# DE LA INDIVIDUAL LA INTEGRAT

## Gestionarea riscului ca parte integrantă a gestionării unei organizații

IFAC
International Federation of Accountants®

Misiunea IFAC este de a servi interesul public prin: contribuția la elaborarea unor standarde și îndrumări de înaltă calitate; facilitarea adoptării și implementării unor standarde și îndrumări de înaltă calitate; contribuirea la dezvoltarea unor organizații profesionale contabile și firme de contabilitate puternice și a unor practici de înaltă calitate pentru profesioniștii contabili și promovarea valorii profesioniștilor contabili din întreaga lume; și susținerea problemelor de interes public.

Comitetul pentru Profesioniștii Contabili Angajați (PAIB) servește organismele membre IFAC și profesioniștii contabili din întreaga lume care lucrează în comerț, industrie, servicii financiare, educație, sectorul public și sectorul non-profit. Scopul său este de a promova și de a contribui la valoarea profesioniștilor contabili angajați. Pentru a îndeplini acest obiectiv, activitățile sale se concentrează pe:

- creșterea nivelului de conștientizare a rolurilor importante jucate de profesioniștii contabili în crearea, facilitarea, păstrarea și raportarea valorii pentru organizații și părțile interesate; și
- sprijinirea organismelor membre în îmbunătățirea competenței membrilor lor pentru îndeplinirea acestor roluri. Aceasta se realizează prin facilitarea comunicării și a schimbului de idei și bune practici.

Comitetul PAIB dorește să își exprime aprecierea și mulțumirile către dl. Grant Purdy, Director Asociat, Broadleaf Capital International, și dl. Matthew Leitch, Profesor, Cercetător, Autor și Consultant, pentru sprijinul acordat Comitetului în elaborarea acestui document.

Pentru întrebări sau comentarii referitoare la acest document de opinie, vă rugăm să îl contactați pe Vincent Tophoff (vincenttophoff@ifac.org) sau să consultați secțiunea Gestionarea riscurilor și controlul intern (Risk Management and Internal Control) de pe Rețeaua globală de cunoștințe a IFAC (IFAC Global Knowledge Gateway).

Proiectele de expunere, Documentele consultative și alte publicații ale IFAC® sunt publicate de IFAC și intră sub incidența drepturilor de autor ale acestuia.

IFAC nu își asumă responsabilitatea pentru orice pierderi cauzate oricărei persoane care acționează sau decide să nu acționeze în baza materialului din această publicație, indiferent dacă respectiva pierdere este cauzată de neglijență sau din alte motive.

Sigla IFAC, „International Federation of Accountants®" și „IFAC" sunt mărci comerciale înregistrate și mărci de serviciu ale IFAC.

Drepturi de autor © mai 2015 ale International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate. Se acordă permisiunea de a face copii după această lucrare cu scopul unei expuneri cât mai mari și al obținerii cât mai multor comentarii, cu condiția ca fiecare copie să includă următoarea declarație privind drepturile de autor: *„Drepturi de autor © mai 2015 ale International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate. Utilizat cu permisiunea IFAC. Se acordă permisiunea de a face copii după această lucrare cu scopul unei expuneri cât mai mari și a obținerii cât mai multor comentarii."*

ISBN: 978-1-60815-230-8

Documentul *De la individual la integrat* al Comitetului pentru Profesioniștii Contabili Angajați (PAIB), publicat de International Federation of Accountants (IFAC) în mai 2015 în limba engleză, a fost tradus în limba română de Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România (CECCAR) în mai 2019 și a fost reprodus cu permisiunea IFAC. Procesul de traducere a documentului *De la individual la integrat* a fost analizat de IFAC și traducerea a fost realizată în conformitate cu „Declarația de politică – Politica de traducere a publicațiilor International Federation of Accountants". Textul aprobat al documentului *De la individual la integrat* este cel publicat de IFAC în limba engleză. IFAC nu își asumă nicio responsabilitate pentru acuratețea și caracterul complet al traducerii sau pentru orice acțiuni care ar putea decurge ca urmare a acesteia.

Textul în limba engleză al documentului *De la individual la integrat* © 2015 al International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate.

Textul în limba română al documentului *De la individual la integrat* © 2019 al International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate.

Titlul original: *From Bolt-on to Built-in*

Publicat de: IFAC International Federation of Accountants®

# Cuprins


| | |
|---|---|
| **INTRODUCERE** | 4 |
| **ROLUL PROFESIONIȘTILOR CONTABILI ANGAJAȚI** | **5** |
| **IMPORTANȚA GESTIONĂRII EFICIENTE A RISCURILOR** | **6** |
| **IMPORTANȚA INTEGRĂRII GESTIONĂRII RISCURILOR** | **7** |
| **CONSIDERENTE LEGATE DE INTEGRAREA GESTIONĂRII RISCURILOR** | **11** |
| **GESTIONAREA RISCULUI CA PARTE INTEGRANTĂ A GESTIONĂRII UNEI ORGANIZAȚII** | **15** |
| **ANEXA A: DEFINIȚII** | **22** |
| **ANEXA B: RESURSE** | **23** |

# Introducere

Ca urmare a creșterii volatilității în mediul de afaceri modern, precum și a crizelor economice și financiare, gestionarea eficientă a riscurilor în cadrul organizațiilor – inclusiv un bun control intern – a căpătat o și mai mare importanță. Gestionarea eficientă a riscurilor facilitează îndeplinirea obiectivelor unei organizații, ținând cont, în același timp, de așteptările legale, de reglementare și ale societății, și îi permite organizației să reacționeze și să se adapteze mai bine la surprize și perturbări.

În unele organizații, abordarea gestionării riscurilor și controlului intern a deviat de la scopul său inițial: de a susține procesul decizional și de a reduce incertitudinile asociate cu realizarea obiectivelor. În acestea organizații, gestionarea riscurilor a devenit, în schimb, ea însăși un obiectiv, de exemplu, prin instituirea unei *funcții*[1] neintegrate, de sine-stătătoare de gestionare a riscurilor. Acest lucru transferă, de regulă, responsabilitatea pentru gestionarea riscurilor din locul de care ar trebui să aparțină în primul rând: încorporată în conducerea operațională. O funcție separată de gestionare a riscurilor, deși este creată cu cele mai bune intenții, ar putea să îngreuneze, mai degrabă decât să faciliteze luarea unor decizii bune și executarea ulterioară a acestora. Gestionarea riscurilor în cadrul unei organizații este responsabilitatea tuturor.

Acest document susține că este momentul să se recunoască faptul că gestionarea riscurilor și implementarea unui control eficient formează părți naturale ale unui sistem de management din cadrul unei organizații care se concentrează în primul rând pe stabilirea și realizarea obiectivelor sale. Gestionarea eficientă a riscurilor și controlul intern eficient, dacă sunt implementate corespunzător ca parte integrantă a gestionării unei organizații, sunt eficiente din punct de vedere al costurilor și necesită mai puține eforturi decât tratarea consecințelor unui eveniment nefavorabil. De asemenea, acestea generează valoare din beneficiile rezultate ca urmare a oportunităților identificate și valorificate.

Pe de altă parte, un potențial efect advers al unui cadru prost implementat de gestionare a riscurilor sau al unei concentrări excesive pe controlul intern este faptul că angajații pot căpăta atâta aversiune față de riscuri încât nu mai contribuie la evoluția organizației.

Acest document de opinie poziționează gestionarea riscurilor și controlul intern așa cum se intenționa inițial să existe în organizații – ca un proces foarte relevant și util pentru luarea deciziilor și facilitarea executării acestora și ca un proces pe care consiliile de administrație și conducerea îl utilizează în mod natural pentru a se asigura că organizația lor ia cele mai bune decizii și își atinge obiectivele. Acest document de opinie se aplică, prin urmare, tuturor organizațiilor care doresc să își îmbunătățească modul de gestionare a riscurilor, indiferent de dimensiuni sau structură sau de apartenența la sectorul public sau privat.

Acest document: a) demonstrează beneficiile integrării adecvate a gestionării riscurilor, inclusiv controlul intern, în guvernarea, conducerea și activitățile unei organizații; b) oferă idei și sugestii referitoare la modul în care poate fi realizată această integrare; și c) oferă exemple practice referitoare la modul în care profesioniștii contabili angajați își pot sprijini organizațiile în acest proces de integrare.

Acest document este destinat profesioniștilor contabili angajați și altor participanți la guvernanța, conducerea și activitățile unei organizații, care sunt responsabili pentru:

- Instituirea, evaluarea sau îmbunătățirea gestionării riscurilor într-o organizație;
- Gestionarea riscurilor ca parte integrantă a gestionării unei organizații; sau
- Supravegherea direcției strategice și a gestionării unei organizații, inclusiv gestionarea eficientă a riscurilor.

---

1 De exemplu, documentul de consultare al Comitetului Basel pentru Supraveghere Bancară, *Principii de guvernare corporativă pentru bănci* (2014), detaliază în principal funcția de gestionare a riscurilor, omițând în mare parte linia operațională, care este responsabilă în primul rând de gestionarea riscurilor față de obiectivele de afaceri.

# Rolul profesioniștilor contabili angajați

La nivel mondial, peste un milion de profesioniști contabili susțin organizațiile din comerț, industrie, servicii financiare, educație și sectoarele public și non-profit, îmbunătățindu-le succesul și sustenabilitatea. Aceștia formează o gamă foarte diversificată de constituenți, putând fi întâlniți ca angajați, consultanți și proprietari-administratori sau consilieri independenți.

Așa cum se explică mai detaliat în documentul *Competență și versatilitate – Modul în care profesioniștii contabili angajați generează succes organizațional durabil* (2011), profesioniștii contabili angajați pot fi descriși, la nivel general, drept creatori, mediatori, păstrători și raportori ai creării de valoare sustenabilă pentru organizații.

Profesioniștii contabili angajați se ocupă, în general, și de colectarea, analizarea, interpretarea și furnizarea informațiilor pentru procesele decizionale pentru stabilirea și realizarea obiectivelor organizației. În acest mod, ei ajută părțile interesate interne și externe să înțeleagă și să influențeze factorii de performanță, precum și ceea ce s-ar putea întâmpla în viitor în baza unor planuri alternative. Ei pot, de asemenea, să coreleze riscurile cu indicatorii de performanță ai activității, furnizând informații relevante obținute prin evaluarea riscurilor care ar putea ajuta la gestionarea surselor de risc din mediul intern și extern.

Evaluarea și îmbunătățirea gestionării riscurilor și a controlului intern fac parte din competențele de bază ale profesioniști contabili angajați. Acest document de opinie sprijină profesioniștii contabili angajați în integrarea gestionării riscurilor ca parte inseparabilă a sistemului de management al organizației lor.

Unii profesioniști contabili angajați s-ar putea afla într-o organizație cu o gestionare slabă a riscurilor și/sau un control intern slab. Angajarea într-un proces de integrare contribuie la sporirea eficacității gestionării riscurilor și controlului intern, îmbunătățind, simultan, performanța organizației.

# Importanța gestionării eficiente a riscurilor

Organizațiile se confruntă cu o gamă largă de surse interne și externe de incertitudine, atât pozitive (oportunități), cât și negative (amenințări) care le-ar putea afecta îndeplinirea obiectivelor. Riscul – efectul incertitudinii asupra obiectivelor – poate fi, desigur, perceput ca favorabil sau nefavorabil, în funcție de modul în care sunt afectate obiectivele organizației. De exemplu, întreprinderile agricole pot considera evenimentele meteo extreme ca fiind nefavorabile, în timp ce firmele specializate pe reabilitarea drumurilor și repararea clădirilor după furtuni le-ar putea considera ca fiind favorabile. Organizațiile se confruntă cu riscuri inerente în toate activitățile lor, inclusiv în elaborarea strategiilor, operațiuni și gestiunea financiară. *Gestionarea riscurilor* oferă un mod sistematic de a gestiona mai eficient aceste riscuri.

Gestionarea riscurilor ajută organizațiile să ia decizii bine informate despre:

- obiectivele pe care doresc să le îndeplinească;
- nivelul, natura și valoarea riscurilor pe care doresc să și le asume în urmărirea acelor obiective; și
- controalele necesare pentru a susține îndeplinirea obiectivelor lor.

Totuși, nici gestionarea riscurilor, nici controlul intern nu reprezintă ele însele obiective; în schimb, ele fac parte integrantă din stabilirea și îndeplinirea obiectivelor organizației.

Acest document este argumentat pe baza faptului că se realizează cel mai bine controlul intern atunci când se consideră că acesta face parte din procesul de gestionare a riscurilor. Această afirmație este conformă cu definiția general acceptată a gestionării riscurilor – „activități coordonate în vederea direcționării și controlării unei organizații în ceea ce privește riscurile” – din standardul ISO 31000 privind gestionarea riscurilor, care încorporează controlul intern ca parte a procesului de gestionare a riscurilor.

Publicația Comitetului Organizațiilor Sponsorizatoare al Comisiei Treadway (COSO) *Gestionarea riscurilor în întreprinderi (ERM) – cadru general integrat* (2004) susține o idee similară, argumentând că deoarece cadrul general ERM „încorporează cadrul general de control intern, companiile ar putea decide să utilizeze acest cadru general de gestionare a riscurilor în întreprinderi atât pentru a îndeplini nevoile lor legate de controlul intern, cât și pentru a trece la un proces mai complet de gestionare a riscurilor”.

Gestionarea riscurilor nu trebuie implementată niciodată izolat; ea trebuie să fie întotdeauna integrată complet în sistemul general de management al unei organizații. Acest sistem trebuie să includă procesele de bună guvernanță ale unei organizații, inclusiv cele de strategie și planificare, luarea deciziilor operaționale, monitorizarea, raportarea și stabilirea răspunderii.

# Importanța integrării gestionării riscurilor

Deoarece angajații organizațiilor se gândesc automat la aspectele care ar putea fie să împiedice, fie să faciliteze îndeplinirea obiectivelor atunci când decid cum să acționeze, o anumită formă de gestionare a riscurilor va fi deja „integrată” în organizații. Totuși, abordarea adoptată ar putea să nu fie coerentă, consecventă, cuprinzătoare sau comunicată eficient, ceea ce înseamnă că este probabil ca rezultatele sale să nu fie fiabile.

Cheia asigurării unei gestionări eficiente și integrate a riscurilor este utilizarea unui cadru general de gestionare a riscurilor elaborat corespunzător ca o parte integrantă a sistemului de management al organizației. Dacă acesta conține elementele necesare, este adecvat și funcționează eficient, va facilita asigurarea gestionării riscurilor în orice moment, astfel încât să se genereze un beneficiu net maxim pentru organizația respectivă.

**Unilever: Gestionarea încorporată a riscurilor**

„La Unilever, considerăm că gestionarea eficientă a riscurilor este fundamentală pentru o bună gestionare a activității și că succesul nostru ca organizație depinde de capacitatea noastră de a identifica și ulterior de a exploata principalele riscuri și oportunități pentru întreprindere. Întreprinderile de succes își asumă/gestionează riscurile și oportunitățile într-o manieră fundamentată, structurată, controlată și eficientă. Abordarea noastră de gestionare a riscurilor este încorporată în desfășurarea normală a activității. Este de tip „puțină birocrație – multă responsabilitate”. Gestionarea riscurilor face acum parte din activitatea tuturor, tot timpul! Ea nu mai este tratată ca o activitate individuală separată „delegată altora”.

– Unilever, unul dintre principalii furnizori globali de bunuri de larg consum, cu activitate în peste 100 de țări și vânzări în peste 190 de țări

*Informații furnizate de Unilever pentru un studiu de caz pentru* Integrarea guvernanței în vederea unui succes sustenabil (IFAC, 2012).

## DEFECTE GRAVE

Unele organizații nu au implementat încă un cadru general formal pentru gestionarea riscurilor, și nici nu au integrat-o în sistemul lor general de management. În aceste cazuri, organizațiile s-ar putea baza pe gestionarea ad-hoc a crizelor, care încearcă recuperarea status quo-ului după un eveniment. Altele au un tip de cadru general, dar acesta ar putea fi plin de defecte grave (a se vedea Defecte grave de ale gestionării riscurilor și Exemple suplimentare). Ambele situații ar putea determina ratarea unor beneficii sau consecințe nefavorabile mai mari decât este cazul.

**Defecte grave de ale gestionării riscurilor**

Gestionarea riscurilor sau un control intern de sine stătătoare sau prost implementate conduc, de obicei, la costuri mai mari și la o performanță sub nivelul optim. Exemplele de gestionare a riscurilor prost integrată și ineficientă din organizații și de moduri în care aceasta ar putea fi ameliorată includ următoarele:

A. Existența unei ***mentalități strict orientate spre conformitate*** în abordarea unor aspecte precum rolurile și responsabilitățile oficiale, prevenirea și detectarea fraudelor și conformitatea cu legile și reglementările, concomitent cu ignorarea necesității tratării atât a aspectelor legate de conformitate, cât și a celor legate de performanță în gestionarea riscurilor.

B. Tratarea ***riscurilor ca fiind exclusiv negative*** și ignorarea ideii că organizațiile trebuie să își asume riscuri în urmărirea obiectivelor lor. Gestionarea eficientă a riscurilor permite unei organizații să exploateze oportunitățile și să își asume riscuri suplimentare, menținându-și, în același timp, controlul și creând și păstrând astfel valoarea.

C. Un control intern ***concentrat excesiv pe raportarea financiară externă***. Asigurarea controlului în ceea ce privește raportarea financiară este importantă pentru detectarea și prevenirea fraudelor, precum și pentru asigurarea acurateței rapoartelor financiare, și ar putea reprezenta un domeniu țintă major pentru organismele de reglementări corporative. Totuși, controalele eficiente trebuie să trateze toate riscurile organizaționale semnificative pentru a facilita îndeplinirea obiectivelor, a crea valoare și a evita pierderile.

D. *Considerarea* ***gestionării riscurilor ca pe o funcție sau un proces separat***. Directorii de departamente trebuie să știe că gestionează riscuri ca parte a rolurilor și responsabilităților lor zilnice, conform intențiilor organizațiilor lor, așa cum sunt exprimate în politicile, scopurile și obiectivele acestora. Această problemă este exacerbată atunci când directorii de departamente nu sunt direct responsabili de menținerea riscurilor în limitele stabilite pentru asumarea riscurilor, ci li se permite să își aleagă propriile limite pentru asumarea riscurilor în locul celor ale organizației.

*Aceste defecte se bazează pe informațiile obținute de IFAC din interviurile cu 25 de lideri principali de afaceri, prezentate pe scurt în* Integrarea lanțului de distribuție a raportării de afaceri *(2011), referitoare la ce greșeli au existat în diferitele crize financiare și ce este de făcut pentru a îmbunătăți guvernanța, gestionarea riscurilor și controlul intern.*

**Exemple suplimentare de defecte în gestionarea riscurilor**

| Practici greșite | | Bune practici |
|---|---|---|
| Gestionarea riscurilor ca obiectiv de sine stătător | vs. | Gestionarea riscurilor pentru a facilita îndeplinirea obiectivelor |
| Condusă de auditor/personal | vs. | Condusă de sus în jos, susținută de un comportament exemplar |
| Bazată pe reguli | vs. | Bazată pe performanță și principii |
| Sisteme standard | vs. | Sisteme adaptate organizației |
| Concentrată exclusiv pe minimizarea pierderilor | vs. | Concentrată și pe crearea de valoare |
| În principal controale tehnice | vs. | Recunoașterea influenței culturii și atitudinilor |
| Impusă | vs. | Implementată prin managementul schimbărilor |
| Individuală | vs. | Integrată |
| Statică, neactualizată | vs. | Dinamică, în continuă evoluție |
| Văzută ca un cost | vs. | Văzută ca o investiție rentabilă |

## MATURITATE

Gestionarea eficientă a riscurilor susține eforturile conducerii de a spori coeziunea, nivelul de integrare și alinierea tuturor părților organizației față de obiectivele sale, funcționând, în același timp, mai eficace, eficient, etic și legal. Figura 1 prezintă o cale tipică a stadiilor de dezvoltare a gestionării riscurilor, care a fost urmată de multe organizații. În mod ideal însă, organizațiile ar trebui să integreze gestionarea riscurilor, inclusiv controlul intern, de la început.

Stadiile de maturitate ale gestionării riscurilor și controlului intern din organizații pot fi rezumate după cum urmează:

1. **Inexistente sau ad-hoc** – se caracterizează adesea printr-o gestionare reactivă a crizelor, odată ce ceva a mers rău;
2. **Doar control intern** – controale interne formale, concentrate adesea în principal pe raportarea financiară externă;
3. **Gestionare a riscurilor și control intern independente** – funcționând ca un sistem de tip „siloz", pe lângă sistemul de management al organizației și nu neapărat în tandem cu acesta; și
4. **Gestionarea integrată a riscurilor** – gestionarea riscurilor, inclusiv controlul intern, ca parte naturală și integrată a sistemului de management al unei organizații.

Integrarea eficientă a gestionării riscurilor în toate procesele decizionale ale unei organizații și executarea ulterioară va ajuta la asigurarea îndeplinirii obiectivelor sale și creării unei valori maxime pentru toate părțile interesate. Organizația poate fi ajutată în acest proces de diferitele standarde, cadre generale sau îndrumări referitoare la gestionarea riscurilor (a se vedea anexa B).

Secțiunea următoarea prezintă o serie de principii îndrumătoare pentru gestionarea eficientă a riscurilor ca parte a sistemului general de management al unei organizații. Ultima secțiune oferă un model practic pentru modul în care organizațiile pot integra eficient gestionarea riscurilor în sistemul lor de management.

**Figura 1: Evoluția tipică a gestionării riscurilor și controlului intern**

# Considerente legate de integrarea gestionării riscurilor

Nu este întotdeauna ușor să convingi organismele de guvernanță și conducerea superioară, și uneori chiar comitetele de risc și funcționarii responsabili de gestionarea riscurilor, să implementeze consecvent un cadru general și niște procese care să asigure gestionarea eficientă a riscurilor. Mai mult, în cazurile în care se reușește acest lucru, atenția acordată riscurilor ar putea slăbi în timp, în special la rotația din sau în funcție a unor persoane cheie. Următoarele considerente oferă îndrumări pentru integrarea eficientă a gestionării riscurilor ca parte integrantă a gestionării unei organizații.

**A. Organizațiile trebuie să se concentreze în principal pe stabilirea și îndeplinirea obiectivelor lor în vederea creșterii și creării de valoare sustenabilă; gestionarea riscurilor este parte integrantă a acestei activități.**

Scopul principal al unei organizații nu este de a avea controale eficiente și nici de a gestiona eficient riscurile, ci de a stabili obiective corespunzătoare și a le îndeplini; de a fi conformă și a avea capacitatea de a gestiona surprizele și perturbările; și de a crea valoare sustenabilă.

Gestionarea riscurilor trebuie să reprezinte o parte integrantă și inseparabilă a tuturor acestor activități, în vederea urmăririi obiectivelor.

În unele organizații, procesul de gestionare a riscurilor este aplicat doar *după* ce au fost stabilite obiectivele, ignorând faptul că stabilirea obiectivelor poate fi ea însăși una din cele mai mari surse de risc. Acest lucru poate fi valabil atât pentru stabilirea obiectivelor strategice, cât și pentru toate celelalte procese decizionale din cadrul organizație, de la nivel de consiliu în jos. În plus, nu toate organizațiile efectuează evaluări formale ale riscurilor în vederea realizării unor teste de stres pentru principalele lor obiective strategice în stadiul de proiectare a acestora.

Prin urmare, riscurile trebuie avute în vedere în toate etapele procesului de stabilire a obiectivelor, precum și în etapele ulterioare de planificare, executare, monitorizare și revizuire.

De asemenea, deoarece majoritatea persoanelor dintr-o organizație, în special cele cu funcții operaționale, se concentrează în principal pe îndeplinirea corespunzătoare a sarcinilor și obiectivelor lor, stabilirea unei legături explicite cu modul în care riscurile le afectează sarcinile și obiectivele poate crește predispoziția acestora față de gestionarea concomitentă a riscurilor aferente.

**B. Riscurile trebuie să fie întotdeauna identificate, evaluate, tratate, raportate, monitorizate și revizuite în raport cu obiectivele pe care organizația dorește să le îndeplinească, acordând în același timp atenția cuvenită contextului intern și extern în continuă schimbare al organizației.**

Deoarece riscul reprezintă efectul incertitudinii față de îndeplinirea obiectivelor, nu ar fi recomandat să se gestioneze riscurile fără a se ține cont de efectul asupra obiectivelor.

Din păcate, în unele organizații, conexiunea dintre riscurile raportate periodic consiliului și obiectivele strategice cele mai importante pentru succesul pe termen lung al companiei este, în cele mai bune cazuri, opacă, iar în cele mai rele, lipsește cu desăvârșire. În consecință, riscurile sunt insuficient înțelese și controlate, chiar dacă organizația acordă o parte din atenția și resursele sale gestionării riscurilor. Prin urmare, gestionarea riscurilor fără a se ține cont de efectele asupra obiectivelor este ineficientă.

**JC Penney: Nicio testare adecvată**

Un exemplu util este cazul JC Penney, un lanț american de supermarketuri de nivel mediu, care a fost aproape de faliment în urma unei reorganizări dezastroase. „Una din cele mai mari erori a fost probabil faptul că s-au făcut prea multe schimbări într-un timp foarte scurt, fără o testare adecvată a potențialului impact”, spune Bill Ackman, principalul acționar al JC Penney.

De asemenea, riscurile sunt tratate cel mai bine înainte de a se lua o decizie sau de a se iniția acțiuni pentru îndeplinirea unui anumit obiectiv, în locul și de către oamenii care le-au inițiat, indiferent de funcția acestora în cadrul întreprinderii.

Nu în ultimul rând, deoarece contextul în care o organizație își stabilește obiectivele și încearcă să le îndeplinească este în continuă schimbare, la fel se întâmplă și cu riscurile. Prin urmare, organizațiile trebuie să evalueze progresele în mod constant și, dacă este necesar, să își ajusteze obiectivele sau planificarea, inclusiv tratarea riscurilor, în funcție de circumstanțele modificate.

**C. Deși gestionarea riscurilor reprezintă o serie de cunoștințe, cu cadre generale, standarde și îndrumări globale, aplicarea gestionării riscurilor trebuie adaptată organizației.**

Deoarece gestionarea eficientă a riscurilor este strâns legată de strategia și operațiunile organizației, rezultă că abordarea față de gestionarea riscurilor este la fel de specifică precum organizația respectivă. Și, așa cum strategia organizației trebuie adaptată circumstanțelor sale organizaționale specifice, așa trebuie să se întâmple și cu strategia de gestionare a riscurilor.

Riscurile unei organizații în raport cu stabilirea și îndeplinirea obiectivelor sale sunt influențați de mai mulți factori, cum ar fi dimensiunile, structura, modelul de afaceri, sistemele IT, flexibilitatea financiară, angajații și mediul său – cu alte cuvinte, clienții, furnizorii, concurenții și organismele de reglementare, precum și factorii de influență la nivel politic, social, economic, tehnic etc. Prin urmare, toți acești factori luați împreună determină modul în care gestionarea riscurilor poate fi aplicată cel mai eficient pentru o anumită organizație, la un anumit moment.

Majoritatea îndrumărilor acordă explicit atenție unora dintre aceste caracteristici, de exemplu, prin semnalarea faptului că aplicarea gestionării riscurilor în organizațiile mai mici poate fi mai puțin formală și mai puțin structurată – deși organizațiile mai mici trebuie să aibă, și ele, toate elementele unei bune gestionări a riscurilor pentru o integrare corespunzătoare.

**D. Cei responsabili de stabilirea și îndeplinirea obiectivelor organizației trebuie să fie, de asemenea, responsabili de gestionarea eficientă a riscurilor aferente.**

Deoarece riscurile unei organizații sunt strâns legate de obiectivele acesteia, responsabilitatea gestionării riscurilor nu poate reveni unei alte persoane decât cea responsabilă de stabilirea și îndeplinirea obiectivelor respective. În acest sens, o bună gestionare a riscurilor intră în responsabilitatea tuturor celor din organizație, deoarece toți sunt, într-o măsură sau alta, responsabili de asigurarea îndeplinirii obiectivelor de către organizație.

Organismul de guvernanță și conducerea superioară trebuie să formuleze, să aprobe și să implementeze strategia de guvernanță a organizației și orice politici specifice de gestionare a riscurilor și control intern. Organismul de guvernanță trebuie să se asigure, de asemenea, că toate persoanele din organizație, inclusiv ei înșiși, acționează corespunzător.

Directorii de departamente trebuie să își accepte responsabilitatea și să nu delege gestionarea riscurilor și controlul intern departamentelor cu personal specializat. Plasarea responsabilității la nivel operațional implică, de asemenea, că funcțiile de administrare sau suport nu trebuie să fie sau nu trebuie să mai fie „proprietarii” gestionării riscurilor în organizații. Totuși, aceste funcții de suport joacă un rol esențial în susținerea directorilor de departamente în vederea gestionării eficiente a riscurilor.

În cazul în care gestionarea riscurilor face parte integrantă din sistemul de management al organizației, funcția de gestionare a riscurilor joacă mai multe roluri importante, precum:

- facilitator al unor procese bune de gestionare a riscurilor și control intern în cadrul organizației;

- custode al cadrului general de gestionare a riscurilor și control intern;
- furnizor de asigurare la nivel intern cu privire la eficacitatea gestionării riscurilor și a controlului intern din cadrul organizației.

**E. Deciziile trebuie fundamentate pe o evaluare corespunzătoare a riscurilor.**

Succesul organizațional sustenabil poate fi obținut doar prin intermediul unui proces decizional fundamentat și structurat în ceea ce privește stabilirea obiectivelor organizației și planificarea, implementarea, executarea, evaluarea și îmbunătățirea strategiei organizației. Procesul decizional trebuie să ia în considerare atât riscurile din surse externe, cât și interne, deoarece organizațiile și obiectivele lor sunt afectate de mulți factori, pe care adesea nu îi pot controla direct. Prin urmare, gestionarea riscurilor trebuie să facă parte integrantă din aceste procese decizionale, la toate nivelurile organizației și în toate activitățile (să fie integrată).

Trebuie acordată o atenție specială procesului decizional de la nivelul organismului de guvernanță, deoarece unele dintre cele mai mari eșecuri de gestionare a riscurilor au fost cauzate de sentimente, lăcomie sau teamă. În astfel de cazuri, consiliile uită, de multe ori, despre elementele de bază ale unui proces decizional solid, inclusiv de gestionarea corespunzătoare a riscurilor. În plus, acest lucru dă un exemplu prost pentru restul organizației („tonul la vârf"). De exemplu, o organizație poate avea o politică ce impune în mod explicit susținerea deciziilor pe evaluări de risc. Totuși, în cazul în care conducerea superioară este dispusă să ia decizii semnificative – cum ar fi cele care implică modificări organizaționale, investiții sau achiziții – fără o evaluarea corespunzătoare a riscurilor, acesta este un semnal clar că aceasta nu este dedicată propriei sale politici și că sunt tolerate practicile substandard[2].Acest lucru conduce inevitabil la luarea unor decizii fără evaluări de risc adecvate și la nivelurile inferioare ale organizației, în ciuda politicii oficiale existente.

**F. Informațiile de înaltă calitate sunt esențiale pentru un proces decizional bun, deoarece reduc incertitudinile.**

Organizația trebuie să se asigure că are acces la date oportune și fiabile pe care să își bazeze deciziile, precum și la expertiza/resursele tehnice necesare pentru a analiza datele și a le transforma în informații utile, inclusiv o informare cu privire la orice limitări legate de date sau analize.

Adesea, este necesară utilizarea raționamentului profesional pentru a lua o decizie. Poate nu există suficiente date, tehnicile de evaluare dau rezultate contradictorii sau există răspunsuri multiple referitoare la riscuri. Totuși, raționamentul profesional trebuie să fie întotdeauna *profesional* – adică, să fie exercitat de persoane cu o pregătire, calificare și experiență corespunzătoare pentru a îl utiliza și să fie bazat pe cele mai bune informații disponibile.

**G. Gestionarea eficientă a riscurilor este la fel de importantă în toate etapele de gestionare care urmează procesului decizional.**

Odată ce a fost luată o decizie, sunt necesare numeroase măsuri de urmărire pentru a se obține, într-adevăr, rezultate dorite, cum ar fi proiectarea, planificarea, executarea, monitorizarea și revizuirea și asigurarea răspunderii adecvate în fața diferitelor părți interesate. Evident, toate aceste etape necesită luarea unor decizii suplimentare. Totuși, deoarece circumstanțele interne sau externe se modifică – sau devin disponibile informații suplimentare – la fel se întâmplă și cu riscurile. Efectele acestor modificări ulterioare ale riscurilor trebuie să fie luate în considerare.

[2] De exemplu, a se vedea analiza privind preluarea ABN AMRO Bank de către RBS, caracterizată prin „dispusă să facă un pariu pentru bancă printr-o preluare riscantă, cu informații surprinzător de puține cu privire la ce dorea să cumpere".

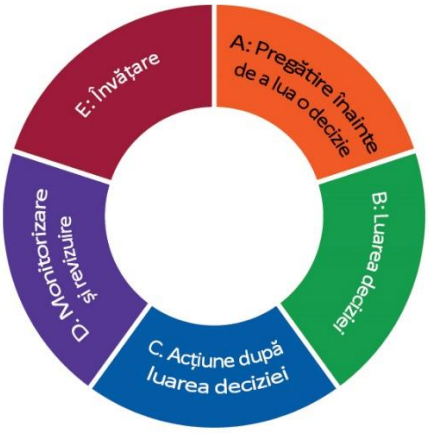
**H. Organizațiile trebuie să rămână suficient de agile pentru a face modificările necesare pentru a continua să creeze și să păstreze valoarea.**

Deoarece efectele riscurilor nu pot fi eliminate complet niciodată, organizațiile trebuie să își îmbunătățească atât rezistența, cât și agilitatea în raport cu toate activitățile lor, ceea ce le va permite să reacționeze adecvat la modificarea circumstanțelor sau să trateze consecințele evenimentelor neprevăzute. Până la urmă, pe termen lung, nu cea mai puternică sau cea mai inteligentă specie este cea care supraviețuiește, ci cea care are capacitatea cea mai mare de a se adapta schimbărilor.

# Gestionarea riscului ca parte integrantă a gestionării unei organizații

Integrarea gestionării riscurilor ar trebui să reprezinte adoptarea unor modalități de influențare a proceselor de gestionare care există deja – pentru ale dezvolta și a le îmbunătăți, dar nu neapărat pentru a le înlocui sau a le suplimenta. În acest sens, trebuie să lucrăm din interior către exterior, în primul rând, prin înțelegerea modului în care sunt luate și implementate deciziile și, apoi, prin determinarea modului în care trebuie integrată gestionarea riscurilor.

Această secțiune oferă, în primul rând, o prezentare tehnică și apoi un model practic al modalității în care organizațiile integrează eficient gestionarea riscurilor în sistemul lor de management. În acest sens, se alege ca punct de plecare o reprezentare simplă a sistemului de management al unei organizații, pe baza ciclului de control și planificare managerial (sau ciclul „Planifică - Execută –Verifică - Acționează”[3]):




Utilizând acest ciclu, discutat în detaliu mai jos, este prezentat un model pentru cum poate fi integrată în mod natural o gestionare eficientă a riscurilor în aceste etape de gestionare deja existente.

Cum funcționează un ciclu de planificare și control managerial? Să presupunem că dorim să tragem cu săgeata într-o țintă care se mișcă. Riscul este efectul incertitudinii de a nimeri ținta și acesta este cu atât mai mare cu cât ținta este mai departe sau se mișcă mai repede. Controlul ajută organizația să modifice riscul astfel încât săgeata să fie lansată în direcția exactă, la viteză corectă și pe traiectoria potrivită – și/sau se reîntoarce pe traiectorie sau este redirecționată către o țintă care s-a mișcat (a se vedea figura 2).

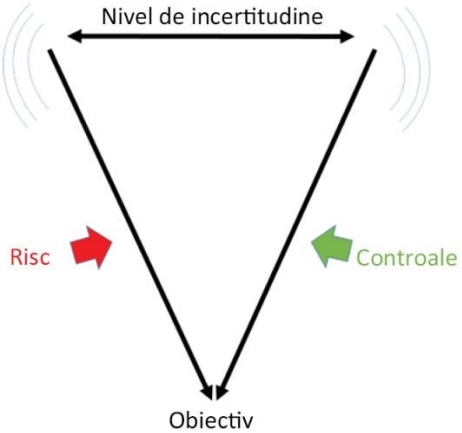



**Figura 2: Echilibrul dintre obiective, riscuri și controale**

[3] „Ciclul planifică-fă-verifică-acționează”, cunoscut și sub numele de Ciclul P-D-C-A sau Deming, este un proces de management iterativ, în patru pași, utilizat în mod normal de organizații pentru planificarea, controlul și îmbunătățirea continuă a proceselor și produselor.

Cursul acțiunii de la stabilirea unui obiectiv până la atingerea obiectivului este de obicei gestionat printr-o serie de cicluri de planificare și control care sunt interconectate, fiecare cu propriul interval și bazat pe informații privind progresul activităților și al schimbărilor din mediu. Considerați, de exemplu, un ciclu general strategic de planificare și control, care constă într-o serie de cicluri tactice de planificare și control și care include mult mai multe cicluri operaționale de planificare și control. În plus, majoritatea organizațiilor lucrează cu cicluri mobile de planificare și control în care, de exemplu, o strategie pe patru ani este actualizată anual pentru a reflecta obiectivele și activitățile revizuite în contextul modificărilor circumstanțelor (a se vedea figura 3).

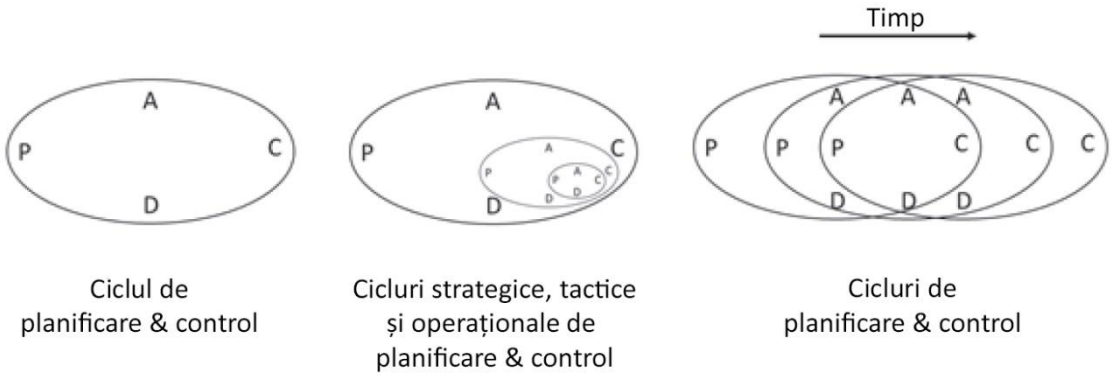



**Figura 3: Cicluri de planificare și control**

În mod obișnuit, ciclurile inițiale strategice de planificare și control, în care sunt stabilite obiectivele și este trasat cursul pentru îndeplinirea acestora, trebuie să trateze nivelul maxim de incertitudine și, prin urmare, sunt alcătuite din mult mai multe etape decât ciclurile ulterioare. Printr-o serie de procese iterative de planificare și control, o organizație reduce progresiv nivelul de incertitudine, pe măsură ce se apropie de atingerea obiectivelor specifice[4].

În consecință, numărul de etape va fi semnificativ mai mic și preponderent de natură operațională (a se vedea figura 4).

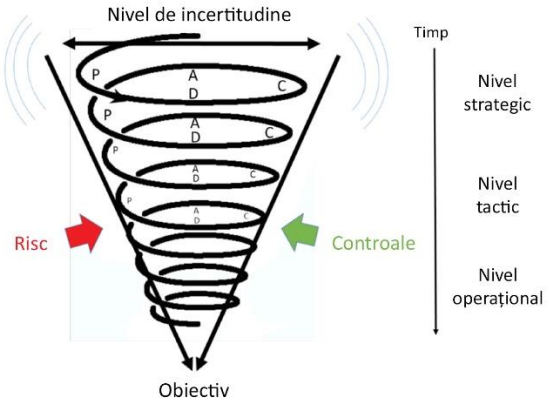



**Figura 4: Combinarea ciclurilor de planificare & control și triunghiului gestionării riscurilor**

[4] Acest lucru nu înseamnă că un eveniment de risc semnificativ nu poate să deraieze/împiedice atingerea obiectivelor în etapele ulterioare ale procesului, precum o navă care naufragiază în apropierea portului.

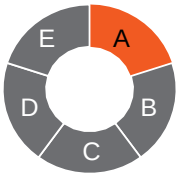
**MODELUL**

Odată ce gestionarea riscurilor este pe deplin integrată ca o componentă a gestionării unei organizații, aceasta devine în principiu invizibilă - adică este implicită în toată activitatea organizației și nu mai este identificabilă în etape separate (a se vedea exemplul de mai jos).

În practică, multe din activitățile aferente acestor etape vor fi executate intuitiv.

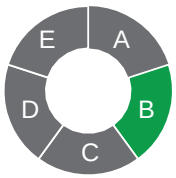
Totuși, ideea principală este că deciziile și acțiunile bazate pe o intuiție bună sunt susținute de un proces decizional solid, lucru care echivalează cu o bună gestionare a riscurilor. Modelul de mai jos nu servește ca o „listă de bifat" pentru fiecare ciclu de planificare și control. Mai degrabă, acesta demonstrează modul în care riscurilor pot fi gestionate ca parte integrantă din gestionarea unei organizații.

## A: Pregătirea anterioară luării unei decizii



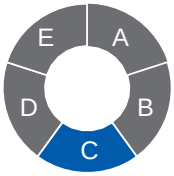

- Înțelegerea ariei și scopului general a ceea ce dorim să obținem. Ce implică acestea?
- Definirea rezultatelor pe care încercăm să le obținem și a relației lor cu obiectivele generale ale organizației. Definirea modului în care le vom evalua.
- Reflectarea asupra persoanelor care trebuie implicate în decizii și asupra acțiunilor care vor urma. Vor fi din interiorul sau din exteriorul organizației?
- Analizarea surselor majore de incertitudine pentru ceea ce dorim să obținem. Sunt acestea interne sau externe organizației? Care sunt implicațiile pentru obiectivele noastre generale?
- Determinarea criteriilor pe care le vom folosi pentru luarea unei decizii. Care este baza și cum vom ști dacă este decizia corectă în contextul obiectivelor noastre generale?
- Stabilirea modului în care va fi luată o decizie – proces și etape. Ce anume va fi luat în considerare și ce anume este irelevant?

## B: Luarea deciziilor




- Clarificarea și convenirea ipotezelor și presupunerilor cheie cu privire la decizie și rezultate.
- Analizarea diferitelor aspecte care pot interveni sau care există deja și care ne împiedică să obținem rezultatele pe care le dorim.
- Analizarea diferitelor aspecte care pot interveni sau care există deja și care ne împiedică să obținem rezultatele pe care le dorim.
- Analizarea – în toate cazurile – a efectului aspectelor care pot interveni sau care există deja asupra obiectivelor noastre generale.
- Analizarea performanței noastre recente în domeniul care este analizat. Ce spune aceasta despre eficiența controalelor existente, care au scopul de a facilita îndeplinirea obiectivelor organizației?
- Analizarea rezultatelor oricăror revizuiri recente care sunt relevante pentru ceea ce dorim să obținem. Ce lecții pot fi învățate?

## C: Acțiuni ulterioare deciziei




- Odată ce a fost luată decizia de a acționa, stabiliți ce este de făcut, de către cine și până când.
- Analizarea altor lucruri care trebuie realizate, inclusiv implementarea controalelor, pentru a limita incertitudinea asociată rezultatelor pe care dorim să le obținem.
- Analizarea costurilor și beneficiilor căilor alternative de acțiune și stabilirea căii care va genera cea mai mare valoare și va oferi cea mai mare șansă de a obține rezultatele dorite.
- Analizarea succesiunii tuturor acțiunilor și a parcursului esențial pentru obținerea rezultatelor.
- Alocarea resurselor și a responsabilității pentru toate acțiunile.
- Înregistrarea și comunicarea rezultatelor proceselor decizionale și de planificare și asigurarea faptului că toate persoanele implicate își cunosc responsabilitățile.
- Stabilirea procesului de monitorizare a progresului și finalizarea tuturor acțiunilor.

## D: Monitorizare și revizuire

- Urmărirea progresului și acțiunilor și asigurarea supravegherii gestionării. Investigarea oricăror întârzieri în acțiunile care țin de parcursul esențial pentru obținerea rezultatelor dorite. Furnizarea sau realocarea resurselor, după necesități.
- Monitorizarea surselor majore de incertitudine identificate anterior și evaluarea mediului în vederea identificării unor noi surse de incertitudine. Înțelegerea implicațiilor oricăror modificări asupra a ceea ce dorim să obținem și asupra obiectivelor noastre generale.
- Monitorizarea controalelor existente care au scopul de a facilita îndeplinirea obiectivelor organizației.
- Revizuirea periodică a acelor controale de către conducerea și propunerea îmbunătățirilor corespunzătoare.
- Monitorizarea procesului decizional și implementarea ca parte a evaluării performanței fiecărui angajat, punând accent pe și încurajând un proces decizional judicios.
- Validarea monitorizării continue și a revizuirilor periodice utilizând furnizori de asigurare competenți și

## E: Învățarea

- Stabilirea măsurii în care au fost obținute rezultatele dorite.
- Stabilirea măsurii în care rezultatele au reprezentat succese sau eșecuri în raport cu obiectivele organizației.
- Stabilirea măsurii în care orice efecte secundare au constituit succese sau eșecuri.
- Stabilirea cauzelor succeselor sau eșecurilor și a rolului controalelor existente.
- Analizarea implicațiilor pentru deciziile viitoare și definirea lecțiilor pe care ar trebui să le învețe organizația.
- Diseminarea acestor concluzii în întreaga organizație.

Cea mai importantă caracteristică a acestui model este invizibilitatea aproape totală a terminologiei de gestionare a riscurilor și control intern, deoarece riscurile sunt gestionate ca parte integrantă a gestionării organizației (adică integrat). Aceasta corespunde, de asemenea, cu obiectivul major al unei organizații, care *nu* este de a gestiona eficient riscurile și *nici* de a avea controale eficiente, ci de a se asigura că organizația ia cele mai bune decizii și că își atinge obiectivele.

# Anexa A: Definiții

**Guvernanţă:** setul de responsabilităţi şi practici exercitate de organismul de guvernanţă în scopul: (a) stabilirii direcţiei strategice; (b) asigurării îndeplinirii obiectivelor; (c) asigurării gestionării corespunzătoare a riscurilor şi (d) verificării măsurii în care resursele organizaţiei sunt utilizate în mod responsabil. Această definiţie este aliniată definiţiei guvernanţei din *Informarea consiliului cu privire la guvernanța IT, Ediția a II-a* (Institutul pentru Guvernanță IT, 2003)**.**

**Organism de guvernanță:** .persoana (persoanele) sau organismul (de exemplu, un consiliu de administrație) cărora le revine responsabilitatea principală de a supraveghea direcția strategică a organizației, operațiunile și răspunderea organizației, inclusiv procesul de raportare financiară. Organismele de guvernare pot fi constituite din directori independenți și neindependenți care pot avea diferite subcomitete, cum ar fi comitetele de audit, de remunerare și de etică. În unele entități din anumite jurisdicții, organismul de guvernare poate include personalul din conducere, membrii executivi ai unui consiliu de guvernare al unei entități din sectorul public sau privat ori un proprietar-administrator.

**Sistem de guvernanță integrat:** organismul de guvernanță și nivelurile de conducere inferioare integrează guvernanța în strategie, management, supraveghere și răspundere pentru obținerea succesului sustenabil al organizației.

**Control intern:** IFAC recunoaște faptul că termenul „control intern" poate avea mai multe sensuri, inclusiv:

1. Un sistem sau proces: totalitatea aspectelor legate de controlul intern al unei organizații, adică, sistemul de control intern al unei organizații.
2. O activitate sau măsură: măsurile practice ce vizează tratarea riscurilor și efectuarea controlului intern, cu alte cuvinte, controalele individuale.
3. O stare sau un rezultat: rezultatul sistemului sau procesului de control intern, adică, atingerea sau menținerea unui nivel corespunzător sau eficient de control intern.

**Risc:** Standardul *ISO 31000:2009 – Gestionarea riscurilor* definește riscul ca „efect al incertitudinii asupra obiectivelor".

**Gestionarea riscurilor**: Standardul ISO 31000:2009 – Gestionarea riscurilor definește gestionarea riscurilor drept „activități coordonate pentru a conduce și controla o organizație din perspectiva riscurilor".

**Cadru general de gestionare a riscurilor**: Standardul *ISO 31000:2009 – Gestionarea riscurilor* definește cadrul general de gestionare a riscurilor ca pe un „set de componente care oferă bazale și structurile de organizare pentru proiectarea, implementarea, monitorizarea, revizuirea și îmbunătățirea continuă a gestionării riscurilor la nivelul întregii organizații".

**Proces de gestionare a riscurilor**: Standardul *ISO 31000:2009 – Gestionarea riscurilor* definește procesul de gestionare a riscurilor ca „aplicarea sistematică a politicilor, procedurilor și practicilor de management în cazul activităților de comunicare, de consultare, de stabilire a contextului și de identificare, analizare, evaluare, examinare, monitorizare și revizuire a riscurilor".

**Parte interesată**: orice persoană, grup sau entitate care are un interes în activitățile, resursele sau produsele unei organizații sau care este afectat(ă) de acele produse. Părțile interesate pot include reglementatorii, acționarii, creditorii, angajații, clienții, furnizorii, grupurile de apărare a intereselor, guvernele și societatea în ansamblul ei.

**Valoare pentru părțile interesate**: valoarea organizațională care este generată pentru părțile interesate prin crearea, implementarea și gestionarea unor strategii, procese, activități și active etc. eficiente. Crearea de valoare sustenabilă pentru părțile interesate are loc atunci când beneficiile pe care le primesc acestea sunt mai mari decât resursele pe care le cheltuie. Valoarea este măsurată, în general, în termeni financiari, cum este cazul acționarilor, însă poate fi evaluată și ca un beneficiu social sau de mediu, cum se întâmplă atât în cazul acționarilor, cât și în cazul altor părți interesate.

Tonul la vârf: cuvintele și faptele organismului de guvernanță și conducerii superioare ale unei organizații, care determină valorile și cultura acesteia, precum și comportamentul și acțiunile persoanelor; sinonim cu „a conduce prin puterea exemplului".

# Anexa B: Resurse

Gestionarea riscurilor este un domeniu dinamic și nicio listă nu poate acoperi toate nevoile; prin urmare, aceste resurse ar putea să nu fie suficiente pentru a satisface nevoile tuturor utilizatorilor. Pe *IFAC Global Knowledge Gateway* sunt disponibile resurse suplimentare de la IFAC, organismele sale membre și terțe părți.

IFAC Global Knowledge Gateway™

*Your Portal to Global Accountancy Knowledge, Resources, and News*

www.ifac.org/Gateway

**Resurse IFAC**

- *Definirea și elaborarea unui cod de conduită eficient pentru organizații* (IFAC, 2007) ajută organizațiile să încurajeze o cultură bazată pe etică și să definească și să elaboreze un cod de conduită. De asemenea, acest document face referire la cele mai semnificative resurse din domeniu.
- *Controlul intern dintr-o perspectivă bazată pe riscuri* (IFAC, 2007) include zece profesioniști contabili angajați în funcții superioare care își împărtășesc experiențele și opiniile în legătură cu constituirea unor sisteme eficiente de control intern.
- *Evaluarea și îmbunătățirea guvernanței în organizații* (IFAC 2009) include un cadru general – care constă într-o serie de principii fundamentale, îndrumări ajutătoare și referințe – cu privire la modul în care profesioniștii contabili pot contribui la evaluarea și îmbunătățirea guvernanței în organizații.
- *Sondajul global privind gestionarea riscurilor și controlul intern – rezultate, analiză și propuneri privind pașii următori* (IFAC, 2011) conține peste 600 de răspunsuri din întreaga lume și oferă o analiză a rezultatelor sondajului și un rezumat al recomandărilor respondenților privind pașii următori în acest domeniu.
- *Competență și versatilitate: Modul în care profesioniștii contabili angajați generează succes organizațional durabil* (IFAC, 2011) prezintă diferitele roluri ale profesioniștilor contabili angajați și modalitățile variate prin care aceștia își servesc angajatorii și interesul public.
- *Evaluarea și îmbunătățirea controlului intern în organizații* (IFAC, 2012), stabilește un punct de referință pentru bunele practici de menținere a unui control intern eficient pentru a răspunde riscurilor și ajută profesioniștii contabili angajați și organizațiile lor să creeze un ciclu de îmbunătățire continuă pentru sistemele lor de control intern.
- *Integrarea guvernanței în vederea unui succes sustenabil* (IFAC, 2012) analizează modul în care profesioniștii contabili angajați își pot sprijini organizațiile și pot crește performanța acestora prin integrarea guvernanței în factorii cheie care influențează succesului organizațional sustenabil. Utilizând studii de caz din întreaga lume, raportul arată că buna guvernanță se referă la mai mult decât protejarea intereselor părților interesate sau conformitatea cu dispozițiile organismelor de reglementare.

**Resurse de la terți**

- *Gestionarea riscurilor într-o întreprindere – un cadru general integrat* (COSO, 2004) detaliază controlul intern și prezintă principii și concepte cheie cu privire la un subiect mai general, gestionarea riscurilor într-o întreprindere.
- *Controlul intern – un cadru general integrat* și documentele însoțitoare (COSO, 2013)ajută organizațiile să planifice și să implementeze controlul intern în contextul diverselor schimbări din mediul de afaceri și din mediile în care acestea își desfășoară activitatea.
- *Standardul ISO 31000:2009 – Gestionarea riscurilor* (Organizația Internațională pentru Standardizare, 2009) stabilește principii, un cadru general și un proces pentru gestionarea riscurilor care sunt aplicabile tuturor tipurilor de organizații din sectorul public sau privat.
- *Codul de guvernanță King pentru Africa de Sud* (King III) recomandă companiilor să mențină sisteme eficiente de guvernanță, gestionare a riscurilor și control intern; acesta a intrat în vigoare în 2010.

- *Ghidul de gestionare a riscurilor – document însoțitor pentru AS/NZS ISO 31000:2009* (Standarde Australia, Standarde Noua Zeelandă, 2013) detaliază și explică elementele incluse în Standardul ISO 31000 3 și oferă îndrumări privind aplicarea standardului, folosind o abordare similară acestui document pentru gestionarea riscurilor.
- *Îmbunătățirea performanței și guvernanței în organizații: cum pot ajuta cadrele generale ale COSO* (COSO, 2014) corelează cadrele generale ale COSO Gestionarea riscurilor în întreprinderi și Controlul intern cu un model de afaceri general și descrie modul în care elementele cheie ale fiecărui cadrul general contribuie la succesul unei organizații pe termen lung.
- *Combinarea strategiei curiscul* (*CGMA Magazine,* 2014) oferă un exemplu practic pentru locul pe care gestionarea riscurilor îl are în mod natural în planificarea strategică, precum și pentru rolul funcției financiare în acest proces.
- *Îndrumări privind gestionarea riscurilor, controlul intern și raportarea financiară și de afaceri aferentă* (Consiliul de Raportare Financiară din Marea Britanie, 2014) susține, între altele, că gestionarea riscurilor și controlul intern trebuie integrate în procesele obișnuite de management și guvernanță ale companiei, și nu tratate ca un exercițiu de conformitate separat.
- *O cultură care încurajează scepticismul în gestionarea riscurilor* (ACCA și IMA, 2014) identifică nouă zone critice pentru proiectarea și implementarea unui mediu care încurajează, impune și recompensează analizele care pun sub semnul întrebării condițiile existente.

International Federation of Accountants
529 Fifth Avenue
New York, New York 10017
USA
**T** +1 212 286 9344
**www.ifac.org**

International Federation of Accountants®