

ROLUL CONTABILILOR ÎN GESTIONAREA EFICIENTĂ A RISCURILOR ÎN ÎNTREPRINDERI



ERM

Comitetul pentru Profesioniștii Contabili Angajați (PAIB) servește IFAC, organismele sale membre și profesioniștii contabili din întreaga lume care lucrează în comerț, industrie, servicii financiare, educație, sectorul public și sectorul non-profit. Acesta promovează valoarea profesioniștilor contabili care lucrează în întreprinderi și în sectorul public, concentrându-se pe aspectele importante pentru formarea unei profesii pregătite pentru viitor.

Stuart Chaplin, Vicepreședinte, Gestionarea riscurilor financiare la Shell Trading & Supply a coordonat discuțiile recente ale Comitetului PAIB cu privire la gestionarea riscurilor și a ajutat la elaborarea prezentului raport.

Pe Rețeaua globală de informații a IFAC ([Global Knowledge Gateway](#)) sunt disponibile resurse suplimentare privind gestionarea riscurilor de la membrii IFAC și din alte surse. Publicațiile IFAC sunt publicate de IFAC și intră sub incidența drepturilor de autor ale acestuia.

REZUMAT

Gestionarea riscurilor în întreprinderi (ERM) trebuie să facă parte din mentalitatea și structura profesionistului contabil. Acest raport analizează contribuția profesioniștilor contabili la un ERM eficient în rolurile lor de directori financiari (CFO) și în cadrul funcțiilor financiare. Pentru a adăuga valoare, contabilii trebuie să fie priviți ca experți de risc orientați spre exterior, care furnizează perspective valoroase pentru gestionarea riscurilor, într-o manieră care să sprijine organizațiile din care fac parte în tratarea incertitudinilor și îndeplinirea obiectivelor lor.

Organizațiile profesionale contabile au oportunitatea de a face mai multe pentru a permite contabililor să își îmbunătățească contribuția la ERM. În rolurile lor de parteneri de afaceri din domeniul financiar, există așteptarea ca profesioniștii contabili angajați să dezvolte abilități și aptitudini pentru o gestionare eficientă a riscurilor suplimentare față de cele necesare pentru gestionarea riscurilor legate de raportarea financiară și conformitate.

Activitatea de afaceri impune asumarea unor riscuri și valorificarea oportunităților pentru a obține succesul. Rolul primar al contabilului în ERM nu este doar de a atenua riscurile, ci și de a promova și facilita o gestionare eficientă a riscurilor și oportunităților, în sprijinul creării de valoare și al păstrării acestora în timp. Acest rol implică o concentrare pe beneficiile unei asumări inteligente a riscurilor, pe lângă necesitatea atenuării și controlării riscurilor. ERM necesită informații și analize care pot indica succesul sau eșecul și care susțin deciziile referitoare la posibilele căi de acțiune.

Pentru a ajuta membrii IFAC să comunice rolul esențial al profesionistului contabil în ERM, raportul recomandă celor din poziții de CFO și funcții financiare să ia în considerare îmbunătățirea contribuției lor la ERM și să se asigure că ERM este nu doar în centrul fiecărei organizații, ci și în centrul setului de aptitudini al profesionistului contabil.

Necesitatea unui ERM eficient nu a fost niciodată mai mare decât în prezent, când organizațiile se confruntă cu riscuri complexe și interconectate care vizează operațiunile și modelele lor de afaceri. Incertitudinile macroeconomice și geopolitice, transformările digitale ale industriilor și sectoarelor, securitatea cibernetică și schimbările climatice, între alte tendințe, prezintă incertitudini semnificative. Realitatea este că gestionarea riscurilor este subdezvoltată în multe organizații; standardul actual în ceea ce privește gestionarea riscurilor este o abordare reactivă. Gestionarea riscurilor este de obicei tratată izolat, mai degrabă decât considerată a fi o competență fundamentală și un activ strategic. În consecință, procesele de gestionare a riscurilor sunt ineficace și ineficiente și nu sunt privite ca adăugând valoare în procesul decizional și reacția la incertitudini.



CUPRINS



05

**O provocare de gestionare a
riscurilor pentru profesie**

07

**De la atenuarea riscurilor la
gestionarea incertitudinilor**

10

**Rolul CFO și al funcției financiare în
gestionarea riscurilor**

13

**Recomandări pentru persoanele în
poziții de CFO și funcții financiare**

17

**Recomandări pentru setul de
aptitudini al profesionistului contabil**

20

**Implicații pentru organizațiile
profesionale contabile**

21

Referințe și resurse utile suplimentare

O provocare de gestionare a riscurilor pentru profesie

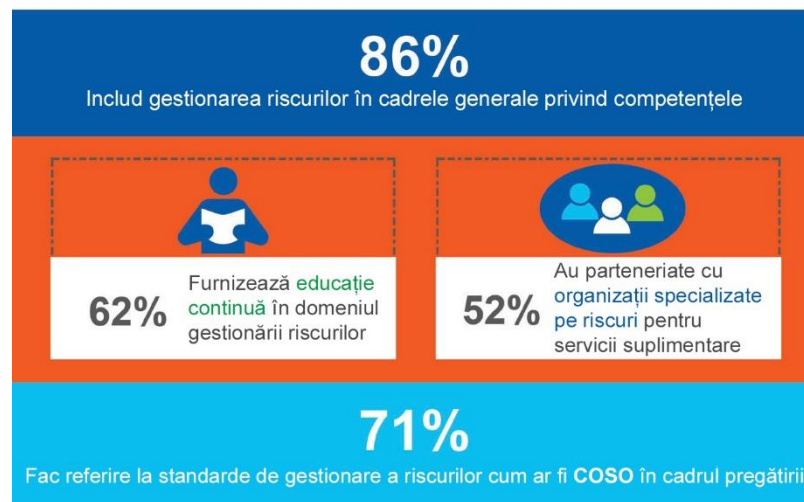
Experiențele profesioniștilor contabili angajați, reprezentați în Comitetul pentru Profesioniști Contabili Angajați (PAIB) din cadrul IFAC, arată că profesioniștii în domeniul financiar-contabil din funcția financiară nu contribuie în mod corespunzător, în multe cazuri, la procesele și rezultatele ERM în organizațiile lor.

Această opinie este consolidată de un studiu din 2017 pentru [organizațiile membre](#) IFAC cu privire la gestionarea riscurilor. Studiul a sugerat că:

- Există un decalaj între cunoștințele și aptitudinile referitoare la gestionarea riscurilor de care au nevoie profesioniștii contabili angajați și aptitudinile pe care le dobândesc din formarea profesională inițială.
- Deși cei mai mulți includ gestionarea riscurilor în cadrele lor generale privind competențele profesionale, ERM nu este întotdeauna considerat ca o competență fundamentală pentru profesioniștii contabili.

Studiu pe 21 de organizații membre IFAC

GESTIONAREA RISCURILOR ÎN ORGANIZAȚII:
O PARTE ESENȚIALĂ A PREGĂTIRII PROFESIONALE CONTABILE?



OPORTUNITATE CHEIE



Contabilii angajați sunt **din ce în ce mai implicați** în gestionarea riscurilor

PROVOCARE CHEIE



Nu toate PAO-urile tratează strategic gestionarea riscurilor în educație

Mesajul general este clar: este important ca gestionarea riscurilor să fie mai bine integrată în educația și pregătirea profesională și să se îmbunătățească relevanța și calitatea dezvoltării profesionale continue (DPC).

6

Acest studiu a fost urmat de o serie de ateliere coordonate de membrii IFAC pentru a identifica perspectivele tinerilor profesioniști contabili în ceea ce privește motivațiile și opiniile lor legate de gestionarea riscurilor. Acestea au ajutat la obținerea unei perspective diferite cu privire la rolul profesionistului contabil în gestionarea riscurilor în prezent și în viitor.

În cadrul atelierelor desfășurate de ACCA, Asociația Internațională a Profesiștilor Contabili Certificați (AICPA) și Institutul Contabililor Certificați din Zimbabwe, participanții au raportat că gestionarea riscurilor reprezintă o parte atractivă a rolului profesionistului contabil și că există o motivație puternică pentru dobândirea aptitudinilor, competenței și experienței necesare pentru a fi eficient în ERM. Principalele concluzii ale acestor ateliere au inclus necesitatea:

- Încorporării aspectelor legate de risc atât în educația contabilă inițială, cât și în dezvoltarea profesională continuă (DPC), cu o educație pe parcursul întregii vieți în ceea ce privește gestionarea riscurilor și problemele legate de riscurile emergente
- Inovației în ceea ce privește modul în care se desfășoară educația, pentru a ține cont de programele de lucru încărcate
- Aptitudinilor interpersonale care să le ofere profesioniștilor din domeniul financiar încrederea necesară pentru aplicarea ERM la nivelul întregii întreprinderi
- Unui mandat mai extins din partea conducerii organizației cu privire la gestionarea riscurilor și o mai bună cunoaștere și înțelegere a potențialei contribuții a funcției financiare la ERM.



De la atenuarea riscurilor la gestionarea incertitudinilor

Pentru a fi parteneri și colaboratori eficienți pentru o organizație, contabilii trebuie să înțeleagă principiile de gestionare a riscurilor și modul în care acestea pot fi implementate pentru a gestiona oportunitățile și amenințările ca parte a ciclului managerial existent de planificare și control.

O provocare în gestionarea eficientă a riscurilor este că supravegherea și gestionarea riscurilor nu sunt bine înțelese, rezultând o diversitate de interpretări și abordări care depind de experiențele personale, rolul din cadrul organizației și sector. De exemplu, în serviciile financiare sau în gestionarea performanței financiare, evaluarea riscurilor a fost predominant un exercițiu cantitativ destinat evitării pierderilor sau fraudei. După criza financiară, această abordare a fost recunoscută ca fiind prea limitată pentru a oferi o bază adecvată pentru decizii și pentru gestionarea incertitudinilor. În alte sectoare, provocările specifice, cum ar fi sănătatea și siguranța sau riscurile digitale și cibernetice reprezintă zone de risc predominante care conturează, în esență, abordarea generală față de gestionarea riscurilor.

Adesea, gestionarea riscurilor poate fi considerată ca un proces destinat mai degrabă prevenirii decât facilitării unui eveniment sau unei activități, cum ar fi reacția la o criză. Provocarea care apare ca urmare a aplicării activităților de gestionare a riscurilor exclusiv din perspectiva atenuării riscurilor este majorarea costurilor cu beneficii nesemnificative pentru reziliența și succesul organizațiilor.

Gestionarea riscurilor trebuie să fie în centrul fiecărei organizații. Gestionarea eficientă a riscurilor presupune alăturarea diferitelor părți

ale unei organizații și a mai multor procese, pentru a se obține o înțelegere colectivă a modului în care organizația este expusă incertitudinilor și a modului în care aceste incertitudini ar putea submina îndeplinirea obiectivelor de afaceri, precum și a oportunităților de creștere și inovație. Aceasta are atât scopul de a se asigura că o organizație este sigură și rezilientă, cât și de a se asigura că aceasta continuă să prospere. Așa cum a subliniat asociația și organismul reprezentativ pentru gestionarea riscurilor din Marea Britanie, AIRMIC, în raportul său [Roads to Revolution \(Drumul spre revoluție\)](#), există riscuri în lipsa de inovație și în incapacitatea de a valorifica oportunitățile, în special a celor legate de transformarea digitală și de raritatea resurselor.

Pentru organizațiile din afara sectorului financiar în special, [Studiul global 2017 privind consiliile de administrație realizat de McKinsey](#) evidențiază că riscul reprezintă un punct cu o prioritate relativ scăzută pe agenda ședințelor consiliilor de administrație. Universitatea de Stat din Carolina de Nord și Institutul American al Contabililor Publici Certificați (AICPA) arată în [Situția supravegherii riscului 2018: o prezentare generală a practicilor de gestionare a riscurilor din întreprinderi](#) că practicile de gestionare a riscurilor din majoritatea organizațiilor rămân relativ imature. Mai puțin de 20% din organizațiile respondente au raportat că își consideră procesele legate de riscuri ca fiind integrate cu strategia și obiectivele lor.

Mulți contabili au experiență în gestionarea riscurilor și controlul intern, deoarece acestea sunt corelate cu riscul financiar și raportarea financiară, care dacă nu sunt gestionate corespunzător, pot afecta încrederea investitorilor într-o organizație. Totuși, implicarea lor în aceste domenii poate să ducă mai degrabă la o mentalitate de atenuare a riscurilor, decât la una care facilitează progresul întreprinderii (business enablement) și asumarea riscurilor în contextul creării de valoare.

Pentru a evita o mentalitate limitată, gestionarea riscurilor este definită de gânditori renumiți drept „efectul incertitudinii asupra obiectivelor”, mai degrabă decât ca un eveniment specific. Prin urmare, gestionarea riscurilor se referă, în esență, la luarea deciziilor în contextul incertitudinii. Aceasta implică înțelegerea trecutului, prezentului și a posibilităților pentru viitor. Procesele ERM implică identificarea, evaluarea și tratarea incertitudinii și a riscurilor și oportunităților aferente care ar putea afecta rezultatele obiectivelor unei organizații.

Practic, ERM ajută consiliului de administrație și directorii să înțeleagă mai bine cum afectează riscurile tonul strategiei. De asemenea, acesta oferă încrederea că toate nivelurile organizației sunt conștiente de riscurile care pot afecta strategia și performanța și că acestea sunt gestionate proactiv.

În consecință, cadre generale de top, cum ar fi cadrul general al Comitetului Organizațiilor Sponsorizatoare ale Comisiei Treadway (COSO), [Gestionarea riscului în întreprinderi – integrarea cu strategia și performanța](#), și standardul Organizației Internaționale pentru Standardizare (ISO), [ISO 31000 - Gestionarea riscurilor](#), oferă abordări care ajută la dezvoltarea culturii, capacităților și practicilor pentru organizațiile care gestionează riscuri în crearea de valoare și păstrarea și valorificarea acesteia. Aceste abordări pe bază de principii față de gestionarea riscurilor sunt la fel de aplicabile pentru

organizațiile mici ca pentru cele mari. Organizațiile mai mici se confruntă, în general, cu mai puțină birocrație și complexitate organizațională, însă derivă totuși beneficii dintr-o abordare strategică și structurată.

În centrul acestor cadre generale stă provocarea ca organizațiile să dezvolte un proces practic și eficient care să le ajute să înțeleagă și să ia măsuri în legătură cu toate incertitudinile semnificative care ar putea facilita sau împiedica îndeplinirea obiectivelor lor, atât în prezent, cât și în viitor. Supravegherea de către consiliu și conducere a unei abordări referitoare la riscuri la nivelul întregii întreprinderi ajută la asigurarea integrării cunoașterii și gestionării riscurilor în cultura organizației și la repartizarea corespunzătoare a riscurilor specifice pe fiecare echipă, departament sau sector funcțional. De exemplu, riscul operațional este, în principal, responsabilitatea directorilor de departamente.

Elemente de bază ale ERM



ERM nu este o funcție / un departament



Încurajează un dialog mai bun privind opțiunile alternative și performanța



ERM se realizează prin practici de management proactive, mai degrabă decât prin registre de risc reactive



Integrează riscul în procesul decizional

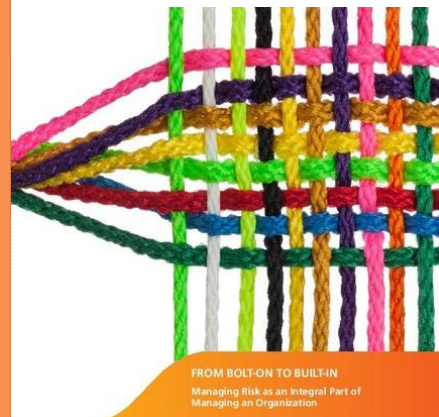


Se aplică tuturor organizațiilor indiferent de tip și dimensiuni



Ajută la alinierea misiunii, viziunii și valorilor cu strategia, apetitul pentru risc și performanța

Raportul IFAC din 2015, *De la individual la integrat – gestionarea riscurilor ca parte integrantă a gestionării unei organizații*, oferă un set de principii pentru asigurarea integrării gestionării riscurilor în sistemul general de management. Acesta oferă îndrumări profesioniștilor contabili pentru obținerea maximului de valoare din procesului de gestionare a riscurilor.



Rolul CFO și al funcției financiare în gestionarea riscurilor

În unele organizații, rolul CFO și al funcției financiare în relație cu strategia, performanța și gestionarea riscurilor este în creștere. Totuși, această creștere nu este uniformă. Cercetarea lui [Chris Ittner](#), profesor EY de contabilitate la Wharton Business School, intitulată [Rolul sistemului financiar contabil în gestionarea riscurilor în întreprinderi](#), evidențiază faptul că mulți CFO și persoane din funcții financiare nu promovează eforturi multidisciplinare în ceea ce privește riscurile sau nu facilitează o abordare ERM.

Aceasta reprezintă o oportunitate pierdută. Consolidând punctele lor forte tradiționale, funcțiile de CFO și financiare sunt bine poziționate pentru a oferi perspective ample care se bazează pe date și activități din diferite părți ale unei organizații, acționând ca un „păianjen pe pânză”.

Incertitudinea și complexitatea mediilor de activitate impune maturizarea rolurilor funcțiilor de CFO și financiare, atât în sectorul public, cât și în cel privat, precum și depășirea unei simple gestionări a riscurilor în domenii de risc specifice, cum ar fi gestionarea riscului financiar.

Pentru a fi eficiente în susținerea organizațiilor, aceste persoane trebuie să analizeze oportunitățile și riscurile în raport cu crearea de valoare dintr-o perspectivă mai strategică.

Pentru a trata mai bine incertitudinile, cerințele din partea consiliilor și conducerii pentru informații mai cuprinzătoare, interconectate și relevante, o mai bună înțelegere a oportunităților și a riscurilor și cunoștințe mai ample în ceea ce privește piața și concurența nu au fost niciodată mai mari ca în prezent.

Pe lângă facilitarea atenuării riscurilor specifice, un ERM eficient permite identificarea oportunităților subiacente care rezultă din incertitudini și ajută la evidențierea modificărilor și investițiilor necesare pentru valorificarea acestora.

Atunci când vine vorba despre gestionarea riscurilor, persoanele din poziții de CFO și directorii financiare au fost implicați, în mod tradițional, pe mai multe direcții, inclusiv:

- Administrare, prin asigurarea unei gestionări eficiente și eficace a riscurilor financiare și de conformitate
- Analizarea și comunicarea oportunităților și riscurilor către consiliul de administrație și alte persoane
- Influențarea culturii și a conștientizării riscurilor la nivel general și asigurarea integrității, obiectivității și a testului de „raționament sănătos” în procesul decizional în punctele cheie de decizie (cum ar fi cazul fuziunilor, al achizițiilor și al investițiilor majore).

Profesioniștii contabili care lucrează în roluri de susținere a procesului decizional utilizează, de asemenea, abordări de gestionare a riscurilor în majoritatea aspectelor activității lor, dacă nu chiar în toate, acoperind:

- Implicațiile financiare și nefinanciare ale propunerilor de proiecte/investiții și acțiunilor alternative
- Previziuni care integrează factorii cheie care influențează valoarea și costul și, prin urmare, riscul. Practicile de prognoză implică ipoteze de testare și o analiză a sensibilității variabilelor cheie, precum și dezvoltarea unor scenarii alternative. Aceasta include examinarea potențialelor efecte pozitive și negative ale factorilor externi
- Practicile referitoare la riscuri în sprijinul procesului decizional, inclusiv identificarea și analizarea riscurilor, cuantificarea riscurilor și parametrii de performanță ajustați în funcție de risc, analiza sensibilității și modelarea scenariilor
- Integrarea riscului în deciziile de planificare și bugetare, evaluarea performanței și selectarea indicatorilor de performanță, managementul calității și continuitatea activității.

Contabilii din organizațiile mai mici vor fi adesea implicați în gestionarea riscurilor ca parte a activităților lor de zi cu zi, în special în oferirea de opinii cu privire la riscurile și oportunitățile actuale și viitoare legate de deciziile cheie, cum ar fi intrarea pe piețe noi sau oferirea de servicii unor noi segmente de clienți.

Alte roluri ale contabililor în gestionarea riscurilor

Deși recomandările din acest raport se referă în primul rând la perspectiva funcțiilor de CFO și financiare, contabilii angajați desfășoară roluri variate, care necesită competențe și aptitudini solide de gestionare a riscurilor în întreprinderi. Natura contribuției profesioniștilor contabili depinde de rolul și de sfera influenței acestora, de exemplu:



Directorii independenți care coordonează sau participă în comitete de audit se concentrează pe riscurile din jurul raportării financiare, din ce în ce mai mult, aceștia supraveghează gestionarea riscurilor în întreprinderi sau părți ale acesteia, precum și cerințele suplimentare pentru o raportare mai extinsă a riscurilor.



Auditul intern oferă o asigurare obiectivă consiliului de administrație cu privire la eficacitatea gestionării riscurilor, furnizând atât asigurarea că riscurile de afaceri semnificative sunt gestionate corespunzător, cât și asigurarea că abordarea de control intern este adecvată scopului și că funcționează eficient (a se vedea [Documentul de poziție al Institutului Auditorilor Interni privind Rolul auditului intern în ERM](#)).



Trezoreria gestionează riscurile și recompensele asociate finanțării unei întreprinderi. Trezorerii gestionează, de obicei, riscul financiar asociat, de exemplu, cursului de schimb valutar, prețului mărfurilor, ratei dobânzii și riscului de lichiditate. Pentru a gestiona riscul financiar, trezoreria și întreprinderea lucrează într-un parteneriat strâns pentru a se asigura că activitatea trezoreriei pe piețele financiare susține corespunzător scopurile organizației.

Recomandări pentru persoanele în poziții de CFO și funcții financiare

Persoanele din poziții de CFO care au responsabilități clare în ceea ce privește gestionarea riscurilor sunt mai bine poziționate pentru a aduce contribuții individuale și funcționale mai mari la gestionarea riscurilor strategice și operaționale. Deținerea controlului asupra fluxurilor de informații legate de riscuri de către CFO și funcția financiară ajută la asigurarea gestionării riscurilor la toate nivelurile din sferile de responsabilitate, într-o manieră consecventă cu toleranța față de risc și în mod corelat cu obiectivele și țintele de performanță mai generale. Organizațiile mai mari, cu funcții dedicate gestionării riscurilor, trebuie să găsească metode eficiente de conviețuire cu funcția financiară în ceea ce privește facilitarea conștientizării și a dezvoltării unei culturi corespunzătoare în ceea ce privește riscurile la nivelul întregii organizații.

Amploarea și natura implicării lor va depinde, de asemenea, de măsura în care există o funcție separată de gestionare a riscurilor și/sau de conformitate, cum este cazul multor companii din sectorul serviciilor financiare.

Pentru a fi un partener de afaceri eficient care să joace un rol mai central și mai inovator în gestionarea riscurilor, funcțiile de CFO și cele financiare trebuie să ia în considerare îmbunătățirea contribuției lor la ERM pe trei direcții majore.

1. Corelarea gestionării riscurilor cu crearea de valoare și păstrarea acesteia.

CFO și funcția financiară trebuie să sprijine consiliile și conducerea să înțeleagă în totalitate riscurile și problemele care contează cu adevărat, ceea ce ajută, în final, la evoluția

și transformarea modelelor de afaceri pentru a le asigura reziliența. Aceasta înseamnă că trebuie să se asigure de existența unei abordări ERM care să identifice incertitudinile legate de obiective și de modelul de afaceri pentru toate capitalurile – financiar, uman, social și relațional, de mediu, manufacturat și intelectual – așa cum sunt definite în [Cadrul general de raportare integrată al IIRC](#).

Calitatea de partener de afaceri eficient implică asigurarea luării deciziilor potrivite la momentul potrivit în vederea creării de valoare și a valorificării acesteia.

Prea des oportunitățile și riscurile legate de crearea de valoare nu sunt înțelese și comunicate corespunzător consiliilor, conducerii și părților interesate externe.

În lumea caracterizată de capitaluri multiple de astăzi, factorii care influențează valoarea și fluxurile de trezorerie derivă din ce în ce mai mult din imobilizări necorporale și capitaluri nefinanciare, inclusiv brandul și reputația, oamenii și cultura, datele, accesul la resurse, capitalul intelectual și inovația. Valoarea și riscul din aceste zone nu pot fi reflectate în întregime în termeni financiari sau prin metode folosite în mod specific pentru a cuantifica riscuri financiare precum evaluarea în funcție de risc, însă pot exista implicații ale riscului financiar și ale riscului de reputație în toate zonele.

Riscurile și oportunitățile emergente pentru crearea de valoare trebuie să fie înțelese, de asemenea, în contextul dinamicilor în schimbare din mediul de afaceri și așteptările părților interesate. Acestea sunt de obicei surse noi și neprevăzute de risc, al căror impact este neclar, dar care este probabil să modifice dinamica sectoarelor de activitate și modelele de afaceri la un moment dat. Perturbările digitale determinate de progresele tehnologice sunt un exemplu evident, cum este cazul evoluțiilor revoluționare aferente dezintermedierii (de exemplu, de la modele de afaceri de tip blockchain și bazate pe interne) și riscurilor conexe, cum ar fi cele cibernetice și digitale. Considerentele legate de riscurile politice sunt, de asemenea, o incertitudine majoră pentru multe companii mai mari, care trebuie contabilizate și cuantificate.

Pentru ca funcțiile de CFO și cele financiare să reflecte aspectele mai extinse ale creării de valoare, astfel încât să ofere date și opinii referitoare la toate aspectele esențiale ale unei întreprinderi, și nu doar un bilanț, este necesară alocarea unui timp suplimentar pentru a colecta date și opinii din întreaga organizație. Gestionarea, interpretarea și prognozarea rezultatelor activității și consecințelor financiare vor fi îmbunătățite printr-o mai bună conectivitate la nivelul oamenilor, proceselor și sistemelor.

Înșușirea [gândirii integrate](#) și a [raportării integrate](#) oferă un cadru general pentru facilitarea înțelegerii și comunicării creării de valoare la nivelul capitalurilor financiare și nefinanciare și în contextul așteptărilor părților interesate și al principalelor tendințe, cum ar fi perturbările digitale, provocările de dezvoltare durabilă și piețele și concurența în continuă schimbare.

2. Furnizarea opiniilor și facilitarea deciziilor. O contribuție eficientă la ERM implică facilitarea deciziilor și furnizarea opiniilor către factorii decizionali. Există diferite elemente ale gestionării riscurilor care permit o mai bună susținere a procesului decizional. Un proces decizional și de asumare a riscurilor mai bine informat necesită informații de înaltă calitate cu privire la oportunități și riscuri și implicațiile lor. În cele din urmă, informațiile de înaltă calitate sunt esențiale pentru luarea unor decizii bune, deoarece acestea reduc incertitudinea și pot sprijini un apetit mai mare pentru risc atunci când este cazul (a se vedea Principiul F din De la individual la integrat – gestionarea riscurilor ca parte integrantă a gestionării unei organizații). Prin urmare, ERM necesită date corespunzătoare de o calitate corespunzătoare pentru a susține operațiunile în activitatea zilnică și consiliile și conducerea în discuțiile lor strategice.

Instrumente și tehnici

CFO și funcțiile financiare pot îmbunătăți opiniile prin însușirea unor abordări inovatoare în vederea facilitării identificării și evaluării riscurilor, oportunităților și eventualelor consecințe ale acestora. Modelarea și analizele avansate ale riscurilor și scenariilor ajută la înțelegerea surselor de incertitudine, a interconexiunilor și interdependențelor dintre diferite tendințe și a surselor de risc și potențialelor efecte. Analiza scenariilor îmbunătățește dialogul și înțelegerea riscurilor și oportunităților și a modului în care acestea pot afecta rezultatele strategice și operaționale, precum și a probabilității și plasării potențiale în timp pentru diferite evenimente și consecințe, cum ar fi scăderea vânzărilor, creșterea stocurilor, creșterea costurilor și lipsa accesului la materii prime, și a modului în care pot fi tratate acestea. Cuantificarea riscurilor și oportunităților poate facilita, de asemenea, vizibilitatea, înțelegerea și luarea măsurilor.

Apetitul și toleranța față de risc

CFO și funcția financiară se pot asigura că organizația își asumă riscurile corespunzătoare, ajutând factorii decizionali să înțeleagă toleranța față de risc în raport cu recompensele și să acționeze în anumite limite. Asigurarea înțelegerii și respectării apetitului pentru risc și a toleranțelor aferente (variația acceptabilă a performanței) la nivelul întregii organizații și furnizarea de asistență în ceea ce privește compromisurile riscuri-rezultate reprezintă o parte esențială în sprijinirea organizațiilor în gestionarea riscurilor. Profesioniștii din domeniul financiar sunt bine poziționați pentru a se asigura că apetitul pentru risc al organizației este suficient de robust încât să sprijine, nu să împiedice, scopul și ambițiile strategice ale organizației.

Apetitul pentru risc conturează profilul de risc al organizației. Parametrii apetitului pentru risc pot fi exprimați narativ și pot avea o precizie mai mare atunci când sunt folosite ținte și intervale pentru a specifica tipurile și valorile acceptabile ale riscurilor. Atât situațiile, cât și indicatorii calitativi ajută la îndrumarea factorilor decizionali. Menținerea echilibrului între riscuri și oportunități implică compromisuri de tip risc-rezultat, care pot fi ghidate de praguri și limite reprezentate de parametri financiari, cum ar fi evaluări ale capitalului economic, fluxurile de trezorerie cu risc și indicatorii legați de stres.

Gestionarea riscurilor în întreprinderi: înțelegerea și comunicarea apetitului pentru risc furnizează exemple despre modul în care sunt implementate apetitul și toleranțele față de risc. Este important de notat că apetitul pentru risc strategic se formează și evoluează prin intermediul unor controale interne eficiente, al unor informații de înaltă calitate și al unor niveluri ridicate de aptitudini și competențe la nivelul întregii organizații.

Conștientizarea și răspunderea față de gestionarea riscurilor

În vederea creșterii conștientizării riscurilor în întreaga organizație și a asigurării încrederii în abordarea de gestionare a riscurilor, CFO și funcția financiară vor trebui să înțeleagă măsura în care organizația a adoptat o abordare ERM peste tot în cultura și deciziile sale și cât de bine respectă procesele de gestionare a riscurilor cele mai bune practici în ceea ce privește identificarea, evaluarea, cuantificarea, atenuarea și monitorizarea riscurilor.

Răspunderea trebuie să fie clară la nivelul tuturor liniilor de responsabilitate (sau liniilor de apărare), în întreaga organizație. CFO este bine poziționat pentru a asigura executarea corespunzătoare a controlului riscurilor în procesele strategice și operaționale în întreaga activitate, inclusiv planificarea și alocarea resurselor, dezvoltarea de produse, producție, vânzări și marketing.

Datele și governanța datelor

Proliferarea datelor ajută la îmbunătățirea ERM, dar implică și provocări. Cunoștințele profesionistului contabil în governanța datelor și controlul datelor financiare pot fi aplicate pentru toate tipurile de date. Acestea pot include elaborarea unor standarde și modele comune pentru date și simplificarea și îmbunătățirea procesării datelor în vederea îmbunătățirii calității datelor și a pistelor de audit.

Eficacitatea și eficiența ERM este, de asemenea, îmbunătățită semnificativ de analiza și vizualizarea datelor, care sunt folosite din ce în ce mai mult de funcțiile financiare și de departamentele de audit intern și de conformitate în vederea asigurării respectării pragurilor de risc și a limitării subiectivității și a perspectivelor părtinitoare în procesul decizional.

3. Facilitarea integrării și a interconectivității.

Înțelegerea și gestionarea riscurilor este adesea izolată și tratată ca un proces separat și distinct în cadrul diferitor funcții. În consecință, este dificil să se determine dacă oportunitățile și riscurile sunt gestionate pe o bază integrată „de la un capăt la altul” și dacă există o comunicare consecventă cu privire la ele la toate nivelurile. CFO și funcția financiară au un rol important în realizarea conexiunilor și integrarea riscurilor la nivelul tuturor funcțiilor și proceselor într-un cadru general ERM de tip holistic. Având în vedere perspectiva pe care o are, funcția financiară este bine poziționată ca integrator natural pentru a conecta:

- Diferitele părți ale organizației în vederea dezvoltării unei înțelegeri mai holistice și centrate pe afaceri a riscurilor;
- Procesele cheie, cum ar fi planificarea strategică, financiară și de afaceri și gestionarea riscurilor aferente, precum și procesele și sistemele conexe. În cele din urmă, conducerea și departamentele operaționale trebuie să determine impactul riscurilor asupra țăintelor și obiectivelor, planurilor și implementării acestora; și
- ERM cu gestionarea performanțelor întreprinderii. Pentru o abordare coordonată și integrată, indicatorii riscurilor trebuie încorporați în aceeași indicatori pe care organizația îi folosește pentru evaluarea succesului și a performanței sale.

Conectivitatea este, de asemenea, importantă pentru a permite funcției financiare să încorporeze analiza principalelor riscuri și oportunități în procesele de afaceri coordonate de funcția financiară, inclusiv planificare, prognozare și bugetare și

gestionarea performanțelor întreprinderii, precum și pentru asigurarea unor controale interne eficiente.

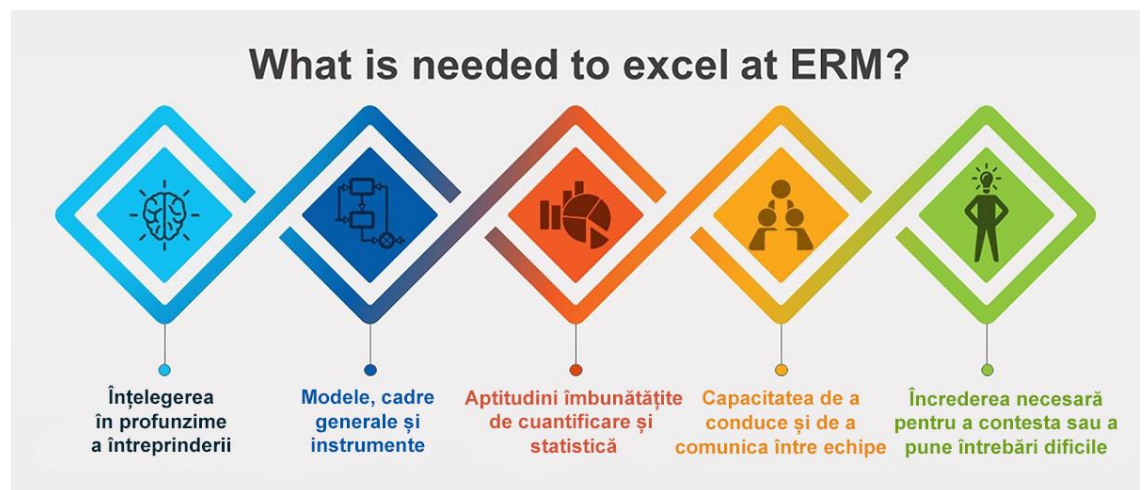
Este importantă motivarea și stimularea CFO și a echipelor lor financiare să lucreze multidisciplinar și pe toate procesele și sistemele, permițând astfel, pe cât posibil, gestionarea riscurilor „de la un capăt la altul”.

Cu viziunea sa holistică asupra unei organizații, funcția financiară este bine poziționată pentru a facilita gestionarea riscurilor prin eliminarea izolării și corelarea perspectivelor legate de riscuri între funcții și procese, pentru a aduce împreună persoanele, procesele și sistemele potrivite. Rotația personalului financiar în cadrul organizației poate fi o abordare eficientă pentru dezvoltarea experienței comerciale și a cunoștințelor de afaceri, în vederea îmbunătățirii înțelegerii riscurilor și a conectivității. O expunere mai mare la alte părți ale unei organizații facilitează schimbările de comportament necesare pentru a susține un proces de schimbare în echipele financiare.

Dezvoltarea aptitudinilor funcției financiare pentru a crește valoarea ERM în această manieră necesită eficiență în recrutarea talentelor și strategia de management pentru a atrage, dezvolta și păstra talentele din domeniul financiar și seturile de aptitudini necesare pentru a susține responsabilitățile administrative și de parteneri de afaceri din cadrul gestionării riscurilor.

Recomandări pentru setul de aptitudini al profesionistului contabil

Următoarele aspecte legate de educația și dezvoltarea profesională sunt esențiale pentru ca profesioniștii contabili să obțină o acceptare mai largă din partea altor persoane în ceea ce privește contribuția lor potențială la ERM. Această recunoaștere este vitală pentru asigurarea aprecierii și acceptării fără rezerve a contribuției lor și va permite, în final, funcției financiare să își depășească mandatul tradițional și să adauge valoare unei abordări ERM mai generale.



Înțelegerea în profunzime a întreprinderii și a mediului extern al acesteia. Pentru a satisface nevoile întreprinderii în ceea ce privește ERM, contabilii trebuie să înțeleagă strategia și executarea acesteia și să fie familiarizați cu misiunea, viziunea, valorile și obiectivele acesteia. Ei trebuie să înțeleagă toate elementele modelului (modelelor) de afaceri și factorii care conduc la crearea de valoare la nivelul întregii organizații și al diferitelor sale linii de activitate. Această înțelegere amănunțită este esențială pentru dobândirea credibilității necesare pentru a face recomandări și a contesta modul în care organizația își atinge obiectivele. Reacțiile eficiente de gestionare a riscurilor sunt determinate și în funcție de modul în care întreprinderea creează valoare și țin cont de perspectivele părților interesate și de dinamica mediului extern. Fără acest context, este dificil să

se ofere opinii care să ajute la încadrarea și punerea întrebărilor potrivite cu privire la aspectele semnificative legate de crearea de valoare și păstrarea acesteia și să se asigure faptul că funcția financiară înglobează cele mai bune observații în propriile procese.

Un mod practic de a dobândi această înțelegere externă este ca profesioniștii contabili angajați să-și dezvolte relațiile cu principalele părți interesate, cum ar fi clienții, furnizorii, finanțatorii și reglementatorii.

Cunoașterea cadrelor generale, modelelor și instrumentelor și a modului în care acestea pot îmbunătăți practicile.

O abordare solidă și interconectată de gestionare a riscurilor poate fi furnizată folosind cadrele generale consacrate (de exemplu, COSO și ISO), care pot fi utilizate pentru a oferi context

unei conversații, pentru a facilita punerea unor întrebări mai potrivite și, în final, pentru a stimula un dialog mai bun cu privire la gestionarea riscurilor. De asemenea, cadrele generale privind modelele de afaceri pot ajuta consiliile, conducerea și profesioniștii din domeniul financiar să înțeleagă toate elementele cheie ale unei întreprinderi, astfel încât să pună întrebările corecte cu privire la riscurile și oportunitățile aferente creării de valoare. De exemplu, [Cadru general al CGMA privind modelele de afaceri](#) oferă un ghid practic pentru a ajuta consiliile și conducerea să înțeleagă modelul de afaceri al organizației lor. În special, acesta ajută la pregătirea discuțiilor și deciziilor consiliului și conducerii, evidențind incertitudinile semnificative din mediul intern și cel extern, precum și sursele semnificative de riscuri și oportunități. Planificarea scenariilor, testele de stres și analiza datelor sunt, de asemenea, instrumente din ce în ce mai necesare în practică.



Aptitudini îmbunătățite de cuantificare și statistică.

Cuantificarea și comunicarea riscurilor permite facilitarea înțelegerii și vizibilitatea riscurilor și a acțiunilor potențiale. Tehnicile de evaluare și cuantificare ajută la comunicarea eficientă a impactului riscurilor, iar pentru a ajuta la evaluarea imobilizărilor necorporale, cum ar fi reputația și marca, sunt necesare aptitudini specializate. Aptitudinile de statistică, modelare a datelor și cele analitice ajută la asigurarea unei bune înțelegeri a corelărilor și limitelor intervalului de încredere, care sunt cerințe esențiale în susținerea procesului decizional dintr-o organizație. Sunt, de asemenea, necesari parametri de performanță care să servească drept indicatori de direcționare și confirmare a succesului sau eșecului și trebuie să se asigure urmărirea lor de către organizație în vederea acțiunilor de remediere și educație organizațională.



Capacitatea de a conduce și de a comunica între echipe.

Granițele rolului funcției financiare se suprapun cu cele ale altor funcții. În realitate, pot exista presiuni din partea altora asupra funcției financiare ca aceasta să se concentreze pe controlul financiar și conformitate. Pentru a avea succes în îmbunătățirea ERM, aptitudinile umane, cum ar fi cele interpersonale, comportamentale și de colaborare sunt la fel importante ca aptitudinile tehnice și cunoștințele de afaceri în colaborarea cu alte persoane și influențarea acestora. Un leadership și o comunicare solide facilitează conștientizarea riscurilor și înțelegerea naturii reale a riscurilor și oportunităților. Mai presus de toate, manifestarea înțelegerii și furnizarea de încredere în raport cu alte persoane pot fi esențiale pentru extinderea mandatului și a rolului echipelor financiare în ceea ce privește ERM.



Încrederea necesară pentru a contesta sau a pune întrebări detaliate.

Atunci când apare un eșec sau sunt ratate oportunități, motivul este adesea faptul că persoanele respective nu au avut suficientă încredere în sine pentru a-și prezenta preocupările sau ideile în timpul planificării. Pentru leadership, provocarea este de a crea o cultură care să încurajeze un schimb deschis de idei, inclusiv în ceea ce privește subiectele dificile. Funcția financiară trebuie să adauge valoare conversației. Un proces de comunicare deschis poate oferi oportunități, iar acțiunile de prevenire pot economisi timp, efort și pot evita distrugerea de valoare. Provocările constructive, bazate pe independență, obiectivitate și profesionalism, sunt caracteristici cheie ale unui profesionist contabil în toate rolurile sale și se aplică în egală măsură pentru prezentarea problemelor și a oportunităților.

La baza tuturor acestora stă importanța recunoașterii limitărilor propriilor cunoștințe și competențe. CFO și funcția financiară nu pot fi atotștiutoare și trebuie să își recunoască limitele, înțelegând în același timp valoarea pe care o are contribuția lor. Interacțiunea cu alți experți în vederea tratării oportunităților și riscurilor emergente este esențială, în special pe probleme emergente și strategice cum ar fi perturbările digitale sau schimbările climatice. Îmbunătățirea permanentă este, de asemenea, o parte integrantă a unei gestionări eficiente a riscurilor și implică învățarea din greșeli și schimbarea rapidă a direcției atunci când este necesar. La fel ca în cazul organizației la nivel general, funcția financiară trebuie să își dezvolte în permanență contribuția la capacitățile și procesele de gestionare a riscurilor, astfel încât să poată răspunde la nevoile și așteptările în schimbare pentru informații mai detaliate și să înțeleagă mai bine riscurile și oportunitățile.

Implicații pentru organizațiile profesionale contabile

Ca parte a formării profesionale inițiale și a dezvoltării profesionale continue, contabilii trebuie să înțeleagă riscurile, cum să aplice cadrele generale ERM și instrumentele de gestionare eficientă a riscurilor și cum să integreze riscurile în asistența pe care o oferă factorilor decizionali.

În consecință, sunt importante:

- O mai mare concentrare pe nevoile specifice ale contabililor angajați și ale celor din sectorul public în ceea ce privește modul în care aceștia își pot sprijini organizațiile în ERM. Aceasta înseamnă evidențierea faptului că asumarea riscurilor este esențială pentru succesul în afaceri și a faptului că profesioniștii contabili care gestionează eficient riscurile permit întreprinderilor lor să urmărească mai multe oportunități.
- Acordarea unei importanțe mai mari implementării unui sistem ERM eficient, pe lângă gestionarea riscului financiar și de conformitate.
- Asigurarea dobândirii de către contabili a unor competențe generale pentru toate elementele cheie ale gestionării riscurilor. Aceasta ar putea implica consolidarea aspectelor legate de gestionarea riscurilor din cadrele de competențe și programă, din perspectiva întreprinderii și a gestionării incertitudinilor.
- Creșterea oportunităților de învățare pe tot parcursul vieții prin folosirea membrilor pentru studii de caz care pot fi diseminate și prin formatori și vorbitori de calitate pentru evenimente, webinare și podcasturi.

Referințe și resurse utile suplimentare

De la membrii IFAC

- ACCA, [Reguli pentru gestionarea riscurilor: cultura, comportamentul și rolul contabililor](#) – Gestionarea integrată a riscurilor se referă la gestionarea riscurilor într-o manieră care face parte din procesul central de management. Aceasta implică o perspectivă holistică asupra riscurilor la toate nivelurile organizației. O astfel de abordare necesită conștientizarea riscurilor de către factorii cheie de decizie și de către persoanele care furnizează datele care stau la baza deciziilor. Deoarece contabilii angajați oferă asistență în luarea deciziilor, această abordare față de gestionarea riscurilor pune contabilii într-o poziție foarte importantă pentru facilitarea unei abordări integrate în locul uneia individuale.
- [Cadrul general al CGMA privind modelele de afaceri, corelarea generării de valoare pe termen lung](#) – un ghid practic cu scopul de a ajuta consiliile, directori executivi și personalul să înțeleagă rapid modelul de afaceri al organizației lor și să ajute la corelarea deciziilor și activităților cheie asociate cu modul în care un model de afaceri contribuie la a genera mai multă valoare; și [Instrumentul de gestionare a riscurilor](#) și [Harta termică a riscurilor](#) ale CGMA - Se folosește o hartă termică a riscurilor pentru a prezenta vizual și într-o manieră relevantă și concisă rezultatele unui proces de evaluare a riscurilor. Indiferent dacă este realizată ca parte a unui proces mai general de gestionare a riscurilor în întreprindere sau ca un proces mai restrâns de control intern, evaluarea riscurilor este o etapă esențială în gestionarea riscurilor.
- [Cultura riscului: cum să găsești abordarea potrivită](#) – Cultura riscului este fundamentul pe care se construiește orice program ERM de succes. Fără o cultură corespunzătoare a riscului, chiar și cele mai bune cadre generale, politici și procese nu pot preveni rezultatele nefavorabile pentru o companie. Această publicație arată cum o cultură corespunzătoare a riscului facilitează creșterea unei întreprinderi și cum ajută întreprinderile să ia decizii ținând cont de riscuri în mediul dinamic de afaceri actual.
- ICAEW, [Gestionarea riscurilor: prudentă și soluții stângace](#) – ajută managerii din toate pozițiile cărora li se solicită să acorde mai multă atenție provocărilor legate de incertitudine.
- IMA, [Gestionarea riscurilor în întreprinderi: cadre generale, elemente și integrare](#) – o Declarație privind Contabilitatea de Gestiune (SMA) care clarifică cele mai eficiente cadre generale ERM și rolul contabililor de gestiune.
- IMA, [Gestionarea riscurilor în întreprinderi: instrumente și tehnici pentru o implementare eficientă](#) – prezintă instrumente și tehnici pentru facilitarea unei implementări cu succes a ERM.

Din alte surse

- [Directorul financiar strategic: gestionarea riscurilor într-o lume caracterizată de perturbări](#) – Într-un mediu dinamic caracterizat de perturbări, rolul directorului financiar sau al unui CFO în gestionarea riscurilor într-o întreprindere și crearea de valoare corporativă este în dezvoltare. În prezent, directorii financiari de succes trebuie să dețină aptitudini strategice esențiale pentru a optimiza modelul de afaceri și valoarea de piață ale întreprinderii lor.
- [Metode de asigurare a rezistenței - dezvoltarea unor abordări dinamice față de riscuri în vederea obținerii succesului viitor](#) – principalele întrebări pe care consiliile ar trebui să și le pună pentru a-și pregăti organizația și modelul (modelele) de afaceri pentru viitor și pentru dezvoltarea capacității organizației de a-și gestiona riscurile.
- [Drumul spre ruină - un studiu privind evenimentele cu riscuri majore: originile, impactul și implicațiile acestora](#) – raportul demonstrează, prin intermediul studiilor de caz, că riscul este centrul strategiei și că funcțiile specializate pe riscuri și consiliile trebuie să colaboreze mai strâns pentru a evita sau atenua consecințele catastrofale ale evenimentelor.
- [Drumul spre revoluție: transformare digitală: reconfigurarea riscului și a rezistenței pentru viitor](#) – oferă sfaturi pragmatice pentru profesioniștii din domeniul riscurilor și membrii consiliilor, directori și alte persoane din conducerea superioară. Documentul este destinat celor care doresc să se asigure că gestionarea riscurilor, rezistența și transformarea digitală se răspândesc în organizațiile în vederea protejării permanente a mărcii și reputației acestora.
- [Supravegherea de către consiliu a creării de valoare și a păstrării acesteia pe termen lung - ce trebuie să se schimbe?](#) – supravegherea riscurilor de către consiliu bazată pe reglementări s-a concentrat pe protejarea publicului și păstrarea valorii entității. În prezent, investitori instituționali foarte influenți fac apel către consilii și persoanele aflate în poziția de CEO să supravegheze și să ofere strategii pentru crearea de valoare pe termen lung, împreună cu evaluările lor în ceea ce privește riscurile la adresa acelor obiective.
- [Gestionarea riscurilor – principiul dezvăluirii](#) – O critică academică dar accesibilă la adresa gestionării riscurilor, care se bazează pe concluziile a șapte studii de caz pentru a arăta cum o funcție eficientă de gestionare a riscurilor poate promova dialoguri foarte interactive în vederea identificării, evaluării și diminuării riscurilor într-o manieră eficientă din punctul de vedere al costurilor. Include perspective utile și practice cu privire la apetitul pentru risc.
- [Valoare și rezistență prin intermediul unei mai bune gestionări a riscurilor](#) – acest articol oferă o prezentare utilă a gestionării riscurilor strategice.
- [CFO ca manager principal de riscuri](#) – acest articol evidențiază cum pot persoanele din poziții de CFO să joace un rol esențial în asistarea organizațiilor în vederea gestionării proactive a riscurilor și creării de valoare.
- [Raport global privind riscurile 2018](#) – aflat acum la a treisprezecea ediție, acest raport este publicat anual de Forumul Economic Mondial și oferă o prezentare utilă a principalelor riscuri și scenarii în vederea scanării perspectivelor și în scopuri de planificare strategică. Această ediție include o secțiune utilă privind Reevaluarea riscurilor, care analizează rezistența și prejudecățile cognitive.

Comitetul Organizațiilor Sponsorizatoare ale Comisiei Treadway (COSO)

- Documentul Coso, [Gestionarea riscurilor în întreprinderi - integrarea cu strategia și performanța](#), tratează evoluția ERM și necesitatea ca organizațiile să-și îmbunătățească abordarea față de gestionarea riscurilor pentru a îndeplini cerințele unui mediu de afaceri în schimbare. Această nouă versiune înlocuiește documentul COSO Gestionarea riscurilor în întreprinderi – un cadru general integrat din 2004.
- Publicația COSO [Gestionarea riscurilor în întreprinderi - pachet cadru general și compendiu](#) – un compendiu de exemple ilustrative care ajută la implementarea Cadrului general ERM al COSO.
- [Programul de certificare în gestionarea riscurilor din întreprinderi al COSO](#) – Acest program de certificare vă oferă oportunitatea unică de a învăța conceptele și principiile Cadrului general ERM actualizat și de a fi pregătiți să îl integrați în procesul de stabilire a strategiei organizației dvs. în vederea stimulării performanței economice.
- [Gestionarea riscurilor în întreprinderi: înțelegerea și comunicarea apetitului pentru risc](#) – Apetitul pentru risc face parte integrantă din gestionarea riscurilor unei întreprinderi. Acesta reprezintă volumul de risc, la un nivel general, pe care entitatea ar fi dispusă să și-l asume în vederea creșterii valorii.

Organizația Internațională de Standardizare (ISO)

- [ISO 31000:2018](#) oferă îndrumări privind gestionarea riscurilor cu care se confruntă organizațiile. Aplicarea acestor îndrumări poate fi adaptată oricărei organizații și contextului acesteia. Cadru general furnizează o abordare comună pentru gestionarea oricărui tip de risc și nu este specific unui domeniu sau sector.

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 înregistrate și mărci de serviciu ale IFAC în SUA și în alte țări.

Drepturi de autor © 2019 ale Federației Internaționale a Contabililor (IFAC). Toate drepturile rezervate. Este necesară permisiunea scrisă a IFAC pentru reproducerea, stocarea, transmiterea sau pentru utilizarea acestui document în scopuri similare, cu excepția cazurilor în care documentul este utilizat doar în scop individual și necomercial. Contactați permissions@ifac.org.

ISBN: 978-1-60815-392-3

Documentul *Rolul contabililor în gestionarea eficientă a riscurilor în întreprinderi*, publicat de International Federation of Accountants (IFAC) în ianuarie 2019 în limba engleză, a fost tradus în limba română de Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România (CECCAR) în aprilie 2019 și a fost reprodus cu permisiunea IFAC. Procesul de traducere a documentului *Rolul contabililor în gestionarea eficientă a riscurilor în întreprinderi* a fost analizat de IFAC și traducerea a fost realizată în conformitate cu „Declarația de politică – Politică de traducere a publicațiilor International Federation of Accountants”. Textul aprobat al documentului *Rolul contabililor în gestionarea eficientă a riscurilor în întreprinderi* 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 *Rolul contabililor în gestionarea eficientă a riscurilor în întreprinderi* © 2012 al International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate.

Textul în limba română al documentului *Rolul contabililor în gestionarea eficientă a riscurilor în întreprinderi* © 2019 al International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate.

Titlul original: *Enabling the Accountant's Role in Effective Enterprise Risk Management*

URMĂRIȚI-NE!



twitter.com/IFAC



facebook.com/InternationalFederationOfAccountants



linkedin.com/company/ifac

Pentru întrebări sau comentarii despre acest raport, vă rugăm să-l contactați pe:
Stathis Gould
Director adjunct, responsabil PAIB și informații
stathisgould@ifac.org
T +1 212 471 8725
www.ifac.org