



Gestionarea riscurilor în IMM-uri: dezvoltare durabilă

Document informativ

Iulie 2020

Aspecte principale

IMM-urile, considerate coloana vertebrală a economiei europene, sunt din ce în ce mai mult în centrul atenției în ceea ce privește tranziția către o dezvoltare durabilă.¹

Acest lucru se datorează faptului că relația dintre IMM-uri și dezvoltarea durabilă este din ce în ce mai interdependentă și nu se mai poate ignora impactul pe care discuțiile despre dezvoltarea durabilă îl au asupra afacerilor și piețelor IMM-urilor. Tranziția către o dezvoltare durabilă are nevoie de implicarea IMM-urilor, în timp ce succesul pe termen lung al IMM-urilor reziliente nu poate fi obținut fără integrarea considerentelor de dezvoltare durabilă în strategiile de afaceri ale acestora.

Ideea de dezvoltare durabilă poate părea copleșitoare pentru multe întreprinderi mici care se confruntă cu provocările zilnice și supraviețuirea afacerii, în special în contextul crizei actuale COVID-19, care este fără precedent (a se vedea publicația noastră COVID 19: 5 pași esențiali pentru contabili care să îi ajute la îndrumarea IMM-urilor pe perioada crizei). Totuși, pandemia a demonstrat nevoia urgentă de practici de afaceri și lanțuri de distribuție mai reziliente și mai durabile.

În calitate de consultanți de încredere ai IMM-urilor, profesioniștii contabili pot juca un rol esențial în acest domeniu atât de important și pot ajuta proprietarii-administratori ai IMM-urilor să se gândească la eventualele riscuri de dezvoltare durabilă ale acestora, să le atenueze și să profite de oportunitățile care apar în urma tranziției către o dezvoltare durabilă.

Acest document – al doilea din seria despre Gestionarea riscurilor pentru IMM-uri – vizează explicarea modului în care și a motivului pentru care dezvoltarea durabilă este importantă pentru IMM-uri. Documentul va explora oportunitățile și riscurile cu care întreprinderile mici se confruntă în acest domeniu, inclusiv riscurile rezultate în urma eșecului de a integra dezvoltarea durabilă în modelele lor de afaceri. Apoi va detalia modul în care contabilii lor le pot ajuta să integreze dezvoltarea durabilă în strategiile și operațiunile lor de afaceri. Riscurile sunt multifacetate și pot rezulta în urma eșecului de a satisface așteptările părților interesate principale (consumatori, autorități de reglementare, parteneri de afaceri, bănci etc.), din cauza unei slăbiciuni în lanțul de distribuție, fiind mult prea reziliente cu privire la anumite resurse limitate și nu numai.

¹ Deși dezvoltarea durabilă este frecvent utilizată alternativ cu orice „verde”, aceasta este un concept mai amplu care este în mod obișnuit definit ca îndeplinirea nevoilor din prezent fără a compromite capacitatea viitoarelor generații de a-și satisface propriile nevoi. A se vedea, de exemplu: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>

De ce sunt importante IMM-urile pentru dezvoltarea durabilă?

Fără implicarea sectorului IMM-urilor va fi imposibil de generat o tranziție către o dezvoltare durabilă semnificativă și rezilientă a economiei.

IMM-urile constituie o parte importantă a economiei și a ocupării forței de muncă în zona OECD. Acestea formează aproape 99% din toate afacerile, contribuie la aproape 70% din totalul ocupării forței de muncă și generează între 50% și 60% din valoarea adăugată.

Deși anumite IMM-uri sunt deja foarte activ implicate în aspectele de mediu, sociale și de guvernare (ESG), multe altele încă nu au tratat aceste aspecte. Acest lucru poate fi privit ca un exemplu pentru raportarea ESG, deoarece în [Baza de date a prezentărilor cu privire la dezvoltarea durabilă](#) a Inițiativei de Raportare Globală (GRI), doar între 10% și 15% din toate rapoartele privind dezvoltarea durabilă realizate în 2017-2018 au venit din partea IMM-urilor – deși acestea sunt cu mult mai multe decât firmele mari, vorbind strict în termeni cantitativi. Motivele privesc IMM-urile care duc lipsă de:

- resurse: majoritatea IMM-urilor au un model administrativ foarte slab, în care personalul-cheie și proprietarii-administratori au mai multe roluri în gestionarea zilnică a afacerii. Acestea duc adesea lipsă de resurse interne pentru a face planuri pe termen mediu spre lung și pentru a trata aspecte precum dezvoltarea durabilă.
- recunoaștere în rândul proprietarilor de întreprinderi și angajaților, cu privire la importanța dezvoltării durabile și potențialele efecte
- acces la finanțare
- aptitudini adecvate și practici elaborate la nivelul conducerii
- informații și aptitudini cu privire la modul în care dezvoltarea durabilă poate fi implementată în afacere
- posibile neconcordanțe între inițiativele de dezvoltare durabilă și alte inițiative de afaceri
- dispoziții de reglementare – deși acest lucru se poate schimba în curând, deoarece Comisia Europeană este în curs de revizuire a Directivei privind prezentarea de informații nefinanciare (NFRD).

IMM-urile care se confruntă zilnic cu supraviețuirea afacerii poate nu își dau seama de caracterul urgent al considerentelor privind dezvoltarea durabilă pentru afacerile lor, decât dacă aceasta este o parte inerentă a modelului lor de afaceri, produse sau servicii². Altele pot fi îngrijorate cu privire la schimbările climatice și aspectele de dezvoltare durabilă, dar le lipsesc cunoștințele și resursele pentru a trata aceste chestiuni.

De ce contează dezvoltarea durabilă pentru IMM-uri?

IMM-urile sunt din ce în ce mai expuse la riscuri potențiale de a nu lua în considerare dezvoltarea durabilă în planificarea afacerilor lor, în contextul globalizării, al unor lanțuri de distribuție mai mari și mai complexe ca oricând și al evoluției așteptărilor părților interesate și accelerării crizei climatice.

Ignorarea dezvoltării durabile se poate dovedi a fi mai costisitoare decât adaptarea acesteia, deoarece societățile și economiile investesc din ce în ce mai mult în tranziția către o dezvoltare durabilă, iar așteptările – și cererea în creștere – pentru practici de afaceri mai durabile și informații din partea întreprinderilor sunt în creștere.

² De exemplu, multe start-upuri inovatoare sunt mai sensibile la aspectele legate de dezvoltarea durabilă, incluzând adesea în modelul lor de afaceri impactul economic al conduitei etice, și le consideră ca fiind parte din crearea lor de valoare globală.

Riscurile dezvoltării durabile pentru IMM-uri

Pe lângă amenințările sistemice, sociale și economice pe care schimbările climatice le vor aduce la adresa întreprinderilor (și mijloacelor de trai), unele dintre riscurile de dezvoltare durabilă imediate cu care IMM-urile se pot confrunta includ următoarele:

- **Modelul de afaceri învechit:** o lipsă a evaluării active și a analizării efectelor dezvoltării durabile a afacerii (inclusiv metodele de producție și livrare, accesul la materie brută etc.) poate duce la un model de afaceri învechit. Acest lucru poate însemna nu doar mai puțini clienți și mai puțini potențiali parteneri de afaceri, ci și o dorință scăzută în rândul generațiilor mai tinere de a duce mai departe afacerea de familie. Lipsa adaptării la dezvoltarea durabilă poate, de asemenea, slăbi valoarea de vânzare a afacerii atunci când un proprietar de IMM se hotărăște să vândă afacerea pentru a se pensiona în urma câștigurilor.
- **Pierderea în competiție:** companiile de toate dimensiunile – inclusiv un număr din ce în ce mai mare de IMM-uri³ – îmbrățișează și integrează factorii de dezvoltare durabilă în modelele lor de afaceri și inovează în baza unor soluții, servicii și produse sustenabile. O lipsă de implicare sau tratarea acestei schimbări se poate dovedi a fi un dezavantaj competitiv pentru întreprindere pe termen mediu spre lung. Aceasta este o problemă îndeosebi pentru companiile orientate spre consumatori.
- **Dispoziții de reglementare:** deoarece legislația se concentrează din ce în ce mai mult pe dezvoltarea durabilă, companiile care nu se adaptează pot fi nevoite să se adapteze foarte repede la noi domenii ale legislației privind dezvoltarea durabilă, iar în caz contrar riscă să încalce legislația, lucru care va duce la penalizări, amenzi și deteriorarea reputației.
- **Dispoziții fără caracter de reglementare:** IMM-urile care nu fac parte dintr-un lanț de distribuție se pot confrunta cu diverse dispoziții privind dezvoltarea durabilă de la companii mai mari din lanțul de distribuție⁴, în domenii precum practicile de afaceri, colectarea de date și raportarea. Același lucru este valabil pentru dispoziții similare de la instituții din sectorul public atunci când organizează licitații pentru achiziții publice și se îndreaptă către achiziții publice verzi.
- **Reducerea accesului la finanțe:** IMM-urile se pot confrunta cu dificultăți în ceea ce privește accesul la finanțare bancară sau din capitaluri proprii. Multe bănci adoptă deja criteriile de dezvoltare durabilă și acordă împrumuturi verzi. Dacă acest trend devine mai prevalent, finanțarea bancară poate fi condiționată de furnizarea de dovezi privind practicile de dezvoltare durabilă.
- **Active depreciate:** având în vedere schimbările climatice, condițiile meteorologice extreme și autoritățile care stabilesc limitări mai restrictive pentru emisiile de mediu sau stabilirea unor noi zone naturale de protecție, există riscul ca anumite active deținute de companie să se deprecieze⁵, transformându-se astfel în active neperformante sau chiar în datorii.
- **Riscurile legate de lanțul de distribuție:** cercetătorii au început să analizeze posibile riscuri privind dezvoltarea durabilă a lanțului de distribuție pentru afaceri. De exemplu, [Sutrisno et al. \(2019\)](#) dezbat ideea conform căreia companiile care nu au cunoștință despre ceea ce se întâmplă în lanțurile lor de distribuție – fie în amonte, fie în aval – se confruntă cu „amenințări necunoscute” din care pot rezulta probleme semnificative. Pandemia actuală de COVID-19 și efectele sale asupra lanțurilor de distribuție și asupra piețelor este încă o demonstrație a motivului pentru care cunoașterea și gestionarea lanțului de distribuție contează.

³ De exemplu, conform Eurobarometrului, în 2016 trei sferturi din IMM-urile respondente întreprinseseră deja câteva activități aferente economiei circulare. Chiar și în rândul celor mai mici întreprinderi acest număr a fost de 72%: <https://ec.europa.eu/COM-MFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/FLASH/yearFrom/1974/yearTo/2016/surveyKy/2110>

⁴ După cum este evidențiat în raportul GRI din 2018 despre raportarea privind dezvoltarea durabilă de către IMM-uri: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Empowering_small_business_Policy_recommendations.pdf

⁵ Activele depreciate pot fi definite ca active care au suferit în urma unor prescrieri premature și neprevăzute, devalorizări sau conversii în datorii care pot fi cauzate de o varietate de riscuri. A se vedea, de exemplu: <https://blogs.thomsonreuters.com/an-swerson/stranded-accounting-for-unused-assets/>

Oportunități de dezvoltare durabilă pentru IMM-uri

Gestionarea riscurilor nu se referă numai la aspectele negative, ci poate consta și în simpla valorificare a unor noi oportunități care fac compania mai rezilientă la riscuri în general. Riscurile de mai sus pot presupune și oportunități. IMM-urile care utilizează potențialul tranziției către o dezvoltare durabilă pot permite (anumite oportunități sunt legate direct de riscurile evidențiate mai sus):

- **Extinderea afacerii:** IMM-urile își pot extinde gama de clienți și servicii atunci când se conformează dispozițiilor privind dezvoltarea durabilă sau iau în considerare preocupările legate de aceasta. De exemplu, prin încheierea unor contracte cu companii mai mari sau câștigarea unor achiziții publice.
- **Reducerea costurilor:** IMM-urile își pot reduce costurile afacerii prin introducerea unor modalități de lucru și desfășurare a afacerilor orientate către o dezvoltare durabilă. De exemplu, costul investiției într-o nouă fabrică poate fi compensat printr-o eficiență energetică crescută, mai ales atunci când sunt disponibile subvenții pentru finanțarea activelor eficiente energetic.
- **Planificarea succesiunii:** preocupările privind dezvoltarea durabilă pot oferi proprietarilor de IMM-uri oportunitatea de a lua în considerare subiectul sensibil al succesiunii acestora și de a face generația tânără următoare mai interesată de preluarea afacerii de familie.
- **Branding pozitiv:** elaborarea unui model de afaceri pe principiul dezvoltării durabile poate îmbunătăți loialitatea pentru brand, în special pentru companiile orientate spre consumatori. Acest lucru nu doar atrage clienți, ci și consolidează loialitatea angajaților.
- **Atragerea capitalului:** planificarea privind dezvoltarea durabilă duce la o structură administrativă, un sistem de contabilitate și controale interne puternice pentru a preveni prejudiciul financiar. Raportarea cu privire la dezvoltarea durabilă consolidează responsabilitatea corporativă a entității în ceea ce privește brandul, lucru care o face mai atractivă pentru creditori.
- **Strategia pe termen lung:** este avut în vedere faptul că dezvoltarea durabilă se îndreaptă către o planificare strategică pe termen lung, în loc să se concentreze pe rezultatele pe termen scurt. Acest lucru poate, de asemenea, spori valoarea de vânzare a companiei.

Plan strategic în 5 etape pentru gestionarea riscurilor privind dezvoltarea durabilă în IMM-uri

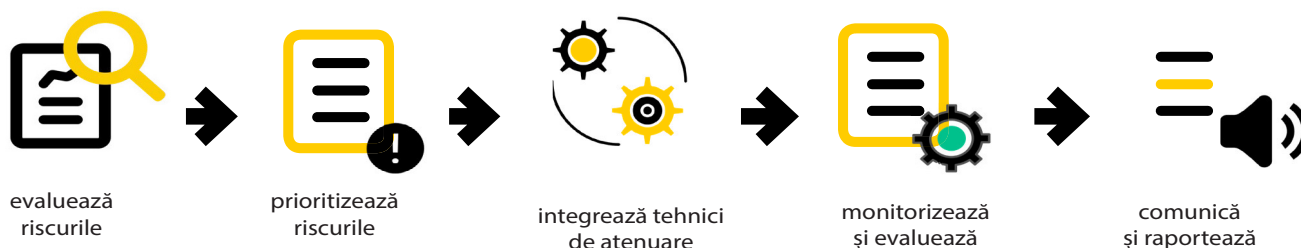
Scopul gestionării riscurilor nu este de a elimina toate riscurile, ci mai degrabă de a facilita abordarea riscului adecvat pentru a genera rezultatul corect (a se vedea [documentul de prezentare](#) din seria noastră despre proiectul de gestionare a riscurilor pentru IMM-uri). Acest lucru presupune:

- cunoașterea naturii potențialelor riscuri care afectează compania cuiva
- conștientizarea probabilității materializării riscurilor și a posibilului impact al acestora
- luarea unei decizii cu privire la riscurile pe care alegem să le atenuăm
- elaborarea și executarea strategiilor de atenuare a riscurilor

În baza acestor principii generale, un cadru general robust de gestionare a riscurilor privind dezvoltarea durabilă pentru IMM-uri constă în următoarele cinci etape-cheie⁶:

1. efectuarea unei evaluări a riscurilor prin identificarea lanțului tău de distribuție, a modelului de afaceri și a operațiunilor pentru a identifica potențiale riscuri și efecte cu privire la dezvoltarea durabilă
2. prioritizarea riscurilor identificate
3. luarea de măsuri pentru a integra tehnicile de atenuare a riscurilor în procesele de afaceri și, atunci când este cazul, colaborarea cu partenerii din lanțul de distribuție pentru a trata riscurile
4. monitorizarea și evaluarea progresului
5. comunicarea și raportarea cu privire la politicile, activitățile, progresul și parametrii tăi

⁶ În baza listei de verificare a gestionării riscurilor CSR elaborată de MVO Olanda – o rețea de antreprenori care lucrează împreună la aspectele privind dezvoltarea durabilă – și finanțată de Ministerul de Afaceri Externe olandez: <https://www.mvorisicochecker.nl/en/roadmap-csr-risk-management>



Tratarea acestor aspecte într-o manieră consecventă va necesita implicarea unor expertize diferite și a unor profesioniști diferiți. După cum este [evidențiat](#) în GRI, este improbabil ca IMM-urile să aibă la nivel intern cunoștințe și expertiză cu privire la dezvoltarea durabilă, ceea ce înseamnă că acestea trebuie să apeleze la consultanți externi – un demers adesea costisitor. Contabilul IMM-ului poate juca un rol eficient din punctul de vedere al costurilor și un rol esențial în prima linie de apărare în multe dintre aceste etape de gestionare a riscurilor.

Ce pot face contabilii IMM-urilor?

Contabilii, în calitate de consultanți de încredere pentru IMM-uri, au contactele și expertiza necesare pentru a-și ajuta clienții IMM în gestionarea riscurilor privind dezvoltarea durabilă, în special deoarece:

- înțeleg bazele afacerii clienților lor și sunt familiarizați cu elementele-cheie, modelul de afaceri și finanțele acestora
- au o relație profesională continuă care este bazată pe încredere și integritate
- au experiență în furnizarea de consultanță unor IMM-uri asemănătoare, într-o manieră imparțială, ușor de înțeles și eficientă din punctul de vedere al costurilor.

Contabilii IMM-urilor care doresc să furnizeze servicii îmbunătățite de gestionare a riscurilor cu privire la dezvoltarea durabilă pot combina aptitudinile lor convenționale de consultanță pentru IMM-uri cu o nouă expertiză privind dezvoltarea durabilă. Un bun început ar fi elaborarea unei expertize privind dezvoltarea durabilă într-o practică proprie de contabilitate atunci când analizează dezvoltarea durabilă a propriei afaceri.

Acțiuni-cheie de gestionare a riscurilor pentru contabilii IMM-urilor

Contabilul IMM-ului poate juca un rol în dezvoltarea gestionării riscurilor cu privire la dezvoltarea durabilă pentru clienții săi în următoarele domenii:

- **Identifică lanțul de distribuție** și potențialele puncte sau zone slabe de unde pot apărea riscurile de dezvoltare durabilă (sau alte riscuri). De asemenea, contabilul poate fi o punte de legătură între clientul IMM și partenerii acestuia din cadrul lanțului de distribuție.
- **Evaluează efectele și riscurile privind dezvoltarea durabilă**, prin stabilirea unor indicatori-cheie de performanță (KPI), a unor obiective și procese de monitorizare pentru reducerea aceluși impact și prin publicarea politicilor și acțiunilor companiei⁷. Crearea unui Sistem de Gestionare a Aspectelor de Mediu (EMS) – un cadru general care ajută o companie să își atingă obiectivele de mediu printr-un control continuu al operațiunilor acesteia – poate fi de ajutor. Acesta poate fi bazat, de exemplu, pe [familia de standarde ISO 14000](#).
- **Ajută la îmbunătățirea oportunităților și eficiențelor**, prin identificarea potențialului impact asupra fluxului de trezorerie pe care îl pot avea diverși parametri sociali, economici și de mediu. De asemenea, acest lucru include asigurarea faptului că clienții profită de potențialele reduceri de cost, minimalizează creșterile de cost și ajută la identificarea acelor aspecte privind dezvoltarea durabilă care sunt cele mai relevante pentru companiile acestora. De asemenea, identifică și evaluează măsura în care orice active deținute de companie pot prezenta riscul de a deveni „depreciate” și, dacă este cazul, le ajută să gestioneze situația.

⁷ De fapt, multe IMM-uri pot fi deja mai orientate decât realizează către o dezvoltare durabilă, fără să își dea seama de acest lucru. Sprijinirea unor astfel de companii în realizarea acestui lucru le poate ajuta să valorifice mai bine „avantajul dezvoltării durabile”.

- **Sfătuiește cu privire la accesul la avantajele finanțării și lichidității** pentru a face clienții IMM conștienți de orice potențiale scutiri fiscale, subvenții, împrumuturi, finanțare din sectorul public (regional, național sau la nivelul UE) sau finanțări la care ei pot avea dreptul ca urmare a măsurilor acestora de stimulare a dezvoltării durabile⁸.
- **Ajută la raportarea și comunicarea privind dezvoltarea durabilă**, care are putea consta în elaborarea unor parametri și sisteme necesare pentru a capta și raporta cu privire la acei parametri.
- **Furnizează asigurarea cu privire la ceea ce este raportat** atunci când acest lucru este solicitat de către părțile externe (bănci, autorități publice într-un context de achiziții publice verzi, parteneri din lanțurile de distribuție). Mai exact, contabilii pot oferi asigurări pentru un EMS existent, dacă acest lucru este permis de considerente privind independența profesională. Aceasta, alături de etapa de raportare de mai sus, ar constitui ultimul pas către o gestionare a riscurilor de dezvoltare durabilă, odată ce procesele de monitorizare sunt implementate.
- **Construiește parteneriate în cadrul ecosistemului mai amplu al IMM-ului**, stabilind colaborări și contacte cu dezvoltarea durabilă locală, cu experți în gestionarea riscului și a IMM-ului, astfel obținând acces nu doar la cunoștințe credibile, dar și la profesioniști de încredere pe care contabilul îi poate recomanda clientului IMM atunci când este nevoie.

În cele din urmă, totul se reduce la particularitățile fiecărei IMM – care depind de mărimea acesteia, modelul de afaceri, sectorul etc. și chiar de țările în care aceasta activează. De exemplu, în țările europene variază foarte mult tipurile de dificultăți cu care se confruntă IMM-urile atunci când desfășoară activități economice circulare, conform [Eurobarometrului](#). Cele mai menționate dificultăți potențiale sunt o lipsă a unor idei clare despre costuri și beneficii sau procese de muncă îmbunătățite (27%), a unor idei clare despre investiția necesară (27%) sau a expertizei pentru implementarea activităților (26%).

Contabilii pot ajuta proprietarii de IMM-uri să treacă peste îndoieli și frici, pot ajuta la identificarea și implementarea soluțiilor care sunt cele mai potrivite pentru ei și pot ghida întreprinderea prin procesul schimbărilor.

Ce pot face guvernele?

Există o limită cu privire la ceea ce IMM-urile, contabilii acestora și alte părți din ecosistemele IMM pot face pentru a promova dezvoltarea durabilă în sectorul afacerilor mici. Un cadru general de reglementare facilitator este, de asemenea, esențial în promovarea unei tranziții durabile la o scară suficientă și în asigurarea unor reguli comune corecte și a unei concurențe echitabile.

Facem apel la responsabilii de politici de la nivel european și național să faciliteze și să sprijine gestionarea riscului de dezvoltare durabilă în întreprinderile mici și să stimuleze mai multe practici de dezvoltare durabilă în cadrul IMM-urilor. Următoarele politici privind instrumentele și parametrii pot fi eficiente, dacă sunt elaborate în mod corect:

- oferirea de stimulente de reglementare pentru a stabili sisteme de gestionare a mediului
- oferirea de subvenții, împrumuturi cu dobândă mică și stimulente fiscale pentru întreprinderile dispuse să meargă dincolo de conformare și să investească în tehnologii mai verzi
- introducerea unor certificări specifice sectorului și etichete eco, precum și a altor premii de recunoaștere a meritelor ecologice
- implementarea unui program informatic online ușor de folosit, prin care IMM-urile pot realiza autoevaluări ale scorului performanței privind dezvoltarea durabilă, și aducerea laolaltă a responsabilității sociale corporative (CSR), a protecției mediului și a siguranței la locul de muncă și a eficienței energetice și facilitarea estimării emisiilor, poluării și a impactului acestora asupra mediului.

⁸ Conform Eurobarometrului din 2016, 70% dintre IMM-urile care au întreprins activități economice circulare le-au autofinanțat, în timp ce un număr în creștere de instrumente financiare și stimulente sunt implementate pentru a asista finanțarea unor astfel de măsuri: <https://ec.europa.eu/COM-MFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/FLASH/yearFrom/1974/yearTo/2016/surveyKy/2110>