabavne verige je veliko bolj proaktiven, strateški in celovit. Organizacije obravnavajo nabavno verigo kot mrežo kupcev in dobaviteljev z medsebojnimi povezavami in vplivi (Kraljič, 1983; Trevelen & Schweickhart, 1988, et al.). V sodelovanju z ostalimi organizacijami – člani nabavne verige skuša organizacija s številnimi h kupcu usmerjenimi pristopi, tehnikami in strategijami ustvarjati in dosežati konkurenčne prednosti. Te se kažejo kot fleksibilnost, vitkost, odzivnost, učinkovitost nabavne verige in v drugih prednostih. Zelo pomembni dejavniki pri tem so učinkovita izmenjava informacij, učinkovito komuniciranje in gradnja partnerskih odnosov med člani celotne verige. To velja tako v smeri dobaviteljev in njihovih poddobaviteljev kot tudi v smeri kupcev, vse do končnega uporabnika izdelka ali storitve. Vsi napor in aktivnosti nabavne verige so usmerjeni v končni cilj organizacije »zadovoljiti končnega uporabnika«.

2.5.2 Opredelitev tveganj v nabavni verigi

Nabavna veriga je izpostavljena številnim dejavnikom potencialnih tveganj, ki lahko povzročijo motnje in prekinitve v verigi. Prekinitve v oskrbi z materiali ali storitvami lahko dramatično prizadenejo poslovne aktivnosti v organizaciji. Globalna nabava prinaša številne priložnosti za doseganje cenovnih prihrankov, istočasno pa povečuje kompleksnost nabavnih in logističnih aktivnosti ter posledično večja občutljivost nabavne verige. Vzpostaviti in vzdrževati varnostne zaloge je sicer učinkovit ukrep, vendar ta generira dodatne stroške. Vzdrževanje več različnih virov nabave zmanjša izpostavljenost tveganjem, vendar ima tudi to svojo ceno. Pritiski trga za zniževanje cen zahtevajo nenehno zniževanje stroškov. Cilj organizacij je nabavljati blago zahtevane kakovosti po čim nižji ceni in istočasno zagotavljati fleksibilno, zanesljivo in stroškovno racionalno oskrbo.

Kako preprečiti motnje in prekinitve v oskrbovalni verigi? Do katere meje je smiselno zniževati zaloge? Kateri so morebitni šibki člani v naši nabavni verigi? To so samo nekatera vprašanja, ki si jih zastavljajo organizacije pri obvladovanju tveganj v svojih nabavnih verigah. Nepredvidljive vremenske razmere, naravne nesreče, politični nemiri v svetu, vojaški spopadi, stavke so samo nekatere kategorije **zunanjih tveganj organizacij**. Raziskave (Elkins, Handfield, Blackhurst & Craighead, 2005; Coleman, 2006, et al.) kažejo, da se pogostost teh katastrofalnih dogodkov v zadnjih letih povečuje. Seveda so tu prisotna še **notranja tveganja organizacij**, kot so na primer strojelomi, stavke, težave s kakovostjo, logistiko, človeški faktor in drugo. Čim daljša je nabavna veriga, tem kompleksnejša in bolj

občutljiva je. Aktiviranje več nepričakovanih dejavnikov lahko povzroči kaos, ki vodi v stanje s posledicami ogromnih razsežnosti. Vse to sili organizacije k vzpostavitvi učinkovitih in odzivnih nabavnih verig, kjer so nevarnosti odpravljene oziroma zmanjšane na minimalno možno ali še sprejemljivo raven.

Literatura navaja precej definicij tveganj v nabavni verigi (angl. *Supply Chain risks*). Zsidisin in Ritchie (2009, str. 3) opredeljujeta tveganja v nabavni verigi kot nevarnosti, ki jih organizacija lahko utрпи zaradi koriščenja nabavnih priložnosti in se odražajo v finančni izgubi za organizacijo, bodisi neposredno ali posredno. Na osnovi definicije tveganja po Marchu in Shapiri (1987, str. 1404) so Jüttner, Peck in Christopher (2003, str. 200) opredelili tveganje v nabavni verigi kot odklon v porazdelitvi možnih izidov, verjetnosti njihovega nastanka in njihove vrednosti. Harland, Brenchley in Walker (2003, str. 502) ugotavljajo, da večina avtorjev del s področja obvladovanja tveganj v nabavni verigi obravnava ta tveganja kot izključno negativna, bodisi z vidika nevarnosti, škode, poškodbe, izgube ali kakšnih drugih neželenih posledic. To potrjujeta tudi Wagner in Bode (2006a, str. 309-310) v kasnejši študiji, kjer zaključujeta, da tveganja v nabavni verigi pojmujejo kot nezaželena in jih enačimo z škodljivimi posledicami prekinitve ali motenj verige.

2.5.3 Vrste tveganj v nabavni verigi

Podobno kot pri kategorizaciji tveganj (poglavje 1.2.2.) navaja literatura različne opredelitve in razvrstitve tveganj v nabavni verigi. V nadaljevanju predstavljam zgolj nekaj primerov:

- Zsidisin in Ritchie (2009, str. 4) razvrščata tveganja v nabavni verigi v naslednje kategorije:
 - **prekinitve dobav blaga in storitev**, ki so posledica bodisi slabe kakovosti, zakasnelih dobav ali ne-dobav, kar povzroči izpad poslovanja in posledično nezadovoljstvo kupca;
 - **nestanovitnost cen**, kjer gre za problem prenosa povišanja cene od dobavitelja h kupcu. Posledice so lahko upiranje kupca za sprejetje povišane cene, zmanjšanje dodane vrednosti, izguba dobavitelja ali kupca idr.;
 - **slaba kakovost izdelkov ali storitev**, ki lahko v obeh smereh nabavne verige povzroči nezadovoljstvo kupca s posledicami na obseg poslovanja, prihodke, slabšo pogajalsko pozicijo in drugo;
 - **ugled organizacije**, kjer se zaradi neposrednih ali posrednih negativnih posledic dogodkov v nabavni verigi širijo slabe govorice o določeni organizaciji.
- Christopher in Peck (2004, str. 9) razvrščata tveganja v nabavni verigi v 5 skupin:
 - tveganja znotraj organizacije:
 - a. **proces**,
 - b. **kontrola**;
 - tveganja izven organizacije, vendar znotraj nabavne verige:
 - c. **povpraševanje**,

d. ponudba;

- tveganja izven nabavne verige:

e. tveganja okolja.

- Wagner in Bode (v Zsidisin & Ritchie, 2009, str. 275-277) opredeljujeta **vire tveganj nabavne verige** na:
 - **tveganja na strani povpraševanja** (angl. *Demand side risks*), ki se nanašajo na spodnji tok nabavne verige, in sicer na distribucijsko mrežo oziroma fizično distribucijo izdelkov do končnega potrošnika. Najbolj značilne negativne posledice tovrstnih tveganj so manki izdelkov na trgovinskih policah in neučinkovita izraba kapacitet. Značilen pojav je t. i. **učinek biča** (angl. *Bullwhip effect*), ki se odraža v večanju odmika povpraševanja po nabavni verigi navzgor, torej v smeri dobaviteljev;
 - **tveganja na ponudbeni strani** (angl. *Supply side risks*) se nanašajo na dobaviteljske mreže, ki jih sestavljajo dobavitelji in njihovi poddobavitelji. Sem uvrščamo poslovna tveganja dobaviteljev, njihovo finančno moč, proizvodne kapacitete, ovire v samooskrbi, logistične težave, težave, povezane s kakovostjo, sposobnost sledenja tehnološkim in konstrukcijskim spremembam;
 - **tveganja zakonodaje, regulativ in birokracije** (angl. *Regulatory, legal and Bureaucratic Risks*), ki se odražajo v legalni moči državnih, mednarodnih ali drugih institucij glede izvajanja ukrepov, bodisi v smislu dodatnih zahtev ali omejitev;
 - **infrastrukturna tveganja** (angl. *Infrastructure Risks*), ki zajemajo tehnične in socialne težave v oskrbi organizacije s potrebnimi viri za poslovanje. Sem spadajo nepravilno delovanje proizvodne in informacijske opreme, strojelomi, prekinitvev oskrbe z električno energijo, vodo, stavke, sabotáže, vandalizem in podobni dejavniki;
 - **tveganja katastrof** (angl. *Catastrophic Risks*), ki imajo hude in dolgotrajne posledice za prizadeto okolje in njene subjekte. Sem uvrščamo naravne nesreče, vojne, teroristične napade, socialno-politične nemire, dolgotrajnejše gospodarske krize in podobno.

2.5.4 Obvladovanje tveganj v nabavni verigi

Veliko organizacij je s ciljem zmanjševanja stroškov poslovanja skušalo izkoristiti priložnosti globalnega trga in prenesti večji del internih aktivnosti na zunanje vire oskrbe, zlasti na nizkocenovne trge ob istočasnem zmanjševanju zalog. Tak pristop je vodil v preveliko odvisnost od ostalih členov verige, povečanje izpostavljenosti dodatnim tveganjem in posledično vse večjo ranljivost organizacije.

Medsebojna pričakovanja med organizacijami - člani v nabavni verigi se poleg cenovne konkurenčnosti, zagotavljanja kakovostne skladnosti in pravočasnosti dobav nanašajo tudi na odzivnost, zanesljivost, medsebojno odvisnost in varnost. Te lastnosti odražajo sposobnost posameznega člana verige za obvladovanje neželenih vplivov ali dogodkov, ki lahko ogrozijo delovanje tudi ostalih členov ali celotne nabavne verige.

Kompleksno okolje, hitre tehnološke spremembe, pritiski trga in drugi dejavniki vodijo v neizbežne nevarnosti, napake in posledično težave. Nabavna veriga je zelo občutljiva na nepredvidljive dogodke, obvladovanje tveganj v nabavni verigi pa je zaradi številnih tovrstnih dogodkov in dejavnikov zelo kompleksno. Ker uspešnost obvladovanja nabavne verige pri veliki večini organizacij, zlasti proizvodnih, bistveno vpliva na njihovo dodano vrednost, je proaktiven pristop s ciljem obvladovanja tveganj nujen.

V zadnjih letih se čedalje več pozornosti posveča sistematičnemu pristopu obvladovanja tveganj v nabavnih verigah, kar potrjuje vse več literature in študij s tega področja. V nadaljevanju se bom pri obravnavi tematike naslonil na nekatere hipoteze in ugotovitve zanimive in obširne **empirične študije**, izvedene v letih 2005-2006 v Nemčiji, ki je preučevala odnos in obnašanje vodstvenega kadra do upravljanja nabavnih verig, logistike in nabave v 760 podjetij iz različnih panog nemškega gospodarstva (v Zsidisin & Ritchie, 2009, str. 272–283). Cilj te raziskave je bil ugotoviti:

1. najpogostejše vzroke za prekinitve in motnje v dobavnih verigah, ki so jih obravnavana nemška podjetja utrpela v zadnjih treh letih,
2. kako so se posledice odražale v poslovanju prizadetih podjetij,
3. katere prakse so ta podjetja na podlagi svojih izkušenj uvedla in jih aktivno uporabljajo za obvladovanje tveganj v nabavnih verigah.

Študija je pokazala, da med identificiranimi tveganji, ki so prizadela nabavne verige obravnavanih podjetij, močno prevladujejo t. i. tveganja na strani povpraševanja in tveganja na ponudbeni strani. Podjetja so imela največ težav z nenapovedanimi velikimi odmiki naročil kupcev, slabo informiranostjo o dogajanju v nabavni verigi, spreminjanjem cen na nabavnih trgih, težavami s kakovostjo nabavljenega blaga, odzivnostjo proizvodnih kapacitet in dobavnih virov glede na nihanja povpraševanja ter z logistično podporo dobaviteljev. Precej manj so bila nemška podjetja prizadeta zaradi tveganj zakonodaje, regulativ in birokracije. Sledila so infrastrukturna tveganja, najmanjše posledice pa so obravnavana podjetja utrpela zaradi tveganj katastrof.

Zaključki so s teh vidikov logični, vsaj kar zadeva poslovanje dobaviteljskih verig na nemškem trgu. Nemčija velja, vsaj v zadnjih desetletjih, za mirno, urejeno državo s stabilnim poslovnim okoljem. Nekoliko nelogični se mi zdijo rezultati glede posledic tveganj katastrof, če upoštevamo, da so se dobaviteljske verige v zadnjih desetletjih močno globalizirale. Marsikateri člen nabavnih verig je zagotovo utrpel hujše posledice potresov, požarov, poplav, orkanov, cunamijev, terorističnih napadov, socialno-političnih pretresov, epidemij idr. Vsem dobro znane so posledice terorističnih napadov v ZDA leta 2001. Če upoštevamo primer Japonske kot ene izmed vodilnih gospodarskih sil in pomembne proizvajalke številnih specifičnih materialov (specialna jekla, specialni materiali za plastične mase idr.) in sestavov (elektronika, specialni ležaji idr.), je bilo zgolj v zadnjem desetletju zaznanih več kot dvajset rušilnih potresov, vsaj dva rušilna cunamija ter jedrska nesreča s hujšimi posledicami tudi za globalno gospodarstvo.

Kot smo ugotovili v predhodnih poglavjih, je za učinkovito in celovito obvladovanje tveganj zelo pomemben sistematičen pristop. Ta se sestoji iz prepoznavanja tveganj, analize tveganj, sprejemanja optimalnih ukrepov ali njihovih kombinacij s ciljem izogniti se, zmanjšati ali prenesti tveganja na druge akterje ter nenehnega izboljševanja sistema obvladovanja tveganj. V nadaljevanju se bom osredotočil na obravnavo možnih **strategij in ukrepov za obvladovanje tveganj**. Na osnovi strokovne literature številnih avtorjev Zsidisin & Ritchie (2009, str. 279–281) razvrščata dobre prakse obvladovanja tveganj v nabavni verigi v dve skupini, in sicer:

- **Prakse obvladovanja tveganj, usmerjene v njihove vzroke**, katerih cilj je zmanjšati verjetnost nastanka vzroka ali okoliščin, ki bi lahko privedle do neželenih dogodkov:
 - **Izogibanje tveganju** je pogosto uporabljena taktika.
 - **Priprava preventivnih ukrepov** v izogib neželenim dogodkom, kot so na primer nesreče na delu, požar, sabotaze, vandalizem idr., je tudi pogost pristop obvarovanja pred tveganji.
 - Pomembno korist pri obvladovanju tveganj prinaša tudi **transparentnost nabavne verige in učinkovita izmenjava informacij** med člani verige.
 - Organizacije imajo vsekakor možnost vplivanja na verjetnost nastanka oz. izognitev vzrokom tveganj. Učinkovit pristop pri tem je zagotovo **ozaveščanje in spodbujanje ostalih členov verige** glede pomembnosti proaktivnega ravnanja vseh udeležencev pri obvladovanju tveganj.
- **Prakse obvladovanja tveganj, usmerjene v njihove posledice**, kjer organizacija sprejme odločitev, da bo tveganje sprejela, vendar bo poskušala možne neželene posledice omejiti ali zmanjšati na sprejemljivo raven:
 - Pogosto uporabljena je **strategija priprave rezervnega scenarija** v primeru uresničitve tveganja. Za premagovanje takih primerov praksa narekuje vzpostavitev dodatnih aktivnosti ali virov, kar se odraža v obliki varnostnih zalog, uvedbi dodatnega vira dobav, večanju fleksibilnosti nabavne verige idr.
 - Iz podobnega razloga je zelo pomembna **strategija oblikovanja nabora dobaviteljev** (angl. *Suppliers portfolio*). Odločitev, ali poslovati z zgolj z enim dobaviteljem ali uvesti dvojni vir ali celo več virov oskrbe, lahko pomembno vpliva na izpostavljenost tveganjem. V sklop tega prištevajo tudi **strategijo diverzifikacije dobaviteljev**, bodisi z vidika lokacije njihovih proizvodnih obratov, njihove velikosti, pogajalske moči ali drugih lastnosti.
 - Splošno sprejeta dobra praksa je nenehno izboljševanje **sistema napovedi povpraševanja kupcev**.
 - Na izpostavljenost tveganjem pomembno vpliva **konstrukcijska zasnova izdelka**, saj z večanjem stopnje modularnosti in standardizacije sestavov tveganje precej lažje obvladujemo kot v nasprotnem primeru (manj ponudnikov, namenska orodja idr.).

- Dobro je poznati tudi **načrt proizvodnega procesa dobavitelja**, da lahko morebitne negativne posledice predvidimo in jih ustrezno zmanjšamo (prilagodljivost na spremembe, odzivnost, varnostne zaloge idr.).
- Pomemben vidik je tudi vzpostavitev **finančnih rezerv za primere tveganj nastanka škod** ali odškodninskih zahtevkov tretje strani, pri čemer ima organizacija možnost vzpostaviti finančne rezerve samostojno ali prenesti določene vrste tveganj na zavarovalnico (zavarovanja imetja pred naravnimi nesrečami, poškodbami blaga med transportom, zavarovanje zalog, zavarovanje proizvajalčeve odgovornosti, zavarovanje v primeru odpoklica izdelka s trga idr.). Nekatere zavarovalnice nudijo celo t. i. zavarovanja za specifična tveganja (angl. *Alternative Risk transfer ali ART*), kjer je pod posebnimi pogoji možno skleniti zavarovanja, ki niso predmet običajnih zavarovalniških ponudb.

Z obravnavanih vidikov sta čedalje bolj pomembni odliki nabavnih verig njihova **prožnost** (angl. *resilience*) in **robustnost** (angl. *robustness*). Kot smo pravkar ugotovili, lahko tveganja nabavnih verig obvladujemo bodisi s preventivnimi ukrepi za povečanje njihove varnosti in vzdržljivosti bodisi z ukrepi, s katerimi povečamo njihovo prožnost in se na ta način lahko odzovemo na neželene dogodke.

Predstavljena študija nemških podjetij je pokazala, da so bila ta bolj naklonjena aktivnostim za obvladovanje tveganj, usmerjenim v njihove vzroke. To kaže na dejstvo, da se odgovorni za upravljanje nabavnih verig zavedajo kompleksnosti obvladovanja številnih tveganj, zato se tveganjem najraje izogibajo oziroma skušajo vzpostaviti preventivne ukrepe, da bi do njihovih negativnih posledic ne prišlo. Zanimiva ugotovitev te študije je tudi, da imajo zavarovanja za primere tveganj v nabavnih verigah zanemarljivo vlogo v okviru ostalih ukrepov obvladovanja tveganj.

Obravnavana študija kot tudi nekatere druge so pokazale, da se dobre prakse obvladovanja tveganj v nabavnih verigah niso še dovolj uveljavile v splošni poslovni rabi. Na tem področju se definitivno kaže potreba po večjem poudarku na pomembnosti obvladovanja tveganj v nabavnih verigah in izobraževanju nosilcev upravljanja nabavnih verig. Za obvladovanje tveganj namreč ni splošno predpisanega recepta. Vsaka organizacija mora ugotoviti učinkovit način za lastno zaščito pred tveganji. Ker imajo aktivnosti in viri za obvladovanje tveganj svojo ceno, morajo odgovorni pri iskanju rešitev vedno imeti v mislih potrebne koristi kot tudi z njimi povezane stroške.

3 ISO 31000 - SISTEM CELOVITEGA OBVLADOVANJA TVEGANJ

3.1 Osnove ISO 31000

ISO 31000 je mednarodni standard, ki vsebuje priporočila za vzpostavitev učinkovitega sistema celovitega obvladovanja tveganj v organizacijah. Po navedbah nekaterih strokovnjakov (Shortreed, 2010, str. 8, et al) naj bi ISO 31000 predstavljal sintezo najboljših

doslej razvitih pristopov in dobrih praks na področju celovitega obvladovanja tveganj v organizacijah. Uradno ime standarda je ISO 31000:2009 Risk Management - Principles and guidelines. Razvila ga je Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO⁶ in prvič je bil objavljen 13. novembra 2009. Vzporedno s standardom je bil objavljen tudi slovar izrazov ISO Guide 73:2009 Risk management – Vocabulary, ki služi kot pripomoček za pravilno razumevanje standarda.

ISO Guide 73 (International Organization for Standardization, 2009a, str. 1) definira tveganje kot »Risk is the effect of uncertainty on objectives«, kar bi se v slovenskem prevodu glasilo: »Tveganje je učinek negotovosti na izide.« Pomembna opredelitev, ki izhaja iz razlage definicije tveganja po ISO Guide 73, je, da tveganja lahko vodijo v pozitivna ali negativna odstopanja od pričakovanj. Torej standard priznava možnost, da je tveganje lahko tudi priložnost. Standard opredeljuje obvladovanje tveganj kot sistematično in usklajeno izvajanje aktivnosti organizacije z namenom učinkovitega nadzora vseh tveganj in minimiziranja njihovih negativnih učinkov na zastavljene cilje.

Po navedbah ISO 31000:2009 (str. 1) je ISO 31000 splošno uporaben standard za obvladovanje vseh vrst organizacijskih tveganj. Uporaben je za različne tipe organizacij, tako za zasebne kot tudi javne organizacije, združenja, skupine ali celo posameznike. Standard se lahko vzpostavi na vseh ravneh delovanja organizacije in v kateremkoli obdobju njenega življenja. Ker je uporaben tako na strateškem kot tudi organizacijskem nivoju pri sprejemanju odločitev, je priporočila standarda koristno obravnavati kot sestavni del vodenja. Poudarja sistematičnost pristopa obravnave vseh vrst potencialnih tveganj v organizaciji. Sleherno identificirano tveganje naslovi in opredeli časovni načrt izbranih aktivnosti za njegovo obvladovanje. Velik poudarek posveča kakovosti informacij, tako z vidika postavitve in vzdrževanja učinkovitega sistema njihovega zbiranja, kakor tudi obdelave informacij, njihove transparentnosti, evidentiranja in hranjenja le-teh. Upošteva pomen vplivov kulturoloških in človeških dejavnikov na organizacijo, kakor tudi dinamiko dogajanj v okolju. Obvladovanje tveganj pojmuje kot proces, pri čemer poudarja pomen nenehnega prilagajanja in izboljševanja organizacije na tem področju. Standard služi kot priporočilo dobrih praks in ni predmet certificiranja.

ISO 31000 opredeljuje tri področja – gradnike sistema, ki omogočajo celovito obvladovanje tveganj v organizaciji, in sicer:

- 1. načela** pri obvladovanju tveganj,
- 2. ogrodje** sistema obvladovanja tveganj in
- 3. proces** obvladovanja tveganj.

Razmerja med temi področji - gradniki sistema ISO 31000 prikazuje Priloga 1.

⁶ ISO je kratica za International Organization for Standardization ali Mednarodna organizacija za standardizacijo.

3.2 *Gradniki sistema ISO 31000*

3.2.1 Načela pri obvladovanju tveganj

Načela standarda ISO 31000 odražajo praktične usmeritve in priporočila, ki naj jih organizacija upošteva, če želi vzpostaviti učinkovit sistem obvladovanja tveganj.

Standard obravnava obvladovanje tveganj kot sredstvo za ustvarjanje dodane vrednosti organizacije, saj ji pomaga dosegati načrtovane cilje. Obvladovanje tveganj je potrebno obravnavati kot sestavni del vsakega procesa v organizaciji in mora biti upoštevano pri sprejemanju odločitev na vseh področjih in nivojih organizacije. Obvladovanje tveganj je torej sestavni del vodenja organizacije.

Tveganja morajo biti opredeljena nedvoumno in nosijo svoj naslov. Cilj je ugotoviti njihove lastnosti, kot so npr. **narava**⁷, izvor, možni vplivi in posledice. Obvladovanje tveganj mora biti sistematično, časovno opredeljeno in ciljno naravnano. Prilagojeno mora biti konkretni organizaciji in njenim posebnostim. Temeljiti mora na kakovostnih informacijah. Prepoznati in upoštevati mora človeške in kulturološke dejavnike, ki imajo običajno zelo velik vpliv na doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Pristop k obvladovanju tveganj mora biti transparenten, deležnikom razumljiv in mora omogočiti njihovo vključevanje v sistem. Sistem mora imeti spodobnost stalnega prilagajanja novim okoliščinam, hitro in učinkovito odzivnost. Omogočati mora neprestano izboljševanje organizacije, njeno krepitev.

3.2.2 Ogradje sistema obvladovanja tveganj

Ogradje sistema je povezovalni mehanizem med elementi procesa obvladovanja tveganj v organizaciji. Proces celovitega obvladovanja tveganj v organizaciji je običajno zelo kompleksen, saj obravnava številna tveganja na različnih področjih in nivojih organizacije, omogoča usklajevanje, izvajanje ter nadzor aktivnosti za njihovo obvladovanje.

Ogradje v skladu z ISO 31000 vzpostavlja potrebne temelje za uvajanje dobrih praks v proces celovitega obvladovanja tveganj. Zasnovano je na konceptu **PDCA**⁸ cikla. To daje dobro osnovo za nenehno izboljševanje učinkovitosti procesa. ISO 31000 ne predpisuje elementov, ki naj jih organizacija vgradi v lastno ogradje sistema za obvladovanje tveganj, temveč podaja priporočila za **koncept vzpostavitve ogradja** kot prikazuje Slika 2.

⁷ Pod pojmom **narava** tveganja smatramo opredelitev tveganja po vrsti in časovnem okviru nastanka možnih posledic.

⁸ PDCA je kratica za angl. izraz **Plan** (planiraj) – **Do** (naredi) - **Control** (preveri) - **Act** (ukrepaj oz. popravi), kar poznamo kot Demingov krog nenehnega izboljševanja.

Slika 2: Koncept vzpostavitve ogrodja sistema celovitega obvladovanja tveganj po ISO 31000



Vir: Association of Insurance and Risk Managers, Alarm Public Risk Management Association, & Institute of Risk Management, *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements for ISO 31000, 2010*, str. 8, slika 2.

Standard poudarja pomen integracije obvladovanja tveganj v samo kulturo organizacije. To zahteva **zavezo najvišjega vodstva organizacije k podpori**, spodbujanju in izvrševanju vseh potrebnih aktivnosti za učinkovito obvladovanje tveganj na vseh področjih in nivojih organizacije. Da bo proces s številnimi aktivnostmi obvladovanja tveganj učinkovito vzpostavljen, podprt in izvajan, potrebuje strukturo oziroma t. i. **ogrodje sistema**. ISO 31000 ne podaja natančnih navodil za načrtovanje ogrodja sistema, temveč zgolj priporočila. Ta se osredotočajo na obravnavo treh temeljnih področij ogrodja in njihovih elementov, kot je prikazano v literaturi Airmic, Alarm in Irm (Association of Insurance and Risk Managers, Alarm Public Risk Management Association, & Institute of Risk Management, 2010, str. 7), in sicer:

- **arhitektura sistema obvladovanja tveganj**, ki temelji na zavezi vodstva k obvladovanju tveganj, pristojnostih, odgovornostih, načinu komunikacije in načinu poročanja;
- **strategija obvladovanja tveganj**, ki opredeljuje cilje, pričakovanja, strategije, navade in filozofijo organizacije v okviru njene politike obvladovanja tveganj;
- **protokoli obvladovanja tveganj**, ki so opredeljeni v okviru smernic obvladovanja tveganj organizacije in vključujejo načrtovanje in vzpostavitev ogrodja sistema, procese obvladovanja tveganj, pravila, postopke, orodja ter tehnike za obvladovanje tveganj.

Načrtovanje ogrodja sistema zahteva poznavanje organizacije, njenega delovanja, posebnosti, šibkosti in nevarnosti. Potrebno je predvideti in oblikovati politiko obvladovanja tveganj v organizaciji. Predvideti in zagotoviti je potrebno vire za izvajanje procesa. Učinkovitost procesa zahteva uvedbo ustreznih organizacijskih pristopov in metod pri načrtovanju aktivnosti, izvajanju, spremljanju, ocenjevanju rezultatov in izboljševanju sistema. Nepogrešljivo orodje v izvajanju procesov so ljudje – nosilci aktivnosti s svojim znanjem, izkušnjami in seveda angažiranostjo. Učinkovito komuniciranje je nujno tako znotraj organizacije kot tudi navzven. Najtežji del predstavlja vzpostavitev organizacijske kulture, ki bo spodbujala angažiranost vseh deležnikov za obvladovanje tveganj na vseh področjih organizacije. V okviru področja **vzpostavitve sistema** obvladovanja tveganj standard predvideva:

- oblikovanje strategije za vzpostavitev ogrodja sistema obvladovanja tveganj v organizaciji, v naslednjem koraku pa njeno izvršitev;
- pripravo načrta za uvedbo procesa obvladovanja tveganj v organizaciji in kasneje njegovo aktiviranje.

Standard poudarja pomen **spremljanja in ocenjevanja učinkovitosti ogrodja sistema**. V ta namen priporoča izdelavo in uporabo meril za ocenjevanje njegove učinkovitosti, evidentiranje rezultatov in vzpostavitev sistema poročanja. Na osnovi presoje rezultatov učinkovitosti ogrodja sistema organizacija sprejme odločitve o potrebnih ukrepih za dopolnitev oziroma **izboljšanje ogrodja sistema**. Izboljševanje se izvaja kontinuirano v obliki cikličnega procesa.

3.2.3 Proces obvladovanja tveganj

Proces obvladovanja tveganj po ISO 31000 sistematično usklajuje izvajanje različnih politik, strategij in postopkov v organizaciji s širokim spektrom koordiniranih aktivnosti, ki se nanašajo na obvladovanje vplivov notranjih in zunanjih dejavnikov organizacije, posvetovanje in učinkovito komuniciranje z deležniki, identifikacijo tveganj, njihovo analizo, vrednotenje, obdelavo, spremljanje ter ponovno oceno tveganj. Deluje po sistemu cikla PDCA.

Standard poudarja pomen **komuniciranja in posvetovanja z deležniki** v vseh fazah procesa obvladovanja tveganj. Ker je pomembno, da vzpostavimo možnost komunikacije s čim širšim krogom deležnikov, tako notranjih kot tudi zunanjih, je priporočljivo izdelati komunikacijski načrt.

Standard daje pomembno težo obravnavi **konteksta sistema** (angl. *context*), kjer gre za poudarek na opredelitvi:

- dejavnikov, ki imajo potencialni vpliv na tveganja v organizaciji,
- parametrov, ki omogočajo spremljanje uspešnosti izvajanja procesa obvladovanja tveganj.

Pri njihovem opredeljevanju moramo imeti v mislih vprašanje, v kolikšni meri lahko ti vplivajo na doseganje ciljev organizacije, kakor tudi obvladovanje tveganj v organizaciji.

Standard strukturira opredelitev dejavnikov okolja, ki imajo potencialni vpliv na delovanje organizacije, na zunanje in notranje dejavnike. Med **zunanje dejavnike okolja** šteje ključne dejavnike in trende na področjih zakonodaje, ekonomije, tehnologije, konkurence, financ, politike, sociale, kulture in drugih področjih, ki imajo vpliv na doseganje ciljev organizacije. Ti dejavniki lahko izhajajo iz mednarodnega, nacionalnega, regionalnega in lokalnega okolja. Med najpomembnejše elemente obravnave sodijo odnosi z zunanjimi deležniki, njihove percepcije in vrednote. Pod **notranje dejavnike okolja** standarda navaja:

- vrednote, politike, cilje in strategije organizacije,
- sistem vodenja, organizacijsko strukturo, vloge in odgovornosti notranjih deležnikov,
- vire, kar predstavljajo zaposleni s svojim znanjem, kapital, razpoložljive tehnologije, procesi, sistemi in druga orodja, ki jih organizacija poseduje,
- odnose in percepcije notranjih deležnikov ter organizacijsko kulturo,
- formalne in neformalne komunikacijske sisteme ter tokove informacij,
- procese sprejemanja odločitev,
- standarde in sprejete modele v organizaciji,
- druge notranje dejavnike in specifičnosti, ki imajo vpliv na doseganje ciljev organizacije.

ISO 31000 poudarja pomembnost vzpostavitve edinstvenega konteksta obvladovanja tveganj v organizaciji. S tem mislimo na upoštevanje specifičnosti okolja konkretne organizacije, njenega delovanja, obnašanja ter vzpostavitve konteksta po njeni meri. Cilj je doseči usklajenost in umeščenost procesa obvladovanja tveganj v organizacijsko kulturo konkretne organizacije, s čimer mislimo na umeščenost v njene procese, politike, strategije, vodenje in miselnost njenih deležnikov.

Zelo pomembno področje procesa obvladovanja tveganj predstavlja določitev **kriterijev ocenjevanja tveganj**. V okviru te aktivnosti opredelimo:

- naravo, tip vzroka in posledice potencialnih tveganj,
- definicijo verjetnosti,
- časovni okvir in verjetnost nastanka posledic.

Pri opredeljevanju moramo imeti v mislih sprejeto politiko obvladovanja tveganj organizacije, način in specifične delovanja organizacije, interese in pričakovanja deležnikov, opredelitev narave in možnih izvorov tveganja, način opredelitve verjetnosti, kakor tudi posledic v primeru uresničitve tveganja. Vzpostavljen mora biti tudi sistem za spremljanje ustreznosti kriterijev in njihovo nadgrajevanje.

V okviru **presojanja tveganj** kot sklopa procesa standard opredeljuje naslednje faze:

- V fazi **identifikacije ali prepoznavanja tveganj** poskušamo ugotoviti: »Kaj lahko gre narobe, na kakšen način, v kolikšni meri in s kakšno verjetnostjo?« Za identificirano

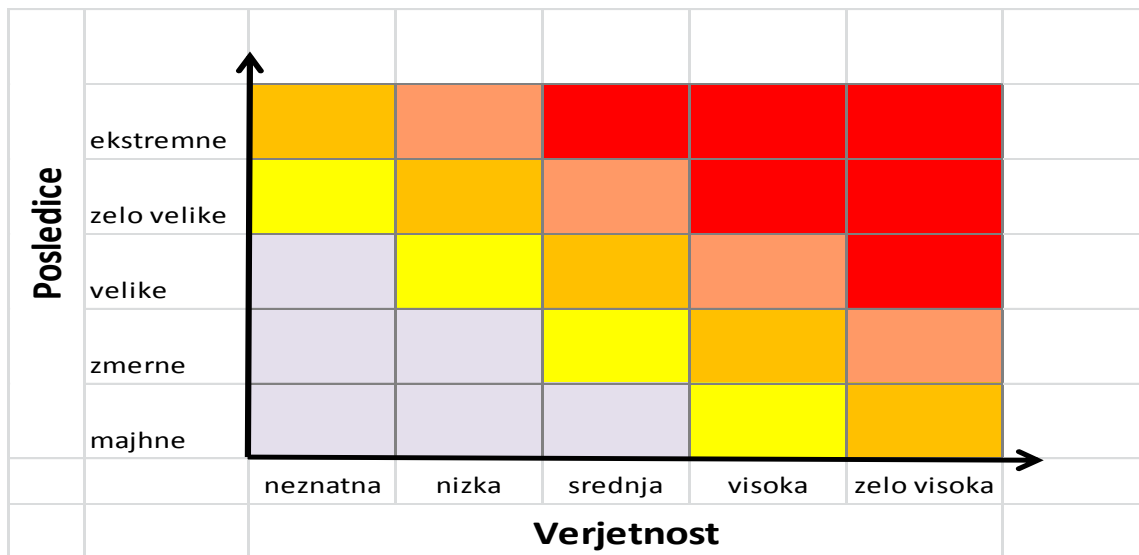
tveganje je potrebno zbrati in evidentirati bazo podatkov, ki omogočajo sistematičen opis ali tako imenovano **profiliranje tveganja**.

Za ta namen je potrebno angažirati kompetentne ljudi, ki z ustreznimi znanji, pristopi in orodji vzpostavijo in ažurno vodijo preglednico s podatki o prepoznanih tveganjih ali tako imenovani **register tveganj**. V registru beležimo prepoznana tveganja, ocene možnih posledic in področij, kjer se lahko odražajo vplivi, intenzivnost vplivov, verjetnost njihovega nastanka, njihove izvore, vire, podatke o sprejetih ukrepih in ocenah njihovih učinkov ter druge koristne podatke.

- V okviru **analize tveganj** podatke o prepoznanim tveganju pretvorimo v uporabno vrednost informacij. Bistvo analize je čim bolj opredeliti in razumeti posamezno tveganje ter dejavnike, povezane z njim.

Na podlagi pridobljenih podatkov ugotavljamo lastnosti posameznega tveganja, razloge za nastanek in vire tveganja, velikost učinkov in možne posledice ter verjetnost njihove uresničitve. Pri tem imamo na voljo uporabo **kvantitativne analize**⁹, **kvalitativne analize**¹⁰ ali **kombinacije obeh**. Globina analize je odvisna od samega namena, pomena natančnih izsledkov, pomena tveganja za organizacijo in razpoložljivosti podatkov ter drugih virov. Ključni komponenti analize tveganj sta **opredelitev posledic posameznega tveganja** in **opredelitev verjetnosti njihove uresničitve**. Njun zmnožek odraža **vrednostno oceno tveganja**. Na podlagi medsebojne primerjave izračunanih vrednosti ocen tveganja razporedimo po stopnjah ali **nivojih tveganj**, kot prikazuje Slika 3.

Slika 3: Verjetnost nastanka in možne posledice kot komponenti tveganj



Vir: Prirejeno po IoMosaic Corporation Whitepaper, *Designing an Effective Risk Matrix*, 2009.

⁹ Kvantitativna analiza temelji na matematičnih izračunih.

¹⁰ Kvalitativna analiza temelji na izkušnjah.

Rezultati odražajo naravno stopnjo posameznega tveganja oziroma, kot smo v poglavju 1.1 že pojasnili, stopnjo tveganja pred uvedbo ukrepov za njihovo obvladovanje.

- Sledi **vrednotenje tveganj**, katerega namen je pripraviti kakovostne informacije za sprejemanje odločitev v organizaciji. Cilj te faze je:
 - določiti tveganja, za katera je potrebno izvesti ustrezne ukrepe za njihovo obvladovanje (angl. *risk treatment*¹¹). Določimo jih na podlagi primerjave rezultatov nivojev posameznih tveganj, ki smo jih ugotovili v fazi analize;
 - določiti prioritete tveganj, za katere je potrebno izvesti ustrezne ukrepe. To vprašanje je koristno obravnavati v širšem smislu in navzočnosti širšega kroga deležnikov. Določitev prioritete je odvisna od več dejavnikov in je običajno rezultat soglasja deležnikov.
- V okviru faze **priprave in izvedbe ukrepov** za obvladovanje tveganj opredelimo ustrezne rešitve/ukrepe za ublažitev določenega tveganja in jih izvedemo. **Iskanje ustreznih ukrepov** je ciklični proces, kjer presojujemo različne rešitve/možne ukrepe, potrebne vire za izvedbo ukrepa, koristi od uvedenega ukrepa, učinkovitost in izvedljivost ukrepa. Ker se okoliščine spreminjajo, ni nujno, da je določena rešitev trajna. ISO 31000 (2009b, str. 19) opredeljuje več možnih **pristopov oz. strategij** iskanja ustreznih rešitev, in sicer:
 - **izogibanje tveganju**, ko aktivnost, ki je izpostavljena tveganju, ustavimo ali je sploh ne izvršimo;
 - **spodbujanje tveganja**, ko uresničitev le-tega prinaša korist;
 - **izključitev vira** tveganja in s tem izognitev tveganju;
 - **sprememba verjetnosti nastanka** tveganja;
 - **sprememba posledic** delovanja tveganja;
 - **prenos tveganja na drugo stranko** ali delitev tveganja z njo;
 - **sprejetje tveganja** na podlagi utemeljene odločitve. Izvede se priprava na tveganje in vzpostavitev stanja pripravljenosti še pred njeno uresnitvijo.

Kriteriji pri izbiri ustrezne rešitve so običajno **učinkovitost**, ki nam jo ta rešitev prinaša, in **potrebni viri** za njeno izvršitev. Seveda mora organizacija pri tem upoštevati percepcije deležnikov, zakonodajo, odgovornost do družbe in okolja ter ostale pomembne dejavnike. Rešitev lahko zahteva enega ali več ukrepov, njihovi učinki pa se lahko odražajo na različnih področjih organizacije.

Standard predvideva izdelavo **načrtov ukrepov za obvladovanje tveganj**, katerih namen je dokumentirati ukrepe in njihov način uvedbe oz. izvajanja. Koristno je namreč, da imamo za identificirana potencialna tveganja pripravljen seznam ukrepov, katerih uvedba

¹¹ V angleški literaturi je ta faza procesa opredeljena kot **risk treatment**, kar bi v slovenskem prevodu pomenilo **ukrepe za obvladovanje tveganj**.

in izvajanje sta predhodno preučena, preverjena in ovrednotena z vidika stroškov ter koristi. Načrt običajno vsebuje opredelitev ukrepov in prioritete njihove izvedbe, ocene pričakovanih stroškov in koristi zaradi izvedbe ukrepa, predvidena merila za spremljanje učinkovitosti ukrepa, roke in nosilce izvedbe ter zahteve glede poročanja. Standard priporoča seznanitev deležnikov z načrtom ukrepov obvladovanja tveganj, izvrševanje načrta pa naj postane sestavni del procesa vodenja organizacije.

- V skladu s priporočili standarda naj bi bilo **spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti procesa** obvladovanja tveganj načrtovan in nadziran proces. V ta namen organizacija opredeli in pripravi kontrolni mehanizem, na podlagi katerega se bo preverjalo izvajanje in učinkovitost procesa. Frekvenca preverjanj je različna in je odvisna od odločitve organizacije. Kontrola doslednosti spremljanja tveganj in ocenjevanja učinkovitosti sprejetih ukrepov se lahko vrši stalno, preko periodičnih ali naključnih preverjanj.
- Pomembno je zagotavljati sledljivost dogajanja, povezanega z izvajanjem ukrepov za obvladovanje tveganj in njihovih učinkov. Na tem področju standard poudarja pomen spremljanja in **evidentiranja** rezultatov ter drugih relevantnih podatkov. Dobre evidence so lahko zelo pomemben vir informacij in idej za dodatno izboljšanje procesa, kakor tudi ogrodja sistema. Seveda moramo pri tem imeti v mislih tudi potrebna sredstva in vire za vzpostavljanje in vzdrževanje podatkovne baze, občutljivost narave podatkov, zakonodajo in druge relevantne dejavnike.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA LETRIKA D. D. IN OBVLADOVANJE TVEGANJ V PODJETJU

4.1 Predstavitev podjetja Letrika d. d.

Podjetje Letrika d. d. iz Šempetra pri novi Gorici je matična družba skupine Letrika. Obvladuje 14 hčerinskih družb s proizvodno, trgovsko in razvojno dejavnostjo širom po svetu, kot je prikazano v Prilogi 2. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja zaganjalnikov, alternatorjev, električnih pogonskih in mehatronskih sistemov. Podjetje ima lastni razvoj in lastno globalno prodajno-distribucijsko mrežo. V letu 2013 je zaposlovalo v povprečju 1500 ljudi in se je po vrednosti izvoza uvrščalo med 15 največjih slovenskih izvoznikov.

Podjetje je bilo ustanovljeno 1960 kot Iskra Avtoelektrika, ko je pričelo s proizvodnjo avtoelektričnih delov za jugoslovanski avtomobilski trg. Sledilo je obdobje strme rasti in razvoja podjetja, ki je v 70. letih pričelo z izvozom na tuje trge. V letu 1986 je registriralo lastno razvojno-raziskovalno dejavnost. V začetku devetdesetih se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo, privatizacija podjetja pa je bila zaključena šest let kasneje. V letu 2013 se je podjetje preimenovalo v Letriko d. d.

Zaradi delovanja na zahtevnem avtomobilskem trgu so v Letriki neprestano posvečali veliko pozornost poslovni odličnosti. Podjetje je leta 1990 kot prvo podjetje v tedanji Jugoslaviji

doseglo certificiranost po mednarodnem standardu poslovne odličnosti ISO 9001¹². V letu 2000 je osvojilo priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost in status certificiranosti avtomobilskega proizvajalca po QS 9000¹³. Slednjega je v letu 2005 nadgradilo še s certificiranostjo po prestižnem mednarodnem standardu avtomobilskih proizvajalcev ISO/TS 16949¹⁴. Podjetje izkazuje ekološko osveščenost s certificiranostjo po standardu ISO 14001¹⁵, skrb za zaposlene, njihov razvoj, zdravo in varno delovno okolje pa s priznanjem vlagatelj v ljudi (angl. *Investor in people*) in mednarodnim certifikatom OHSAS 18001¹⁶.

4.2 Poslanstvo, vizija in vrednote

V skladu z navedbami na spletni strani podjetja (Letrika d. d., 2013a) lahko povzamem naslednja sporočila:

- **Poslanstvo:** Letrika d. d. samostojno razvija, obvladuje proizvodne procese in trži izdelke pod lastno blagovno znamko prek svoje prodajno-distribucijske mreže. Prepoznavna je po inovativnosti, visoki kakovosti izdelkov, poslovni odličnosti in visoki tržni in razvojni podpori svojim odjemalcem. Pogoj za to so kompetentni ljudje, prožni poslovni procesi in trajnostni razvoj.
- **Vizija:** V Letriki se vidijo v prihodnosti v vlogi strateških partnerjev ključnih odjemalcev, ki bodo skupaj oblikovali razvojne trende električnih sistemov na področju zelenih tehnologij.
- **Vrednote:** V podjetju cenijo in gradijo prihodnost na:
 - **integriteti odnosov med ljudmi**, ki temelji na spoštovanju moralnih in etičnih načel, medsebojnem zaupanju ter sodelovanju. Poudarjajo odgovornost za varno, čisto in zdravo okolje;
 - **znanju in razvoju**, ki ga zagotavljajo z zaposlovanjem visokoizobraženega kadra, spodbujanjem znanja, kreativnega mišljenja, inovativnosti ter prevzemanja dobrih praks. Spodbujajo usmeritev vseživljenjskega učenja, kar je pogoj za doseganje osebne in poklicne rasti posameznika;
 - **odličnosti na vseh področjih poslovanja**, kar je osnova in motivacija za doseganje zelene dodane vrednosti za njene deležnike.

4.3 Organiziranost, vodenje, lastništvo in poslovno okolje

V Letriki d. d. imajo vpeljano funkcijsko-matrično organizacijsko strukturo, kot je prikazano v Prilogi 3. Prepričani so, da jim taka organiziranost daje dobro osnovo za boljši nadzor nad

¹² ISO 9001 je mednarodni standard, ki opredeljuje sistem vodenja kakovosti.

¹³ QS 9000 je ameriški standard, ki opredeljuje sistem vodenja kakovosti v avtomobilski industriji.

¹⁴ ISO/TS 16949 je mednarodni standard, ki opredeljuje sistem vodenja kakovosti v avtomobilski industriji.

¹⁵ ISO 14001 je mednarodni standard, ki opredeljuje sistem ravnanja z okoljem.

¹⁶ OHSAS 18001 je mednarodni standard, ki opredeljuje sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu.

stroški, standardizacijo postopkov, koncentracijo virov po funkcijah in pospešen pretok informacij. Izvajajo integriran sistem vodenja, ki temelji na obravnavi in obvladovanju širokega spektra zahtev njihovega poslovnega okolja ter izpolnjevanju le-teh skozi poslovne procese podjetja. Sistem temelji na principu izvajanja kroga nenehnih izboljšav PDCA in zasleduje priporočila sodobnih standardov kakovosti, ravnanja z okoljem, varnosti in zdravja pri delu, posebnih zahtev odjemalcev ter druge aktualne smernice.

Sistem upravljanja podjetja je dvotirni, pri čemer je vodenje poslov v pristojnosti uprave, nadzor nad vodenjem poslov pa opravlja nadzorni svet. Uprava je dvočlanska, nadzorni svet pa sestavlja šest članov, od katerih so štirje člani predstavniki lastnikov, dva člana pa predstavnik delavcev družbe (Skupina Letrika, 2014, str. 18).

Najvišji organ Letrike d. d. je skupščina delničarjev. V okviru tega organa delničarji uresničujejo svoje pravice do družbe. Uprava je izvršilni organ za sklepe skupščine. Pripravlja ukrepe, ki jih sprejme skupščina, pogodbe in druge akte, za katerih veljavnost je potrebno soglasje skupščine, in sklicuje skupščine delničarjev v skladu s pravili, ki jih določa zakon ali statut družbe. Pristojnosti uprave, nadzornega sveta in skupščine delničarjev določata zakon in statut družbe.

Letrika d. d. ima izdane navadne, prenosljive delnice, ki so uvrščene v borzno kotacijo - standardno kotacijo vrednostnih papirjev Ljubljanske borze d. d., kjer se z njimi trguje. Stanje lastniške strukture je objavljeno na spletni strani podjetja (Lastniška struktura Letrike d. d., 2014).

V Letriki se zavedajo pomembnosti vplivov poslovnega okolja na podjetje, zato je obravnava poslovnega okolja sestavni del poslovnih in strateških načrtov ter letnih poročil. Z vidika obravnave in ocenjevanja dejavnikov **zunanjega okolja** se osredotočajo na:

- ocenjevanje stanja, napovedi in trendov v svetovnem gospodarstvu, kar je pomembno zaradi prisotnosti podjetja na globalnem trgu;
- ocenjevanje gospodarskega stanja, napovedi in trendov v Evropski uniji (EU) ter Sloveniji. Trg EU je po obsegu prodaje največji trg za Letriko d. d.;
- spremljanje stanja in napovedi gibanja cen na borznem trgu surovin;
- analize dogajanja v panogah in prodajnih trgih po posameznih izdelčnih skupinah;
- analize stanj in obnašanja ključnih tekmecev po posameznih izdelčnih skupinah;
- ocenjevanje izpostavljenosti tveganjem zunanjih dejavnikov.

Vodilo pri obravnavi dejavnikov **notranjega okolja** Letrike so elementi poslovne odličnosti. Ti predstavljajo zelo pomemben barometer konkurenčnosti podjetja in zadovoljstva njegovih deležnikov. Spremljanje uspešnosti obvladovanja kritičnih dejavnikov uspeha podjetja je zato nujna.

V Letriki izvajajo ocenjevanje po modelu poslovne odličnosti **EFQM**¹⁷ že vrsto let. Celostni vidik ocenjevanja notranjega okolja podjetja poskušajo zajeti prek ocenjevanja področij: a) voditeljstvo, b) politika in strategija, c) zaposleni, d) partnerstva in viri, e) procesi, f) rezultati v zvezi z odjemalci, g) rezultati v zvezi z zaposlenimi, h) rezultati v zvezi z družbo, i) ključni rezultati poslovanja.

V podjetju se zavedajo pomena **zadovoljstva deležnikov**. Cilj uprave podjetja je izpolnjevati pričakovanja:

- **lastnikov** z zagotavljanjem dolgoročne in stabilne rasti podjetja, jasne vizije in strategije podjetja, doseganja in preseganja zastavljenih ciljev poslovanja, rasti vrednosti podjetja, izplačila dividend, transparentnega poslovanja ter obvladovanja tveganj;
- **odjemalcev** z zagotavljanjem konkurenčnih cen na dolgi rok, odlične oskrbe in kakovosti izdelkov, inovativnosti, globalne prisotnosti z lokalizacijo proizvodnje in partnerskega odnosa;
- **zaposlenih** z zagotavljanjem dolgoročne varnosti zaposlitve, varnega in zdravega delovnega okolja, stimulativnih plač, profesionalnega in učinkovitega vodenja, dobrih medsebojnih odnosov, zaupanja in poštenosti;
- **dobaviteljev** z zagotavljanjem dolgoročnega sodelovanja in krepitev le-tega na vseh ravneh, stabilnosti naročil in rednih plačil;
- **širšega okolja** z ohranitvijo obstoječih in odpiranjem dodatnih delovnih mest, skrbjo za okolje, ohranjanjem dobrih odnosov z lokalno skupnostjo, institucijami in informiranjem skupnosti o relevantnih dogodkih, povezanih s podjetjem.

4.4 Obvladovanje tveganj v Letriki d. d.

4.4.1 Pomen obvladovanja tveganj za podjetje Letrika d. d

Zaradi zasledovanja ekonomskih priložnosti in koristi se tudi Letrika kot podjetje izpostavlja različnim tveganjem. Z vpetostjo v globalno poslovanje kompleksnost njenih poslovnih procesov narašča in posledično prinaša dodatne nevarnosti in tveganja.

Letrika d. d. vodi zelo aktivno politiko na področju raziskav in razvoja izdelkov. Temeljno vodilo na tem področju je hitrost in zanesljivost v obvladovanju sprememb. Med hitrostjo izvajanja sprememb in napakami pa običajno obstaja korelacija. Kako postopati, da se v čim večji meri izognemo napakam oz. zmanjšamo tveganja na minimalni možni nivo?

Kot strateški partner številnim vodilnim svetovnim proizvajalcem vozil in njihovih sklopov (Deutz, CNH group, John Deere, AGCO, JCB, Fiat group, NMHG, Toyota, Nexteer, ZF idr.) so v podjetju neprestano postavljeni pred izzive novih projektov in izzive globalne širitve.

¹⁷ EFQM je kratica za European Foundation for Quality Management, kar pomeni Evropsko fundacijo za poslovno odličnost.

Globalne aktivnosti izvajajo tako na področju trženja, nabave in investicijskih vlaganj kot lokalizacije proizvodnje v različnih državah in kontinentih (BiH, Kitajska, Brazilija, Belorusija, Indija). Investirati v nov projekt? Katera so morebitna tveganja pri tem? Kakšna je verjetnost, da se tveganje uresniči? Vsako novo poslovno okolje prinaša nove neznanke, preizkušnje in tveganja.

Globalizacija prinaša izzive tudi na področju obvladovanja denarnih tokov, še posebej, če poslujemo z več različnimi valutami. Zavzeti manj tvegan pristop ali se v želji po doseganju večje ekonomske koristi izpostaviti večjemu tveganju?

Rast podjetja vnaša poleg večanja proizvodnih kapacitet posledično tudi dinamiko na vsa poslovna področja, kot so npr. širitev prodajno-distribucijske mreže, dodatni nabavni viri, kreditiranje, likvidnostno stanje, nabor in vzgoja kadrov, informacijski sistemi ter seveda neobhodne spremembne v organizacijski strukturi. Pri tem se soočamo s številnimi izzivi in porajajo se dodatna tveganja. Glede na navedeno je potreba po minimiziranju izpostavljenosti tveganjem v Letriki še kako pomembna.

4.4.2 Kako obvladujejo tveganja v Letriki d. d.

V podjetju so s sistematičnim in načrtnim pristopom obvladovanja tveganj pričeli že pred leti. Najprej so se osredotočili na področja, kjer je bilo obvladovanje tveganj zakonsko predpisano, in tista področja tveganj, ki so bila sestavni del prevzetih standardov. V ta namen so izdelali več poslovnikov BQ in internih predpisov CQ (Iskra Avtoelektrika d. d., 2012b), ki so določali pristope in načine obvladovanja določenih vrst tveganj. Tako v okviru obvladovanja finančnih tveganj predpis CQ XX.95.02 opredeljuje način zaščite pred deviznim tveganjem, predpis CQ XX.95.11 pa opredeljuje obvladovanje premoženjskih tveganj in tveganja s področja odgovornosti. Finančna in gospodarska kriza v letih 2009 in 2010 sta izpostavljenost nekaterim finančnim tveganjem močno poglobili, zato je družba na novo opredelila politike zavarovanja pred izpostavljenostjo likvidnostnemu, kreditnemu in obrestnemu tveganju.

Pripravljenost in odziv na izredne razmere, ki izhajata iz zahtev standardov ISO/TS 16949 in OHSAS 18001, so opredelili s poslovníkom BQ XX.07. Ta določa možne ukrepe v primeru nastanka naravnih nesreč, nesreč pri delu, požara in možnih nesreč izven podjetja, katerih učinki bi lahko prizadeli Letriko.

Kot dobro prakso nekaterih podjetij so privzeli tudi uporabo metode FMEA¹⁸. Gre za preventivno metodo, katere cilj je preprečiti napake, še preden se te pojavijo. Temelji na prepoznavanju možnih napak in oceni njihovih negativnih učinkov že pri samem snovanju proizvoda, načrtovanju procesa, industrializaciji in proizvodnji. Na osnovi ugotovljenih tveganj so sprejeti potrebni ukrepi za preprečitev nastanka napak.

¹⁸ FMEA je kratica za **F**ailure **M**ode and **E**ffects **A**nalysis, kar pomeni analizo možnih napak in učinkov.

Na teh temeljih je podjetje s časom opredelilo politiko obvladovanja tveganj, ki jo v podjetju poznajo kot »Politiko upravljanja s tveganji«, in pristopilo k celovitejši obravnavi problematike. V okviru te se **Letrika zavezuje obvladovati tveganja in opredeljuje namen** ter usmeritve pri obvladovanju:

- **poslovnih tveganj**, kamor uvrščajo: zunanja, prodajna, nabavna, produktna tveganja in tveganja izgube premoženja,
- **finančnih tveganj**: kreditna, valutna, obrestna in likvidnostna tveganja,
- **tveganja delovanja podjetja**: proizvodna, informacijska, kadrovska, družbena in okoljska tveganja.

Identificirana tveganja razporedijo v navedene kategorije in jih na osnovi ocene negativnih učinkov ter možnosti njihove uresničitve razvrščajo v razrede. Na osnovi določitve prioritete reševanja opredelijo potrebne preventivne in korektivne ukrepe, določijo nosilce in izvedejo načrtane ukrepe. Dopolnjevanje identificiranih tveganj, priprava potrebnih ukrepov in nadzor nad izvajanjem slednjih se vrši predvsem na pobudo vodij posameznih služb, direktorjev poslovnih enot, uprave in revizorjev. Običajno se enkrat letno izvrši skupni pregled stanja obvladovanja tveganj s strani vodstva družbe in predstavnika interne revizije podjetja.

4.4.3 Obvladovanje tveganj v nabavni verigi Letrike d. d.

4.4.3.1 Značilnosti nabavne funkcije v podjetju Letrika d. d.

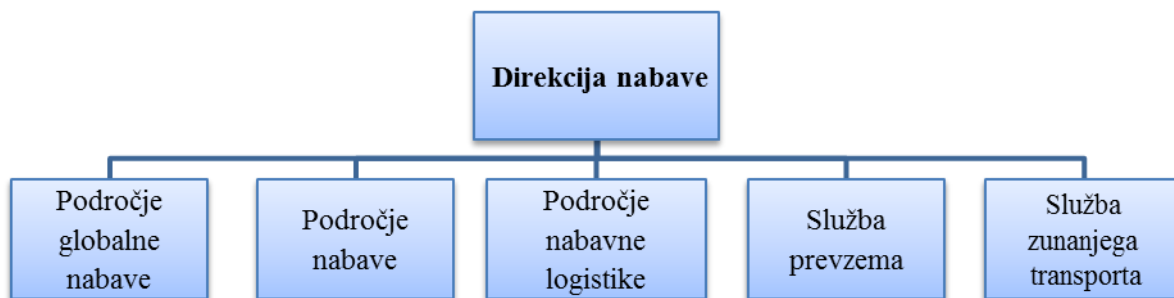
Vrednost nabave materialov za potrebe proizvodne dejavnosti Letrike predstavlja več kot 60% delež njene prodaje. Stabilna in pravočasna oskrba proizvodnje z materiali in storitvami ustrezne kakovosti je med bistvenimi pogoji za zadovoljstvo njenih odjemalcev. V Letriki se zelo dobro zavedajo, da spadata gospodarnost in učinkovitost nabavne funkcije med ključne gradnike dodane vrednosti podjetja. Doprinos nabave k dobičku podjetja je običajno celo večji od prodaje. Pri dobičkonosnosti 5 % ima zmanjšanje nabavnih stroškov za 1 EUR enak učinek kot povečanje prodaje za 20 EUR. Nabavna funkcija v Letriki že dalj časa nima več zgolj operativne vloge, temveč ji pripisujejo strateški pomen. Poleg zagotavljanja optimalne nabavne cene spadata med ključne odgovornosti nabavne funkcije Letrike tudi zagotavljanje zahtevane kakovosti nabavljenih materialov in storitev ter zagotavljanje učinkovite in stabilne oskrbe ob minimalnih možnih zalogah.

V podjetju uveljavljajo sistem obvladovanja nabavnih verig. Definirali so politiko, razvili strategije, orodja, pravilnike in sisteme, ki so osnova za razvoj strateškega partnerstva med podjetjem in njegovimi dobavitelji. Na podlagi teh ocenjujejo, izbirajo, razvijajo in nadzirajo svoje dobavitelje. Poleg nabavnih komercialistov, ki skrbijo za strateški del nabave, in nabavnih logistov, ki izvajajo operativno nabavo, imajo v Letriki zelo pomembno vlogo v

odnosu z dobavitelji inženirji za kakovost dobaviteljev ali tako imenovani **SQE**¹⁹. Ti spremljajo in preverjajo dobavitelje ter njihove procese. So vezni člen med Letriko in dobavitelji glede pomoči pri usklajevanju tehničnih neskladnosti, prenašajo potrebna znanja in dobre prakse, pospešujejo izboljšave, zniževanje stroškov in posledično realizacijo prihrankov.

Organizacijska enota nabave v Letriki ima status direktije, v katero so vključena Področje globalne nabave, Področje nabave matične družbe, Področje nabavne logistike, Služba prevzema vhodnih materialov in Služba zunanjega transporta, kot je prikazano na Sliki 4.

Slika 4: Organizacijska struktura Direkcije nabave



Vir: Iskra Avtoelektrika d. d., Organizacijski predpisi Iskre Avtoelektrike d.d. (interno gradivo), 2012, str. 36.

Ker so učinki nabavne funkcije prisotni na vseh področjih v podjetju, morajo biti nabavni cilji usklajeni s cilji vseh poslovnih funkcij v podjetju.

4.4.3.2 Proces nabave v Letriki d. d.

Cilj nabavnega procesa v Letriki je odličnost izvajanja vseh nabavnih aktivnosti. To se mora odražati v odlični podpori in oskrbi internih naročnikov ter posledično v zadovoljstvu vseh odjemalcev izdelkov podjetja. Proces nabave v Letriki je opredeljen s poslovníkom BQ XX.01, ki določa postopek izvajanja ključnih nabavnih aktivnosti v fazi izbora dobavitelja in aktivnosti po fazi zagona rednih dobav s strani dobavitelja. Dopolnjujejo ga predpisi, ki opredeljujejo aktivnosti v okviru proizvodnega procesa, procesa ocenjevanja dobaviteljev CQ XX.86.02 in procesa razvoja dobaviteljev CQ XX.86.06. Shema nabavnega procesa Letrike d. d. je prikazana v Prilogi 4.

4.4.3.3 Pristop k obvladovanju tveganj v nabavni verigi Letrike d. d.

Letrika uvršča nabavna tveganja v kategorijo poslovnih tveganj, za katera se izvaja sistematičen pristop obvladovanja tveganj. Nabavna tveganja so razvrstili v tri skupine –

¹⁹ SQE je kratica za angl. izraz **S**upply **Q**uality **E**ngineer ali prevedeno v slovenski jezik inženir za kakovost dobaviteljev.

profile tveganj, katerih negativne učinke skušajo obvladovati z ukrepi, kot je navedeno v nadaljevanju (Letrika d. d., 2013b):

- **Tveganje sprememb nabavnih cen materialov in storitev**, ki ga skušajo obvladovati:
 - z vzpostavitvijo alternativnih virov oskrbe, kjer je to možno in smotno,
 - z vzpostavitvijo dolgoročnih pogodb za strateške in kritične materiale,
 - z vgraditvijo materialnih klavzul v cene strateških materialov,
 - s sistematičnim iskanjem in uvajanjem novih cenejših virov dobav.
- **Tveganje kakovostne neskladnosti dobav materialov in storitev**, ki ga skušajo minimizirati:
 - z ocenjevanjem sposobnosti dobaviteljev po zagotovitvi zahtevane oskrbe,
 - s presojami dobaviteljevih sistemov obvladovanja kakovosti,
 - z uvedbo kontrolnih točk tako pri dobaviteljih kot v Letriki,
 - z aktivno vlogo inženirjev za kakovost dobaviteljev (SQE) v vlogi presojevalcev, kakor tudi mentorjev dobaviteljem,
 - z ažurno in pravilno dokumentacijo, kjer so definirane zahteve do dobaviteljev,
 - s pravilniki, procesi in predpisi,
 - z usposabljanjem in razvojem dobaviteljev,
 - z redno in učinkovito komunikacijo z dobavitelji,
 - s pogodbenimi zavezami z dobavitelji o pravici Letrike do sankcioniranja slednjih v primeru neizpolnitve zaveze.
- **Tveganju zamud v dobavah** se skušajo izogniti:
 - z neprestanim izboljševanjem internega sistema obveščanja (informacijski sistem, logistični kolegiji, drugi viri obveščanja), katerih skupni cilj je posredovanje pravočasnih in natančnih informacij o dejanskih materialnih potrebah internih naročnikov,
 - z izvajanjem poslovne politike nagrajevanja zanesljivejših virov z večjimi nabavnimi deleži,
 - z vzpostavljanjem varnostnih zalog pri dobaviteljih ali v lastnih prostorih od konsignacijskih poslov,
 - z redno komunikacijo in preverjanjem stanja pri dobaviteljih,
 - s pogodbenimi zavezami z dobavitelji o pravici Letrike do sankcioniranja slednjih v primeru neizpolnitve zaveze.

Skrbnišтво za obvladovanje posameznih tveganj je dodeljeno vodji pristojnega področja oz. službe v okviru direktcije ali direktorju nabave. Spremljanje uspešnosti obvladovanja tveganj se izvaja sproti. Poročanje se izvaja na mesečnih sestankih direktcije. Obravnava ključnih nabavnih tveganj in načrt ukrepov za njihovo obvladovanje je sestavni del strateških in letnih poslovnih načrtov. Prav tako so v letnih poročilih podjetja predstavljeni dosežki s področja obvladovanja nabavnih tveganj, kakor tudi ostalih kategorij tveganj.

5 VPELJAVA NAČEL IN VZPOSTAVITEV OGRODJA SISTEMA ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ PO STANDARDU ISO 31000 V LETRIKI D. D.

5.1 Pristop k vpeljavi sistema obvladovanja tveganj v Letriki d. d.

Ker se bom v tem poglavju osredotočil na vzpostavljanje sistema celovitega obvladovanja tveganj za konkretno podjetje Letrika d. d., želim opredeliti naslednjo terminologijo, da ne bo prihajalo do napak v razumevanju:

- v primerih, kjer se bo opisana tematika nanašala konkretno na podjetje Letrika d. d., se bom v nadaljevanju posluževal imena »Letrika« ali izraza »podjetje«;
- v primerih splošne obravnave pa se bom posluževal izraza »organizacija« kot doslej.

Za vzpostavitev sistema celovitega obvladovanja tveganj v Letriki bomo uporabili **projektni pristop**. Nosilec projekta bo Direkcija kakovosti, kjer bodo predlagali projektno skupino in vodjo projekta. Slednji bo vodil projektno skupino, koordiniral projektne aktivnosti in poročal neposredno upravi do zaključka projekta. Podpornik (sponzor) projekta bo predsednik uprave.

5.2 Izbira orodja za obvladovanje tveganj

Kot smo ugotovili v poglavju 2.3.2, je za celovito obvladovanje tveganj možnih več pristopov. Odločitev, kateri pristop uporabiti, je odvisna od številnih dejavnikov, ki vplivajo na delovanje konkretne organizacije in doseganje zastavljenih ciljev.

5.2.1 Opredelitev ciljev obvladovanja tveganj v Letriki

Na osnovi poznavanja značilnosti podjetja, preučene literature in razprav projektne skupine za obvladovanje tveganj v Letriki, v kateri sodelujem, lahko povzamem, da so ključni cilji vzpostavitve celovitega sistema obvladovanja tveganj v Letriki naslednji:

1. preprečiti negativne posledice tveganj, ki bi lahko ogrozile delovanje in poslovanje Letrike, **oziroma jih zmanjšati na sprejemljivo raven**. S tem bomo izboljšali razmere za stabilno poslovanje podjetja in tako lažje dosegali zelene cilje podjetja. Logičen rezultat tega je dvig konkurenčnih prednosti podjetja in povečano zaupanje njegovih lastnikov ter ostalih deležnikov;

2. vzpostaviti enoten, celovit in učinkovit sistem obvladovanja tveganj, ki bo:

- omogočil sočasno obvladovanje tveganj na vseh področjih in procesih v podjetju,
- na sistematičen način pristopil k celovitemu obvladovanju tveganj v podjetju,
- poenotil pristop, orodja in način za učinkovito obvladovanje tveganj v celotnem podjetju,
- zagotovil zelene rezultate obvladovanja tveganj ob sprejemljivih stroških;

3. izdelati in voditi register tveganj, ki bo omogočal aktivno prepoznavanje in evidentiranje potencialnih tveganj za podjetje, informacije o njihovih analizah, pregled ukrepov za njihovo

obvladovanje in spremljanje učinkov ukrepov. Pomemben izziv predstavlja zasnova registra, katere cilj je izdelati uporabniku prijazen in uporaben register.

5.2.2 Razlogi za vpeljavo standarda ISO 31000

ISO 31000 sodi med najnovejše standarde celovitega obvladovanja tveganj v organizacijah in temelji na dosedanjih najboljših spoznanjih in dobrih praksah na tem področju. Po trditvah stroke (Hopkin, 2010, str. 56; ISO 31000 Risk Management, 2012) je učinkovit in spada med najbolj uporabljane pristope obvladovanja tveganj v zadnjih letih. Je univerzalen, uporaben za obvladovanje vseh vrst tveganj za kakršenkoli tip organizacije. Omogoča obravnavo in obvladovanje tveganj na slehernem organizacijskem področju, procesu, projektu, izdelku ali storitvi, odločitvi in drugih aktivnostih organizacije, kar je dobro izhodišče za obvladovanje tveganj v Letriki.

Pomembne odlike ISO 31000 so njegova celovitost, sistematičnost in natančnost pristopa pri obravnavi tveganj. Standard namreč predvideva nedvoumno oznako - naslov vsakega identificiranega tveganja, določitev njegovega skrbnika in časovni načrt aktivnosti obvladovanja posameznega tveganja oz. njegovo spremljanje. Je konkreten, kratek in jedrnat ter usmerjen k rezultatom. Je razumljiv in relativno enostaven za izvedbo v praksi. Z namenom nedvoumnega razumevanja terminoloških izrazov standarda je izdelan slovar **ISO Guide 73**, ki je sestavni del obravnavanega standarda. ISO 31000 predvideva obravnavo celovitega spektra dejavnikov tveganja, tako z vidika notranjega kot tudi zunanjega okolja organizacije. Njegov koncept ima jasno in trdno strukturo. Vzpostavitev ogrodja daje konceptu čvrsto zasnovo z vidika sistematičnosti gradnje sistema za kasnejše izvajanje procesa. Največji poudarek je namreč na samem procesu obvladovanja tveganj. Tak pristop pojmem kot zelo koristen in uporaben za primer obravnave tveganj v Letriki.

ISO 31000 ima status mednarodnega standarda, kar je z vidika uporabe koristno za organizacije z mednarodnim poslovanjem, kot je Letrika. Ker je kot standard podvržen reviziji na vsaka štiri leta, je ISO 31000 izpostavljen nadgraditvam in izboljševanju v skladu z najnovejšimi spoznanji in dobrimi praksami. Vsebuje soroden pristop z ostalimi, že uvedenimi ISO standardi v podjetju Letrika: ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001.

Ta standard ni predmet certificiranja, kar je nedvomno stroškovna korist za organizacijo. Poraja pa se vprašanje, ali bo organizacija zmoгла dovolj samodiscipline pri doslednem izvajanju vseh potrebnih aktivnosti za učinkovito obvladovanje tveganj.

5.3 Načela obvladovanja tveganj

Za vzpostavitev učinkovitega sistema obvladovanja tveganj standard ISO 31000 priporoča organizacijam, da zasledujejo in izpolnjujejo naslednja načela (angl. *Principles*), kot navaja International Organization for Standardization (2009b, str. 7-8):

- Obvladovanje tveganj **pomaga podjetju varovati in ustvarjati dodano vrednost.**

- Obvladovanje tveganj je **integrirano v vse procese organizacije** in je sestavni del odgovornosti vodstva.
- Obvladovanje tveganj je **pomembna podpora odločanju**.
- **Tveganja so opredeljena nedvoumno in imajo svoj naslov**.
- **Pristop pri obvladovanju tveganj je sistematičen, strukturiran, aktivnosti pa časovno opredeljene**.
- Obvladovanje tveganj temelji na **najboljših informacijah**, ki so v danem trenutku dostopne. Te so rezultat ažurne podatkovne baze, mreže informacijskih virov, statistike, izkušenj, strokovnih ocen in predvidevanj idr.
- Obvladovanje tveganj je **prilagojeno konkretni organizaciji**.
- Pri obravnavi tveganj je potrebno upoštevati **človeške in kulturološke dejavnike**.
- Obvladovanje tveganj je **transparentno in vključujoče**. Z vključevanjem mnenj čim širšega kroga deležnikov, še posebno odločevalcev, po celotni organizaciji poskuša izpolniti sistem do najboljše možne mere.
- Obvladovanje tveganj je **dinamično, ponavljajoče in odzivno na spremembe**.
- Obvladovanje tveganj **pospešuje proces stalnega izboljševanja organizacije in jo krepi**.

5.4 Vzpostavitev ogrodja sistema celovitega obvladovanja tveganj v Letriki d. d.

5.4.1 Načrtovanje ogrodja sistema

Pri zasnovi ogrodja sistema (angl. *framework*) bo potrebno upoštevati širok nabor dejavnikov, ki zadevajo organiziranost Letrike, značilnosti njenega delovanja, okolje, pričakovanja njenih deležnikov in druge lastnosti podjetja, ki so bili predstavljeni v poglavju 4.3. Zelo pomembno je pred načrtovanjem sistema oceniti in razumeti **notranji in zunanji kontekst** podjetja oziroma notranje in zunanje dejavnike okolja, ki vplivajo na podjetje. Te sem za primer Letrike ponazoril v Prilogi 5.

Na osnovi poznavanja značilnosti obravnavanega podjetja, pregleda literature in dobrih praks smo se v tem konkretnem primeru v projektni skupini odločili za zasnovo ogrodja sistema celovitega obvladovanja tveganj, kot jo prikazujeta Frazer in Simkins (2010, str. 103). Ta zasnova ogrodja sistema je celovita in univerzalna. Omogoča obvladovanje tveganj različnih procesov na vseh organizacijskih ravneh podjetja. Celostno pokriva vse podporne elemente celovitega obvladovanja tveganj, in sicer:

- poudarja **pomen zaveze in pooblastil vodstva** organizacije glede podpore, spodbujanja in izvrševanja potrebnih aktivnosti za učinkovito obvladovanje tveganj na vseh področjih in nivojih podjetja;
- izpostavlja **pomen učinkovite komunikacije in usposobljenosti** deležnikov;
- predpostavlja strukturo **razmejitve odgovornosti** po posameznih organizacijskih ravneh podjetja;

- poudarja pomen učinkovite **umeščenosti sistema celovitega obvladovanja tveganj v organizaciji** in vlogo **informacijskega sistema** kot učinkovitega povezovalca. Ta vključuje **register tveganj**;
- predvideva sistematični pristop obravnave tveganj in **koncept nenehnega izboljševanja** ogrodja, kakor tudi procesa po sistemu PDCA.

Zaveza vodstva k obvladovanju tveganj je v Letriki sprejeta in formalizirana v okviru **politike** obvladovanja tveganj. Izvajanje politike je razvidno iz poslovnikov, poslovnih in strateških načrtov ter zavezanosti podjetja k izpolnjevanju standardov ISO/TS 16949, ISO 14001 in OHSAS 18001.

Z namenom opredelitve komunikacijskih kanalov med deležniki smo pripravili **komunikacijski načrt**, kot je prikazan v Prilogi 6. Ta bo podrobno obrazložen v poglavju 6.1. Komuniciranje z notranjimi deležniki bo v Letriki vzpostavljeno prek:

- rednih sestankov, bodisi na ravni oddelkov, organizacijskih enot, projektnih skupin, vodstva ali drugih sestankov ter delavnic,
- pisnih obvestil nadrejenim, skrbnikom tveganj, direktorjem ali upravi, ki so lahko direktno naslovljeni na odgovorno osebo ali na informacijsko pisarno v obliki pobud in vprašanj,
- sistema internega in splošnega javnega obveščanja: interno glasilo, intranet obvestila, konference, članki in sporočila v javnih medijih.

Komuniciranje z zunanjimi deležniki bo potekalo v obliki:

- sestankov s kontaktnimi osebami podjetja, vodstvenim osebjem, upravo podjetja, delavnic,
- pisnih obvestil kontaktnim osebam in vodstvu podjetja,
- sistemov javnega obveščanja: javni mediji, konference.

Pomembno je, da je v vseh naštetih primerih vzpostavljena možnost dvostranskega komuniciranja. V načrtu smo predvideli **eskalacijski proces**, kot je razvidno iz Priloge 7. Ta je namenjen deležnikom podjetja in opredeljuje način, odgovornosti in pristojnosti nosilcev ter časovne okvire eskalacije ukrepov v primeru identifikacije hujših tveganj. Opredeljen bo z internim pravilnikom podjetja.

Usposabljanje skrbnikov tveganj, direktorjev organizacijskih enot in uprave se bo izvajalo z izobraževalnimi programi v obliki predstavitev in internih delavnic. Glede na to, da deležniki sprejemajo odločitve tudi na nižjih ravneh organizacije, je smiselno razširiti usposabljanje na širši krog deležnikov, zlasti internih. To bomo v prvi fazi dosegli prek sredstev internega obveščanja, v naslednji fazi pa bomo organizirali še delavnice za zaposlene po posameznih organizacijskih nivojih. Predvidena je dopolnitev poslovnika in pravilnikov o obvladovanju tveganj, s katerimi podjetje že razpolaga in so na vpogled vsem internim deležnikom preko intraneta.

Odgovornosti nosilcev obvladovanja tveganj so določene in razmejene na način, kot je razvidno v Prilogi 7. V Letriki že deluje **delovna skupina skrbnikov za upravljanje tveganj**. To so vodje oddelkov ali direktorji organizacijskih enot. Podpornik te skupine je predsednik

uprave, kar je jasen odraz, da v Letriki pripisujejo obvladovanju tveganj velik pomen. Delovna skupina skrbi za evidentiranje identificiranih tveganj, ocenjevanje posameznih tveganj, koordinacijo aktivnosti, sprejemanje in vpeljavo potrebnih ukrepov za obvladovanje tveganj. Izvajajo tudi pregled učinkov ukrepov in pripravljajo predloge za izboljšanje sistema v dogovoru z vodstvom organizacijskih enot in upravo. Imajo pristojnosti za delegiranje nalog v okviru posameznih organizacijskih enot, za katere so zadolženi kot skrbniki.

V podjetju imajo vzpostavljen **sistem za evidentiranje in spremljanje tveganj** v obliki matrike tveganj. Ta sicer povezuje tveganja med različnimi organizacijskimi enotami in procesi, ni pa informatiziran. Obstoječi tip matrike tveganja bi bilo koristno nadgraditi v tipski register tveganj, kjer je opis tveganj, nosilcev in časovnega načrta aktivnosti bolj precizen ter vsebuje dogovorjen in usklajen nabor tipskih možnosti oziroma rešitev.

Spremljanje tveganj in ocenjevanje uspešnosti njihovega obvladovanja bodo izvajali skrbniki tveganj po posameznih organizacijskih enotah, ki poročajo direktorjem organizacijskih enot in upravi. Doslednost izvajanja politike in procesa obvladovanja tveganj bi morala biti občasno preverjena tudi s strani interne revizije, ki je neposredno podrejena upravi.

Določitev **centralnega skrbnika** za spremljanje aktivnosti obvladovanja tveganj je za podjetje na ravni obsega Letrike definitivno priložnost za izboljšanje stanja. S to funkcijo bi podjetje okrepilo nadzor nad aktivnostmi, povečalo verodostojnost poročanja ter pospešilo doslednost izvajanja ukrepov.

Koristno bi bilo vzpostaviti informacijsko podporo sistema obvladovanja tveganj. Na ta način bi razširili **mrežo vključenosti deležnikov** pri identificiranju tveganj, olajšali komuniciranje, izboljšali pretok informacij, obdelavo podatkov, spremljanje in nadzor nad ukrepi za obvladovanje tveganj. **Informacijski sistem za obvladovanje tveganj** služi zbiranju in evidentiranju podatkov o tveganjih, obdelavi podatkov in sintezi le-teh v uporabne informacije, podpora uporabnikom-odločevalcem pri sprejemanju ukrepov za obvladovanje tveganj, spremljanju in nadzoru tveganj ter učinkovitosti ukrepov za njihovo obvladovanje. Ima vlogo povezovalca sistema obvladovanja tveganj med številnimi procesi, aktivnostmi in deležniki v organizaciji. Večina organizacij v začetnih fazah implementacije sistema obvladovanja tveganj nima vzpostavljenega namenskega informacijskega sistema, temveč si pri tem pomaga z razpoložljivimi informacijskimi sistemi, programskimi orodji oz. jih sama dograjujejo glede na potrebe (poslovni informacijski sistem, excellove tabele, intranet mreža idr.). Izsledki literature (Compliance Software, 2012; Fraser & Simkins, 2010; Hopkin, 2010; et al.) kažejo, da so prednosti namenskega informacijskega sistema oz. namenske programske opreme za obvladovanje tveganj v:

- vključenosti dobrih praks v razvito programsko opremo,
- dodelanem sistemu poročanja, ki omogoča hitro izdelavo poročil s ključnimi podatki oz. v želeni obliki,

- hitrejšem pretoku informacij prek načrtovanih in sistemsko vzpostavljenih komunikacijskih kanalov, česar posledica je učinkovitejše obveščanje deležnikov,
- natančni in hitri obdelavi podatkov, ki jo omogoča programski nabor vgrajenih statističnih in matematičnih metod,
- lažjem identificiranju in analizi tveganj,
- zmanjšanemu številu potrebnih človeških resursov,
- zmanjšanju potencialnih napak, ki so posledica človeškega faktorja, in
- drugem.

Trg ponuja številne verzije informacijskih sistemov in programskih paketov za obvladovanje tveganj, kot so npr.: SAP Risk Management, MKinsight ERM, Active Risk Manager – ARM, Counter Measures, Riskware idr. Pri odločitvi o nakupu je pomembno, da izbrani informacijski sistem omogoča povezljivost s poslovnim informacijskim sistemom organizacije oz. drugimi informacijskimi sistemi in orodji, ki jih organizacija uporablja pri sprejemanju poslovnih odločitev. Sem spadajo **register tveganj**, načrt ukrepov za obvladovanje tveganj, sistem poročanja in drugo. Vsak informacijski sistem potrebuje nadzor in skrbnika.

V Letriki bodo v začetni fazi uvajali sistem obvladovanja tveganj brez namenskega informacijskega sistema. Zbiranje in ažuriranje informacij je predvideno prek skrbnikov tveganj, ki bodo imeli vlogo koordinatorjev aktivnosti, povezovalcev informacij in poročevalcev. Izmenjava informacij z deležniki bo potekala preko elektronske pošte in intraneta. Register tveganj bo objavljen na intranetu v obliki excellove tabele in bo sprotno ažuriran s strani skrbnikov tveganj po posameznih organizacijskih enotah.

5.4.2 Vzpostavitev ogrodja sistema obvladovanja tveganj

Uvajanje ogrodja sistema v organizacijo zajema izdelavo terminskega načrta aktivnosti, razmejitev pristojnosti in odgovornosti po posameznih nosilcih za izvedbo načrtovanih aktivnosti, usposabljanje in uvajanje deležnikov. Projektna skupina bo v okviru delavnic pripravila terminski načrt aktivnosti za vzpostavitev sistema z odgovornimi nosilci. Sestavljena je iz vodje projekta, zunanega svetovalca in skrbnikov tveganj.

V začetni fazi so predvideli skrbnike obvladovanja tveganj po posameznih organizacijskih enotah, in sicer na ravni poslovnih enot in direktij. To pomeni 10 skrbnikov. V skladu z razmišljanjem nekaterih avtorjev (npr. Shortreed, 2010, str. 9) je v kasnejši fazi, ko je sistem obvladovanja tveganj umeščen v procese vodenja organizacije, za spremljanje sistema celovitega obvladovanja tveganj in koordinacijo aktivnosti dovolj manjše število ljudi. Seveda je za to potrebna ustrezna informacijska podpora.

Usposabljanje skrbnikov tveganj, direktorjev organizacijskih enot in uprave bo izvedeno prek delavnic, ki jih bosta vodila vodja projekta in zunanji svetovalec. Usposabljanje ostalih notranjih deležnikov bo potekalo pred aktiviranjem sistema v življenje na naslednja načina:

- v prvi fazi prek sredstev internega obveščanja: članki, objavljeni na intranetu, internem glasilu podjetja, predstavitev tematike in njenih koristi na konferencah podjetja,
- v naslednji fazi prek predstavitev in delavnic za zaposlene, ki jih bodo izvajali skrbniki tveganj posameznih organizacijskih enot ob podpori direktorja organizacijske enote.

Upoštevana je tudi možnost vključitve zunanjih predavateljev v izobraževalni program internih deležnikov, zlasti z vidika predstavitev dobrih praks drugih podjetij. Poslovnike in pravilnike bo potrebno pripraviti pred izobraževanjem »ostalnih internih deležnikov«. Izdelava poslovnika bo potekala na delavnicah.

Doba uvajanja sistema celovitega obvladovanja tveganj v organizacijo je različna in je v največji meri odvisna od velikosti organizacije in kompleksnosti sistema obvladovanja tveganj. Pri večjih organizacijah je doba uvedbe sistema praviloma med tremi in petimi leti. Glede na to, da Letrika že izvaja delno obvladovanje tveganj (opisano v poglavju 4.4.2.), je cilj Letrike uvesti celovit sistem obvladovanja tveganj do konca leta 2015.

5.4.3 Nadzor in izboljšave ogrodja sistema

Za zagotavljanje učinkovitega sistema obvladovanja tveganj je organizacija dolžna vzpostaviti sistem spremljanja rezultatov glede na zastavljeni načrt in politiko obvladovanja tveganj.

Preverjanje ustreznosti ogrodja sistema bodo v Letriki izvajali vzporedno s spremljanjem učinkovitosti izvajanja zastavljenih načrtov aktivnosti za obvladovanje tveganj. Deležniki bodo skrbnike tveganj obveščali o morebitnih odklonih rezultatov ali poteka aktivnosti. Skrbniki tveganj bodo informacije prenesli na mesečne sestanke vodstva posameznih organizacijskih enot in kolegije skrbnikov tveganj, ki bodo potekali kvartalno. Na osnovi soglasja skrbnikov in vodstva bodo pripravljene predloge za korekcije ali dopolnitve načrtov ogrodja ter njihove izvedbe.

Poročanje se bo vršilo prek zapisnikov mesečnih sestankov organizacijskih enot, kolegijev skrbnikov tveganj, vodstva družbe in registra tveganj. Ti bodo ažurno objavljeni na intranetu. Zunanjim deležnikom bodo informacije o obvladovanju tveganj na voljo v kvartalnih in letnih poročilih družbe. Stanje in aktualne teme v zvezi z obvladovanjem tveganj bo podjetje občasno oz. po potrebi predstavilo v internem glasilu in na konferencah podjetja. Vodstvu podjetja bo letno predstavljen pregled splošnega stanja in učinkovitosti sistema obvladovanja tveganj, kakor tudi predlogi za morebitne dopolnitve ali spremembe sistema, zastavljenih letnih načrtov in politike obvladovanja tveganj.

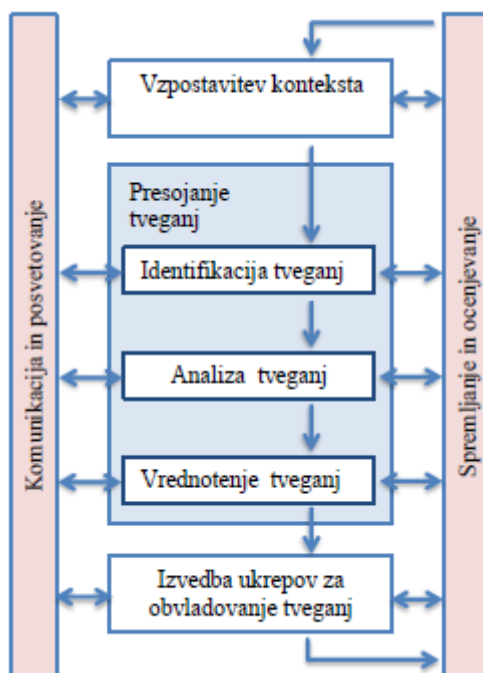
6 VZPOSTAVITEV PROCESA OBVLADOVANJA TVEGANJ PO STANDARDU ISO 31000 ZA PODROČJE NABAVE

Učinkovitost obvladovanja tveganj je v veliki meri odvisna od sistematičnosti pristopa in uspešnosti izvajanja procesa obvladovanja tveganj. ISO 31000 daje največji poudarek obravnavi procesa obvladovanja tveganj.

Po navedbah obravnavanega standarda je bistvo vzpostavitve procesa obvladovanja tveganj v organizaciji umestiti aktivnosti obvladovanja tveganj v njene politike, procese in postopke vodenja. Da bi dosegli maksimalno korist pri izvajanju procesa obvladovanja tveganj, moramo vzpostaviti disciplinirano okolje in proaktivno delovanje deležnikov. S slednjim mislimo na angažiranost deležnikov pri zaznavanju tveganj, učinkovitem obveščanju, sistematičnem zbiranju informacij, evidentiranju podatkov, pripravi učinkovitih ukrepov in pravočasnem izvajanju slednjih. Zelo pomembno je dosledno spremljanje in neprestano izboljševanje procesa, kot tudi celotnega sistema obvladovanja tveganj.

Pri vzpostavljanju procesa obvladovanja tveganj v Letriki se bomo oprli na koncept, ki ga predpisuje ISO 31000, kot prikazuje Slika 5.

Slika 5: Proces obvladovanja tveganj po ISO 31000



Vir: International Organization for Standardization, International Standard ISO/FDIS 31000:2009(E), Risk Management – Principles and Guidelines, 2009, str. 14, slika 3.

K vzpostavljanju procesa obvladovanja tveganj bomo pristopili sistematično in izdelali strategije po posameznih področjih – gradnikih procesa.

6.1 Vzpostavitev komunikacije in posvetovanja z deležniki

Komunikacija z deležniki je za obvladovanje tveganj zelo pomembna. Za uspešno komuniciranje potrebujemo učinkovite komunikacijske kanale. Da bi čim boljše predvideli učinkovite načine, smeri, nosilce in naslovnike komuniciranja, smo se glede na značilnosti obravnavanega podjetja odločili za izdelavo **komunikacijskega načrta**. V razpoložljivi literaturi ni zaslediti enotnega koncepta, obstaja pa precej priporočil. Ob upoštevanju priporočil ISO 31000, nekaterih dobrih praks in značilnosti obravnavanega podjetja smo izdelali komunikacijski načrt, kot je že prikazano (Priloga 6).

Načrt prikazuje predviden sistem komuniciranja v Letriki za obvladovanje tveganj s komunikacijskimi kanali po posameznih organizacijskih enotah, kakor tudi med njimi (simbolično prikazane kot organizacijske enote A, B in C). Sistem omogoča vzpostavitev **komunikacije z vsemi notranjimi in čim več zunanji deležniki**. Upoštevana je potreba po dvosmerni komunikaciji (posvetovanje) in večsmerni komunikaciji (obveščanje). S strani vodstva podjetja je pomembno, da so zaznani, razumljeni in upoštevani interesi deležnikov. Slednji izhajajo iz različnih področij, njihovi interesi so rezultat različnih percepcij in pričakovanj, ki se oblikujejo na ravni posameznika ali skupine. Za deležnike, predvsem odločevalce in tiste, ki so odgovorni za obvladovanje tveganj, je pomembno, da razumejo razloge in potrebe po ukrepanju, pravila, lastno odgovornost ter kompetence. V načrtu smo predvideli tudi potrebe po komuniciranju med organizacijskimi enotami na posameznih nivojih in komuniciranju med različnimi organizacijskimi nivoji podjetja. Predvsem je pomembno komuniciranje med deležniki in skrbniki tveganj, skrbniki tveganj različnih organizacijskih enot, skrbniki tveganj in direktorji različnih organizacijskih enot ter med direktorji samimi.

Odgovornost vseh deležnikov je, da na prepoznana tveganja ustrezno opozorijo. Obveščanje se bo izvajalo v pisni obliki prek elektronskih sporočil ali prek sporočil v papirni obliki. V ta namen smo izdelali enoten obrazec, v nadaljevanju **formular – Prijava tveganj**, ki bo služil deležnikom kot vodilo pri prijavi in opisu identificiranega tveganja. Namen opisa tveganja je zagotoviti skrbnikom čim več koristnih informacij za kakovostno analizo tveganja, določitev prioritete in učinkovitih ukrepov za njegovo obvladovanje. Čeprav je enostaven opis včasih dovolj, je natančen opis tveganja in okoliščin potreben zaradi številnih aktivnosti v kasnejših fazah procesa obvladovanja tveganj. Pisna oblika je pomembna zaradi evidence prejetih obvestil o identificiranih tveganjih, verodostojnosti informacij, odraža pa tudi percepcije sporočevalca o identificiranem tveganju in morebitnih posledicah, kar je pomembno sporočilo za skrbnika. Vsebina formularja je stvar odločitve posameznega podjetja, vsekakor pa je cilj izdelati uporabniku prijazen formular. Za primer Letrike smo zasnovali formular - Prijava tveganj, kot je prikazan v Prilogi 8. Objavljen bo na intranetu in na spletni strani podjetja. Tako bo na voljo tudi zunanji deležnikom.

Deležnik prenese informacijo o identificiranem tveganju skrbniku svoje organizacijske enote. V primeru, da gre za zunanjega deležnika, ta vzpostavi kontakt s skrbnikom prek kontaktne

osebe v podjetju. V Letriki smo predvideli po enega skrbnika tveganj na vsako organizacijsko enoto na nivoju poslovne enote ali posamezne direkcije. Skrbniki tveganj imajo potrebno znanje in kompetence, da na podlagi pridobljenih podatkov tveganje evidentirajo, analizirajo, ovrednotijo in spremljajo. Evidentiranje tveganj v register je v izključni pristojnosti skrbnikov tveganj. Na osnovi opredelitve narave identificiranega tveganja skrbnik določi lastnika – skrbnika nadaljnjih aktivnosti obvladovanja tega tveganja, kot so analiza, ovrednotenje tveganja, opredelitev ukrepov in spremljanja njihovih učinkov. To vlogo lahko dodeli samemu sebi ali skrbniku druge organizacijske enote, odvisno od narave tveganja in pristojnosti organizacijske enote za obvladovanje določene vrste tveganja.

Skrbnik – lastnik tveganja pripravi na osnovi lastne presoje ali ob posvetovanju z deležniki potrebne ukrepe oz. predloge ukrepov za potrditev s strani direktorja organizacijske enote ali predsednika uprave. Slednji predloge bodisi potrdijo, zavrnejo ali jih vrnejo skrbniku v dopolnitev. Ta dopolni z njimi register tveganj in obvesti nosilce ukrepov o dodeljenih nalogah. Pomembno pravilo, ki ga mora skrbnik tveganja zasledovati pri pridobivanju in obdelavi informacij, je **zaupnost in integriteta posameznika – deležnika**.

Načrt predvideva tudi **eskalacijski proces**, kot je prikazan v Prilogi 7. Ta določa dva pristopa glede na ocenjeno ali ovrednoteno velikost tveganja:

1. V primeru, da je skrbnik ovrednotil tveganje kot katastrofalno, je dolžan:

- o nevarnosti takoj obvestiti vodjo področja, na katero se tveganje nanaša, nadrejenega direktorja in po potrebi tudi predsednika uprave;
- v 24-ih urah predlagati ustrezen ukrep in pridobiti njegovo potrditev s strani direktorja pristojne organizacijske enote ali predsednika uprave. Sledi čimprejšnja uvedba ukrepa, pri čemer nudi potrebno podporo direktor pristojne organizacijske enote. Če ukrep ni aktiviran v naslednjih 24-ih urah, se iskanje rešitve eskalira na raven predsednika uprave;
- spremljati stanje in poročati o učinkih uvedenih ukrepov v skladu z dogovorom, sicer pa najmanj mesečno na mesečnem sestanku vodstva organizacijske enote;
- voditi ažurno stanje v registru tveganj.

2. V ostalih primerih je dolžan:

- pripraviti predloge ustreznih ukrepov v čim krajšem času in pridobiti njihovo potrditev s strani direktorja pristojne organizacijske enote ali predsednika uprave, če je potrebno zaradi pristojnosti;
- na podlagi dogovorjenih prioritet pripraviti načrt izvedbe ukrepov in jih aktivirati. Če ne najde rešitve v mesecu dni oz. v roku, kot je zahtevano, problem eskalira na raven direktorja organizacijske enote. Potreba po dodatni eskalaciji problema je v domeni odločitve pristojnega direktorja;
- spremljati stanje in poročati o učinkih uvedenih ukrepov v skladu z dogovorom, sicer pa najmanj mesečno na mesečnem sestanku vodstva organizacijske enote;
- vodi ažurno stanje v registru tveganj.

Dodeljevanje nalog nosilcem-izvajalcem ukrepov bo izvajal skrbnik tveganj ob posvetovanju z direktorjem organizacijske enote. Potekalo bo prek uradnih zaznamkov na intranetu, ki jih prejmejo nosilci. Ob dodelitvi naloge bodo nosilci dodatno opozorjeni še s prejemom e-obvestila. Zaznamek na intranetu ima povezavo z registrom tveganj, oznako dodeljene naloge in ciljni rok zaključka naloge. Naloga je v evidenci do potrditve statusa »zaključeno«, ki jo izvede skrbnik. V primeru prekoračitve izvedbenega roka naloge obstoječi sistem samodejno dodeli nalogi poseben status z oznako »rdeči semafor«. Primer bo postal predmet obravnave na mesečnem sestanku vodstva organizacijske enote.

Predvideno je **poročanje** skrbnikov o stanju obvladovanja tveganj vodstvu organizacijskih enot v okviru mesečnih sestankov. Poročila in register tveganj bodo objavljeni na intranetu in prek avtoriziranega dostopa na vpogled vsem skrbnikom, vodjem programov, področij in služb, direktorjem poslovnih enot, direktij ter upravi. Zaradi občutljive narave nekaterih informacij poročila, kakor tudi register tveganj, ne bodo na vpogled vsem deležnikom. Zaposleni na nižjih organizacijskih ravneh bodo o stanju obveščeni prek svojih vodij in internih obvestil, objavljenih na intranetu ali oglasnih deskah. Upravi in direktorjem organizacijskih enot Letrike bo potrebno vsaj enkrat letno predstaviti stanje in uspešnost obvladovanja tveganj.

Z namenom obveščanja **zunanjih deležnikov** o obvladovanju tveganj v Letriki bodo povzetki stanja, ključnih usmeritev in aktivnosti objavljeni v delnih poslovnih poročilih ob zaključku posameznega četrtertletja in letnih poročilih podjetja, ki se objavljajo na spletni strani Letrike. Informacije o identificiranih kritičnih tveganjih v Letriki in usmeritvah za njihovo obvladovanje bodo sestavni del poslovnih in strateških načrtov, ki pa so dostopni le omejenemu krogu deležnikov. Ostale informacije bodo zunanjim deležnikom na voljo prek kompetentnih oseb v podjetju.

Obstajajo še nekatere druge oblike komuniciranja, ki jih podjetje že uporablja za obveščanje deležnikov in promocijo obvladovanja tveganj. Letrika promovira pomen obvladovanja tveganj na poslovnih konferencah. Obveščanje o stanju, koristih in bistvenih aktivnostih obvladovanja tveganj v Letriki se izvaja občasno tudi prek člankov v internem glasilu, ki so na voljo notranjim in zunanjim deležnikom (fizična oblika in elektronska oblika, objavljena na spletni strani podjetja). Z vidika ugotovitev projektnega tima bi podjetju svetovali okrepitev aktivnosti za spodbujanje interesa deležnikov za obvladovanje tveganj. Možnosti vidimo v promoviranju koristi z internimi oglasi (oglasne deske, druga vidna mesta v okviru prostorov podjetja) in v nagrajevanju deležnikov za aktivno sodelovanje ter dosežke na tem področju.

Nabava bo komunicirala in se posvetovala z deležniki v okviru postopkov in procesov, kot je predstavljeno v komunikacijskem načrtu. Pregled koristi, pričakovanj, usmeritev ter ključnih aktivnosti obvladovanja nabavnih tveganj so s strani Letrike posebno poglavje obravnave na konferencah dobaviteljev. V Letriki spremljajo in ocenjujejo dobavitelje tudi z vidika tveganj. Ocene prejmejo na vpogled vsaj enkrat letno in na njihovi podlagi se sprejmejo ustrezni ukrepi s terminskimi načrti. Potek izvajanja in učinke spremljata odgovorni nabavnik in

inženir za kakovost dobavitelja (SQE) na osnovi poročil dobavitelja in ugotovitev med obiski pri njem.

6.2 Vzpostavitev konteksta

6.2.1 Vzpostavitev zunanjega konteksta

Kontekst procesa obvladovanja tveganj mora biti vzpostavljen tako, da podpira cilje Letrike. Opredelili bomo zunanje in notranje dejavnike okolja, ki so ključni za delovanje obravnavanega podjetja, cilje, strategije, aktivnosti in odgovornosti nosilcev procesa obvladovanja tveganj. Določili bomo metodologije in kriterije za obvladovanje tveganj Letrike. Kontekst procesa se v marsičem prekriva s kontekstom vzpostavitve ogrodja sistema, predstavljenega v poglavjih 5.4.1 in 5.4.2.

V okviru dejavnikov **zunanjega konteksta** Letrike bomo upoštevali:

- **makroekonomsko dogajanje** s poudarkom na gibanju BDP²⁰ in napovedih gospodarskih trendov v posameznih regijah, državah in trgih, ki so pomembni za Letriko, gibanju valutnih tečajev ter monetarnih politik evropske, ameriške in kitajske centralne banke. Kitajski trg je za Letriko zelo pomemben, tako z vidika proizvodnje, prodaje kot nabave. Zaradi reguliranja denarnih tokov znotraj skupine Letrike so obravnave deležne tudi monetarne politike držav z lastno valuto, kjer ima Letrika hčerinske družbe;
- **družbeno-politično dogajanje** s poudarkom na dejavnikih tveganj, kot so npr. zaostrovanje razmer v neki državi ali regiji, nestabilne politične razmere, konfliktna situacije;
- **zakonodajno področje:** Zaradi izvajanja proizvodnih in drugih poslovnih aktivnosti Letrike na različnih lokacijah doma in v tujini je potrebno spremljati in slediti zahtevam lokalnih zakonodaj, regulativ, standardov in fiskalne politike držav, kjer je skupina Letrika prisotna. Viri informacij so lahko članki in predstavitev javnega značaja (časopisi, strokovne revije, srečanja gospodarstvenikov, splet), lastna poslovna mreža in državne institucije. V Letriki že aktivno sodelujejo z gospodarskimi združenji, kot sta na primer Gospodarska zbornica Slovenije in Slovenski avtomobilski grozd. Aktivno sodelujejo tudi z veleposlaništvu in gospodarskimi predstavniki tujih držav, kakor tudi s slovenskimi v tujini, zlasti v državah, kjer podjetje uveljavlja svoje poslovne interese;
- **gibanje borznih cen materialov**, ki je za Letriko zelo pomembno že zaradi dejstva, da ima zgolj cena bakra vpliv na približno 30 % nabavnega proračuna, slednji pa predstavlja dobrih 60 % prihodkov iz poslovanja. Poleg bakra so pomembne še borzna cena aluminija in borzne cene jekel. Viri informacij so plačljive informacije na spletnih straneh London Metal Exchange, Steel Business Briefing in Shanghai Metal Exchange. Pomembno je

²⁰ BDP je kratica za bruto družbeni proizvod.

spremljati tudi **gibanje cen energentov**, ki imajo občuten vpliv na cene izdelkov predelovalne dejavnosti in transport;

- **stanje na ciljnih trgih Letrike**, tržne in tehnološke trende, analize dogajanja po posameznih tržnih panogah, prodajnih trgih, nabavnih trgih in po posameznih izdelčnih skupinah. V podjetju podrobno spremljajo **obnašanje konkurentov** prek javno dostopnih informacij (časopisov, strokovnih člankov, specializiranih revij, spleta, sejmov in konferenc), informacij poslovnih partnerjev in informacij lastne prodajne mreže. Občasno se poslužujejo tudi storitev tržnih raziskav zunanjih ponudnikov. Na podlagi zbranih informacij pripravljajo letne analize lastne primerjave s tekmeci;
- **percepcije in interese zunanjih deležnikov** Letrike, kjer je potrebno upoštevati pričakovanja lastnikov, odjemalcev, dobaviteljev, lokalne skupnosti, državnih institucij, institucij znanja in gospodarskih združenj. Komunikacijski kanali so v tem primeru zelo različni. Bistvena elementa pri tem sta skrb za pozitivno javno podobo podjetja in srečanja z zunanjimi deležniki, ki omogočajo izmenjavo informacij (obiski, sestanki, konference idr.). Zadovoljstvo odjemalcev v podjetju že preverjajo z letnim anketiranjem, stanje in medsebojna pričakovanja z dobavitelji pa na dve leti. Za usklajeno, sistematično in načrtno **komuniciranje podjetja z javnostmi** skrbi svetovalec za stike z javnostjo, ki je neposredno podrejen upravi. Proces komuniciranja z javnostmi je opredeljen s poslovníkom BQ XX.13 - Upravljanje odnose z javnostmi in ureja komuniciranje z mediji, lokalno skupnostjo, državnimi organi in institucijami, s finančnimi javnostmi, poslovnimi partnerji, z vodstvom in zaposlenimi v podjetju.
- Podjetje je v okviru dejavnika **zunanja tveganja** predvidelo obravnavo nevarnosti višje sile, kot so npr. potresi, poplave, požari in druge naravne nesreče, bodisi v Letriki ali izven nje, ki bi vplivale na njeno poslovanje. To področje ureja poslovníkom BQ XX. 07 - Pripravljenost na odziv na izredne razmere, ki izhajajo iz standardov ISO/TS 16949 in OHSAS 18001.

6.2.2 Vzpostavitev notranjega konteksta

V okviru **notranjega konteksta** podjetja se bomo osredotočili na dejavnike, predstavljene v poglavju 4.3. Ti so v Letriki obravnavani v skladu modelom poslovne odličnosti EFQM, ki predstavlja zelo dobro orodje za identifikacijo, spremljanje in izboljševanje kritičnih dejavnikov uspeha organizacije. Sprejete odločitve o ustreznih ukrepih in strategijah izboljšav se nanašajo tudi na prizadevanja za obvladovanje tveganj.

V Letriki izvajajo **integriran sistem vodenja**, ki omogoča integracijo širokega spektra zahtev poslovnega okolja, v katerem podjetje deluje, in njihovo izvajanje v poslovnih procesih. Vodstvo tesno sodeluje z notranjimi deležniki pri pripravi in izvajanju ukrepov za izboljšanje stanja na vseh kritičnih področjih, kar dokazuje tudi funkcijsko-matrična organizacijska struktura podjetja. Pri sprejemanju odločitev vodstvo sledi primarnima ciljema - zadovoljstvu odjemalcev in zadovoljstvu lastnikov, pri čemer se trudi upoštevati čim širši spekter interesov

ostalnih deležnikov. Slednje je pomembno zlasti pri definiranju ciljev, oblikovanju in sprejemanju **politik, strategij** ter načrtov podjetja.

Posebne obravnave morajo biti deležni **zaposleni** kot zelo občutljiva skupina deležnikov. Njihove percepcije, medsebojna pričakovanja na relaciji z vodstvom, zaupanje in jasno razmejene kompetence predstavljajo vzvode ali resne ovire pri doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Dokaz o prizadevanjih za skrbno ravnanje z zaposlenimi v Letriki predstavljata pridobljeno priznanje vlagatelja v ljudi in standard OHSAS 18001. Podjetje vrši anketiranje zadovoljstva zaposlenih na vsaki dve leti.

V okviru **partnerstva in virov** se v podjetju osredotočajo na spremljanje in izboljševanje rezultatov ter odnosov do odjemalcev, dobaviteljev in bank. Zadovoljstvo odjemalcev preverjajo z letnim anketiranjem. Pomemben vir informacij predstavljajo tudi rezultati ocenjevanj Letrike s strani odjemalcev (t. i. auditu ali presoje odjemalcev). Obveznosti do bank in dobaviteljev poravnava redno. Veliko pozornost posvečajo razvoju dobaviteljev.

V Letriki dajejo zelo velik poudarek nenehnim izboljšavam poslovnih **procesov**, kot so uvajanje vitke proizvodnje, konsolidacija vrednosti nabavne verige, in drugim ukrepom s končnim ciljem povečati konkurenčnost in zadovoljstvo odjemalcev. Običajni cilji pri tem so poenostavitev ali optimizacija procesov, fleksibilnost procesov ter optimizacija virov. Direkcija nabave je povezovalni člen in koordinator aktivnosti oskrbe med dobavitelji in internimi uporabniki v podjetju. Z internimi uporabniki poteka stalna komunikacija na področju operativne in strateške nabave. Identificirane potrebe, pričakovanja in napovedi nabavniki skupaj z inženirji kakovosti dobaviteljev prenašajo na dobavitelje in usklajujejo zahteve ter pričakovanja med obema stranema. Kompetence v **procesu odločanja** so v Letriki določene z internimi poslovniki in predpisi ter matrikami kompetenc za posamezna delovna mesta.

Ključne rezultate uspešnosti delovanja spremljajo v Letriki prek **systema uravnoveženih kazalnikov** (okrajšava UI ali angl. *BSC*²¹) tako na nivoju celotne družbe kot tudi po posameznih poslovnih enotah in direkcijah. Ocenjevanje uspešnosti direkcije nabave se izvaja sistemsko, prek dogovorjenih in od uprave potrjenih kazalnikov, informacijskih orodij, notranjih in zunanjih revizij ter presoj odjemalcev. Informacijski sistem podjetja omogoča stalno spremljanje uspešnosti dobaviteljev po določenih kriterijih ocenjevanja. Uvajanje izboljšav na nabavnem področju poteka preko posebnih projektnih skupin, delavnic z internimi deležniki ter dobavitelji. Zadovoljstvo in pričakovanja dobaviteljev se preverja v vsakodnevni komunikaciji, sistematično pa z anketo na vsaki dve leti v okviru konference dobaviteljev. Podporna orodja za predstavitev zahtev, pričakovanj, pravil, pristojnosti in odgovornosti med Letriko in dobavitelji so definiran **proces nabave, priročnik za dobavitelje, splošni dobavni pogoji** in pogodbe. Pri uvajanju le-teh v poslovanje z

²¹ BSC je kratica za angleški naziv balanced scorecard.

dobavitelji in razvoju slednjih se poslužujejo delavnic z dobavitelji, kjer imajo poleg nabavnikov zelo pomembno vlogo tudi logisti in inženirji za kakovost dobaviteljev. Navedeni dokumenti so javno objavljeni na spletni strani podjetja pod rubriko Dobavitelji (Dobavitelji, 2014).

6.2.3 Vzpostavitev konteksta procesa obvladovanja tveganj

V tej fazi bomo opredelili cilje in pripravili ter vzpostavili strategije za obvladovanje tveganj. Opredeliti je potrebno metodologije, določiti parametre za spremljanje uspešnosti obvladovanja tveganj, način evidentiranja zbranih podatkov in informacij o identificiranih tveganjih ter rezultatih ukrepov za njihovo obvladovanje. Pri tem bomo uporabili pristop selekcioniranja idej na osnovi primerjave izplena koristi od obvladovanja tveganja s predlaganimi ukrepi in potrebnimi viri za njegovo obvladovanje.

Cilje obvladovanja tveganj v Letriki sem opredelil in pojasnil v poglavju 5.2.1, povzetek pa je sledeč:

- preprečiti negativne posledice, ki bi lahko ogrozile delovanje in poslovanje Letrike, oz. jih zmanjšati na obvladljivo raven,
- vzpostaviti enoten, celovit in učinkovit proces obvladovanja tveganj,
- izdelati in voditi centralni register tveganj.

Pri vzpostavljanju konteksta je pomembno zagotoviti čim **širšo vključenost deležnikov**, saj je cilj obvladovati tveganja v vseh procesih poslovanja, na vseh ravneh podjetja. Iz njihovih sredin bomo izbrali predstavnike skupine skrbnikov tveganj. Izbor bomo izvedli po ključu določitve predstavnikov posameznih organizacijskih enot. Predvidena je tudi možnost vključitve strokovnjakov s specifičnimi znanji (npr. kontroling, informatika idr.) v skupino. Nosilec - skrbnikom tveganj smo opredelili **kompetence** in o njih seznanili deležnike. V skladu z dobro prakso nekaterih podjetij priporočam sistemizacijo delovnega mesta »**skrbnik tveganj**«, s čimer nedvoumno opredelimo njegove naloge, odgovornost, pristojnosti in umeščenost v organizacijsko strukturo organizacije. Vodja projekta bo vodil skupino skrbnikov tveganj, koordiniral projektne aktivnosti in poročal neposredno upravi do zaključka projekta.

Sledi **opredelitev procesa** obvladovanja tveganj v Letriki. Glede na priporočila ISO 31000, ugotovitve in smernice, opisane v predhodnih poglavjih, smo v primeru Letrike proces obvladovanja tveganj opredelili na način, kot je prikazano v Prilogi 9. Zasnova je univerzalna, primerna za obvladovanje tveganj organizacije, procesov, projektov kot tudi ostalih aktivnosti v Letriki.

6.2.4 Določitev metodologije in kriterijev ocenjevanja tveganj

V fazi določanja kriterijev ocenjevanja tveganj je zelo pomembno, da vključimo širši krog deležnikov. Zaradi njihovih različnih percepcij je zelo pomembna širša podpora opredeljenim kriterijem, kar povečuje zaupanje deležnikov v sistem.

Kot smo ugotovili v poglavju 1.1, je tveganje produkt »posledice nastanka dogodka« in »verjetnosti nastanka dogodka«.

Upoštevajoč priporočila ISO 31000, dobre prakse nekaterih primerljivih podjetij, način delovanja Letrike, njeno sprejeto politiko in cilje obvladovanja tveganj smo se v projektni skupini odločili za naslednjo metodologijo opredelitve **kriterijev ocenjevanja tveganj**, ki temelji na **kvalitativnem pristopu presojanja tveganj**:

- **Oceno možnih posledic tveganja oz. posledic nastanka tveganega dogodka** izrazimo vrednostno v EUR. Vrednostne ocene smo razvrstili v pet nivojev, in sicer od majhnih do ekstremnih posledic, tem pa je pripisana lestvica vrednosti v EUR, kot je prikazano v Tabeli 2.

Tabela 2: Ocene možnih posledic tveganja

↑	Posledice uresničitve tveganja v EUR	varnost	zakonodaja	okolje	kakovost	finance	ugled
	ekstremne	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
zelo velike	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
velike	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
zmerne	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
majhne	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000

Vir: Prirejeno po Letrika d. d., Zapiski delavnic projektne skupine obvladovanje tveganj (interno gradivo), 2013.

Pri opredelitvi vrednosti smo upoštevali ocene možnih posledic za obravnavano podjetje na srednji rok »treh let«. Pri tem smo imeli v vidiku različno naravo tveganj, značilnosti in okoliščine poslovanja Letrike.

Pri opredelitvi področij, kjer se posledice tveganj lahko najbolj odražajo in vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev podjetja, smo izhajali iz glavnih vrednot podjetja, ki so: a) integriteta, b) znanje in razvoj, c) odličnost. Na osnovi teh smo opredelili naslednja ključna področja spremljanja tveganj: varnost, zakonodaja, okolje, kakovost, finance in ugled podjetja.

- Naslednji kriterij ocenjevanja tveganj je opredelitev **pogostosti ali verjetnosti uresničitve tveganja oz. verjetnosti nastanka tveganega dogodka**. Na podlagi poznavanja okoliščin delovanja podjetja Letrika, pričakovanj deležnikov in primerov dobrih praks smo ta kriterij ovrednotili s faktorji verjetnosti na način, kot prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Ocene verjetnosti uresničitve tveganja

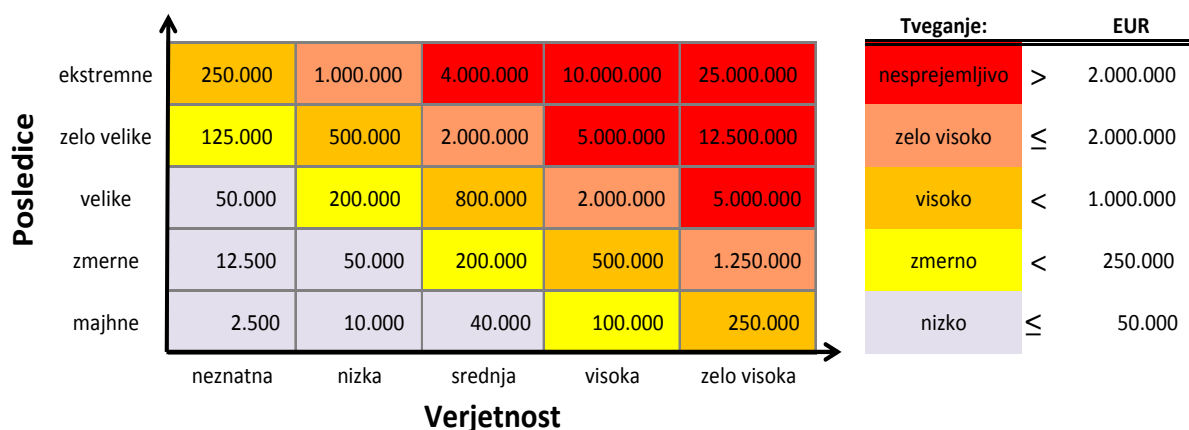
	Verjetnost uresničitve tveganja	v obdobju	faktor
↑	zelo visoka	≤ mesec	25,00
	visoka	≤ leto	10,00
	srednja	1 - 2 leti	4,00
	nizka	3 - 5 let	1,00
	neznatna	> 5 let	0,25

Vir: Prirejeno po Letrika d. d., Zapiski delavnic projektne skupine obvladovanje tveganj (interno gradivo), 2013.

Na podlagi določitve kriterijev in spodnje enačbe (3) smo opredelili način izračuna končnega rezultata, ki odraža » **nivo tveganja**«, kot je prikazano v Sliki 6.

$$Tveganje = posledice \text{ uresničitve tveganja } \times \text{verjetnost uresničitve tveganja} \quad (3)$$

Slika 6: Matrika tveganj - vrednostne ocene tveganj in nivoji tveganj



Glede na potencialne vrednosti smo določili pet nivojev tveganja: nizek, zmeren, visok, zelo visok in nesprejemljiv nivo tveganja. Razporeditev izračunanih ocen vrednosti v okviru **matrike tveganj** omogoča enostavno prepoznavanje nivoja tveganja in posledično **prioritete** njegovega reševanja. V strokovni literaturi zasledimo pojem nivo tveganja tudi pod izrazoma **tip ali profil tveganja**.

6.2.5 Izdelava in vzpostavitev registra tveganj

Register tveganj je ključno orodje za obvladovanje tveganj. Vsebuje specifikacijo prepoznanih tveganj, njihove opise in ocene, lastnike, načrt ukrepov in podatke, iz katerih je razvidno, da je obravnavano tveganje spremljano in se izvajajo aktivnosti za njegovo obvladovanje. Zaradi dinamike dopolnjevanja in posodabljanja je register tveganj proces in ne zgolj dokument. Je odraz proaktivnega delovanja deležnikov in vodstva.

Register bo v Letriki vzpostavljen na ravni celotnega podjetja kot centralni register tveganj. Tako bo v primeru specifičnih potreb možna vzpostavitev tudi ločenih registrov na ravni organizacijskih enot, posameznih projektov ali procesov. Pri tem morajo biti registri med seboj usklajeni, pri čemer se uskladitve izvajajo »od spodaj navzgor« in »od zgoraj navzdol« ob koordinaciji skrbnikov tveganj posameznih organizacijskih enot. V pomoč pri izpolnjevanju podatkov v registru tveganj smo pripravili **šifrate, opomnike in navodila**. Proces vzpostavljanja in posodabljanja registra tveganj bo predstavljen v internem predpisu podjetja.

V začetni fazi smo register tveganj zasnovali kot preglednico – delovno tabelo v excellovem formatu, kot je prikazano v Prilogi 10 na Slikah 1-4. Sestavljen je iz štirih sklopov:

- **Sklop 1**, kjer se bodo v register beležile **osnovne informacije o identificiranem tveganju**, kot je prikazano na Sliki 1. Iz prejetih izpolnjenih formularjev - Prijav tveganj s strani deležnikov prejme skrbnik informacije o identificiranih tveganjih. Informacije in pravilnost podatkov preveri ter jih vnese v register tveganj z ustreznimi dopolnitvami ali korekcijami. Z logično-posledičnim postopkom in šifranti, ki mu jih narekuje register, skrbnik opredeli identificiranemu tveganju **vrsto** in **podvrsto**. Klasifikacijo tveganj in njihovih možnih izvorov za podjetje Letrika smo opredelili na način, kot je prikazano v Prilogi 11. Vodilo za takšno opredelitev so bile značilnosti obravnavanega podjetja, poslovni in strateški načrti, poročila, predlogi deležnikov ter dobre prakse nekaterih podjetij. Navedena struktura se bo s časom dopolnjevala, odvisno od okoliščin, v katerih bo podjetje delovalo.

Register smo v tem sklopu zasnovali na način, da omogoča razvrstitev tveganj glede na **vrsto poslovnega procesa** Letrike kot npr.: Razumeti trge in odjemalce, Razvoj vizije in strategij, Upravljanje z nabavnimi viri, Upravljanje z finančnimi viri idr. Izdelali smo sezname-šifrate Letrikinih poslovnih procesov, ki so prijavitelju v pomoč pri določitvi ustreznega procesa, v okviru katerega se bo identificirano tveganje obravnavalo. Na osnovi opredelitve pripadnosti tveganja določeni vrsti poslovnega procesa skrbnik dodeli obravnavo nadaljnjih faz procesa obvladovanja tveganja pristojni organizacijski enoti. To stori tako, da v registru določi **skrbnika-lastnika tveganja** in direktorja pristojne organizacijske enote. S tem preide posamezni primer v fazo ocenjevanja tveganja k pristojni organizacijski enoti.

- **Sklop 2**, kjer bodo skrbniki-lastniki tveganj izvajali **ocenjevanje tveganj**, kot je prikazano v Prilogi 10, Slika 2. Identificiranim tveganjem bodo opredelili izvore in vire, tveganja analizirali in jih ovrednotili v skladu s kriteriji, opredeljenimi v poglavju 6.2.4. Rezultati tega so izračunane **vrednostne ocene posameznih tveganj**, katerim bodo skrbniki na osnovi definirane lestvice opredelili **stopnjo naravnega tveganja** ali **nivo naravnega tveganja**. Skrbnikom smo v pomoč pri ocenjevanju tveganj pripravili šifrate z možnimi rešitvami v okviru predvidenih scenarijev. Predvidena je možnost dopolnjevanja šifrantov.

- **Sklop 3**, v okviru katerega bomo iskali ustrezne strategije in ukrepe ter izvajali presoje njihove učinkovitosti za obvladovanje tveganj. Postopek je razviden v Prilogi 10, Slika 3. Predvideli smo določitev **preventivnih ter korektivnih ukrepov**. Njihove učinke bomo spremljali in periodično ocenjevali, kot je prikazano v tabeli rubrike: izračuni 1, 2, 3.
- **Sklop 4**, kjer smo predvideli **načrtovanje izvedbe ukrepov**, spremljanje učinkovitosti ukrepov in uspešnosti obvladovanja tveganj, kot je razvidno iz Priloge 10, Slika 4. Upoštevali smo tudi spremljanje stroškov, povezanih z izvajanjem določenega ukrepa obvladovanja tveganj, in ocenjevanje pridobljenih koristi.

Register bo objavljen na Letrikinem intranetu z možnostjo dostopa avtoriziranim osebam. Obravnavan bo na mesečnih sestankih posamezne organizacijske enote in kvartalnih kolegijih skrbnikov tveganj. Zapisniki sestankov bodo služili kot dokazilo o njegovi uporabi in posodabljanju.

6.3 Presojanje tveganj

Pred aktiviranjem procesa obvladovanja tveganj v praksi je pomembno pridobiti čim širšo podporo deležnikov. Zato bomo opredeljeni kontekst procesa obvladovanja tveganj predstavili deležnikom, zlasti skrbnikom tveganj in upravi. Predstavitev z razpravo je koristna tudi z vidika, da lahko prejmemo še dodatne koristne predloge za izboljšave. Ko bo ta usklajen in bo užival širšo podporo deležnikov, zlasti uprave, sledi vpeljava procesa obvladovanja tveganj v praktično uporabo.

Za vpeljavo oz. vzpostavitev procesa obvladovanja tveganj v Letriki in izobraževanje notranjih deležnikov bomo uporabili pristop »uvajanje s hkratnim učenjem« (angl. »*Learning by doing*«), ki bo potekalo v obliki delavnic. Za zunanje deležnike bo informiranje in usposabljanje potekalo prek konferenc, predstavitev in delavnic s posameznimi kupci ter dobavitelji. Cilj uvajalnih delavnic je deležnike seznaniti z vsebino problematike, jih motivirati in usposobiti za prepoznavanje in evidentiranje tveganj ter spodbuditi njihovo proaktivnost v nadaljnjih fazah obvladovanja tveganj v Letriki.

Z namenom praktičnega prikaza pristopa in postopkov za obvladovanje tveganj v Letriki se bomo v nadaljnjih poglavjih omejili in osredotočili na obvladovanje tveganj v okviru organizacijske enote Direkcija nabave. Pristop in postopki so enaki za obvladovanje tveganj na vseh organizacijski področjih v podjetju.

6.3.1 Identifikacija ali prepoznavanje tveganj

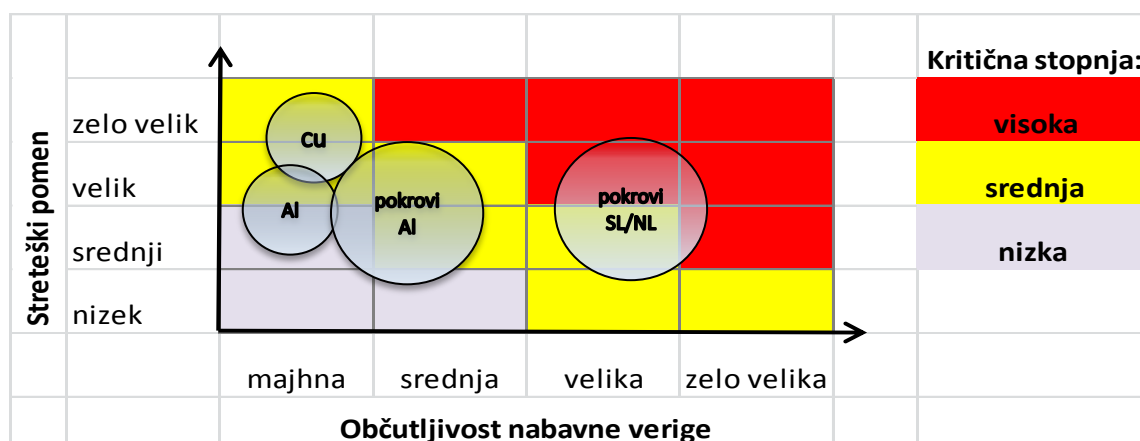
Bistvo te faze procesa obvladovanja tveganj je prepoznati tveganja, ki bi utegnila ogroziti cilje podjetja, jih natančno opredeliti oz. **profilirati** ter evidentirati zahtevane podatke in informacije v register.

Ciljni podatki in informacije so **evidenca prepoznanih tveganj**, možnih **vzrokov** za njihov nastanek, **možnih vplivov** posameznih tveganj, **področij njihovega delovanja**, **posledic** oz.

njihovih **učinkov** ter **virov** posameznega tveganja. Pomembno je, da v tej fazi predvidimo čim več možnosti. V nadaljevanju procesa presojanja tveganja bodo skrbniki izmed navedenih možnosti izluščili najbolj relevantne in jih uvrstili v nadaljnjo obravnavo.

Pristopov prepoznavanja tveganj je več. Najbolj razširjeno je prepoznavanje tveganj z obveščanjem oziroma zbiranjem informacij - prijav s strani deležnikov. Pogost pristop je tudi t.i. **mapiranje** (angl. *mapping*) organizacij, področij ali procesov z namenom ugotavljanja njihovih kritičnih elementov. V tem primeru s tehniko mapiranja identificiramo kritična področja na osnovi določenih kriterijev. V okviru nabavnih tveganj Letrike se bomo za primer osredotočili na prepoznavanje kritičnih nabavnih verig na osnovi kriterijev strateški pomen in občutljivost posamezne verige za podjetje. V našem primeru se je kot kritična nabavna veriga pokazala nabavna skupina pokrovi iz sive in nodularne litine (SL/NL), kot je prikazano na Sliki 7.

Slika 7: Prepoznavanje kritičnih nabavnih verig - mapiranje



Legenda:

• **Nabavne verige:**

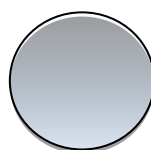
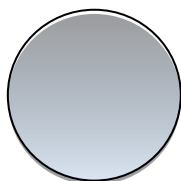
- Cu = nabavna veriga bakreni materiali
- Al = nabavna veriga aluminijevi materiali
- Pokrovi Al = nabavna veriga pokrovi iz aluminija
- Pokrovi SL/NL = nabavna veriga pokrovi iz sive in nodularne litine

• **Prioritete ukrepanja:**

zelo intenzivno ukrepati ZDAJ

ukrepati čim prej

niso potrebni dodatni ukrepi
SPREMLJAJ



Vir: Prirrejeno po G. A. Zsidisin & B. Ritchie, *Supply Chain Risk*, 2009, str. 212.

V naslednjem koraku bomo za prepoznano kritično nabavno verigo ugotavljali potencialna tveganja, bodisi na osnovi lastnih informacij ali z zbiranjem informacij s strani deležnikov.

Letrikin sistem predvideva zbiranje informacij o prepoznanih tveganjih s strani deležnikov s pomočjo formularjev – Prijav tveganj, kot je prikazano v Prilogi 12. Skrbnik prejme prijavo o prepoznanim tveganju v elektronski ali fizični obliki in evidentira koristne podatke ter informacije v register tveganj, kot je razvidno iz Priloge 13. Zaradi morebitnih potreb po dodatnih informacijah in pojasnilih o identificiranem tveganju evidentiramo kontaktne podatke o prijavitelju. Z namenom ohranitve pristnosti podatkov in informacij smo za potrebe nadaljnjih aktivnosti obvladovanja tveganja v registru predvideli posebno rubriko »Formular«, kjer shranimo kopijo prijave tveganja v elektronski obliki.

Na osnovi opisa tveganja, ocenjenih možnih vzrokov za njegov nastanek in drugih zbranih podatkov ter informacij skrbnik izvede presojo identificiranega tveganja s ciljem njegove čim bolj natančne opredelitve. Opredelitev tveganja je izvedena z njegovo klasifikacijo v ustrezni skupini tveganj, ki imajo sorodne lastnosti. Ta postopek imenujemo **profiliranje tveganj**. Glede na zastavljeno politiko obvladovanja tveganj v Letriki, značilnosti podjetja, njegovega okolja ter primerov dobrih praks smo **nabavna tveganja** v obravnavanem podjetju opredelili kot podskupino oz. **podvrsto poslovnih tveganj**.

Na osnovi zbiranja informacij in obravnave praktičnih primerov potencialnih tveganj na uvajalnih delavnicah z deležniki ustvarimo prvi seznam **prijav identificiranih tveganj**. Te evidentirajo skrbniki v register na podlagi predstavljene klasifikacije. Dopolnjevanje registra bodo izvajali skrbniki na osnovi sistema zbiranja formularjev - Prijav novo prepoznanih tveganj s strani deležnikov na način, kot je že opisano.

Z vidika procesne opredelitve smo nabavna tveganja umestili v **proces upravljanja z nabavnimi viri**. Na tej osnovi skrbnik, ki je podatke evidentiral v register, določi prek šifranta **odgovornega skrbnika pristojne organizacijske enote**, ki bo izvedel nadaljnje faze presoje tveganja. Če je opredeljen poslovni proces v pristojnosti njegove organizacijske enote, bo nadaljnje naloge dodelil samemu sebi v skrbništvo. Ključni razlog za prenos nalog med skrbniki v tej fazi je specializirano poznavanje delovanja posameznega poslovnega procesa, ki je v pristojnosti organizacijske enote, kjer posamezni skrbnik deluje. Na osnovi tega dejstva smo predvideli določitev izvorov tveganj, kakor tudi virov tveganj v fazi ocenjevanja tveganj oz. natančneje v fazi analize tveganj. Sistem obveščanja skrbnikov in drugih internih deležnikov o dodeljenih nalogah poteka avtomatsko prek sistema intranet podjetja Letrika.

6.3.2 Ocenjevanje tveganj ali analiza in vrednotenje tveganj

V tej fazi skrbnik pristojne organizacijske enote, v okviru katere se bo tveganje obravnavalo, analizira in oceni možne **posledice posameznega identificiranega tveganja in verjetnost njihove uresničitve**. Ker gre pri analizi in vrednotenju tveganj za tesno vzročno-posledično zvezo, smo se zaradi praktičnih razlogov izvedbe odločili, da ti dve fazi procesa združimo v registru v skupno tabelo, kot je prikazano v Prilogi 14.

Analiza tveganja je zelo pomembna faza v presojanju tveganj. Ugotovitve analize bodo narekovale oceno tveganja, določitev ukrepov in prioritet za njihovo obvladovanje. Analizo bomo pričeli s skrbnim pregledom podatkov in informacij, evidentiranih v registru in formularju – Prijavi tveganj. Skrbnik pristojne organizacijske enote, ki mu je bila dodeljena nadaljnja obravnava procesa obvladovanja konkretnega tveganja, bo evidentirane podatke in informacije ponovno preučil, jih preveril, po potrebi dopolnil in izvedel morebitne korekcije klasifikacij tveganj na podlagi šifrantov. Pri tem ima skrbnik možnost posvetovanja s prijaviteljem tveganja, strokovnjaki za specifična področja in drugimi deležniki.

V našem primeru smo v okviru faze analize predvideli opredelitev **področja-kategorije izvora tveganja** in opredelitev **virov tveganja**. Z ozirom na glavne nabavne cilje podjetja, kot je opisano v poglavju 4.4.3.1, ugotovimo, da so ključna področja-kategorije nabavnih tveganj v Letriki:

1. **rast nabavnih cen** materialov, komponent in storitev,
2. **kakovost** dobavljenih materialov, komponent in storitev,
3. **pravočasnost oskrbe** z materiali, komponentami in storitvami.

Upoštevajoč strokovno literaturo, dobre prakse, značilnosti obravnavanega podjetja in možne medsebojne vplive tveganj smo nabor področij-kategorij izvorov potencialnih nabavnih tveganj Letrike razširili in jih opredelili kot:

1. tveganja, povezana s **kupci**,
2. tveganja, povezana z **dobavitelji**,
3. tveganja, povezana s **finančnim** področjem,
4. tveganja, povezana z **lastno proizvodnjo**,
5. tveganja, povezana z **informacijskim sistemom**,
6. tveganja, povezana z **zakonodajo, regulativami in birokracijo**,
7. tveganja **izgube premoženja**,
8. tveganja, povezana s **kadri**,
9. tveganja zaradi **višje sile**,
10. tveganja, povezana z **okoljem**.

Pri opredeljevanju kategorij nabavnih tveganj smo zasledovali pravilo čim večjega poenotenja klasifikacij tveganj z ostalimi poslovnimi procesi in področji v Letriki. Razmerja so prikazana v Prilogi 15. Za vsako izmed navedenih kategorij izvorov je možnih več **virov tveganj**, ki lahko ovirajo ali celo preprečijo doseganje zadanih nabavnih ciljev podjetja, kot je prikazano v Prilogi 16. Sezname navedenih možnosti so evidentirani v šifrantih²², ki so sestavni del registra tveganj. Na osnovi opredelitve virov tveganj, razpoložljivih podatkov in informacij (register, formular – Prijava tveganj, posvetovanja z deležniki) skrbnik opredeli njihove

²² Pomembno je, da nabor v šifrantih sproti dopolnjujemo v skladu z novimi spoznanji in dobrimi praksami. Ta naloga je v pristojnosti skrbnikov tveganj.

možne **vplive** in **področje–kategorijo**, kjer naj bi se vpliv tveganja najbolj odražal oz. naj bi imel pomembne posledice na doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Za lažjo in nedvoumno opredelitev odgovorov smo izdelali šifrante z naborom možnosti.

Sledi ocenjevanje velikosti posledic-vplivov virov tveganj na opredeljenih pomembnih področjih-kategorijah ter verjetnosti njihove uresničitve. Izvajali ju bodo skrbniki na osnovi metodologije in kriterijev, ki smo jih predstavili v poglavju 6.2.4. Pri ocenjevanju velikosti možnih posledic posameznega tveganja in verjetnosti njegove uresničitve imajo skrbniki možnost posvetovati se z ostalimi deležniki, kot so na primer analitiki poslovanja organizacijskih enot, služba kontrolinga, strokovnjaki za posamezna področja, nadrejeni in drugi deležniki. Ocenjeno vrednost posledic in verjetnost uresničitve tveganja skrbniki določijo glede na v šifrantih opredeljene vrednosti kriterijev. Z namenom zmanjšanja napak smo s pomočjo izbrane metodologije register zasnovali na način, da omogoča samodejni izračun in izpis rezultatov, ki predstavljajo **vrednostno oceno naravnega tveganja** in posledično opredeljen **nivo naravnega tveganja**, kot je razvidno iz Slike 8.

Slika 8: Matrika tveganj – vrednostne ocene in nivoji tveganj

Posledice						Tveganje:	EUR
	neznatna	nizka	srednja	visoka	zelo visoka		
ekstremne	250.000	1.000.000	4.000.000	10.000.000	25.000.000	nesprejemljivo	> 2.000.000
zelo velike	125.000	500.000	2.000.000	5.000.000	12.500.000	zelo visoko	≤ 2.000.000
velike	50.000	200.000	800.000	2.000.000	5.000.000	visoko	< 1.000.000
zmerne	12.500	50.000	200.000	500.000	1.250.000	zmerno	< 250.000
majhne	2.500	10.000	40.000	100.000	250.000	nizko	≤ 50.000
	Verjetnost						

Legenda:

- **Identificirani viri tveganj:**

- D1 = dobavitelj, rast cen materialov
- D5 = dobavitelj, zamude dobav oz. pomanjkljiva logistična podpora dobavitelja

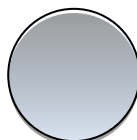
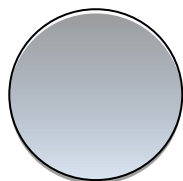
- **Prioritete ukrepanja:**

zelo intenzivno ukrepati ZDAJ

ukrepati čim prej

niso potrebni dodatni ukrepi

SPREMLJAJ



Izračun je možno izvesti tudi ročno po že predstavljeni enačbi in kriterijih. V nekaterih primerih je za posamezno tveganje potrebno izvesti več vrednostnih ocen, odvisno od okoliščin in scenarijev, ki jih definirajo različni dejavniki kot na primer: izpostavljenost več področij-kategorij določenemu vplivu, čas, kraj, medsebojne odvisnosti vplivov in posledic ter drugi dejavniki.

Medsebojna primerjava vrednostnih ocen oz. nivojev posameznih tveganj odraža informacijo, kako resno je posamezno tveganje in kako prioriteto je potrebno sprejeti ustrezne ukrepe za njegovo obvladovanje. Z ugotovitvami o rezultatih ocenjevanja tveganj in nivoju izpostavljenosti posameznih področij v podjetju določenemu tveganju bomo seznanili odločevalce-vodstva področij in pristojne skrbnike tveganj. V primerih identifikacije tveganj z visoko verjetnostjo nastanka ekstremnih posledic, kjer je nivo tveganja ocenjen kot »nesprejemljiv« ali vrednostna ocena tveganja ocenjena na več kot 2.000.000 EUR, bomo z ugotovitvami seznanili tudi upravo. Slednja je namreč dolžna poročati **nadzornemu svetu družbe** o ugotovljenih nevarnostih, sprejetih ukrepih za njihovo obvladovanje in učinkih ukrepov. Poleg vrednostne ocene tveganja smo v registru predvideli rubriko »Koristne informacije«, kjer bomo beležili zbrana mnenja prijaviteljev, presojevalcev, strokovnjakov in drugih deležnikov. Te informacije so koristne pri sprejemanju ukrepov.

6.3.3 Priprava in izvedba ukrepov za obvladovanje tveganj

V tej fazi procesa obvladovanja tveganj bomo pripravili in izvedli ukrepe, ki bodo ob danih okoliščinah zmanjšali nivo tveganja na raven sprejemljivosti. Ukrepi lahko zadevajo različna področja in nivoje upravljanja, kot so **strateški nivo** (npr. iskanje alternativnega dobavitelja), **taktični nivo** (npr. vpeljava napovedi naročil za obdobje najmanj treh mesecev) ali **operativni nivo** (npr. poziv dobavitelju v primeru zamujanja potrditve naročila). V skladu s priporočili standarda ISO 31000 bomo ta del procesa izvajali po naslednjem postopku:

1. presoja možnih ukrepov za obvladovanje tveganja,
2. presoja ali je preostali, neobvladani del tveganja v mejah sprejemljivosti,
3. če tveganje ni v mejah sprejemljivosti, je potrebno pripraviti učinkovitejši ukrep,
4. izvedba ukrepa,
5. spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti izvedenih ukrepov.

Naveden postopek je proces, ki se izvaja ciklično po sistemu Demingovega kroga PDCA.

Pri **presoji možnih ukrepov** za obvladovanje tveganja standard opredeljuje več možnih pristopov oz. strategij iskanja ustrezne rešitve, kot smo jih opisali v poglavju 3.2.3. Rešitve so običajno rezultat posvetovanj in usklajevanj med deležniki. Pogosta tehnika iskanja in

opredelitve rešitev so »**delavnice brainstorming**²³«. V literaturi zasledimo tudi priporočila glede uporabe tehnike že vnaprej pripravljenih možnih ukrepov, o kateri pa imajo nekateri avtorji pomisleke (Juttner, 2005; Ziegenbein, 2007). Kakorkoli, sezname možnih ukrepov so nam lahko v pomoč kot opomniki pri iskanju ustreznih rešitev. V našem primeru smo pripravili nabor možnih rešitev - korektivnih in preventivnih ukrepov, kot je razvidno iz Priloge 16 (glej zadnji stolpec tabele). Nabor možnih rešitev je smiselno dopolnjevati zlasti na podlagi izkušenj oz. dobrih praks.

Izbira najboljšega ukrepa je odvisna od ocenjenih **koristi**, ki nam jih ta prinaša, **stroškov**, potrebnih za njegovo izvedbo, in **časovne komponente** pričakovanih učinkov izvedenega ukrepa. Slednje je pomembno, ko je nivo tveganja ocenjen kot »nesprejemljiv« ali »zelo visok« oziroma ko ima tveganje »zelo visoko« verjetnost uresničitve. Zelo pomembni dejavniki pri sprejemanju odločitev o ukrepih so tudi percepcije deležnikov, zakonodaja, odgovornost do družbe in okolja. Ob upoštevanju navedenih dejavnikov bo skrbnik pripravil v sodelovanju z deležniki enega ali več predlogov ukrepov oz. rešitev. Izvedel bo ponovni izračun vrednostne ocene tveganja in ponovno opredelil nivo tveganja.

Po opredelitvi novega nivoja tveganja bo skrbnik **presojal ali je preostali, neobvladani del tveganja v mejah sprejemljivosti**. Z ugotovitvami običajno seznanjeni odločevalci in po potrebi druge deležnike. Če prevlada mnenje, da je nivo tveganja kljub uvedenemu ukrepu še vedno previsok oz. je neobvladovani del tveganja izven meja sprejemljivosti, je potrebno **poiskati učinkovitejši ukrep**. Zmanjšanje nivoja tveganja lahko zahteva enega ali več ukrepov. Kot je razvidno iz primera tveganja pod zaporedno številko 7 v Prilogi 17, smo možne rešitve-ukrepe za obvladovanje tveganja rasti borznih cen bakra iskali v dveh korakih, v različnih smereh:

- V prvem koraku smo se odločili za iskanje rešitve s strategijo zmanjšanja negativnih posledic tveganja (v tabeli označen pristop kot »spremembe posledic«). Rešitev smo iskali v okviru obvladovanja sprememb cen do dobaviteljev in določili kombinacijo korektivnih in preventivnih ukrepov. Na podlagi ponovnega izračuna vrednostne ocene tveganja smo ugotovili, da predlagani ukrepi ne bi dali zadovoljivih učinkov. Vrednostna ocena tveganja bi se v tem primeru sicer znižala z 10.000.000 EUR na 5.000.000 EUR, vendar bi bil dosežen nivo tveganja še vedno nesprejemljiv in silno neugoden za podjetje.
- V drugem koraku smo se odločili za iskanje rešitve v okviru strategije prenosa tveganja na drugo stranko. V tem primeru bi Letrika prenesla tveganja sprememb borznih cen bakra - Cu na njene kupce na osnovi vnosa materialne Cu-klavzule v kupoprodajne pogodbe. S tem bi verjetnost uresničitve tveganja financiranja cenovnih preskokov zmanjšala na sprejemljivo raven - v tabeli ocenjena verjetnost kot »nizka«. V obdobjih daljše rasti

²³ **Brainstorming** ali v slovenskem jeziku **viharjenje možganov** je uveljavljena skupinska tehnika iskanja rešitve za konkreten problem, kjer člani skupine z aktivnim sodelovanjem podajo čim večje število idej za rešitev.

borznih cen Cu bi zaradi zamikov učinkov sprememb cen v nabavni verigi sicer še vedno beležili relativno velike negativne posledice financiranja cenovnih preskokov - ocenjene na cca 200.000 EUR. Kljub temu pa bi raven neobvladanega dela tveganja zelo znižali, precej bolj kot s prvim ukrepom. Prvotno ocenjeni nivo naravnega tveganja bi bil znižan na »zmerno« raven, kot je prikazano na Sliki 9. Glede na naravo in dimenzije obravnavane kategorije tveganja smatramo, da je predlagani ukrep dobra rešitev.

Slika 9: Matrika tveganj – vrednostne ocene in nivoji tveganj

							Tveganje:	EUR
Posledice	ekstremne	250.000	1.000.000	4.000.000	10.000.000	25.000.000	nesprejemljivo	> 2.000.000
	zelo velike	125.000	500.000	2.000.000	5.000.000	12.500.000	zelo visoko	≤ 2.000.000
	velike	50.000	200.000	800.000	2.000.000	5.000.000	visoko	< 1.000.000
	zmerne	12.500	50.000	200.000	500.000	1.250.000	zmerno	< 250.000
	majhne	2.500	10.000	40.000	100.000	250.000	nizko	≤ 50.000
		neznatna	nizka	srednja	visoka	zelo visoka		
		Verjetnost						

Legenda:

- **Identificirani viri tveganj:**

D1 = dobavitelj, rast cen materialov

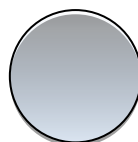
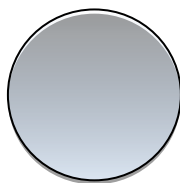
- **Prioritete ukrepanja:**

zelo intenzivno ukrepati ZDAJ

ukrepati čim prej

niso potrebni dodatni ukrepi

SPREMLJAJ



Potem ko smo določili učinkovit ukrep, ga je potrebno stroškovno ovrednotiti in preveriti možnost njegove izvedbe V ta namen predvidimo potrebne aktivnosti in vire za izvedbo ukrepa ter možne ovire, tako objektivne kot subjektivne narave. Te lahko predstavljajo stroški, povezani z izvedbo ukrepa, percepcije deležnikov, nevarnosti in druge ovire. Na podlagi posvetovanj z deležniki in ocene stroškov bomo ugotovili, ali je ukrep izvedljiv. Če je ugotovitev ugodna, bo skrbnik tveganja pripravil **načrt za njegovo izvedbo**. Z deležniki bo podrobneje preučil potrebne ključne aktivnosti, potrebne **vire** za njegovo izvedbo, oceno stroškov in jih po potrebi dopolnil. Predlagal bo roke, nosilce in prioriteto izvedbe ukrepa. Zelo pomembno je opredeliti **merila**, s katerimi bodo v podjetju spremljali učinkovitost ukrepov.

V našem primeru naletimo na težavo pri določitvi ustreznega merila za ugotavljanje učinka ukrepa uvedbe materialne Cu-klavzule v poslovanje s kupci. Merjenje učinka je zaradi vplivov številnih dejavnikov zelo kompleksno. Da bi se izognili kompleksnemu načinu spremljanja in merjenja učinkov ukrepa, po drugi strani pa zagotovili dovolj dobre rezultate, smo se v tem primeru odločili za uvedbo dveh meril oz. kazalnikov, kot je prikazano v Prilogi 17 (glej zadnji stolpec):

- Delež prodaje z uvedeno materialno Cu-klavzulo smo opredelili kot prvi kazalnik. Maksimiranje deleža prodaje, realizirane s kupci, s katerimi imamo uvedeno Cu-klavzulo, je namreč temeljni pogoj za želeni učinek ukrepa. Glede prioritete uvajanja klavzule v poslovanje s posameznimi kupci bomo sledili **Paretovem načelu**, po katerem 20% vzrokov povzroči 80% posledic (Reh, 2014). Najprej se bomo osredotočili na načrtovane aktivnosti z največjimi kupci.
- Z drugim kazalnikom bomo spremljali delež nabavne vrednosti Cu-materiala, ki je bil v tekočem mesecu porabljen v proizvodnji glede na realizirano vrednost prodaje v istem mesecu. Na podlagi statističnih podatkov o gibanju deleža v preteklosti in morebitnih odklonih deleža po uvedbi ukrepa bomo ocenjevali njegovo koristnost. Kazalnik sicer ne omogoča natančnih vrednostnih ocen učinkov ukrepa, odraža pa trend izboljševanja ali slabšanja stanja, kar je v danih okoliščinah za naše potrebe dovolj dobra informacija.

Na osnovi pripravljenih in v register evidentiranih podatkov direktor, pristojen za področje, v okviru katerega se tveganje obvladuje, predlog preuči, ga potrdi ali zavrne z utemeljitvijo. Direktor v posvetovanju z deležniki lahko na novo določi **prioriteto izvedbe** ukrepa, **nosilca in rok izvedbe**. Določitev prioritete je odvisna od ocenjenega nivoja tveganja, učinkovitosti predlaganega ukrepa in v registru evidentiranih priporočil, »kako nujno je potrebno reagirati« s ciljem obvladovati obravnavano tveganje.

Ker se učinki posameznega ukrepa lahko odražajo na različnih področjih v podjetju, ponekod lahko tudi v negativni obliki, je koristno, da o namenu ukrepa, njegovih predvidenih posledicah in načrtu izvedbe seznanimo deležnike in zagotovimo njihovo podporo še pred uvedbo ukrepa. Običajno je pri tem potrebno strinjanje vodstva vpletenih področij in njihovo sodelovanje pri izvedbi ukrepa. To velja še zlasti v primerih, ko je nosilec izvedbe ukrepa zaposlen v drugi organizacijski enoti in je podrejen drugemu direktorju.

Sledi faza **izvedbe ukrepa**, kot je prikazano v Prilogi 18. Ker je obvladovanje tveganj sestavni del procesa vodenja, je potrebno uvedbo in **izvajanje ukrepov ter njihove učinke spremljati**. Osnova za spremljanje bo skupna matrika tveganj Letrike, kot je prikazano v Prilogi 19. Vedeti moramo, ali je po uvedbi ukrepa tveganje dejansko obvladovano. Poročanje o stanju in ugotovitvah se bo v Letriki izvajalo v okviru mesečnih sestankov organizacijskih enot. Z namenom poenotenega načina poročanja smo pripravili poseben dokument – Poročilo o poteku izvedbe ukrepov za obvladovanje tveganj. Sestavni del poročil so tudi stroški, nastali zaradi uvedbe oz. izvajanja ukrepa, ki jih odgovorni za izvedbo ukrepa sproti evidentira in utemelji. Poročila bodo evidentirana v registru tveganj v obliki dokumentov-priponk. Za

ažurnost objave podatkov in poročil bo skrbel skrbnik organizacijske enote, ki je pristojna za obvladovanje obravnavanega tveganja.

6.3.4 Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti sistema

Temeljni pogoj učinkovitega obvladovanja tveganj je zagotoviti zanesljiv in učinkovit sistem ter dosledno izvajanje procesa obvladovanja tveganj. V Letriki se bo zanesljivost in učinkovitost sistema, kakor tudi procesa obvladovanja tveganj, spremljalo ter preverjalo na več načinov. Presojanje sistema, kakor tudi procesa, bo potekalo stalno, vzporedno z izvajanjem tekočih aktivnosti obvladovanja tveganj s strani skrbnikov in drugih deležnikov. Pomanjkljivosti sistema ali procesa so v bistvu tveganja in jih bomo tako tudi obravnavali. Ugotovljeni odkloni rezultatov, pomanjkljivosti sistema ali procesa, predlogi in ukrepi bodo sestavni del mesečnih poročil skrbnikov tveganj. Predlogi za izboljšave bodo predstavljeni na kvartalnih sestankih-kolegijih skrbnikov tveganj. Med aktualne tematike tovrstnih kolegijev običajno sodijo prilagajanje sistema glede na zaznane spremembe v okolju (notranji in zunanji kontekst podjetja), ustreznosti kriterijev ocenjevanja tveganj zaradi spremenjenih okoliščin, prenos dobrih praks na področju zaznavanja, presoje tveganj, uvedbe učinkovitih ukrepov, dopolnitev šifrantov in podobno. Če bo predlog prejel širšo podporo skrbnikov in vodstva, bo predlagatelj v sodelovanju z deležniki izdelal načrt njegove uvedbe. Sledila bo izvedba ukrepa po že opisanem postopku.

Zavedati se moramo, da se tveganje s časom in spremembami okoliščin lahko spreminja. V Letriki bodo letne ali drugače dogovorjene obdobje presoje učinkovitosti že uvedenih ukrepov izvajali skrbniki tveganj po organizacijskih enotah, za katere so pristojni, v okviru svojih načrtov dela. Postopek ponovne presoje bo skrbnik pričel s preverjanjem doslednosti izvajanja ukrepa, zbiranjem mnenj deležnikov o učinkih ukrepa, morebitnih pomanjkljivostih in na podlagi drugih koristnih informacij. Deležniki so zelo pomemben vir informacij, saj posledice tveganj čutijo, po drugi strani pa tudi sodelujejo pri izvajanju ukrepov. Če bodo ugotovljeni odkloni ali pomanjkljivosti, bodo skrbniki v sodelovanju z deležniki pripravili predloge dodatnih ukrepov. Rezultati ponovnih presoj tveganj, predlagani ukrepi in posodobitve podatkov o posameznih tveganjih bodo evidentirani v registru najkasneje do 31. decembra tekočega leta. Ugotovitve bodo sestavni del mesečnih poročil skrbnikov tveganj. Pomembnejša odstopanja in informacije bodo predstavljeni na mesečnem sestanku organizacijske enote.

Register tveganja je povezovalni dokument, ki odraža ažurne rezultate dogovorov in aktivnosti, povezanih z obvladovanjem tveganj v podjetju. Zapisniki bodo služili kot dokazilo o njegovi uporabi in posodabljanju. V Letrikinem registru smo za potrebe ugotavljanja ažurnosti spremljanja tveganj predvideli kontrolne indikatorje-evidentiranje datumov, ki odražajo zadnjo posodobitev pregleda posameznega tveganja in aktivnosti, povezanih z njegovim obvladovanjem.

Kontrola doslednosti izvajanja procesa obvladovanja tveganj po organizacijskih enotah podjetja se bo izvajala naključno z internimi revizijami. Rezultat bo poročilo upravi družbe, direktorjem in skrbnikom tveganj obravnavanih organizacijskih enot.

6.3.5 Evidentiranje procesa obvladovanja tveganj

Da bi zagotovili sledljivost dogodkov in ugotovitev, standard priporoča sistematično in skrbno evidentiranje podatkov ter informacij o aktivnostih za obvladovanje tveganj. S tem ustvarimo dobro osnovo »**stalno učeče se organizacije**«, čigar cilj so neprestano izboljševanje orodij, postopkov, ukrepov, procesa, sistema in seveda učinkovitosti obvladovanja tveganj.

V Letriki bodo vodili evidence tveganj in bistvenih podatkov o aktivnostih, povezanih z njihovim obvladovanjem, na skupnem mestu, v registru tveganj, kot je prikazano v predhodnih poglavjih. Za ažurno evidentiranje podatkov in posodabljanje registra so zadolženi skrbniki tveganj. Pri odločitvi o vzpostavitvi baze podatkov in načinu njihovega evidentiranja smo upoštevali potrebo po kreiranju baze podatkov za celotno podjetje na enem mestu, skrbnem in sistematičnem evidentiranju podatkov, ažurnem vzdrževanju in posodabljanju baze podatkov ter občutljivost narave podatkov, ki naj bi bili evidentirani v registru. Glede na razpoložljivo informacijsko infrastrukturo v Letriki in predvideno vlogo skrbnikov tveganj smo ocenili, da bi bil predlagan način tudi s stroškovnega vidika sprejemljiv.

6.4 Zaključek projekta vzpostavitve procesa celovitega obvladovanja tveganj in priporočila Letriki

Vodja projekta bo na podlagi ugotovitev rezultatov in poteka dela na projektu izdelal analizo in zaključno poročilo s priporočili. V okviru slednjih bi vodstvu Letrike predlagali:

- Da bi dosegli želene učinke celovitega obvladovanja tveganj, je potrebno vzpostaviti disciplinirano okolje in proaktivno delovanje deležnikov.
 - Podjetju bi svetovali, da aktivno promovira koristi obvladovanja tveganj širšemu krogu deležnikov s poudarkom na spodbujanju zavedanja odgovornosti, ki jo imajo pri tej nalogi. Ključna orodja za dvig osveščenosti deležnikov vidimo v izobraževanju deležnikov na tem področju, delavnicah in promoviranju tematike na konferencah podjetja. Kot dopolnilna orodja promocije predlagamo objavljanje sporočil in člankov na intranetu, promocijskih plakatov na oglasnih deskah v okviru prostorov podjetja ter člankov v internem glasilu podjetja. Zelo pomembna pri tem je frekvenca osveževanja promocijskega gradiva. Razmisliti bi bilo potrebno o možnosti, oblikah in načinu nagrajevanja deležnikov za aktivno sodelovanje ter dosežke na tem področju.
 - Spremljanje učinkovitosti sistema, procesa in ukrepov obvladovanja tveganj mora postati redna in dosledna praksa skrbnikov tveganj, obravnav na mesečnih sestankih organizacijskih enot in kvartalnih kolegijih skrbnikov oziroma odborov za obvladovanje tveganj.

- Koristno bi bilo uvesti prakso rednih letnih predstavitev učinkovitosti obvladovanja tveganj upravi in širšemu vodstvu podjetja s strani skupine skrbnikov tveganj. S tem bi krepili zavedanje deležnikov o podpori vodstva in pomembnosti obvladovanja tveganj. Vzpostavili bi možnost neposredne komunikacije med skrbniki in upravo, boljše razumevanje kritičnih primerov, izmenjavo mnenj in dobrih praks med udeleženci ter pospešitev reševanja najbolj problematičnih primerov.
- Pričakovanja in pravila bi bilo potrebno opredeliti v predpisih podjetja.

Cilj navedenih aktivnosti je umestitev prakse obvladovanja tveganj v organizacijsko kulturo Letrike.

- Načrt sistema obvladovanja tveganj bi bilo potrebno dopolniti s podrobno izdelanim komunikacijskim načrtom, katerega obvezni del je eskalacijski proces. Komunikacija in ukrepanje mora potekati hitro, med pravimi naslovniki. To je še toliko bolj pomembno v primerih urgenc.
- Koristna bi bila uvedba formularja-Prijave tveganj, ki prijavitelju tveganja olajša delo, istočasno pa pomembno prispeva k dvigu uporabne vrednosti pridobljenih informacij.
- Obstoječi tip matrike za evidentiranje in spremljanje aktivnosti obvladovanja tveganj bi bilo koristno nadgraditi v tipski register. Zahtevane aktivnosti si v njem sledijo v logičnem zaporedju. V register bi bilo koristno vnesti standardizirane šifrate, ki vsebujejo dogovorjen in usklajen nabor tipskih možnosti rešitev za področja, kjer so smiselne. Tako bi dosegli poenoteno obliko evidentiranja podatkov o aktivnostih za obvladovanje tveganj, povečali jasnost in uporabno vrednost evidentiranih informacij, skrbnikom pa olajšali delo.
- Priporočili bi izdelavo študije upravičenosti naložbe v namensko programsko opremo za celovito obvladovanje tveganj iz več razlogov:
 - Register tveganj je zaradi evidentiranja velikega števila podatkov običajno zelo obsežen. Kot je razvidno iz te naloge, je v primeru vzpostavitve registra v obliki tabele v excelovem formatu preglednost podatkov otežena. Pogojno sprejemljiva rešitev je izdelava registra po sklopih, kar je bilo v našem primeru izvedeno. V primeru evidentiranja velikega števila aktivnosti za obvladovanje tveganj, na primer na nivoju skupine podjetij, tudi ta rešitev ni več primerna.
 - Letrikin sistem obvladovanja tveganj postaja predmet čedalje pogostejših presoj njenih pomembnejših kupcev-odjemalcev. Informatizacija sistema bi okrepila njihovo zaupanje v Letriko, saj odraža višji nivo urejenosti in resnosti podjetja v prizadevanjih za učinkovito obvladovanje tveganj. Naklonjenost dovršenosti sistema bi pričakovali tudi pri ostalih, zelo občutljivih deležnikih, kot so na primer lastniki in banke.
 - Z informatizacijo sistema bi razširili mrežo vključenosti deležnikov pri identificiranju tveganj, olajšali bi komuniciranje, izboljšali pretok informacij, obdelavo podatkov, spremljanje in nadzor nad ukrepi za obvladovanje tveganj.
 - Podjetje Letrika d. d. je zgolj ena izmed štirinajstih družb v skupini Letrika. Ker je obvladovanje tveganj sestavni del procesov vodenja posamezne družbe, kot tudi

procesov v skupini, je integracija podatkovnih baz posameznih družb nujna za učinkovito podporo pri korporativnem upravljanju skupine.

Primerno rešitev vidimo v nadgradnji obstoječega poslovnega informacijskega sistema SAP s programskim modulom SAP-Risk Management.

- Določitev centralnega skrbnika za spremljanje aktivnosti obvladovanja tveganj je za podjetje na ravni Letrike, še toliko bolj pa skupine Letrika, zagotovo priložnost za izboljšanje stanja. S to funkcijo bi podjetje okrepilo nadzor nad aktivnostmi, povečalo verodostojnost poročanja ter pospešilo doslednost izvajanja ukrepov.
- Izraz »upravljanje s tveganji« ni primeren in naj se v skladu s splošno sprejeto strokovno terminologijo nadomesti z »obvladovanjem tveganj«. Tako bi v podjetju izvajali politiko obvladovanja tveganj in ne politike upravljanja s tveganji.

Na željo uprave bo vodja projekta zaključke in utemeljitve priporočil še podrobno predstavil.

V primeru ugodnega odziva uprave bo sledila izdelava predloga upravi za imenovanje **stalne skupine nosilcev - skrbnikov tveganj oz. odbora za obvladovanje tveganj**. Predvideli smo sistem postavitve centralnega skrbnika tveganj s skupino skrbnikov. Centralni skrbnik bi bil v tem primeru lastnik procesa obvladovanja tveganj za celotno podjetje, člani skupine – skrbniki bodo zadolženi za obvladovanje tveganj v okviru svojih organizacijskih enot. S potrditvijo predloga s strani uprave bi bila vzpostavljena skupina stalnih skrbnikov tveganj, zadolženih za obvladovanje tveganj v Letriki po sistemu, kot je opisano v predhodnih poglavjih.

SKLEP

Pri preučevanju tematike obvladovanja tveganj smo ugotovili, da je tveganj več vrst. Običajno so opisana z dogodki, spremembami, okoliščinami ali posledicami. Čeprav imajo tveganja največkrat prisposodbo nevarnosti, lahko predstavljajo tudi priložnosti. Spoznali smo, da je ključna komponenta tveganj negotovost. Po definiciji ISO 31000 je »tveganje učinek negotovosti na izide«. Matematično je tveganje opredeljeno kot produkt njegovih možnih posledic in verjetnosti njegove uresničitve. Tveganja ne moremo ukiniti, lahko pa nanj oz. na njegove učinke vplivamo, kar sem poskušal utemeljiti in dokazati v obravnavi tematike. Izvajanje aktivnosti-ukrepov s ciljem vplivati na izid tveganja ali na izpostavljenost tveganju pojmuje kot obvladovanje tveganj.

V organizaciji so tveganja prisotna na vseh ravneh in področjih. Zaradi soodvisnosti poslovnih procesov in organizacijskih področij se učinki posameznega tveganja lahko odražajo na različnih področjih organizacije. Podobno se učinki posameznega ukrepa, ki je bil izveden s ciljem obvladovati tveganje na določenem področju, lahko odrazijo na drugih področjih organizacije neugodno. Zato je potrebno tveganja v organizacijah obravnavati celovito. Spoznali smo, da s celovitim in sistematičnim pristopom izvajanja usmerjenih aktivnosti lahko učinkovito obvladujemo tveganja v organizacijah, kar pojmuje kot celovito obvladovanje

tveganj. Osnovno načelo pri tem je, da morajo potrebne aktivnosti za obvladovanje tveganja organizaciji prinašati neto korist.

Deležniki pričakujejo od organizacije, da bo skrbela za zagotavljanje potrebnih pogojev za uspešno delovanje, dolgoročno dobičkonosno poslovanje, razvoj in rast. Kot smo ugotovili, tveganja pomembno vplivajo na delovanje organizacije, odklone od njenih načrtov in na poslovni izid. Zato je učinkovito obvladovanje tveganj v organizaciji pomembno sredstvo za izboljšanje dodane vrednosti organizacije. Raziskave potrjujejo, da se organizacije čedalje bolj zavedajo koristi od obvladovanja tveganj. Vse več je organizacij, ki imajo, bodisi zaradi strožje zakonodaje, regulativ ali privzetih standardov, v svojih internih predpisih opredeljene postopke obvladovanja tveganj in jih tudi učinkovito izvajajo.

Strokovna literatura navaja številne pristope in standarde za vzpostavitev sistema celovitega obvladovanja tveganj v organizacijah, hkrati pa opozarja, da splošno uporabnega sistema ni. Zaradi številnih razlik med organizacijami je potrebno sistem celovitega obvladovanja tveganj zasnovati po meri posamezne organizacije. V našem primeru smo se pri načrtovanju in vzpostavitvi sistema naslonili na priporočila mednarodnega standarda ISO 31000:2009. Ta naj bi po mnenju stroke predstavljal sintezo najboljših doslej razvitih pristopov in dobrih praks za celovito obvladovanje tveganj v organizacijah.

Kot je razvidno iz obravnave tematike v magistrskem delu, je vzpostavitev sistema celovitega obvladovanja tveganj v organizaciji kompleksna naloga. Zahteva celovit in sistematičen pristop, precej virov, podporo in angažiranje deležnikov, zlasti najvišjega vodstva. Izzivov je precej, zato traja načrtovanje in vzpostavitev sistema običajno nekaj let. Ker je sistem tudi po aktiviranju izpostavljen spremembam v dinamičnem okolju, ga je potrebno nenehno spremljati, dopolnjevati, izboljševati s ciljem zagotavljanja njegove učinkovitosti. Še tako dober sistem je zgolj orodje brez prave vrednosti, če ni sprejet pri deležnikih in izvajan v praksi. Prav ta del ocenjujem kot najtežji. Deležnike je potrebno prepričati o koristih obvladovanja tveganj, uporabni vrednosti sistema in jih motivirati za dosledno izvajanje aktivnosti v okviru vzpostavljenega procesa obvladovanja tveganj.

Zaradi zgornjih ugotovitev sem na podlagi izkušenj in poznavanja značilnosti delovanja podjetja Letrika d. d, njegovega poslovnega okolja in ocenjenih percepcij deležnikov namenil pretežni del magistrskega dela skrbnemu načrtovanju aktivnosti za vzpostavitev ogrodja sistema, procesa ter seveda registra tveganj kot izjemno pomembnega orodja za obvladovanje tveganj. Pristop in potrebne aktivnosti sem poskušal prikazati na praktičnem primeru uporabe za področje nabave v podjetju Letrika d. d.

V okviru faze preučevanja stanja obvladovanja tveganj v Letriki smo ugotovili, da ima podjetje sprejeto politiko obvladovanja tveganj in jo v praksi tudi izvaja. Pristop, ki se ga v podjetju poslužujejo za obvladovanje tveganj, odraža dobro predispozicijo sistema celovitega obvladovanja tveganj. V podjetju imajo definiran proces obvladovanja tveganj. Uprava je formalno imenovala skupino skrbnikov za obvladovanje tveganj, katerih kompetence so znane ožjemu krogu deležnikov. Podjetje razpolaga s skupno matriko-evidenco prepoznanih tveganj,

ki jo dopolnjujejo predvsem na pobudo vodstva in skrbnikov tveganj. Ugotovljene pomanjkljivosti se kažejo v zasnovi sistema, zlasti pa na področju izvajanja procesa obvladovanja tveganj. Zato bi vodstvu Letrike priporočil dopolnitve, kot je predstavljeno v predhodnem poglavju.

Čeprav ugotovitve raziskav kažejo, da je praksa celovitega obvladovanja tveganj v organizacijah tako v Sloveniji kot tudi tujini še vedno premalo prisotna, lahko na podlagi zaključkov obravnave tematike povzamemo, da je celovito obvladovanje tveganj zagotovo dobra in koristna praksa. Dokazano pripomore h krepitvi stabilnosti pogojev za uspešnejše poslovanje organizacij, krepitvi njihovih konkurenčnih prednosti, ugleda in zaupanja vanje. Prepričan sem, da se bo praksa celovitega obvladovanja tveganj čedalje bolj uveljavljala kot sestavni del poslovnega načrtovanja, strategij, vodenja, politik in nadzora v organizacijah. Izzivov na tem področju je ogromno, zato lahko pričakujemo intenzivni razvoj novih, učinkovitejših pristopov, orodij in standardov za celovito obvladovanje tveganj v organizacijah.

LITERATURA IN VIRI

1. Association of Insurance and Risk Managers, Alarm Public Risk Management Association, & Institute of Risk Management (2002). A Risk Management Standard. Najdeno 30. marca 2014 na spletnem naslovu http://www.oat.ethz.ch/education/Autumn_term_09/Material_on_Psychological_Aspects/AIRMIC_Risk-Management-Standard_1_.pdf
2. Association of Insurance and Risk Managers, Alarm Public Risk Management Association, & Institute of Risk Management (2010). A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements for ISO 31000. Najdeno 30. marca 2014 na spletnem naslovu http://www.airmic.com/sites/default/files/ERM_ISO-31000_guide.pdf
3. Bernstein, P. L. (1996). *Against the gods: The remarkable story of risk*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
4. British Standards Institution (2011). BS 31100:2011 Risk management – Code of practice and guidance for implementation of the BS ISO 31000. Najdeno 30. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.sims-rs-africa.co.za/files/ISO-3110-2011.pdf>
5. Coleman, L. (2006). Frequency of man-made disasters in the 20th century. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 14(1), 1-13.
6. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992). Internal Control – Integrated Framework. Najdeno 26. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.snai.edu/cn/service/library/book/0-framework-final.pdf>
7. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Najdeno 26. januarja 2013 na spletnem naslovu http://www.coso.org/publications/erm/coso_erm_executivesummary.pdf
8. Compliance Software. Najdeno 12. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.best-practice.com/best-practice-software/compliance-software/>
9. Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-13.
10. *Dobavitelji*. Najdeno 19. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.letrika.com/sl/skupina-letrika/dobavitelji/>
11. Druml Group (b.l.). ERM History. Najdeno 2. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.druml.com/management-advisory/enterprise-risk-management/erm-history/>
12. Elkins, D., Handfield, R. B., Blackhurst, J., & Craighead, C. W. (2005). 18 ways to guard against disruption. *Supply Chain Management Review* 9(1), 46-53.
13. Fraser, J., & Simkins, B. (2010). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

14. Fundamentals of Risk Management. Najdeno 18. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.best-practice.com/risk-management-best-practices/fundamentals-of-risk-management/>
15. Gorenje d. d. (2014). Letno poročilo skupine Gorenje 2009. Najdeno 22. marca 2013 na spletnem naslovu http://lp2009.gorenjegroup.com/jart/GOAR09/html/sl/download/Letna_Porocila_2009_Skupina_Gorenje.pdf
16. Gough, J. D. (1988). Risk and Uncertainty. *Information Paper no. 10, Centre for Resource Management*. University of Canterbury and Lincoln College.
17. Helios d. d. (2014). Letno poročilo skupine Helios 2011. Najdeno 22. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.helios-group.eu/slo/informacije-za-delnicarje/financni-kazalci-in-poslovna-porocila>
18. Harland, C., Brenchley, R., & Walker, H. (2003). Risk in Supply networks. *Journal of purchasing & Supply Management*. 9(2), 501-522.
19. Hopkin, P. (2010). *Fundamentals of Risk Management; Understanding, evaluationg and implementing effective Risk Management* – Second edition. London, Kogan Page Limited.
20. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU (2000). Slovar slovenskega knjižnega jezika. Najdeno 12. marca 2013 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
21. International Organization for Standardization (2009a). *ISO Guide 73:2009. Risk Management – Vocabulary*. Geneva: International Organization for Standardization.
22. International Organization for Standardization (2009b). *International Standard ISO/FDIS 31000:2009(E), Risk Management – Principles and Guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization.
23. IoMosaic Corporation Whitepaper (2009). Designing an Effective Risk Matrix. Najdeno 9. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.iomosiatic.com/docs/whitepapers/risk-ranking.pdf>
24. *ISO 31000 Risk Management*. Najdeno 12. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.best-practice.com/risk-management-best-practices/risk-management-standards/iso-31000-risk-management/>
25. Iskra Avtoelektrika d. d. (2011). *Poslovno poročilo skupine Iskra Avtoelektrika in Iskre Avtoelektrike d. d.* (interno gradivo). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika d. d.
26. Iskra Avtoelektrika d. d. (2012a). *Letno poročilo skupine Iskra Avtoelektrika 2011* (interno gradivo). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika d. d.
27. Iskra Avtoelektrika d. d. (2012b). *Organizacijski predpisi Iskre Avtoelektrike d.d. BQ XX.XX in CQ XX.XX.XX* (interno gradivo). Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika d. d.

28. Iskra Avtoelektrika d. d. (2012c): *Novo orodje za analize FMEA. Zagon – Glasilo skupine Iskra Avtoelektrika*, št.1/2012, str. 11. Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika d. d.
29. Jorion, P. (2000). *Value at Risk: The new benchmark for Managing Financial Risk*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
30. Juttner, U. (2005). Supply chain risk management: Understanding the business requirements from a practitioner perspective. *International Journal of Logistics Management*, 16(1), 120-141.
31. Juttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2003). Supply chain risk management: Outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 6(4), 197-210.
32. Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co.
33. Kraljič, P. (1983). Purchasing must become Supply Management. *Harvard Business Review*, str. 109-117.
34. *Lastniška struktura Letrike d. d. na dan 31. 3. 2014*. Najdeno 10. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.letrika.com/sl/skupina-letrika/delnicarji/lastniska-struktura/>
35. Letrika d. d. (2013a). Poslanstvo, vizija in vrednote. Najdeno 12. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.letrika.com/sl/skupina-letrika/druzbe/sedez-skupine/iskra-avtoelektrika-dd/>
36. Letrika d. d. (2013b). Zapiski delavnic projektne skupine obvladovanje tveganj (interno gradivo). Šempeter pri Gorici: Letrika d. d.
37. Letrika d. d. (2013c). *Priročnik za dobavitelje* (interno gradivo). Šempeter pri Gorici: Letrika d. d.
38. Letrika d. d. (2013d). *Strateški načrt skupine Letrika 2012-2015* (interno gradivo). Šempeter pri Gorici: Letrika d. d.
39. March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1404-1418.
40. Mehr, R. I., & Hedges, B. A. (1982). Risk Management in the Business Enterprise. Najdeno 11. aprila 2013 na spletnem naslovu [http://www.genevaassociation.org/PDF/Geneva_papers_on_Risk_and_Insurance/GA1982_GP7\(23\)_Head.pdf](http://www.genevaassociation.org/PDF/Geneva_papers_on_Risk_and_Insurance/GA1982_GP7(23)_Head.pdf)
41. Norrman, A., & Jansson, U. (2004). Ericsson's proactive supply risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 434-456.
42. *Oxford Dictionaries Language matters*. Najdeno 12. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.oxforddictionaries.com/>

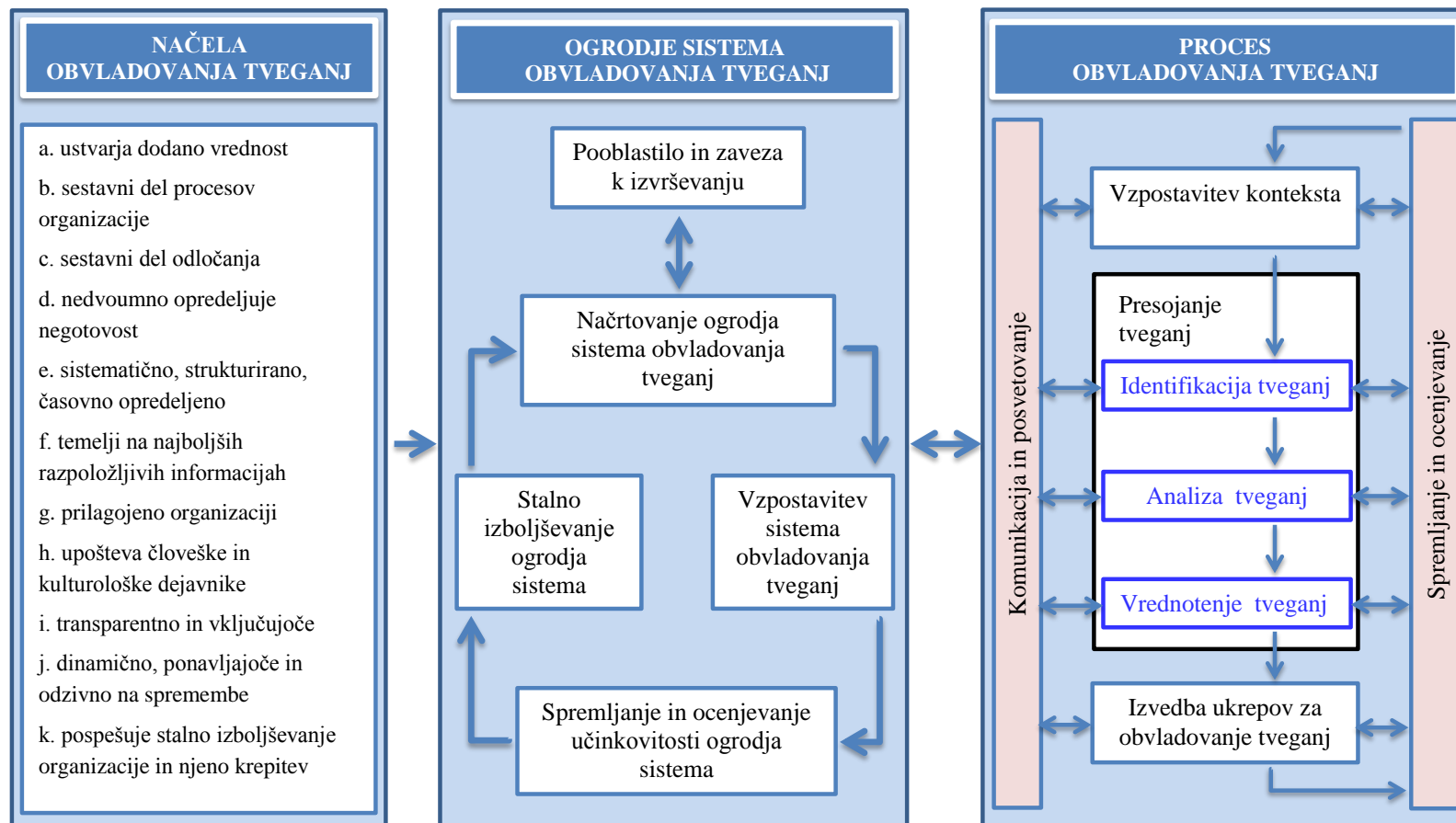
43. *Predstavitev – Organizacijska struktura skupine Letrika*. Najdeno 18. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.letrika.com/sl/skupina-letrika/o-skupini/predstavitev/>
44. Reh, F. J. (b.l.). Pareto's Principle-The 80-20 Rule. Najdeno 14. junija 2014 na spletnem naslovu <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/Pareto081202.htm>
45. *Steps to identify the risks*. Najdeno 17. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.riskmanagementguide.com>
46. Shortreed, J. (2010). Enterprise Risk management and ISO 31000. *The Journal of Policy Engagement*, 2(3).
47. Skupina Letrika (2014). Letno poročilo 2012 - Skupina Letrika, družba Letrika, d. d. Najdeno 15. aprila 2014 na spletnem naslovu http://www.letrika.com/media/att/13/04/26/Letno_porocilo_2012_4.pdf
48. Šušteršič, M. (2013, 21. avgust). Pri upravljanju tveganj nismo računali na pohlep. *Delo*, str. 9.
49. Trevelen, M., & Schweikhart, S. B. (1988). A risk/benefit analysis of sourcing strategies: single versus multiple sourcing. *Journal of Operations Management* 7(4), 93-114.
50. Vargas, R. V. (2009). The History of Risk Management. Based on the book *Against the Gods*. Najdeno 12. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/ricardo.vargas/ricardo-vargas-historico-gerenciamento-riscos-ppt-en>
51. Wagner, S. M., & Bode, C. (2006a). An empirical investigation into supply chain vulnerability. *Journal of Purchasing & Supply management*, 12(6), 301-312.
52. Wagner, S. M., & Bode, C. (2006b). An empirical investigation into supply chain vulnerability experienced by German firms. *Managing Risks in Supply Chains: How to built reliable Collaboration in Logistics*, 79-96. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
53. Ziegenbein, A. (2007). *Supply Chain Risk – Identification, Assesment, and Mitigation*. Zurich: vdf. Hochschulverlag ETH Zurich.
54. Zsidisin, A. G., & Ritchie, B. (2009). *Supply Chain Risk – A Handbook of Assesment, Management and Performance*. New York: Springer Science + Business Media LLC.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

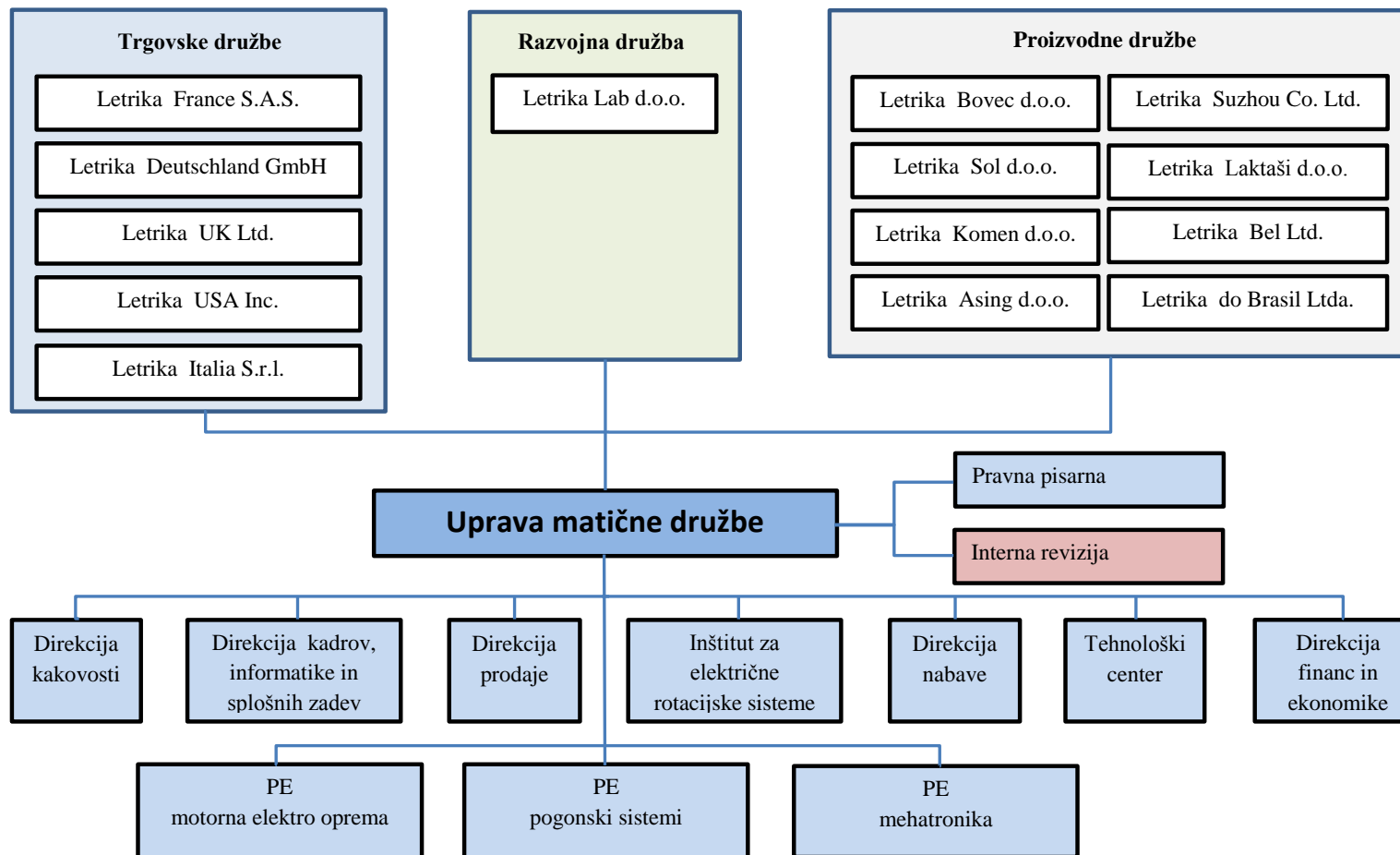
Priloga 1: Razmerja med načeli, ogrodjem sistema in procesom obvladovanja tveganj po ISO 31000	1
Priloga 2: Organizacijska struktura skupine Letrika.....	2
Priloga 3: Funkcijsko-matrična organiziranost podjetja Letrika d. d.	3
Priloga 4: Proces nabave v Letriki d. d.	4
Priloga 5: Notranji in zunanji dejavniki okolja Letrike d. d.	5
Priloga 6: Komunikacijski načrt	6
Priloga 7: Eskalacijski proces	7
Priloga 8: Formular – prijava tveganj	8
Priloga 9: Proces obvladovanja tveganj v Letriki d. d.	9
Priloga 10: Register tveganj.....	10
Priloga 11: Vrste in podvrste tveganj ter kategorije izvorov tveganj v Letriki	12
Priloga 12: Izpolnjen formular – prijava tveganj.....	13
Priloga 13: Register tveganj sklop 1 - Osnovne informacije o tveganju	14
Priloga 14: Register tveganj sklop 2 – Ocenjevanje tveganj ali analiza in vrednotenje tveganj	15
Priloga 15: Področja ali kategorije izvorov nabavnih tveganj v podjetju Letrika	16
Priloga 16: Klasifikacija nabavnih tveganj, njihovih izvorov in virov, možnih posledic ter ukrepov za njihovo obvladovanje.....	17
Priloga 17: Register tveganj sklop 3 – Priprava in presojanje ukrepov za obvladovanje tveganj	27
Priloga 18: Register tveganj sklop 4 – Izvedba ukrepov in spremljanje uspešnosti obvladovanja tveganj	28
Priloga 19: Matrika tveganj – stanje tveganj v Letriki po zadnjem ocenjevanju dne 31. 3. 2014	29

PRILOGA 1: Razmerja med načeli, ogrodjem sistema in procesom obvladovanja tveganj po ISO 31000



Vir: International Organization for Standardization, International Standard ISO/FDIS 31000:2009(E), Risk management - Principles and guidelines, 2009b, str. VII, slika 1.

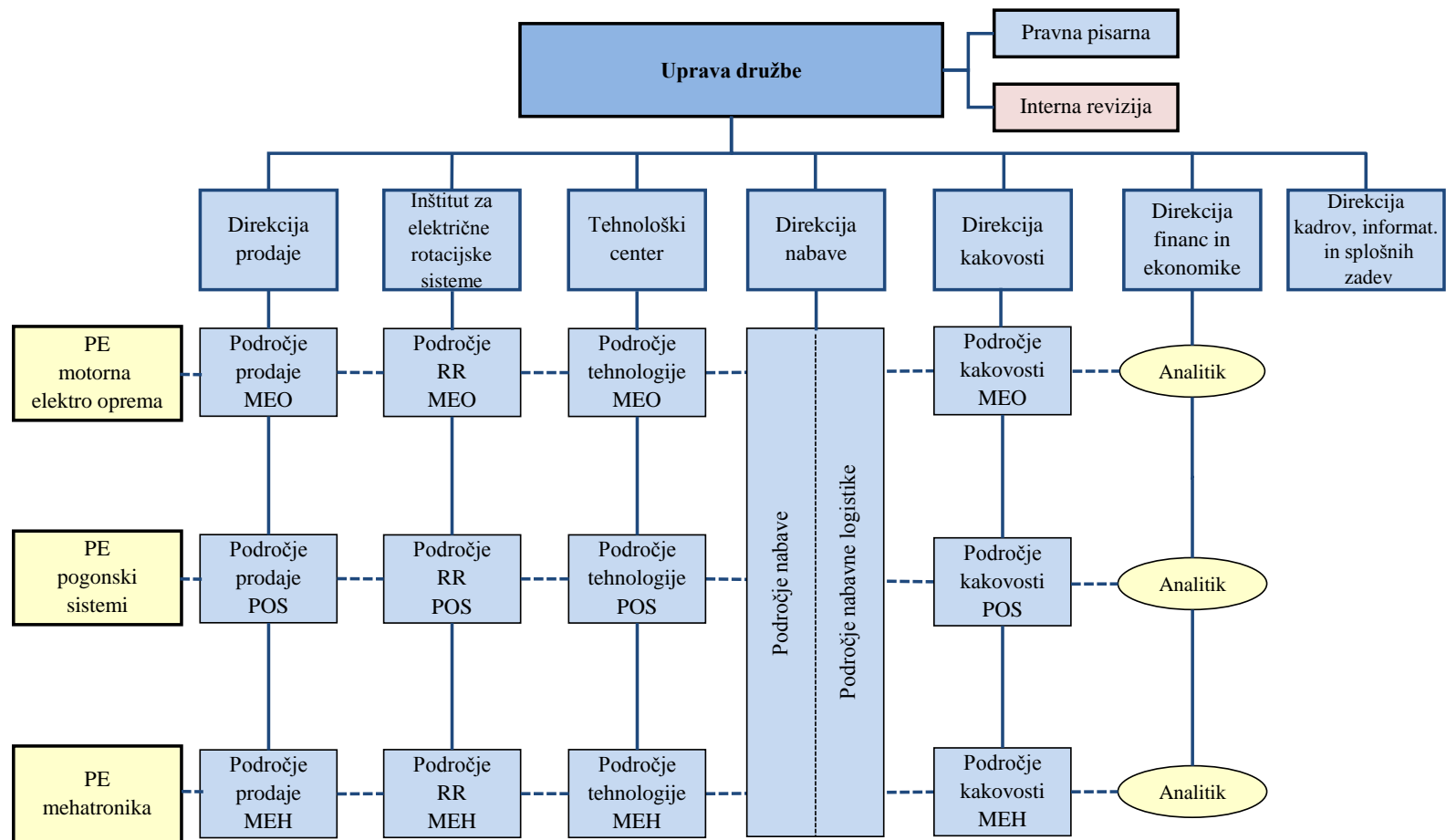
PRILOGA 2: Organizacijska struktura skupine Letrika



2

Vir: Predstavitev-Organizacijska struktura skupine Letrika, 2013.

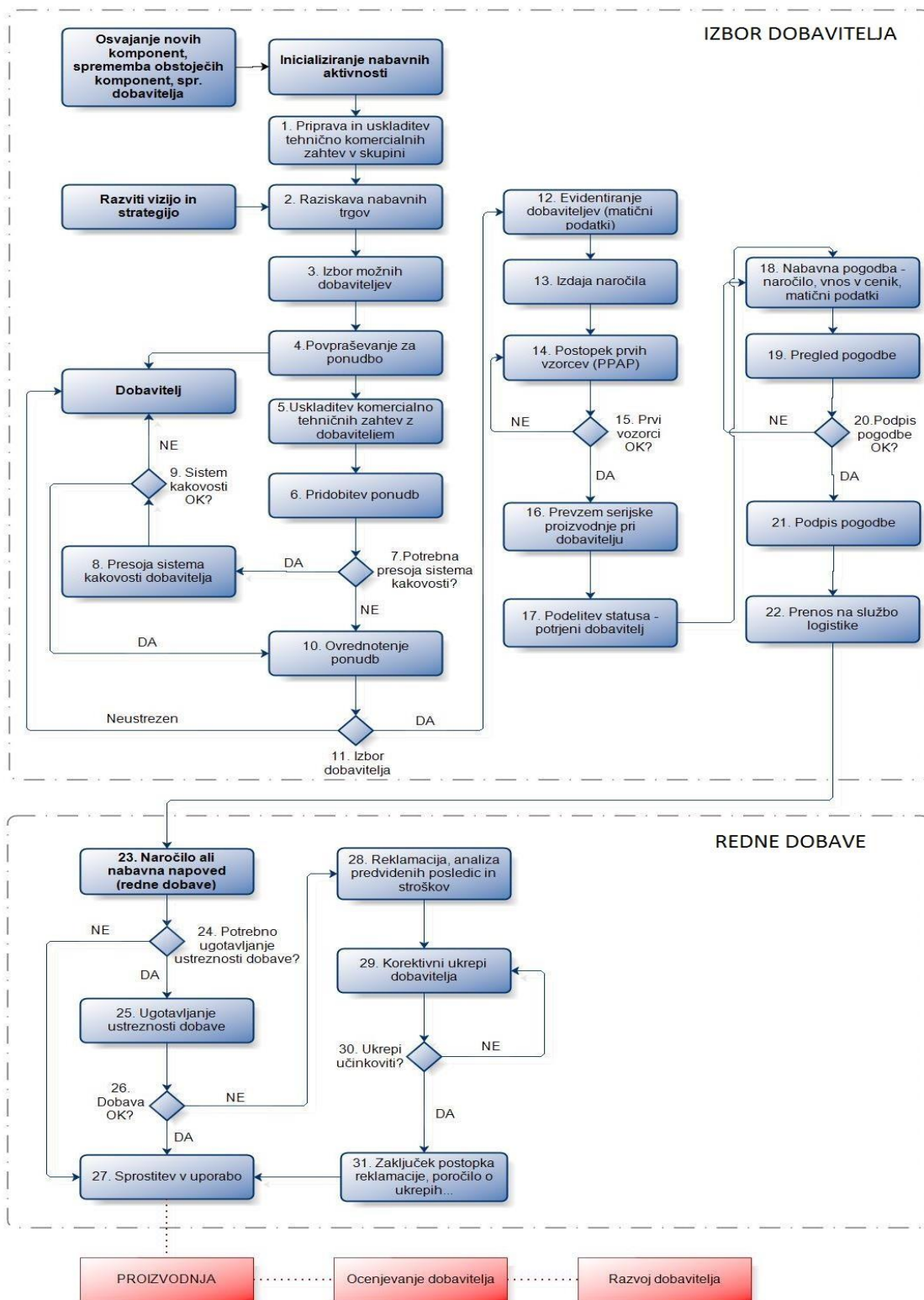
PRILOGA 3: Funkcijsko-matrična organiziranost podjetja Letrika d. d.



3

Vir: Iskra Avtoelektrika d. d., Organizacijski predpisi Iskre Avtoelektrike d.d. (interno gradivo), 2012, str. 21.

PRILOGA 4: Proces nabave v Letriki d. d.



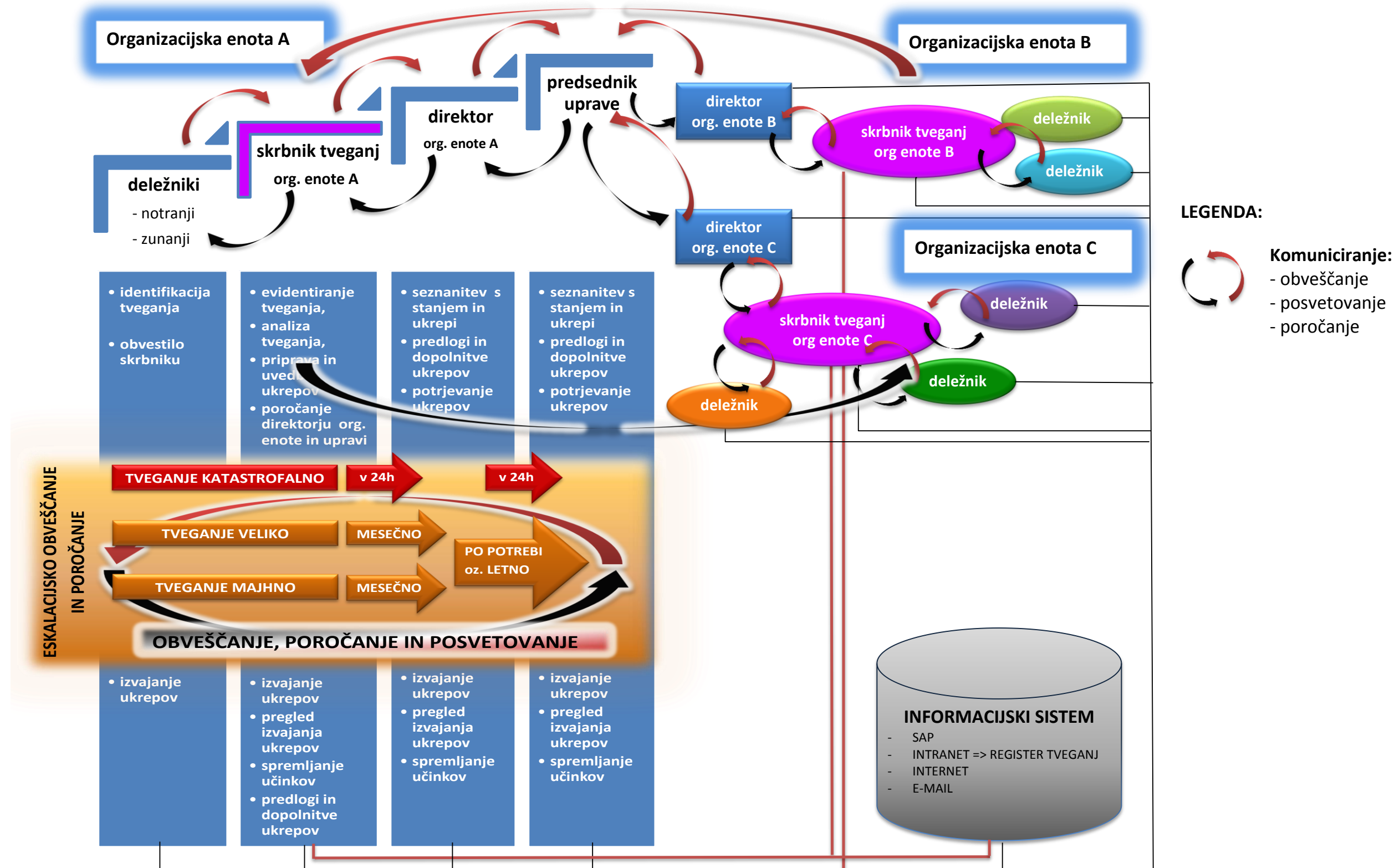
Vir: Letrika d. d., Priročnik za dobavitelje (interno gradivo), 2013c, str. 9.

PRILOGA 5: Notranji in zunanji dejavniki okolja Letrike d. d.

5



Vir: Prirejeno po Strateškem načrtu skupine Letrika 2012-2015 (interno gradivo), 2013d, str. 20-38.



PRILOGA 7: Eskalacijski proces

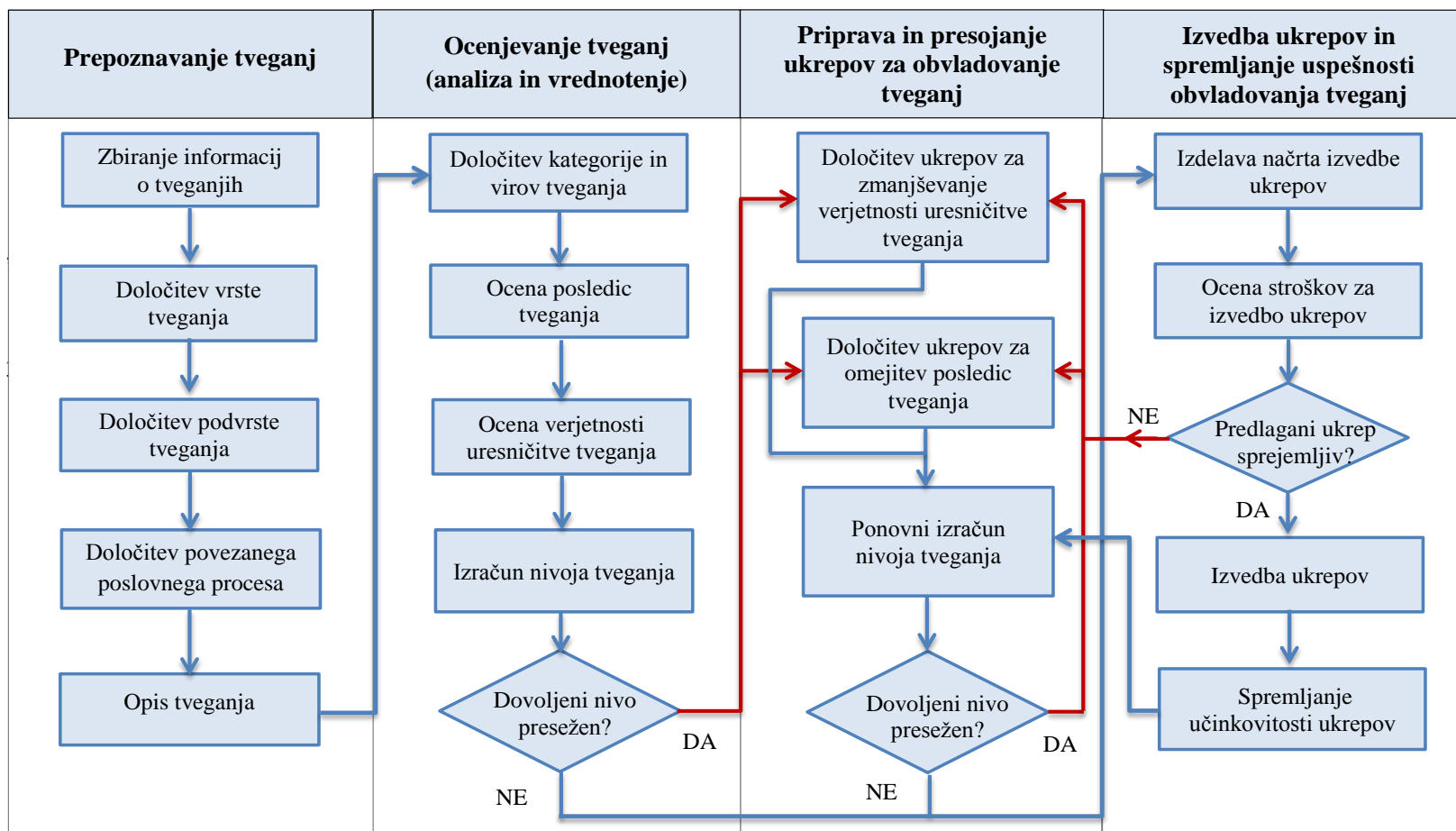


PRILOGA 8: Formular – Prijava tveganj

OBRAZEC ZA PRIJAVO TVEGANJA - LETRIKA (OSNOVNE INFORMACIJE O TVEGANJU)																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
NAVODILA ZA IZPOLNJEVANJE	Naziv lokacije in organizacijske enote, kjer je bilo tveganje identificirano	Oseba, ki je prijavila tveganje skrbniku			Datum, ko je bilo tveganje prijavljeno	Dodeljeni skrbnik, ki bo zavedel tveganje v register Samodejna dodelitev skrbnika iz šifranta glede na pripadajočo org. enoto	Naziv tveganja - kratak opis, kako bi poimenovali tveganje?	Opis tveganja: možni dogodki, ki imajo lahko negativni vpliv na delovanje podjetja, ljudi ... vzrok	Najbolj možni vzroki za nastanek tveganja (VIRI)	Ocena, na katere kategorije ima tveganje vpliv Izbira iz šifranta	Opis možnih posledic v primeru uresničitve tveganega dogodka, ki imajo lahko negativni vpliv, vzrok	Kako VELIKE so lahko posledice, če se tveganje uresniči? Izbira iz šifranta	Kakšna je VERJETNOST uresničitve tveganja oz. kako POGOSTO se tveganje lahko uresniči? Izbira iz šifranta	Ali se je tveganje v praksi že uresničilo - smo že imeli izkušnje s posledicami tveganja ?	Predlagani ukrepi za preprečitev pojava tveganja ali njegovih posledic	Predlagani ukrepi za zmanjšanje ali omejitev posledic, nastalih zaradi uresničitve pojava tveganja	Ali je ukrepanje potrebno TAKOJ ? Izbira iz šifranta	KOMENTARJI, PRIČAKOVANJA
	FORMULAR - PRIJAVA TVEGANJ																	
Lokacija - družba identificiranega tveganja	Ime in priimek prijavitelja tveganja	Osebnostna številka prijavitelja (zgolj za zaposlene), sicer "zunanji"	Kontaktne podatke (naziv podjetja, kontaktne podatke: tel., e-pošta)	Datum prijave tveganja	Dodeljeni skrbnik - evidentiranje tveganja v register (samodejna dodelitev)	Naziv tveganja	Opis tveganja	VZROKI za nastanek tveganja (VIRI)	Vpliv tveganja na kategorije	Možne posledice	Vpliv - posledica - resnost V / S / N	Verjetnost - pogostnost V / S / N	Izkušnje s posledicami tveganja	Predlagani preventivni ukrepi (preprečevalni)	Predlagani korektivni ukrepi (omejevalni)	Prioriteta reševanja	Komentar	

PRILOGA 9: Proces obvladovanja tveganj v Letriki d. d.

6



Vir: Prirjeno po Letrika d. d., Zapiski delavnic projektne skupine obvladovanje tveganj (interno gradivo), 2013b.

Slika 1: Register tveganj sklop 1 - Osnovne informacije o tveganju

REGISTER TVEGANJ - LETRIKA : sklop 1 - OSNOVNE INFORMACIJE O TVEGANJU																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
NAVODILA ZA IZPOLNJEVANJE REGISTRA	Naziv organizacijske enote Izbira iz šifranta	Zaporedna številka prijave tveganja	Naziv tveganja - kratek opis, kako bi poimenovali tveganje?	Datum, ko je bilo tveganje prvič zavedeno	Skrbnik, ki je evidencialno tveganje v register Samodejna dodelitev skrbnika iz šifranta glede na pripadajočo org. enoto	Oseba, ki je prijavila tveganje skrbniku + formular			Kratek opis tveganja; dogodki, ki imajo lahko negativen vpliv, vzrok	Možni vzroki za nastanek tveganja	Tveganja razvrstimo glede na vrsto Izbira iz šifranta	Tveganja razdelimo po posameznih skupinah - podvrstah Izbira iz šifranta	Izbira poslovnega procesa, na katerega je vezano tveganje Izbira iz šifranta	Odgovorne osebe org. enote za obvladovanje tveganja	Ali je ukrepanje potrebno TAKOJ? Izbira iz šifranta	KORISTNE INFORMACIJE, komentarji, predlogi, pričakovanja	Datum, ko je bilo tveganje "posodobljeno"		
	1. OSNOVNE INFORMACIJE O TVEGANJU																		
	Lokacija identificiranega tveganja	Št. tveganja	Naziv tveganja	Datum Registracije	Skrbnik - evidencialno tveganje v register (samodejna dodelitev)	Ime in priimek prijavitelja tveganja	Osebnostna številka prijavitelja (zgolj za zaposlene), sicer "zunanjci"	Naziv delovnega mesta oz. za zunanje kontaktni podatki (naziv podjetja, kontaktni podatki: tel., e-pošta)	Formular (priloga)	Opis tveganja	Možni vzroki za nastanek tveganja	Vrsta tveganja	Podvrsta tveganja	Proces	Skrbnik-lastnik tveganja	Direktor org. enote	Prioriteta reševanja	KORISTNE INFORMACIJE, komentarji, predlogi, pričakovanja	Datum zadnje posodobitve

Slika 2: Register tveganj sklop 2 – Ocenjevanje tveganj ali analiza in vrednotenje tveganj

REGISTER TVEGANJ - LETRIKA: sklop 2 - OCENJEVANJE TVEGANJ ali ANALIZA IN VREDNOTENJE TVEGANJ											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
NAVODILA ZA IZPOLNJEVANJE REGISTRA	ANALIZA TVEGANJ					VREDNOTENJE TVEGANJ					
	Zaporedna številka prijave tveganja	Kategorija IZVORA tveganja Izbira iz šifranta (glede na podvrsto tveganja)	Identificirani VIRI tveganja Izbira iz šifranta (glede na kategorijo izvora tveganja)	Opredelitev možnih vplivov - posledic tveganja na cilje, projekt ... Izbira iz šifranta	Opredelitev pomembnih področij - kategorij, na katere ima tveganje vpliv Izbira iz šifranta	Vpliv - posledica - resnost tveganja Izbira iz šifranta	Verjetnost - pogostnost uresničitve tveganja Izbira iz šifranta	Vrednostna ocena tveganja na srednji rok (3 leta) Samodejni izračun	Ocenjeni NIVO TVEGANJA Samodejni izračun	KORISTNE INFORMACIJE, komentarji, predlogi, pričakovanja	Datum izvedbe ocenjevanja
2. ANALIZA IN VREDNOTENJE TVEGANJ											
	Št. tveganja	Kategorija IZVORA tveganja	Identificirani VIR tveganja	Opis vpliva - posledice	VPLIV na področje - kategorijo	Vpliv - posledica - resnost V / S / N	Verjetnost - pogostnost V / S / N	Ocenjena vrednost tveganja (€) na srednji rok	Stopnja - nivo tveganja	KORISTNE INFORMACIJE, komentarji, predlogi, pričakovanja	Datum izvedbe ocenjevanja

nadaljevanje

Slika 3: Register tveganj sklop 3 – Priprava in presojanje ukrepov za obvladovanje tveganj

REGISTER TVEGANJ - LETRIKA: sklop 3 - PRIPRAVA IN PRESOJANJE UKREPOV ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
ISKANJE USTREZNIH UKREPOV IN VREDNOTENJE NJIHOVE UČINKOVITOSTI												VREDNOTENJE UKREPA Z VIDIKA STROŠKOV IN KORISTI IZVEDBE				
NAVODILA ZA IZPOLNJEVANJE REGISTRA	Zaporedna številka prijave tveganja	Pristop - strategija za obvladovanje tveganja Izbira iz šifranta	Utemeljitev izbranega pristopa - strategije	Seznam UKREPOV - kontrolnih aktivnosti, ki pomagajo preprečevati tako pojav tveganja kot njegove posledice	Seznam UKREPOV - kontrolnih aktivnosti, ki pomagajo omejiti posledico, nastalo s pojavom tveganja	Vpliv - posledica - resnost tveganja Izbira iz šifranta	Verjetnost - pogostnost uresničitve tveganja Izbira iz šifranta	IZRAČUNI VREDNOSTNE OCENE TVEGANJA V PRIMERU UVEDBE UKREPOV na srednji rok (3 leta) Samodejni izračun			Ocenjeni NIVO TVEGANJA Samodejni izračun	Datum izvedbe ocenjevanja	Seznam ključnih aktivnosti za izvedbo ukrepa	Predvideni potrebni viri	Predvideni stroški izvedbe aktivnosti (v EUR)	Merilo spremljanja učinkovitosti uvedenega ukrepa
	3. PRIPRAVA IN PRESOJANJE UKREPOV ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ															
	Št. tveganja	Pristop - strategija za obvladovanje tveganja	Utemeljitev izbranega pristopa - strategije	Preventivni ukrepi (preprečevalni)	Korektivni ukrepi (omejevalni)	Vpliv - posledica - resnost V/S/N	Verjetnost - pogostost V/S/N	Izračun 1 Ocenjena vrednost tveganja na srednji rok (v EUR)	Izračun 2 Ocenjena vrednost tveganja na srednji rok (v EUR)	Izračun 3 Ocenjena vrednost tveganja na srednji rok (v EUR)	Stopnja - nivo tveganja	Datum izvedbe ocenjevanja	Ključne aktivnosti za izvedbo ukrepa	Potrebni viri	Predvideni stroški izvedbe aktivnosti (v EUR)	Merilo učinkovitosti uvedenih ukrepov

Slika 4: Register tveganj sklop 4 – Izvedba ukrepov in spremljanje uspešnosti obvladovanja tveganj

REGISTER TVEGANJ - LETRIKA: sklop 4 - IZVEDBA UKREPOV IN SPREMLJANJE USPEŠNOSTI OBVLADOVANJA TVEGANJ																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
IZVEDBA UKREPA											SPREMLJANJE - USPEŠNOST OBVLADOVANJA TVEGANJA					
NAVODILA ZA IZPOLNJEVANJE REGISTRA	Zaporedna številka prijave tveganja	Odobritev izvedbe ukrepa (direktor organizacijske enote - OE)				IZVEDBA UKREPA za obvladovanje tveganja						Predvideni PRIHRANKI (v EUR) ali opis KORISTI v razdobju 3 let zaradi izvedbe ukrepa	Učinkovitost obvladovanja tveganja, izražena s predvidenimi merili - kazalniki	Status obvladovanja tveganja Izbira iz šifranta	KORISTNE INFORMACIJE, komentarji, predlogi, pričakovanja	Datum, ko je bilo tveganje "posodobljeno"
	3. IZVEDBA UKREPOV IN SPREMLJANJE USPEŠNOSTI OBVLADOVANJA TVEGANJ															
	Št. tveganja	UKREP odobren / neodobren Izbira iz šifranta	Komentar	Odobril/zavrnil (direktor OE)	Datum odobritve/zavrnitve ukrepa	PRIORITETA izvedbe ukrepa Izbira iz šifranta	Odgovoren za izvedbo ukrepa	Rok izvedbe	Poročanje o poteku uvajanja/izvajanja ukrepa	Status izvedbe ukrepa Odprto/zaključeno (šifrant)	Nastali STROŠKI pri uvajanju/izvajanju ukrepa (v EUR)	Predvideni PRIHRANKI (v EUR) ali opis KORISTI zaradi izvedbe ukrepa	Učinkovitost obvladovanja tveganja	Status obvladovanja tveganja Odprto/zaključeno	KORISTNE INFORMACIJE, komentarji, predlogi, pričakovanja	Datum zadnje posodobitve

PRILOGA 11: Vrste in podvrste tveganj ter kategorije izvorov tveganj v Letriki

Vrste tveganj	Podvrste – skupine tveganj	Kategorije izvorov tveganj
1 Poslovno tveganje	1.1 Prodajno tveganje	1.1.1 Tveganje ustreznosti trženjske strategije 1.1.2 Tveganje naraščanja pogajalske moči odjemalca 1.1.3 Tveganje kakovosti prodajnih in poprodajnih aktivnosti
	1.2 Nabavno tveganje	1.2.1 Tveganje rasti nabavnih cen materialov, delov in storitev 1.2.2 Tveganje kakovosti dobavljenih materialov, delov in storitev 1.2.3 Tveganje pravočasne oskrbe z materiali, deli in storitvami
	1.3 Produktno tveganje	1.3.1 Tveganja škode zaradi nepravilnosti delovanja ali odpovedi
	1.4 Tveganje izgube premoženja	1.4.1 Tveganje poškodb pri transportu 1.4.2 Požarna in druga tveganja
	1.5 Zunanja tveganja	1.5.1 Makroekonomska tveganja 1.5.2 Družbeno-politična tveganja 1.5.3 Zakonodajna tveganja
2 Finančno tveganje	2.1 Likvidnostno tveganje 2.2 Valutno tveganje 2.3 Tveganje obrestnih mer 2.4 Kreditno tveganje	
3 Tveganje delovanja	3.1 Proizvodno tveganje	3.1.1 Tveganje nedelovanja ključne opreme 3.1.2 Tveganje nedelovanja infrastrukture 3.1.3 Tveganje neustreznega ravnanja z nevarnimi snovmi
	3.2 Kadrovsko tveganje	3.2.1 Tveganje pomanjkanja tehničnega kadra 3.2.2 Tveganje pomanjkanja strokovnega znanja zaposlenih
	3.3 Tveganje informacijskega sistema	3.3.1 Tveganje neprimerne uporabe informacijske tehnologije 3.3.2 Tveganje neobvladovanja postopka razvoja aplikacij 3.3.3 Tveganje virusov ali drugačnih vdorov nepooblaščenih oseb
	3.4 Tveganja, povezana z okoljem	3.3.4 Tveganje možnih izgub podatkov 3.4.1 Okoljska tveganja

Vir: Prirčeno po Letrika d. d., Zapiski delavnic projektne skupine obvladovanje tveganj (interno gradivo), 2013b.

PRILOGA 12: Izpolnjen formular – Prijava tveganj

OBRAZEC ZA PRIJAVO TVEGANJA - LETRIKA (OSNOVNE INFORMACIJE O TVEGANJU)																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
NAVODILA ZA IZPOLNJEVANJE	Naziv lokacije in organizacijske enote, kjer je bilo tveganje identificirano	Oseba, ki je prijavila tveganje skrbniku			Datum, ko je bilo tveganje prijavljeno	Dodeljeni skrbnik, ki bo zavedel tveganje v register	Naziv tveganja - kratak opis, kako bi poimenovali tveganje?	Opis tveganja: možni dogodki, ki imajo lahko negativen vpliv na delovanje podjetja, ljudi ... vzrok	Možni vzroki za nastanek tveganja	Ocena, na katere kategorije ima tveganje vpliv	Opis možnih posledic v primeru uresničitve tveganega dogodka, ki imajo lahko negativen vpliv, vzrok	Kako VELIKE so lahko posledice, če se tveganje uresniči?	Kakšna je VERJETNOST uresničitve tveganja oz kako POGOSTO se tveganje lahko uresniči?	Ali se je tveganje v praksi že uresničilo - smo že imeli izkušnje s posledicami tega tveganja ?	Predlagani ukrepi za preprečitev pojava tveganja ali njegovih posledic	Predlagani ukrepi za zmanjšanje ali omejitev posledic, nastalih zaradi uresničitve pojava tveganja	Ali je ukrepanje potrebno TAKOJ?	KOMENTAR, PRIČAKOVANJA
	Izbira iz šifrantov					Samodejna dodelitev skrbnika iz šifranta glede na pripadajočo org. enoto				Izbira iz šifranta		Izbira iz šifranta	Izbira iz šifranta			Izbira iz šifranta		
FORMULAR - PRIJAVA TVEGANJ																		
Lokacija - družba identificiranega tveganja	Ime in priimek prijavitelja tveganja	Osebnostna številka prijavitelja (zgolj za zaposlene), sicer "zunanj"	Naziv delovnega mesta oz. za zunanje kontaktne podatke (naziv podjetja, kontaktne podatke: tel., e-pošta)	Datum prijave tveganja	Dodeljeni skrbnik - evidentiranje tveganja v register (samodejna dodelitev)	Naziv tveganja	Opis tveganja	Možni vzroki za nastanek tveganja	Vpliv tveganja na kategorije	Možne posledice	Vpliv - posledica - resnost V / S / N	Verjetnost - pogostost V / S / N	Izkušnje s posledicami tveganja	Predlagani preventivni ukrepi (preprečevalni)	Predlagani korektivni ukrepi (omejevalni)	Prioriteta reševanja	Komentar	
Letrika d.d.	P. Novak	1005	Vodja področja nabave komponent	2.12.2013	T. Vrabc	Rast cen Cu - strateški material	Rast cen strateškega materiala bakra (Cu) + napovedi trenda nadaljevanja rasti borzne cene	Rast borznih cen	finance	1. Občutna rast stroškov (strateški material) 2. Nekonkurenčnost lastnih izdelkov 3. Zmanjšanje dobička podjetja	zelo velika	zelo visoka < mesec	visoka < leto	1.) Stalni nadzor cen: - spremljanje s strani komercialistov, vodje področja nabave - spremljanje indeksa cen - mesečno; vodja področja nabave, direktor nabave 2.) Uvedena orodja za omejevanje dvigov cen: - materialne klavzule v pogodbah z dobavitelji - sporazumno dogovarjanje - potrjevanje novih cen z dobavitelji - dogovor z dobavitelji za prizadevanje zmanjševanja cen: pogodbene zaveze, skupne delavnice, timi MCIP 3.) Vzpostavitev alternativnih virov preskrbe	1.) Uvedena orodja za omejevanje dvigov cen: - materialne klavzule pogodbah z dobavitelji - sporazumno dogovarjanje - potrjevanje novih cen z dobavitelji - dogovor z dobavitelji za prizadevanje zmanjševanja cen: pogodbene zaveze, skupne delavnice, timi MCIP 2.) Dvig cen kupcem 3.) Aktiviranje alternativnega vira preskrbe ali iskanje novega vira preskrbe	zelo visoka < mesec		
Letrika d.d.	P. Novak	1005	Vodja področja nabave komponent	2.12.2013	T. Vrabc	Zamujanje dobav in količinske neskladnosti dobaviteljev pokrovov SL/NL	Zamujanje dobav in količinske neskladnosti dobaviteljev pokrovov SL/NL (zakasnitve, in predobave) povzročajo precej motenj proizvodnje (vsaj 1-krat v mesecu).	1. Težave dobaviteljev pri sledenju našim naročilom - odpoklicem 2. Neodzivnost dobaviteljev 2. Premajhne proizvodne kapacitete dobaviteljev	kakovost	1. Zakasnitve dobav povzročajo: 1.a.) motnje v proizvodnem procesu in posledično ogrožajo kakovost končnih izdelkov 21.b.) višje stroške proizvodnje 2. Predobave povzročajo: - financiranje nepotrebnih zalog - nepotrebno zasedanje skladiščnih mest in povratne embalaže b.) nezadovoljstvo kupcev - odjemalcev c.) slabitev ugleda podjetja	velika	zelo visoka < mesec	zelo visoka < mesec	1.) Pravočasno izdajanje naročil in dobavnih načrtov dobaviteljem 2.) Zagotavljanje pravočasnega potrjevanja naročil/dobavnih načrtov dobaviteljev 3.) Aktivna komunikacija z dobavitelji: - preverjanje statusa dobav - pravočasno obveščanje v primeru nezmožnosti dobave 6.) Spremljanje sposobnosti dobaviteljev: - tekoče spremljanje pravočasnosti dobav - preverjanje kapacitet dobavitelja (auditi) 7.) Pogodbene zaveze dobaviteljev: - obveznosti - sankcije v primeru kršitev 8.) Vpeljava dodatnih virov preskrbe	1.) Stopnjevanje pritiska na dobavitelja: - intenzivno komunikacija z dobaviteljem - poročanje o statusu dobave - pomoč dobavitelju 2.) Sprememba lastnega proizvodnega načrta 3.) Aktiviranje alternativnega vira preskrbe	zelo visoka < mesec		
Letrika d.d.	P. Novak	1005	Vodja področja nabave komponent	2.12.2013	T. Vrabc	Tveganje izpostavljenosti spremembam tečaja USD	Zaradi naraščanja vrednosti USD napram EUR postaja strateški dobavitelj Montwire Inc. Nekonkurenčen.	Rast vrednosti USD napram EUR	finance	1. Občutna rast stroškov 2. Nekonkurenčnost lastnih izdelkov 3. Zmanjšanje dobička podjetja	velika	visoka < leto	srednja 2-3 leta	1. Iskanje alternativnega vira	1. Valutna zaščita 2. Prenos višjih stroškov na kupca (vsaj delno)	visoka < leto		
Letrika d.d.	P. Novak	1005	Vodja področja nabave komponent	2.12.2013	T. Vrabc	Zamujanje plačil dobaviteljem	Težave s plačevanjem obveznosti dobaviteljev USD valute. Nekateri dobavitelji že pogojujejo nadaljne dobave s predplačilom	Pomanjkanje USD sredstev v podjetju	finance	1. Motnje v preskrbi proizvodnje 2. Zaustavitev dobav	zelo velika	zelo visoka < mesec	visoka < leto		1. Plačilo v dogovorjenem roku	zelo visoka < mesec		

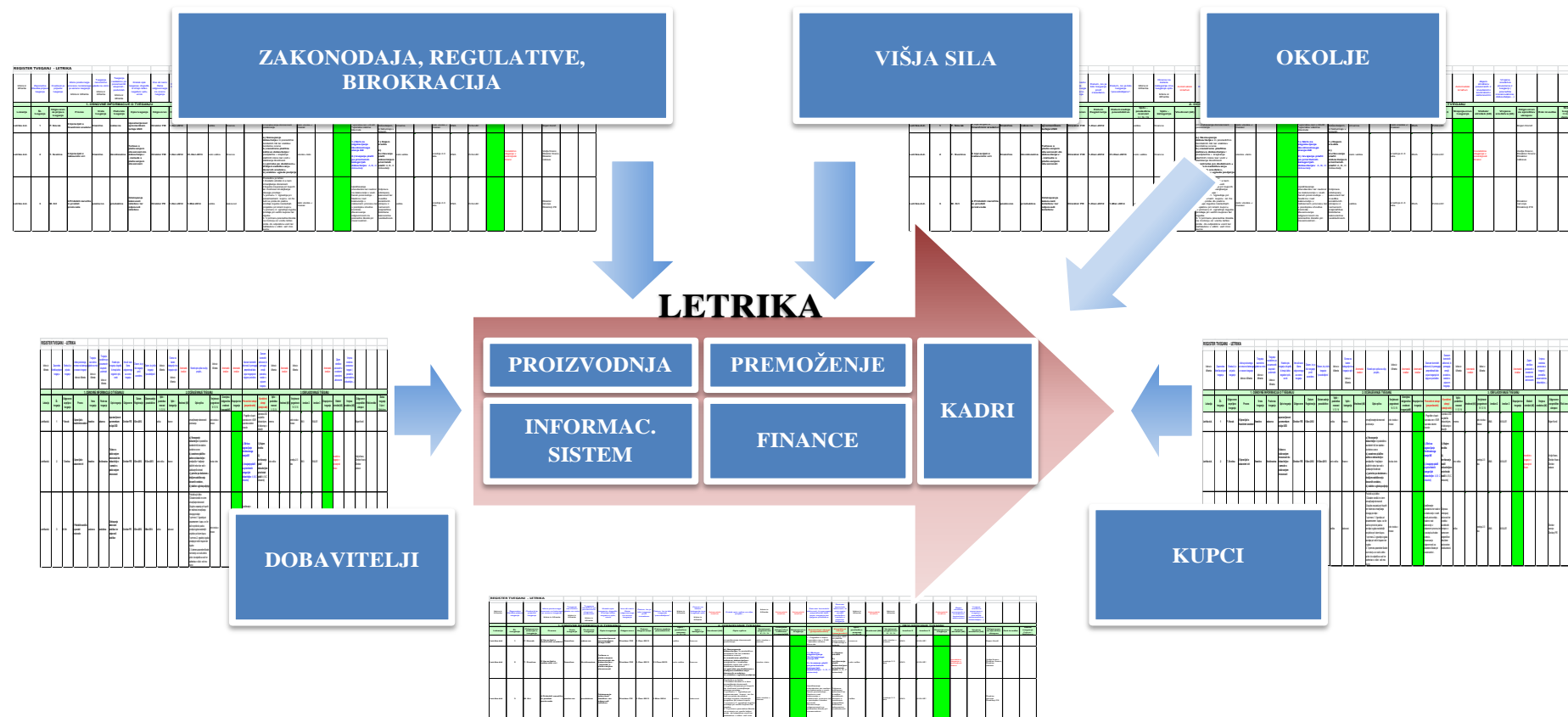
PRILOGA 13: Register tveganj sklop 1 - Osnovne informacije o tveganju

REGISTER TVEGANJ - LETRIKA : sklop 1 - OSNOVNE INFORMACIJE O TVEGANJU																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
NAVODILA ZA IZPOLNJEVANJE REGISTRA	Naziv organizacijske enote Izbira iz šifranta	Zaporedna številka prijave tveganja	Naziv tveganja - kratak opis, kako bi poimenovali tveganje?	Datum, ko je bilo tveganje prvič zavedeno	Skrbnik, ki je evidencialno tveganje v register Samodejna dodelitev skrbnika iz šifranta glede na pripadajočo org. enoto	Oseba, ki je prijavila tveganje skrbniku + formular			Kratek opis tveganja; dogodki, ki imajo lahko negativen vpliv, vzrok	Možni vzroki za nastanek tveganja	Tveganja razvrstimo glede na vrsto Izbira iz šifranta	Tveganja razdelimo po posameznih skupinah - podvrstah Izbira iz šifranta	Izbira poslovnega procesa, na katerega je vezano tveganje Izbira iz šifranta	Odgovorne osebe org. enote za obvladovanje tveganja	Ali je ukrepanje potrebno TAKOJ? Izbira iz šifranta	KORISTNE INFORMACIJE, komentarji, predlogi, pričakovanja	Datum, ko je bilo tveganje "posodobljeno"		
	1. OSNOVNE INFORMACIJE O TVEGANJU																		
Lokacija identificiranega tveganja	Št. tveganja	Naziv tveganja	Datum registracije	Skrbnik - evidencialno tveganje v register (samodejna dodelitev)	Ime in priimek prijavitelja tveganja	Osebnostna številka prijavitelja (zgolj za zaposlene), sicer "zunanji"	Naziv delovnega mesta oz. za zunanje kontaktni podatki (naziv podjetja, kontaktni podatki: tel., e-pošta)	Formular (priloga)	Opis tveganja	Možni vzroki za nastanek tveganja	Vrsta tveganja	Podvrsta tveganja	Proces	Skrbnik-lastnik tveganja	Direktor org. enote	Prioriteta reševanja	KORISTNE INFORMACIJE, komentarji, predlogi, pričakovanja	Datum zadnje posodobitve	
Letrika d.d.	7	Rast cen Cu - strateški material	3.12.2013	T. Vrabc	P. Novak	1005	Vodja področja nabave komponent	Formular	Rast cen strateškega materiala bakra (Cu) + napovedi trenda nadaljevanja rasti borzne cene	Rast borznih cen	poslovno	nabavna	5 Upravljanje z nabavnimi viri	T. Vrabc	B. Mozetič	zelo visoka < mesec		3.12.2013	
Letrika d.d.	9	Zamujanje dobav in količinske neskladnosti dobaviteljev pokrovov SL/NL	3.12.2013	T. Vrabc	P. Novak	1005	Vodja področja nabave komponent	Formular	Zamujanje dobav in količinske neskladnosti dobaviteljev pokrovov SL/NL (zakasnitve, in predobave) povzročajo precej motenj proizvodnje (vsaj 1-krat v mesecu).	1. Težave dobaviteljev pri sledenju našim naročilom - odpoklicem 2. Neodzivnost dobaviteljev 3. Premajhne proizvodne kapacitete dobaviteljev 4. Pravočasno naročanje dobaviteljem	poslovno	nabavna	5 Upravljanje z nabavnimi viri	T. Vrabc	B. Mozetič	zelo visoka < mesec		3.12.2013	
Letrika d.d.	11	Tveganje izpostavljenosti spremembam tečaja USD	3.12.2013	T. Vrabc	P. Novak	1005	Vodja področja nabave komponent	Formular	Zaradi naraščanja vrednosti USD napram EUR postaja strateški dobavitelj Montwire Inc. nekonkurenčen.	Rast vrednosti USD napram EUR	finančno	valutna	8 Upravljanje s finančnimi sredstvi	N. Trtnik	M. Bole	visoka < leto		3.12.2013	
Letrika d.d.	12	Zamujanje plačil dobaviteljem	3.12.2013	T. Vrabc	P. Novak	1005	vodja področja nabave komponent	Formular	Težave s plačevanjem obveznosti dobaviteljev v USD valuti. Nekateri dobavitelji že pogojujejo nadaljne dobave s predplačilom.	Pomanjkanje USD sredstev v podjetju	finančno	valutna	8 Upravljanje s finančnimi sredstvi	N. Trtnik	M. Bole	zelo visoka < mesec		3.12.2013	

PRILOGA 14: Register tveganj sklop 2 – Ocenjevanje tveganj ali analiza in vrednotenje tveganj

REGISTER TVEGANJ - LETRIKA: sklop 2 - OCENJEVANJE TVEGANJ ali ANALIZA IN VREDNOTENJE TVEGANJ											
ANALIZA TVEGANJ					VREDNOTENJE TVEGANJ						
NAVODILA ZA IZPOLNJEVANJE REGISTRA	Zaporedna številka prijave tveganja	Kategorija IZVORA tveganja Izbira iz šifranta (glede na podvrsto tveganja)	Identificirani VIRI tveganja Izbira iz šifranta (glede na kategorijo izvora tveganja)	Opredelitev možnih vplivov - posledic tveganja na cilje, projekt ... Izbira iz šifranta	Opredelitev pomembnih področij - kategorij, na katere ima tveganje vpliv Izbira iz šifranta	Vpliv - posledica - resnost tveganja Izbira iz šifranta	Verjetnost - pogostnost uresničitve tveganja Izbira iz šifranta	Vrednostna ocena tveganja na srednji rok (3 leta) Samodejni izračun	Ocenjeni NIVO TVEGANJA Samodejni izračun	KORISTNE INFORMACIJE, komentarji, predlogi, pričakovanja	Datum izvedbe ocenjevanja
	2. ANALIZA IN VREDNOTENJE TVEGANJ										
	Št. tveganja	Kategorija IZVORA tveganja	Identificirani VIR tveganja	Opis vpliva - posledice	VPLIV na področje - kategorijo	Vpliv - posledica - resnost V / S / N	Verjetnost - pogostnost V / S / N	Ocenjena vrednost tveganja (€) na srednji rok	Stopnja-nivo tveganja	KORISTNE INFORMACIJE, komentarji, predlogi, pričakovanja	Datum izvedbe ocenjevanja
	7	dobavitelji	1. Rast cene materiala na nabavnih trgih	3. Zmanjšanje donosnosti poslovanja 5. Nezadovoljstvo kupcev 6. Nezadovoljstvo lastnikov	finance	ekstremna 1.000.000 EUR ali več	visoka < 1 leto (f = 10)	10.000.000	5 - nesprejemljivo	1. Za 71% strateških kupcev imamo že uvedeno materialno Cu-klavzulo.	5.12.2013
	9	dobavitelji	1. Nezadostne kapacitete dobaviteljev ali pomanjkanje materialov na trgu 2. Zamude dobav oz. pomanjkljiva logistična podpora dobaviteljev 3. Nepravočasna naročila ali slabe napovedi naročil kupcev 4. Nepričakovana naročila ali velika nihanja v povpraševanju kupcev	2. Motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) in zmanjšanje produktivnosti proizvodnje 3. Zmanjšanje donosnosti poslovanja 5. Nezadovoljstvo kupcev 6. Nezadovoljstvo lastnikov 7. Slabitev ugleda podjetja	ugled	velika cca 200.000 EUR	zelo visoka < mesec (f = 25)	5.000.000	5 - nesprejemljivo	1. Precejšnja nihanja naročil kupcev => Odpoklici do dobaviteljev se velikokrat spreminjajo znotraj fiksnega obdobja.	5.12.2013
	11	valutna	1. Padec vrednosti EUR napram lokalni valuti (USD, RMB)	3. Zmanjšanje donosnosti poslovanja 6. Nezadovoljstvo lastnikov	finance	zelo velika cca 500.000 EUR	srednja 2-3 leta (f = 4)	2.000.000	5 - nesprejemljivo		5.12.2013
	12	valutna	1. Težave s plačili dobaviteljem	2. Motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) in zmanjšanje produktivnosti proizvodnje 5. Nezadovoljstvo kupcev 7. Slabitev ugleda podjetja 6. Nezadovoljstvo lastnikov	ugled	velika cca 200.000 EUR	srednja 2-3 leta (f = 4)	800.000	4 - visoko		5.12.2013

PRILOGA 15: Področja ali kategorije izvorov nabavnih tveganj v podjetju Letrika



PRILOGA 16: Klasifikacija nabavnih tveganj, njihovih izvorov in virov, možnih posledic ter ukrepov za njihovo obvladovanje

	Oznaka tveganja	Kategorije izvorov tveganj in njihovi viri	Podvrsta tveganja	Vrsta tveganja	Možni vplivi - posledice	Možni korektivni in preventivni ukrepi
1	K	Tveganja, povezana s KUPCI				
1.1	K1	nepričakovana naročila ali velika nihanja v povpraševanju kupcev	prodajno tveganje	poslovno tveganje	2. motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) zmanjšujejo produktivnost proizvodnje 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. napovedi naročil kupcev na daljše obdobje (min. trimesečje) 2. stalna komunikacija in preverjanje potreb kupcev 3. načrti letnih potreb kupcev 4. pogodbene zaveze kupcev 5. varnostne zaloge
1.2	K2	nepravočasna naročila ali slabe napovedi naročil kupcev	prodajno tveganje	poslovno tveganje	2. motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) zmanjšujejo produktivnost proizvodnje 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. napovedi naročil kupcev na daljše obdobje (min. trimesečje), 2. stalna komunikacija in preverjanje potreb kupcev 3. načrti letnih potreb kupcev 4. pogodbene zaveze kupcev 5. varnostne zaloge
1.3	K3	nespoštovanje pogodbenih ali drugih zavez s strani kupcev (neplačila oz. zamujanje plačil, zmanjšan ali zaustavljen odjem ipd.)	prodajno tveganje	poslovno tveganje	1. motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) in zmanjšanje produktivnosti proizvodnje 3. zmanjšanje donosnosti poslovanja	1. dogovor s kupcem o rešitvi 2. obvestilo vpletenim v nabavni verigi o spremembah dobavnega načrta dotičnemu kupcu 3. varnostne zaloge

se nadaljuje

nadaljevanje

	Oznaka tveganja	Kategorije izvorov tveganj in njihovi viri	Podvrsta tveganja	Vrsta tveganja	Možni vplivi - posledice	Možni korektivni in preventivni ukrepi
2	D	Tveganja, povezana z DOBAVITELJI				
2.1	D1	rast cene materiala na nabavnih trgih	nabavno tveganje	poslovno tveganje	3. zmanjšanje donosnosti poslovanja	1. pogodbene zaveze z dobavitelji / pogajanja 2. aktiviranje/povečanje deleža alternativnega vira preskrbe 3. prenos povišanja cen na kupce (pogodbene zaveze, pogajanja)
2.2	D2	velika pogajalska moč dobavitelja	nabavno tveganje	poslovno tveganje	3. zmanjšanje donosnosti poslovanja 2. motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) zmanjšujejo produktivnost proizvodnje	1. pogodbene zaveze z dobavitelji 2. aktiviranje/povečanje deleža alternativnega vira preskrbe 3. varnostne zaloge
2.3	D3	kakovostno neskladne dobave (slaba kakovost ali poškodbe nabavljenega materiala, skrite napake ipd.)	nabavno tveganje	poslovno tveganje	2. motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) zmanjšujejo produktivnost proizvodnje 4. dodatne aktivnosti in stroški zmanjšujejo donosnost poslovanja 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. presoje procesov pri dobavitelju 2. presoje učinkovitosti sistema spremljanja kakovosti pri dobavitelju 3. pogodbene zaveze z dobavitelji 4. vhodna kontrola blaga v Letriki 5. vzpostavljen sistem korektivnih in preventivnih ukrepov pri dobaviteljih (SQE, 8D poročila, časovne omejitve, razvoj dobaviteljev) 6. spremljanje skladnosti dobav dobaviteljev 7. varnostne zaloge 8. aktiviranje/povečanje deleža alternativnega vira preskrbe

se nadaljuje

nadaljevanje

	Oznaka tveganja	Kategorije izvorov tveganj in njihovi viri	Podvrsta tveganja	Vrsta tveganja	Možni vplivi - posledice	Možni korektivni in preventivni ukrepi
2.4	D4	nezadostne kapacitete dobaviteljev ali pomanjkanje materialov na trgu	nabavno tveganje	poslovno tveganje	2. motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) zmanjšujejo produktivnost proizvodnje 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. presoja dobavitelja 2. pogodbene zaveze z dobavitelji 3. spremljanje dobavitelja 4. aktiviranje/povečanje deleža alternativnega vira preskrbe
2.5	D5	kasnitve dobav oz. pomanjkljiva logistična podpora dobavitelja	nabavno tveganje	poslovno tveganje	2. motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) zmanjšujejo produktivnost proizvodnje 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. presoja dobavitelja 2. pogodbene zaveze z dobavitelji 3. spremljanje dobavitelja 4. aktiviranje/povečanje deleža alternativnega vira preskrbe 5. varnostne zaloge
2.6	D6	zamude dobav oz. pomanjkljiva logistična podpora izvajalca transporta	nabavno tveganje	poslovno tveganje	2. motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) zmanjšujejo produktivnost proizvodnje 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. presoja dobavitelja 2. pogodbene zaveze z dobavitelji 3. spremljanje dobavitelja 4. aktiviranje/povečanje deleža alternativnega vira preskrbe 5. varnostne zaloge

se nadaljuje

nadaljevanje

	Oznaka tveganja	Kategorije izvorov tveganj in njihovi viri	Podvrsta tveganja	Vrsta tveganja	Možni vplivi - posledice	Možni korektivni in preventivni ukrepi
2.7	D7	nevarnost zaustavitve dobav dobavitelja (slab finančni položaj, ukinitvev programa, prevzem dobavitelja, drugi razlogi)	nabavno tveganje	poslovno tveganje	1. zaustavitev proizvodnje 2. motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) zmanjšujejo produktivnost proizvodnje 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. presoja dobavitelja 2. pogodbene zaveze z dobavitelji 3. spremljanje dobavitelja 4. aktiviranje/povečanje deleža alternativnega vira preskrbe 5. varnostne zaloge
3	F	FINANČNA tveganja				
3.1	F1	težave s plačili dobaviteljem	likvidnostno tveganje	finančno tveganje	1. zaustavitev proizvodnje 2. motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) zmanjšujejo produktivnost proizvodnje 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. obvladovanje denarnega toka podjetja (načrtovanje, spremljanje in uravnavanje denarnih odливov ter prilivov) 2. spremljanje likvidnostnega presežka 3. premostitvena posojila
3.2	F2	padec vrednosti EUR napram lokalni valuti (USD, RMB)	valutno tveganje	finančno tveganje	3. zmanjšanje donosnosti poslovanja	1. naravno ščitenje 2. usklajevanje denarnih tokov v skupini 3. terminske pogodbe

se nadaljuje

nadaljevanje

	Oznaka tveganja	Kategorije izvorov tveganj in njihovi viri	Podvrsta tveganja	Vrsta tveganja	Možni vplivi - posledice	Možni korektivni in preventivni ukrepi
4	PZV	Tveganja, povezana z lastno PROIZVODNJO				
4.1	PZV1	zastoji lastne proizvodnje zaradi internih težav (strojelomi, okvare idr.)	tveganje nedelovanja ključne opreme	proizvodno tveganje	2. motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) zmanjšujejo produktivnost proizvodnje 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. izvajanje rednih preventivnih vzdrževalnih pregledov 2. zaloge kritičnih rezervnih delov 3. pravočasno obveščanje vpletenih v nabavno verigo o motnjah/zastojih v proizvodnji
5	IT	Tveganja, povezana z INFORMACIJSKIM SISTEMOM				
5.1	IT1	izpad ali motnje v delovanju lastnega informacijskega sistema	tveganje možnih izgub podatkov	tveganje informacijskega sistema	2. motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) zmanjšujejo produktivnost proizvodnje 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. obnovitev informacijskega sistema v primeru zrušitve 2. kopije podatkov na več lokacijah 3. preverjanje in uskladitev podatkov z dobavitelji
5.2	IT2	izpad ali motnje v delovanju zunanjega informacijskega sistema (poslovni partnerji, carina ipd.)	tveganje možnih izgub podatkov	tveganje informacijskega sistema	2. motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) zmanjšujejo produktivnost proizvodnje 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. preverjanje in uskladitev podatkov z dobavitelji 2. razpoložljivost podatkov na Portalu dobaviteljev

se nadaljuje

nadaljevanje

	Oznaka tveganja	Kategorije izvorov tveganj in njihovi viri	Podvrsta tveganja	Vrsta tveganja	Možni vplivi - posledice	Možni korektivni in preventivni ukrepi
6	ZRB	Tveganja, povezana z ZAKONODAJO, REGULATIVAMI IN BIROKRACIJO				
6.1	ZRB1	uvedba ali povečanje davkov, dajatev, taks ipd.	zakonodajno tveganje	zunanje tveganje	1. zmanjšanje donosnosti poslovanja	1. presoja konkurenčnosti dobavitelja 2. aktiviranje/povečanje deleža alternativnega vira preskrbe
6.2	ZRB2	zakonodajne spremembe (okoljevarstvena zakonodaja, prepovedani materiali ipd.)	zakonodajno tveganje	zunanje tveganje	2. motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) zmanjšujejo produktivnost proizvodnje 4. dodatne aktivnosti in stroški zmanjšujejo donosnost poslovanja	1. izjava dobavitelja o delovanju v skladu z veljavno zakonodajo 2. aktiviranje/povečanje deleža alternativnega vira preskrbe
6.3	ZRB3	administrativne ovire (postopki, standardi zahtevani s strani državnih/lokalnih institucij, dobaviteljev, kupcev)	nabavno tveganje	poslovno tveganje	2. motnje v nabavni verigi (nabava, dobavitelji, proizvodnja) zmanjšujejo produktivnost proizvodnje 4. dodatne aktivnosti in stroški zmanjšujejo donosnost poslovanja	1. presoja ustreznosti dobavitelja 2. spremljanje dobavitelja glede izpolnjevanja zahtev 3. aktiviranje/povečanje deleža alternativnega vira preskrbe 4. varnostne zaloge

se nadaljuje

nadaljevanje

	Oznaka tveganja	Kategorije izvorov tveganj in njihovi viri	Podvrsta tveganja	Vrsta tveganja	Možni vplivi - posledice	Možni korektivni in preventivni ukrepi
7	PRE	Tveganja IZGUBE PREMOŽENJA				
7.1	PRE1	poškodbe ali uničenje blaga med transportom	nabavno tveganje	poslovno tveganje	2. motnje v nabavni verigi 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. dogovorjene zahteve o embaliranju blaga z dobavitelji (ustrezna zaščita, opozorilne oznake, okoljevarstvene zahteve) 2. spremljanje ustreznosti izvedbe embaliranja - embalaže 3. zagotovitev ustreznega transporta (tip transporta, prevozi nevarnih snovi idr.) 4. zavarovanje pošiljk
7.2	PRE2	poškodovanje ali uničenje nabavljenega blaga v lastnih prostorih (repromateriali v skladišču, proizvodnih prostorih)	požarna in druga tveganja	tveganje izgube premoženja	2. motnje v nabavni verigi 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. dogovorjene zahteve o embaliranju blaga 2. spremljanje ustreznosti izvedbe embaliranja - embalaže 3. usposobljenost zaposlenih za rokovanje z blagom 4. zavarovanje blaga
8	KAD	Tveganja povezana s KADRI				
8.1	KAD1	pomanjkanje kadra	tveganje pomanjkanja kadra	tveganja delovanja	2. motnje v nabavni verigi 3. zmanjšanje donosnosti poslovanja 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. pridobivanje in zaposlovanje ustreznega kadra (štipendiranje, delovne prakse)

se nadaljuje

nadaljevanje

	Oznaka tveganja	Kategorije izvorov tveganj in njihovi viri	Podvrsta tveganja	Vrsta tveganja	Možni vplivi - posledice	Možni korektivni in preventivni ukrepi
8.2	KAD2	pomanjkanje strokovnega znanja zaposlenih	tveganje zaostajanja strokovnega znanja zaposlenih	tveganja delovanja	2. motnje v nabavni verigi 3. zmanjšanje donosnosti poslovanja 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	2. razvoj in usposabljanje kadra (matrike izobraževanja)
9	VS	Tveganja zaradi VIŠJE SILE				
9.1	VS1	naravne katastrofe (potresi, poplave, ipd.)	višja sila	zunanja tveganja	1. zaustavitev proizvodnje 2. motnje v nabavni verigi 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. presojanje dobaviteljev 2. aktiviranje/povečanje deleža alternativnega vira preskrbe 3. varnostne zaloge
9.2	VS2	politični in socialni nemiri, krize, vojne	višja sila	zunanja tveganja	1. zaustavitev proizvodnje 2. motnje v nabavni verigi 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. presojanje dobaviteljev 2. aktiviranje/povečanje deleža alternativnega vira preskrbe 3. varnostne zaloge
9.3	VS3	teroristični napadi	višja sila	zunanja tveganja	1. zaustavitev proizvodnje 2. motnje v nabavni verigi 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. presojanje dobaviteljev 2. aktiviranje/povečanje deleža alternativnega vira preskrbe 3. varnostne zaloge

se nadaljuje

nadaljevanje

	Oznaka tveganja	Kategorije izvorov tveganj in njihovi viri	Podvrsta tveganja	Vrsta tveganja	Možni vplivi - posledice	Možni korektivni in preventivni ukrepi
9.4	VS4	gospodarska kriza	višja sila	zunanja tveganja	1. zaustavitev proizvodnje 2. motnje v nabavni verigi 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. presojanje dobaviteljev 2. aktiviranje/povečanje deleža alternativnega vira preskrbe 3. varnostne zaloge
9.5	VS5	epidemije in bolezni	višja sila	zunanja tveganja	1. zaustavitev proizvodnje 2. motnje v nabavni verigi 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	1. presojanje dobaviteljev 2. aktiviranje/povečanje deleža alternativnega vira preskrbe 3. varnostne zaloge
10	OKO	Tveganja, povezana z OKOLJEM				
10.1	OKO1	nabava repromaterialov, ki vsebujejo z okoljevarstvenega vidika prepovedane sestavine ali elemente	nabavno tveganje	poslovno tveganje	8. ogrožanje varnosti in zdravja zaposlenih ter drugih deležnikov 4. dodatne aktivnosti in stroški zmanjšujejo donosnost poslovanja 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	11. vzpostavitev internih predpisov, pravilnikov, opozoril 1. presoja dobavitelja 2. pogodbene zaveze z dobavitelji 3. spremljanje dobavitelja

se nadaljuje

nadaljevanje

	Oznaka tveganja	Kategorije izvorov tveganj in njihovi viri	Podvrsta tveganja	Vrsta tveganja	Možni vplivi - posledice	Možni korektivni in preventivni ukrepi
10.2	OKO2	neustrezno rokovanje in skladiščenje okolju nevarnih repromaterialov	varnost in zdravje zaposlenih ter drugih deležnikov	tveganja delovanja	8. ogrožanje varnosti in zdravja zaposlenih ter drugih deležnikov 4. dodatne aktivnosti in stroški zmanjšujejo donosnost poslovanja 5. nezadovoljstvo kupcev 6. nezadovoljstvo lastnikov 7. slabitev ugleda podjetja	11. vzpostavitev internih predpisov, pravilnikov, opozoril 2. razvoj in usposabljanje kadra (matrike izobraževanja) 12. kontrola doslednosti izvajanja predpisov, pravilnikov, dogovora

PRILOGA 17: Register tveganj sklop 3 – Priprava in presojanje ukrepov za obvladovanje tveganj

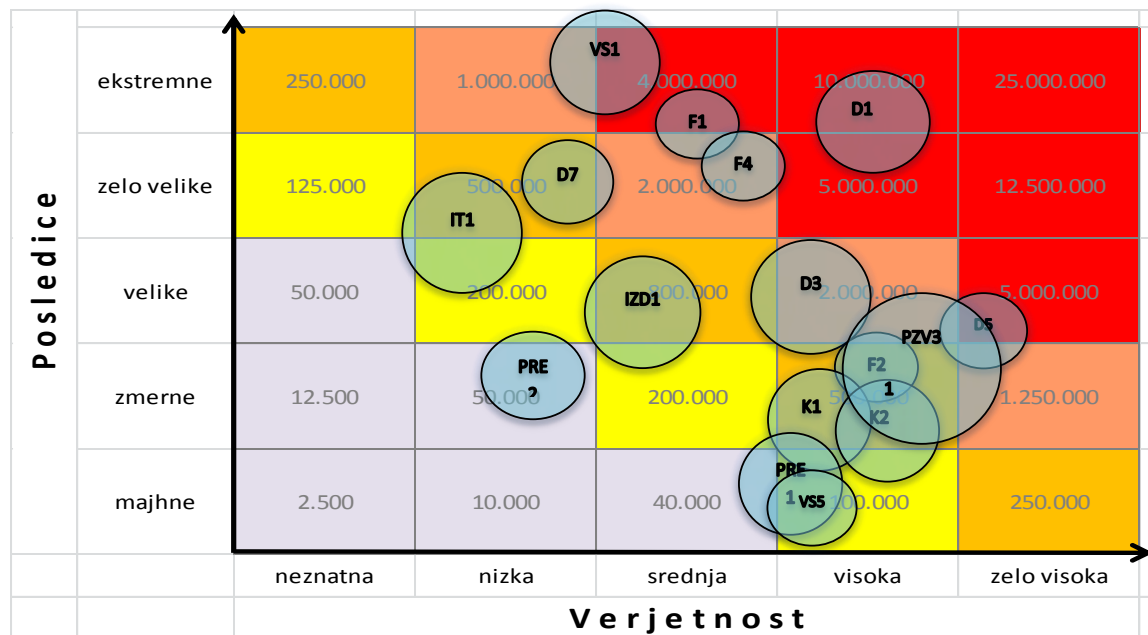
REGISTER TVEGANJ - LETRIKA: sklop 3 - PRIPRAVA IN PRESOJANJE UKREPOV ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
ISKANJE USTREZNIH UKREPOV IN VREDNOSTENJE NJIHOVE UČINKOVITOSTI												VREDNOTENJE UKREPA Z VIDIKA STROŠKOV IN KORISTI IZVEDBE				
NAVODILA ZA ZAPOLNJEVANJE REGISTRA	Zaporedna številka prijave tveganja	Pristop - strategija za obvladovanje tveganja	Utemeljitev izbranega pristopa - strategije	Seznam UKREPOV - kontrolnih aktivnosti, ki pomagajo preprečevati tako pojav tveganja kot njegove posledice	Seznam UKREPOV - kontrolnih aktivnosti, ki pomagajo omejiti posledico, nastalo s pojavom tveganja.	Vpliv - posledica - resnost tveganja	Verjetnost-pogostost uresničitve tveganja	IZRAČUNI VREDNOSTNE OCENE TVEGANJA V PRIMERU UVEDBE UKREPOV na srednji rok (3 leta)			Ocenjeni NIVO TVEGANJA	Datum izvedbe ocenjevanja	Seznam ključnih aktivnosti za izvedbo ukrepa	Predvideni potrebni viri	Predvideni stroški izvedbe aktivnosti (v EUR)	Merilo spremljanja učinkovitosti uvedenega ukrepa
		Izbira iz šifranta				Izbira iz šifranta	Izbira iz šifranta	Samodejni izračun			Samodejni izračun					
3. PRIPRAVA IN PRESOJANJE UKREPOV ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ																
Št. tveganja	Pristop - strategija za obvladovanje tveganja	Utemeljitev izbranega pristopa - strategije	Preventivni ukrepi (preprečevalni)	Korektivni ukrepi (omejevalni)	Vpliv - posledica - resnost V / S / N	Verjetnost - pogostost V / S / N	Izračun 1 Ocenjena vrednost tveganja na srednji rok (v EUR)	Izračun 2 Ocenjena vrednost tveganja na srednji rok (v EUR)	Izračun 3 Ocenjena vrednost tveganja na srednji rok (v EUR)	Stopnja - nivo tveganja	Datum izvedbe ocenjevanja	Ključne aktivnosti za izvedbo ukrepa	Potrebni viri	Predvideni stroški izvedbe aktivnosti (v EUR)	Merilo učinkovitosti uvedenih ukrepov	
7	5. Sprememba posledic delovanja tveganja,	Ublažitev posledic je možna na račun minimiziranja povišan cen, ki so še sprejemljive za obe strani. Ta povišanja predstavlja aktualni nivo borznih cen Cu.	1.) Materialne- Cu klavzula v pogodbah z dobavitelji Cu materialov in komponent ŽE UVEDENO : (referenčni vir LME, mesečne spremembe cen za Cu materiale, 3-mesečne spremembe za Cu sestave) 2.) Uvedba sistema nadzora gibanja in trendov cen Cu materialov in sestavov + potrjevanje predlogov sprememb cen ŽE UVEDENO : a.) analiza predlogov višanj cen posameznih pozicij s strani dobaviteljev + potrditev s strani pristojnih komercialistov + vodje področja nabave materialov + direktorja nabave b.) spremljanje gibanja indeksa cen - mesečno: vodstvo področja nabave	1.) Pogajanja z dobavitelji o spremembah cen nabavnih artiklov oz skupin nabavnih artiklov 2.) Spremljanje deležev nabave po posameznih dobaviteljih	zelo velika cca 500.000 EUR	visoka < 1 leto (f = 10)	5.000.000			5-Nesprejemljivo	6.12.2013					
7	6. Prenos tveganja na drugo stranko ali delitev tveganja z njo,	Prenos povišan borznih cen Cu na kupce naših izdelkov	1.) Uvedba materialne-Cu klavzule v pogodbe s kupci naših izdelkov	1.) Obstoječe aktivnosti, ki se izvajajo: a. nadzor gibanja borznih cen Cu b. pogajanja in sporazumno dogovarjanje - potrjevanje sprememb cen s kupci	velika cca 200.000 EUR	nizka 5-10 let (f = 1)	200.000			2 - zmerno	9.12.2013	1.) Priprava predloga materialne-Cu klavzule in strategije njene implementacije v kupoprodajne pogodbe s kupci 2.) Priprava pogodb/anksov k pogodbam 3.) Pogajanja s kupci o uvedbi materialne-Cu klavzule v poslovanje 4.) Skrb za ažurnost prodajnih cenikov in nadzor sprememb cen v skladu z dogovorjeno materialno klavzulo in gibanjem borznih cen Cu materialov: a.) izdelava predlogov za spremembo cen do kupcev => pridobitev odobritve spremembe cene => ažuriranje prodajnih cenikov (pristojni komercialisti) + vodje področij prodaje b.) spremljanje gibanja indeksa cen - mesečno: vodstvo področja prodaje	obstoječi	30.000 Utemeljitev: Stroški pogajanj: 1. dodatne komercialne aktivnosti, 2. stroški službenih potovanj	Kazalnik 1: Delež prodaje z uvedeno materialno Cu klavzulo Kazalnik 2: delež nabavne vrednosti porabljenega Cu v proizvodnji / realizirana prodaja v istem mesecu	

PRILOGA 18: Register tveganj sklop 4 – Izvedba ukrepov in spremljanje uspešnosti obvladovanja tveganj

REGISTER TVEGANJ - LETRIKA: sklop 4 - IZVEDBA UKREPOV IN SPREMLJANJE USPEŠNOSTI OBVLADOVANJA TVEGANJ															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
IZVEDBA UKREPA											SPREMLJANJE - USPEŠNOST OBVLADOVANJA TVEGANJA				
NAVODILA ZA IZPOLNJEVANJE REGISTRA	Zaporedna številka prijave tveganja	Odobritev izvedbe ukrepa (direktor organizacijske enote - OE)				IZVEDBA UKREPA za obvladovanje tveganja					Predvideni PRIHRANKI (v EUR) ali opis KORISTI v razdobju 3 let zaradi izvedbe ukrepa	Učinkovitost obvladovanja tveganja, izražena s predvidenimi merili - kazalniki	Status obvladovanja tveganja Izbira iz šifranta	KORISTNE INFORMACIJE, komentarji, predlogi, pričakovanja	Datum, ko je bilo tveganje "posodobljeno"
	3. IZVEDBA UKREPOV IN SPREMLJANJE USPEŠNOSTI OBVLADOVANJA TVEGANJ														
Št. tveganja	UKREP odobren/ neodobren Izbira iz šifranta	Komentar	Odobril/zavrnil (direktor OE)	Datum odobritve/ zavrnitve ukrepa	PRIORITETA izvedbe ukrepa Izbira iz šifranta	Odgovoren za izvedbo ukrepa	Rok izvedbe	Poročanje o poteku uvajanja/ izvajanja ukrepa	Status izvedbe ukrepa Odprto / zaključeno (šifrant)	Nastali STROŠKI pri uvajanju/ izvajanju ukrepa (v EUR)	Predvideni PRIHRANKI (v EUR) ali opis KORISTI zaradi izvedbe ukrepa	Učinkovitost obvladovanja tveganja	Status obvladovanja tveganja Obvladovano / neobvladovano	KORISTNE INFORMACIJE, komentarji, predlogi, pričakovanja	Datum zadnje posodobitve
7	2. zavrjen	Ukrep zavrjen zaradi premajhne učinkovitosti (nivo tveganja še vedno nesprejemljiv). Uveden učinkovitejši ukrep "Uvedba materialne Cu-kalvzule s kupci".	B. Mozetič	12.12.2013											12.12.2013
7	1. odobren		B. Mozetič	12.12.2013	2 - ukrepati čimprej	T. Savnik	31.12.2014	 2014_05_09-Poročilo Tveganje 7-ukrepi.pdf	odprto	13.600 EUR OPOMBA: vrednost ni dokončna, se še dopolnjuje	minimalno 5.000.000 EUR	Kazalnik 1: Delež prodaje z uvedeno materialno Cu klavzulo = 61% Kazalnik 2: delež nabavne vrednosti porabljenega Cu v proizvodnji/ realizirana prodaja v istem mesecu = 14,2%	neobvladovano		9.5.2014

PRILOGA 19: Matrika tveganj – stanje tveganj v Letriki po zadnjem ocenjevanju dne 31. 3. 2014

29



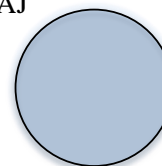
D1	rast cene materiala na nabavnih trgih
D3	kakovostno neskladne dobave
D5	kasnitve dobav oz. pomanjkljiva logistična podpora dobavitelja
D7	nevarnost zaustavitve dobav dobavitelja
F1	likvidnostno tveganje
F2	valutna tveganja
F4	kreditna tveganja
IT1	izpad ali motnje v delovanju lastnega informacijskega sistema
IZD1	tveganja škode zaradi nepravilnosti delovanja ali odpovedi izdelka
K1	nepričakovana naročila ali velika nihanja v povpraševanju kupcev
K2	nepravočasna naročila ali slabe napovedi naročil kupcev
PRE1	poškodbe ali uničenje blaga med transportom
PRE2	poškodovanje ali uničenje nabavljenega blaga v lastnih prostorih
PZV3	zastoji lastne proizvodnje zaradi internih težav
VS1	naravne katastrofe
VS5	epidemije in bolezni

Legenda:

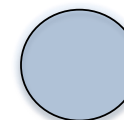
Tveganje:	EUR	Verjetnost uresničitve tveganja	v obdobju	faktor
nesprejemljivo	> 2.000.000	zelo visoka	≤ mesec	25,00
zelo visoko	≤ 2.000.000	visoka	≤ leto	10,00
visoko	≤ 1.000.000	srednja	1-2 leti	4,00
zmerno	≤ 250.000	nizka	3-5 let	1,00
nizko	≤ 50.000	neznatna	> 5 let	0,25

Prioritete ukrepanja:

zelo intenzivno ukrepati ZDAJ



ukrepati čimprej



niso potrebni dodatni ukrepi SPREMLJAJ

