



Tradus de:



GESTIONAREA RISCURILOR ASOCIATE IMM-URILOR

Cum poate contribui contabilul dumneavoastră?

Document de informare

Această publicație reprezintă o traducere a unui document publicat inițial de Accountancy Europe în 11 februarie 2020, intitulat *SME Risk Management – How can your accountant help?*

Traducerea a fost realizată în întregime sub răspunderea CECCAR. Accountancy Europe nu își asumă nicio responsabilitate pentru conținutul documentului sau pentru acuratețea traducerii. În cazul unor neclarități, cititorul trebuie să consulte versiunea originală în limba engleză, care poate fi descărcată gratuit de pe website-ul Accountancy Europe.

Nu este permisă reproducerea, integrală sau parțială, a documentelor emise de Accountancy Europe în limba originală sau traduse, fără a obține acordul prealabil în scris de la Accountancy Europe info@accountancyeurope.eu.

VIEWS.

**IMM-URI
FEBRUARIE 2020**

ASPECTE PRINCIPALE

IMM-urile (întreprinderile mici și mijlocii) joacă un rol esențial în viața de zi cu zi a oamenilor și în economie. Gestionarea riscurilor cu care acestea se confruntă este esențială pentru rezistența economică a UE. Fiind consilierii de afaceri cei mai apropiați ai IMM-urilor, contabilii sunt bine poziționați pentru a ajuta proprietarii IMM-urilor în gestionarea riscurilor întreprinderii.

Acest document lansează seria publicațiilor noastre privind gestionarea riscurilor asociate IMM-urilor, care analizează rolul profesiei contabile în dezvoltarea unei culturi solide de gestionare a riscurilor în rândul clienților lor IMM-uri. Acesta subliniază necesitatea ca IMM-urile să înceapă să discute riscurile pentru a le putea trata în practică.

Pentru mai multe informații, îi puteți contacta pe [dl Paul Gisby](#) sau pe [dl Johan Barros](#).

INTRODUCERE

IMM-urile sunt esențiale pentru economia și cetățenii UE, nu numai din perspectiva creării de locuri de muncă și a inovației, ci și în ceea ce privește consolidarea rezistenței economiei.

Cu toate acestea, proprietarii de IMM nu se confruntă doar cu provocările de zi cu zi asociate coordonării întreprinderii lor (adică finanțarea, gestionarea fluxurilor de trezorerie, conformitatea cu legislația, asigurarea tranziției activității de la o generație la alta), ci și cu noi provocări generate de megatendințele globale. Acest fapt face ca gestionarea riscurilor să devină din ce în ce mai dificilă, dar în același timp, mai importantă ca niciodată.

Contabilii IMM-urilor – ale căror practici sunt deseori întreprinderi de mici dimensiuni la rândul lor – se numără printre cei mai apropiați consilieri de afaceri ai IMM-urilor¹. Cele mai multe dintre întreprinderile de mici dimensiuni din Europa se bazează pe serviciile furnizate de un profesionist contabil și au întâlniri regulate cu acesta. Astfel, profesia contabilă este bine poziționată pentru a informa proprietarii de IMM-uri cu privire la noi riscurile emergente, precum și la provocările bine cunoscute.

Accountancy Europe lansează acest nou proiect constând într-o serie de publicații cu scopul de a studia câteva dintre acele riscuri, precum și potențialul profesiei contabile de a le gestiona.

LANSAREA UNEI SERII DE PUBLICAȚII

Acest set de publicații va analiza diferite categorii de riscuri cu care IMM-urile se confruntă sau se vor confrunta mai frecvent în viitorul apropiat, concentrându-se în mod special pe acele riscuri care pot fi tratate de profesia contabilă prin prisma poziției pe care aceasta o deține. Seria proiectului nostru își propune:

- să crească gradul de conștientizare în rândul IMM-urilor europene cu privire la unele dintre principalele riscuri și provocări cu care întreprinderile lor se pot confrunta, precum și în legătură cu potențialul contabililor lor de a-i ajuta
- să stimuleze o dezbatere în cadrul profesiei contabile cu privire la ceea ce ar putea face contabilii în plus pentru a ajuta IMM-urile să prospere, precum și la modul în care serviciile furnizate IMM-urilor ar putea evolua către o gestionare a riscurilor personalizată și proporțională într-un ecosistem cooperativ și multidisciplinar de gestionare a riscurilor asociate IMM-urilor²
- să promoveze cooperarea dintre diferite profesii, experți și părți interesate relevante

Seria proiectului va avea în vedere următoarele categorii de riscuri:

- fluxul de trezorerie și insolvența
- succesiunea afacerii de familie
- proprietatea intelectuală
- domeniul cibernetic
- fraudă și corupția
- lanțul de distribuție și dezvoltarea durabilă
- fiscalitate

¹ ACCA, (2019). *Dezvoltare: De ce au nevoie IMM-urile pentru a-și impulsiona creșterea?* disponibil [online] la: <https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA/pi-scale-up-success-SMEs.pdf>

² O combinație de IMM-uri și reprezentanți ai unor profesii relevante (precum contabilii, manageri de risc certificați, profesioniști IT, avocați și brokeri de asigurări) care dețin roluri complementare și care se susțin reciproc în dezvoltarea gestionării riscurilor asociate IMM-urilor.

Pentru fiecare categorie de riscuri vom discuta natura riscurilor, aspectele pe care proprietarii-administratorii de IMM ar trebui să le ia în considerare și care este rolul pe care profesionistul contabil l-ar putea avea în diminuarea riscurilor. În funcție de categoria de riscuri, contabilul poate fi implicat în diferite moduri. Probabil cel mai important dintre acestea este de a oferi consiliere sau de a furniza atenționări în timp util, astfel încât proprietarul de IMM să conștientizeze riscurile. Contabilii pot ajuta, de asemenea, și în legătură cu implementarea sau monitorizarea controalelor întreprinderii. Mai mult, contabilii îi pot pune pe clienții lor în legătură cu alți experți relevanți și de încredere precum un expert IT sau un profesionist certificat din domeniul gestionării riscurilor³, sau pot recurge la un model diferit de a furniza servicii specializate prin cooperarea cu sau angajarea unui expert în cadrul propriei firme.

CU CE PROVOCĂRI SE CONFRUNTĂ IMM-URILE?

Multe IMM-uri fac eforturi să supraviețuiască de la o zi la alta. De exemplu, mai puțin de jumătate dintre IMM-urile înființate în 2011 erau încă „în viață” în 2016⁴. Această tendință este exacerbată de o economie aflată într-o continuă evoluție, care generează noi provocări și în care este din ce în ce mai dificil să fii conștient de toate aspectele relevante și existențiale. Noile megatendințe globale precum schimbările climatice, digitalizarea și așteptările de ordin social și de reglementare rezultate în raport cu întreprinderile afectează în mod inevitabil IMM-urile – deseori într-o manieră disproporționată.

A fi conștient de provocările și amenințările cu care se confruntă propria întreprindere este esențial. Cu atenția și pregătirea adecvate, întreprinderile pot măcar să fie mai rezistente și să-și planifice mai bine activitatea. Eșecul în a recunoaște și trata posibilele provocări poate conduce la eșecul întreprinderii. De exemplu, conform Institutului Național pentru Securitate Cibernetică din SUA (US National Cybersecurity Institute), 60% dintre IMM-urile care au făcut obiectul unui atac cibernetic au dat faliment⁵.

Anticiparea eficientă a provocărilor și creșterea rezistenței împotriva acestora implică o gestionare eficientă a riscurilor.

CE REPREZINTĂ GESTIONAREA RISCURILOR?

Federația Asociațiilor Europene pentru Managementul Riscului (FERMA) definește gestionarea riscurilor ca fiind „*gestionarea amenințărilor și oportunităților asociate organizațiilor între limitele acceptabile*”⁶.

Conform lui Hollman și Mohammad-Zadeh (1984)⁷, gestionarea riscurilor constă în cinci pași generali: identificarea riscurilor, analizarea riscurilor, selectarea tehnicilor de atenuare a riscurilor, implementarea strategiei selectate și controlarea periodică a eficacității acesteia.

³ Gestionarea riscurilor este o disciplină de afaceri și o profesie recunoscută, bazată pe o metodologie (ERM), standarde și norme (ISO 31000 și COSO) și o certificare. Aceasta este exercitată de practicieni calificați în domeniul riscurilor, fie în cadrul unor corporații, fie din poziția de consultanți externi sau brokeri de asigurări.

⁴ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics#Enterprise_survival_rate

⁵ Le Clair, J., discurs susținut în fața Comitetului pentru întreprinderile mici din cadrul Camerei Reprezentanților din SUA [așa cum a fost prezentat], 22 aprilie 2015, a se vedea <https://docs.house.gov/meetings/SM/SM00/20150422/103276/HHRG-114-SM00-20150422-SD003-U4.pdf>

⁶ <https://www.ferma.eu/about-ferma/>

⁷ Hollman, K. W. și Mohammad-Zadeh, S. (1984), *Risk Management in Small Business*, Journal of Small Business Management, Vol. 22 Nr. 1, pg. 7-55

Figura 1: Cinci pași în gestionarea riscurilor



Gestionarea riscurilor nu se referă la evitarea tuturor riscurilor, ci la asumarea riscului adecvat pentru rezultatul adecvat. Pentru a face acest lucru, este nevoie de evaluarea tuturor riscurilor și de implementarea strategiilor pentru gestionarea lor.

În mod obișnuit, aceasta a fost responsabilitatea proprietarilor-administratori de IMM, aceștia fiind ajutați uneori de o echipă administrativă restrânsă. Antreprenorii de succes sunt prin natura lor foarte buni în a gestiona riscurile asociate domeniilor lor de competență. Cu toate acestea, este stresant pentru antreprenori să facă acest lucru pe cont propriu și nu este o modalitate eficientă de a trata riscurile emergente dintr-o economie din ce în ce mai interconectată. Nu poți gestiona ceva ce nu cunoști.

DE CE AR TREBUI IMM-URILE SĂ-ȘI GESTIONEAZE RISCURILE?

Falkner și Hiebl (2015)⁸ susțin că:

„evaluarea greșită a riscurilor sau eșecul în a le recunoaște poate avea – în cel mai rău caz – consecințe dezastruoase, de la pierderea clienților până la datorii nocive, degradarea mediului și chiar faliment”⁹.

Gestionarea riscurilor ajută IMM-urile să identifice în timp util acele riscuri semnificative care ar putea submina succesul sau existența activității lor.

Gestionarea riscurilor este deseori considerată ca fiind exclusiv destinată întreprinderilor mai mari și mai complexe. Cu toate acestea, gestionarea riscurilor este din ce în ce mai relevantă și pentru companiile mai mici, deoarece poate ajuta în:

▪ TRATAREA RISCURILOR EMERGENTE

Pe măsură ce economia globală devine mai interconectată și mai interdependentă, IMM-urile sunt mai expuse ca niciodată la noi forme de risc – pe lângă riscurile mai „convenționale” pe care proprietarii-administratori de IMM trebuie să le aibă în vedere deja. Gestionarea riscurilor poate ajuta IMM-urile să aibă o imagine mai cuprinzătoare a riscurilor și provocărilor cu care se confruntă - inclusiv a „necunoscutelor neștiute”, care au o importanță crucială¹⁰. Acest lucru va facilita o planificare mai bună a activității și o rezistență pe termen lung, adaptabilă la tendințele viitoare.

⁸ Falker, M.F., și Hiebl, M. R.W., (2015) *Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence* disponibil [online] la:

https://www.researchgate.net/publication/271444609_Risk_management_in_SMEs_a_systematic_review_of_available_evidence

⁹ Ibidem.

¹⁰ „Necunoscutele neștiute” se referă de obicei la condiții neașteptate sau care nu pot fi prognozate, care generează riscuri.

▪ FACILITAREA SUCCESULUI

Un sondaj efectuat asupra a 311 IMM-uri din Austria, Brustbauer (2014)¹¹ susține că gestionarea riscurilor poate ajuta la atenuarea aversiunii proprietarilor de IMM-uri față de riscurile asociate creșterii. Sondajul arată că IMM-urile care au „o abordare proactivă (mai degrabă decât una pasivă) față de gestionarea riscurilor manifestă o înclinație mai mare spre a se extinde către noi piețe și a investi în noi tehnologii de producție și procesare.”¹²

▪ TRATAREA CERINȚELOR LEGATE DE LANȚUL DE DISTRIBUȚIE

În viitorul apropiat, este posibil ca gestionarea riscurilor asociate IMM-urilor să nu mai fie o chestiune de opțiune. IMM-urile care fac parte din lanțuri de distribuție mai mari vor fi influențate, în mod inevitabil, de adoptarea practicilor de gestionare a riscurilor de către companiile mai mari care fac parte din lanț. În această situație, entitățile aflate la vârful lanțurilor de distribuție vor solicita furnizorilor mai mici să desfășoare analize, verificări, măsuri de atenuare a riscurilor și activități de raportare suplimentare pentru a proteja lanțul de distribuție în ansamblu.

▪ ÎMBUNĂȚIREA ACCESULUI LA ASIGURARE

Observăm evoluții la nivelul produselor de asigurări, în sensul că există riscuri noi, precum riscurile cibernetice, care sunt separate de produsele generale de asigurări aferente riscurilor întreprinderii, fiind disponibile doar ca produse de sine stătătoare. Pentru a obține asigurare pentru astfel de riscuri, este din ce în ce mai probabil ca întreprinderea să fie nevoită, în primul rând, să demonstreze că a luat măsurile necesare pentru a minimiza riscul.

ÎN CE CONSTĂ GESTIONAREA RISCURILOR?

IDENTIFICARE, ANALIZĂ, PLANIFICARE

Identificarea și raportarea riscurilor nu pot fi făcute doar de către proprietarii-administratori. Pentru a discuta situațiile în care ar putea apărea riscurile este nevoie de aportul întregului personal din pozițiile-cheie, atât din cadrul fiecărei funcții a întreprinderii cât și din cele externalizate. Acest proces reprezintă primul pas către transparența riscurilor și apoi gestionarea acestora.

Potențialele riscuri identificate trebuie apoi analizate din perspectiva potențialelor consecințe (atât pozitive, cât și negative), a importanței acestora pentru întreprindere, a perioadei de timp aferente riscurilor și a ceea ce poate fi făcut pentru a gestiona acele riscuri. Multe IMM-uri nu dețin resursele necesare pentru a implementa proceduri de gestionare pentru toate riscurile, prin urmare, au nevoie de o abordare simplificată și stratificată care să trateze riscurile în ordinea descrescătoare a importanței.

Apoi, fiecare risc trebuie examinat individual pentru a determina ce măsuri personalizate pot fi luate.

¹¹ Brustbauer, J., (2014) *Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model* disponibil [online] la <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242614542853?journalCode=isbb>

¹² ibidem.

EXEMPLE

Preluarea unui nou client ar putea fi foarte profitabilă, dar va redirecționa resursele destinate clienților vechi. În cazul în care noul client se dovedește a fi problematic sau va reprezenta un eșec, întreprinderea se confruntă cu riscul pierderilor financiare prin neplata datoriilor și pierderea venitului provenit de la clienții existenți. Acest risc poate fi gestionat, de exemplu, prin studierea situației financiare a noului client, investigarea colaborării acestuia cu furnizorii existenți și încheierea unei asigurări care să acopere neplata datoriilor. De asemenea, se poate ajunge la concluzia că riscul preluării unui astfel de nou client influent nu este justificat de potențialul câștig.

În alte cazuri, putem privi problema din perspectiva gestionării pierderilor – adică gestionarea evenimentelor care cauzează o scădere a valorii activelor, veniturilor și serviciilor întreprinderii. Gestionarea pierderilor va implica deseori un mix de proceduri interne de identificare și prevenire a pierderilor, combinate cu transferul riscului – adică asigurarea externă.

IDENTIFICAREA EXPERȚILOR POTRIVIȚI

O gestionare solidă a riscurilor necesită o gamă largă de aptitudini și competențe. Vor fi necesare, de asemenea, aptitudini diferite pentru a implementa măsurile adecvate de prevenție și atenuare, precum controale interne și proceduri eficiente care nu împiedică activitatea de zi cu zi a întreprinderii.

Așadar, ce pot face IMM-urile pentru a dobândi competențele necesare de gestionare a riscurilor? Angajarea unui expert cu aptitudinile adecvate pe un post intern este costisitoare și dificilă¹³. Utilizarea experților externi ar putea fi o soluție eficientă din punctul de vedere al costurilor, dar numai dacă sunt contractați experții potriviți pentru scopurile adecvate.

Într-un ecosistem cuprinzător de gestionare a riscurilor asociate IMM-urilor, diferite profesii (precum contabilii, managerii de risc certificați, profesioniștii IT, avocații și brokerii de asigurări) dețin roluri complementare și care se susțin reciproc.

Contabilii au un rol deosebit de facilitator în a încuraja IMM-urile să înceapă să țină cont de mediul de risc în care se află. Acest lucru este datorat faptului că ei reprezintă deseori primul contact în materie de consultanță de afaceri pentru multe dintre IMM-uri. Consultanța de afaceri trebuie să includă întotdeauna o evaluare a riscurilor curente și viitoare cu care se confruntă IMM-ul. În consecință, contabilii dețin un rol important prin care sprijină IMM-ul în a-și identifica și evalua riscurile cheie. În funcție de categoria de risc specifică și de complexitatea acesteia, contabilii IMM-urilor pot oferi ajutor și în introducerea unor măsuri preliminare – precum consilierea și instruirea cu privire la controalele interne și sublinierea necesității asigurării.

În cazul întreprinderilor care se confruntă cu provocări mai complexe sau foarte specifice, gestionarea cuprinzătoare a riscurilor ar necesita un profesionist calificat. În astfel de situații, contabilii IMM-urilor, dacă nu au suficientă experiență la nivel intern, pot dezvolta cel puțin relații cu managerii de risc locali ca parte a ecosistemului de gestionare a riscurilor pentru a furniza astfel de servicii în cooperare cu acei experți sau pentru a-și ajuta clienții să ia legătura cu experți certificați din domeniul gestionării riscurilor.¹⁴

¹³ Comitetul European al Regiunilor, (2019); *Cadrelor de politici ale UE privind IMM-urile: stadiu actual și provocări* disponibil [online] la: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/2d8932f4-b273-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>

¹⁴ Dacă un IMM, sau contabilul acestuia, își dorește să furnizeze servicii de gestionare a riscurilor mai cuprinzătoare și mai sistematice pe cont propriu, trebuie să ia în considerare dobândirea acestor cunoștințe, de exemplu, prin obținerea certificării europene Rimap pentru gestionarea riscurilor sau să introducă o componentă profesionistă de gestionare a riscurilor în serviciile proprii. Mai multe detalii la: <https://www.ferma-forum.eu/on-the-programme/rimap-exam/>

CREAREA UNEI CULTURI SOLIDE DE GESTIONARE A RISCURILOR

Crearea unei culturi de informare cu privire la riscuri în cadrul IMM-urilor este esențială deoarece conștientizarea riscurilor ar trebui să fie una dintre considerentele cheie în planificarea afacerilor. Este, de asemenea, esențial ca toți angajații unui IMM să fie implicați și conștienți de rolul lor în procesul de gestionare a riscurilor întreprinderii.

Acest proces poate necesita colaborarea cu angajați care sunt protectivi față de domeniul lor specific. De asemenea, va fi necesară tratarea prejudecății obișnuite că un lucru care nu s-a mai întâmplat niciodată nu se va întâmpla nici în viitor – sau că dacă ceva a funcționat în trecut, va funcționa întotdeauna. Activitatea de implementare, monitorizare și îmbunătățire adecvată a procesului de gestionare nu va fi eficientă fără această schimbare a culturii.

CONTABILII POT AJUTA IMM-URILE SĂ GESTIONEAZE RISCURILE

Contabilii ar putea deține un rol mai important în dezvoltarea rezistenței la riscuri în IMM-uri, și în funcție de reglementările locale și regulile referitoare la independența auditorului, după caz, din următoarele motive:

- cele mai multe IMM-uri din Europa se bazează implicit pe serviciile unui profesionist contabil, au întâlniri periodice cu contabilii lor, iar aceștia din urmă pun sub semnul întrebării și testează ipotezele proprietarilor-administratori
- gama de servicii pe care contabilii le furnizează IMM-urilor (gestionare financiară și a fluxurilor de trezorerie, planificarea activității, fiscalitate și gestionarea altor riscuri de conformitate, contabilitate, consultanță financiară, etc.) implică deja o dimensiune referitoare la gestionarea riscurilor

Pe parcursul activității lor pentru clienții IMM, contabilii dobândesc o înțelegere a fundamentelor întreprinderilor pentru care lucrează. Astfel, aceștia pot furniza o evaluare a riscurilor personalizată și specifică întreprinderii, precum și servicii de gestionare pentru cel puțin patru domenii mari:

- își pot utiliza înțelegerea referitoare la activitatea de bază pentru a identifica și evalua riscurile, precum și pentru a avertiza proprietarul-administrator cu privire la acestea
- își pot utiliza cunoștințele în materie de conformitate juridică și proceduri de control intern pentru a propune anumite măsuri de bază personalizate și eficiente din punctul de vedere al costurilor pentru a ajuta în atenuarea riscurilor
- dacă aptitudinile și cunoștințele de bază nu le permit să trateze în mod direct un anumit risc al întreprinderii, aceștia pot, totuși, să semnaleze amenințarea și să îi facă legătura proprietarului-administrator de IMM cu alte profesii relevante din cadrul ecosistemului mai extins de gestionare a riscurilor – de exemplu, cu un manager de risc certificat, un expert IT sau un specialist în asigurări
- pot acționa ca punte de legătură între IMM și autorități, sau între IMM și alte întreprinderi dintr-un lanț de distribuție.

În cele din urmă, proprietarii-administratori de IMM sunt primii și cei mai importanți manageri de risc, iar contabilii IMM-urilor îi pot sprijini în crearea unei culturi puternice a gestionării riscului în cadrul întreprinderii lor

Unii proprietari-administratori de IMM pot avea sentimentul că, discutând despre riscurile asociate întreprinderii lor, admit un eșec. Cu toate acestea, discutarea riscurilor nu reprezintă un eșec sau o

greșeală. Singura greșeală este eșecul în a trata riscurile. A auzi aceste lucruri din partea unei terțe părți – precum un contabil de încredere – face, într-adevăr, diferența.

“Discutarea riscurilor nu reprezintă un eșec sau o greșeală. Singura greșeală este eșecul în a trata riscurile.

Pentru mai multe informații referitoare la această publicație, îi puteți contacta pe [Paul Gisby](#) sau pe [Johan Barros](#).



Avenue d'Auderghem 22-28, 1040 Brussels



+32(0)2 893 33 60



www.accountancyeurope.eu



@AccountancyEU



Accountancy Europe

DESPRE ACCOUNTANCY EUROPE

Accountancy Europe reunește 51 de organisme profesionale din 35 de țări europene care reprezintă aproape **1 milion** de profesioniști contabili, auditori și consultanți. Toți aceștia fac ca cifrele să lucreze în beneficiul oamenilor. Accountancy Europe transpune experiența sa zilnică în contribuții la dezbaterile de politică publică din Europa și dincolo de granițele acesteia.

Accountancy Europe este inclusă în Registrul pentru Transparență al UE (nr. 4713568401-18).