

GUVERNANTA CORPORATVA – CATALIZATOR PENTRU ERM

Sunhilde CUC

Universitatea din Oradea, hectic@rdslink.ro

Corporate governance, Risk management, Enterprise wide risk management

The huge losses experienced by Barings Bank and the more recent implosions of Enron and WorldCom have underlined the reality that effective risk management and corporate governance go hand in hand. Corporate governance revolves around managing risks and opportunities and we can conclude that effectively managing enterprise risk is perhaps the most practical way to exercise authority, direction, and control — the definition of governance.

Mediul de afaceri a suferit schimbări semnificative în ultimii ani, schimbări generate de fuziuni și achiziții, evoluții tehnologice, creșterea accentului pe protecția consumatorului, scăderea gradului de control asupra procedurilor și proceselor prin externalizare, globalizare, evoluția competiției asupra respectării obligațiilor companiilor față de acționari. Astfel, întreprinderile au fost, sunt și vor fi expuse riscurilor în condițiile în care categoriile de risc pe care managerii trebuie să le gestioneze devin din ce în ce mai vaste. Natura lor ține de complexitatea afacerii, nu pot fi eliminate complet, dar pot fi cunoscute, asumate și li se pot reduce consecințele nefaste.

Compania gestionează sau este în fața cu riscul, prin conducătorii ei, dar adevarați beneficiari sau pierzatori sunt acționarii și investitorii firmei, elementele strategice-cheie care o definesc financiar și ca interes.

1. Evoluția managementului riscului

Într-o primă etapă a evoluției sale, managementul riscului a făcut legătura dintre componenta de asigurare și funcțiunea de control intern al întreprinderii accentuând punându-se pe minimalizarea oricărui pericol și riscuri operaționale precum și pe “soluționarea” tuturor problemelor prin cumpărarea unor polițe de asigurare.

Datorită faptului că doar cca 20% din riscuri pot fi acoperite prin încheierea unor contracte de asigurări cu firme specializate[1] în ultimii ani procesul s-a extins și asupra cuantificării și reducerii riscurilor financiare, managementul riscului devenind o anexă a compartimentului financiar al firmei. Într-o economie

globalizata, bazata pe dolar si Wall Street, esuarea sistemului financiar din cauza riscurilor de credit si de piata se poate produce instantaneu si cu efecte grave. Riscul unui activ financiar poate fi definit ca fiind gradul de incertitudine privitor la valoarea respectivului activ posibila la o anumita data în viitor. Acest risc poate fi descompus în doua componente: riscul de firma si riscul de piata. *Riscul de firma* este riscul cauzat de evenimente unice legate de activitatea companiei care a emis respectivele actiuni. Acestea includ cererea pentru produsele sale, costurile fixe si variabile, schimbarile din activitatea de management, etc. *Riscul de piata* cuprinde factori care afecteaza pretul tuturor actiunilor, cum ar fi schimbarea ratelor dobânzii, schimbarea politicii economice, echilibrul bugetar, evenimente externe, etc.

ERM (Enterprise-wide Risk Management)- managementul riscului la nivelul organizatiei, avanseaza cu o noua treapta în evolutia acestei discipline. Este un instrument de conducere eficient care asigura conducerii o imagine de ansamblu asupra riscurilor strategice si operationale ale întreprinderii si ofera solutii în procesul de luare a deciziilor. Sunt urmarite nu numai efectele negative ci si cele pozitive (ca de pilda deschiderea unor noi posibilitati/oportunitati) pe care asumarea riscului le presupune si toate acestea sunt prezentate sub o forma completa decidentului. Acest lucru permite adoptarea unor masuri în domenii în care succesul întreprinderii este periclitat cel mai tare.

Pentru ERM "riscul" este nesiguranta îndeplinirii obiectivelor firmei. Riscuri, în aceasta acceptiune, pot fi amenintari sau puncte sensibile care pun în pericol succesul sau dezvoltarea firmei. Gestionarea corecta a riscurilor prin sistemul ERM conduce la adoptarea unor decizii strategice mai bune si prin urmare la un avantaj fata de concurenta[2].

Desi noua în dezvoltarea sa, (a fost impusa de catre mari firme ca Microsoft, Disney, Exxon, Boeing si Aon la sfârșitul anilor 1990), aceasta disciplina impune o organizare a riscurilor integrate între afacere si planificare, alinierea fortelor între viziunea corporatista si obiectivele strategice ale afacerii. Riscul sta sub imperiul categoriilor : cunoasterea scopurilor, cunoasterea mediului înconjurator, cunoasterea de sine, cunoasterea propriilor pareri, cunoasterea a ceea ce cunosti si cunoasterea a ceea ce nu cunosti[3].

Construind si apoi studiind matricea riscului (fig.1) în managementul riscului se întâlnesc urmatoarele situatii posibile:

- anticiparea si prevederea riscului - ca si un element definitoriu pentru fiecare companie în parte, poate duce la castig sau la pierdere ;
- evitarea riscului - actiune de o complexitate mai mare care presupune existenta unor informatii suplimentare si a unor consilieri de nadejde;
- acceptarea riscului - în cazul în care acesta nu mai poate evitat companiile îl accepta si o atitudine pozitiva poate aduce plus valoare din constientizarea acestei situatii;
- atenuarea riscului - militeaza pentru reducerea probabilitatii sau a consecintelor, este fundamental pentru orice companie ;

- transferul de risc - presupune împartirea riscului cu un tert, în special cu companiile de asigurari .

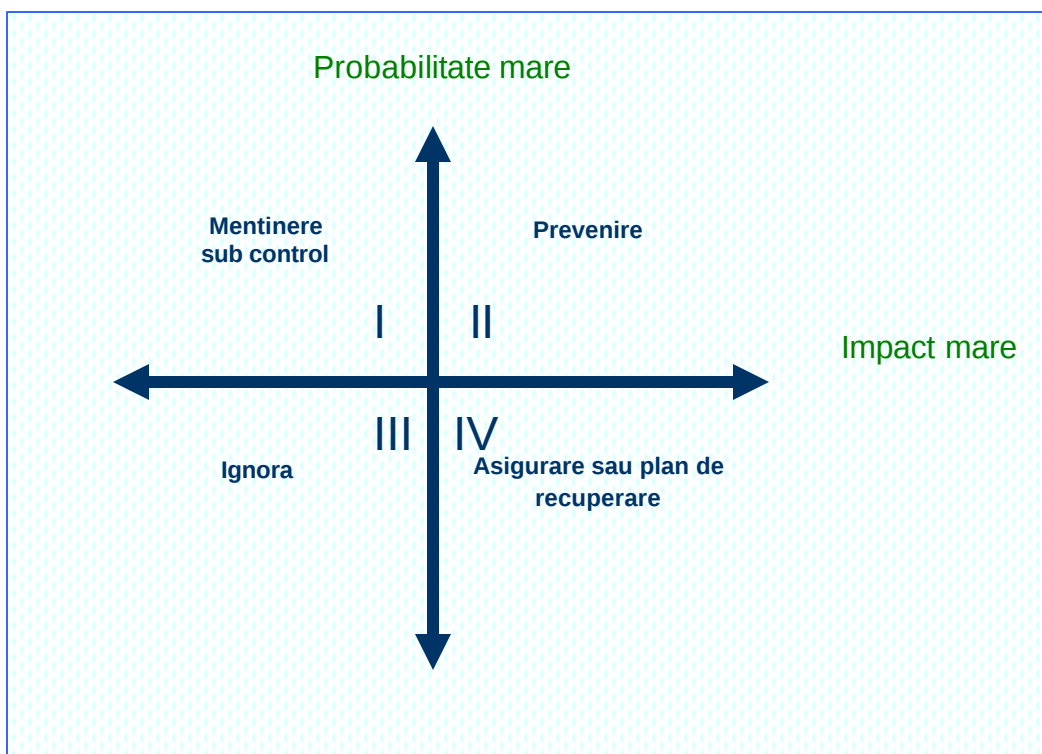


Fig.1 Matricea riscului

Introducerea sistemului ERM aduce cu sine urmatoarele avantaje[4]:

- Identificare sistematizata a riscurilor
- Studiere interdisciplinara si integrata a pericolelor si riscurilor
- Un limbaj comun pentru descrierea riscurilor
- Documentatie de prezentare a riscurilor consistenta
- Ierarhizare a riscurilor si distribuire judicioasa a resurselor
- Cuprinderea sistematizata a riscurilor într-un portofoliu si gasirea posibilitatilor de minimalizare a lor
- Evaluarea disciplinata si sistematizata a riscurilor si a ocaziilor
- Schimb de informatii referitoare la riscuri între diferitele departamente ale firmei
- Comunicare deschisa referitoare la riscuri între toti cei avizati.

In contextul marilor scandaluri financiare internationale, Enron, WorldCom, Tyco etc, pierderile generate de riscurile pe care conducatorii lor si le-au asumat au devenit semnificative, iar interesul autoritatilor de reglementare cu privire la modul în care companiile își gestioneaza aceste riscuri a crescut.

Codurile de guvernanta corporativa trateaza în mod cuprinzator tema managementului riscului. Reglementarile legislative au drept scop protejarea averii investitorilor fie ca este vorba de bunuri materiale sau de valori nemateriale ca bunuri spirituale sau reputatia întreprinderii. Directive precum Turnbull Report în Marea Britanie, "Legea pentru control si transparenta în societatile comerciale" asa numita "Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich" (KonTraG) în Germania sau Swiss Code of Best Practise au condus la implementarea în întreprinderi a unui sistem avansat de control intern si de management al riscului.

În SUA a fost adoptata legea Sarbanes-Oxley Act (SOX) -2002, care spre deosebire de codurile europene aduce reglementari foarte detaliate. Conform acestei legi Consiliul de Administratie la societatile pe actiuni sunt obligate sa introduca "un sistem de supraveghere si monitorizare pentru recunoasterea preventiva a situatiilor de risc". Pentru controlul si buna functionare a sistemului sunt responsabili atât membrii consiliului de administratie cât si cenzorii si auditorii societatii. Codul elvetian solicita Consiliului de Administratie organizarea unui sistem de management al riscului care sa acopere atât riscurile financiare cât si cele operationale.

În Statele Unite ale Americii pe lângă functiile obisnuite de CEO (Chief Executive Officer) si CFO (Chief Financial Officer) se aduce si conceptul de CRO (Chief Risk Officer). Concentrarea atentiei se face pe operatiunile comitetului de conducere, strategie, cultura de corporatie, monitorizare si evaluare, loialitate. Astfel orice lider care ia în considerare riscul în afacerea pe care o conduce, trebuie neaparat sa își raspunda întrebărilor legate de perspectiva, miza, apetitul de risc, cine va conduce riscul , continuitatea acestuia si care este profilul de risc.

ERM este exact ceea ce Turnbull si celelalte coduri recomanda, si anume integrarea mecanismelor de monitorizare ale riscurilor în toate departamentele întreprinderii precum si în cultura acesteia, concentrarea fiind orientata asupra acelor pericole care ameninta obiectivul ei strategic. Este de remarcat ca accentul se pune asupra monitorizării, a tinerii sub control al riscului nu numai asupra minimalizării acestuia. ERM servește pe de o parte ca un filtru pentru riscurile nesemnificative (cadranul I si IV din matricea riscului) si pe de alta parte ca un semnal de alarma pentru management asupra pericolelor cu adevarat importante pentru securitatea firmei. Actiunile rezultate din aceasta analiza depind atât de efectele –potential pozitive sau negative- ale riscurilor precum si "apetitul pentru risc" al întreprinderii, respectiv a conducătorilor ei. De aici rezulta ca într-un mediu economic caracterizat prin schimbari permanente si neastepate, managementul riscului este o activitate care solicita o atentie continua în care analizele si raportările anuale nu sunt suficiente si de aceea, tocmai caracterul de activitate permanenta pe care o presupune ERM îl recomanda drept un instrument eficient în slujba managementului superior.

Orice raport anual al corporatilor din tarile dezvoltate cuprinde în mod obligatoriu si un capitol referitor la riscurile de afaceri ale firmei pentru a da posibilitatea investitorilor sa-si faca o imagine asupra profilului de risc al întreprinderii. În contextul managementului riscului, "surpriza" reprezinta un eveniment cu efecte care pot conduce la abateri semnificative fata de asteptari. Deoarece asteptarile investitorilor se bazeaza pe evaluarea mediului intern si extern al întreprinderii precum si pe informarile consiliului de administratie, abaterile sunt privite, în general, ca rezultat al unor informari insuficiente, a unor decizii luate sub imperiul unor evaluari gresite, ignorarea cu buna-stiinta a masurilor de control sau de neprevvedere a unor evenimente.

Analistii si investitorii reactioneaza prompt la acest tip de abateri si evaluarea pe care o fac se bazeaza în primul rând pe încrederea pe care o au în sistemul de control intern si management al riscului: a fost ghinion sau un management slab? Comunicarea deschisa ca parte integranta a unei "culturi fara surprize" poate determina cresterea enorma a încrederii investitorilor.

Întroducerea unei "culturi fara surprize" înseamna:

- Instituirea unei strategii clare de management al riscului si de control intern
- Sprijin deplin la toate nivelurile manageriale
- Discutii cu toate partile interesate si dezvoltarea unor sisteme necomplicate de management al riscurilor
- Înlturarea barierelor de comunicare si încurajarea contactelor dintre diferitele functiuni ale întreprinderii
- Îmbunatatirea colaborarii, disponibilitatii spre negociere si capacitatii de apreciere a riscurilor.

Nu trebuie neglijat însa faptul ca implementarea unui sistem riguros de management al riscului extins la nivelul întreprinderii presupune costuri enorme de timp, putere de munca si nu în ultimul rând, bani. Pentru ca toate aceste eforturi sa dea si roade, introducerea acestui sistem trebuie comunicat[5].

Comunicarea riscurilor începe de la cel mai înalt nivel al conducerii întreprinderii care trebuie sa se asigure ca:

- Strategia întreprinderii si toate riscurile legate de aceasta, cu alte cuvinte indicatorul de risc al întreprinderii, este cunoscut de catre toate grupurile interesate
- Grupurile interesate cunosc exact toate riscurile pe care întreprinderea si le asuma precum si sistemul de monitorizare a lor. Sursa acestor informatii este cel mai adesea Raportul anual al Consiliului de administratie si confirmarea este data de Raportul comitetului de audit.

Managementul riscului în România

Si în România, cei mai multi dintre oamenii de afaceri sunt constienti de faptul ca numeroase riscuri ameninta supravietuirea si dezvoltarea propriilor companii, însa în cele mai multe dintre cazuri, acestia nu iau masuri concrete pentru gestionarea lor.

În octombrie 2004 compania Marsh care activeaza in domeniul serviciilor de consultanta de risc si de brokeraj în asigurari, face publice rezultatele Studiului „Managementul riscului în Europa Centrala si de Est”. Acest studiu prezinta modul în care companiile din Europa Centrala si de Est percep, ierarhizeaza si gestioneaza riscurile cu care se confrunta. Studiul este însoțit si de o comparatie între cifrele referitoare la România si cele regionale.

Raportul "Managementul Riscurilor in Europa Centrala si de Est", analizeaza raspunsurile primite din 11 tari (Bulgaria, Cehia, Croatia, Estonia, Letonia, Lituania, Polonia, România, Slovacia, Slovenia si Ungaria), de la 686 de companii cu o cifra de afaceri anuala mai mare de 5 milioane de Euro.[6] Companiile care au raspuns chestionarului trimis de Marsh fac parte din diverse sectoare industriale, inclusiv: auto, chimie si farmaceutica, comert cu amanuntul, constructii, productie si distributie de energie si utilitati, servicii de logistica si aprovizionare, productie de bunuri diverse, servicii financiare, telecomunicatii si tehnologie, vânzare en gros de echipamente.

In România au fost contactate 1000 de companii si s-au primit 109 raspunsuri. In majoritatea cazurilor, persoana care a furnizat raspunsurile a fost Directorul Executiv, Directorul General sau proprietarul companiei.

Cele mai importante concluzii ale acestui studiu arata ca aproape jumatate dintre companiile din Europa Centrala si de Est nu au o strategie clara pentru încorporarea managementului de risc în activitatea lor. Majoritatea managerilor chestionati admit ca nu au implementate proceduri robuste pentru managementul riscurilor strategice.

Participantii la studiu au fost rugati sa analizeze o lista cu 28 de riscuri, încadrate în patru mari categorii: operationale, strategice, financiare si de hazard. Riscurile cele mai semnificative, dar pe care adesea companiile nu se simt confortabil sa le administreze, sunt:

- Cresterea concurentei (risc strategic)
- Intârzieri mari la plata din partea clientilor cheie (risc financiar)
- Scaderea cererii din partea clientilor (risc strategic)
- Pierderea de personal cheie catre concurenta (risc operational)
- Modificari ale cursului de schimb valutar sau ale ratei dobânzii(risc financiar)

In mod traditional, riscurile de hazard si cele financiare erau considerate ca fiind cele mai îngrijoratoare pentru oamenii de afaceri. Totusi, majoritatea participantilor la studiu sustin ca au deja masuri eficiente de administrare a

acestor tipuri de riscuri, ei fiind mai degraba preocupati de riscurile strategice si de cele operationale.

La nivel regional, aproape 90% dintre managerii chestionati au afirmat ca intensificarea concurentei reprezinta cel mai important risc pentru compania lor, însa doar putin peste jumatate dintre ei au afirmat ca au elaborat si adoptat masuri robuste de diminuare a acestui risc. În România, numarul respondentilor preocupati de cresterea competitiei a fost de 84%, numai 60% dintre ei considerând ca au luat deja masuri adecvate pentru a administra acest risc.

Participantii la studiu au fost întrebatii daca firmele lor au suferit, în decursul ultimilor trei ani, o pierdere financiara importanta, ca urmare a producerii unuiia dintre riscurile mentionate în chestionar, si daca de atunci a fost implementat un plan de management al situatiilor de criza. La nivel de regiune nu toate companiile care au suferit pierderi importante au implementat proceduri adecvate pentru a preveni o noua aparitie a unei situatii similare. În România, 10% din companiile care au afirmat ca au suferit o pierdere financiara importanta în ultimii trei ani nu au implementat înca un plan de management al situatiilor de criza.

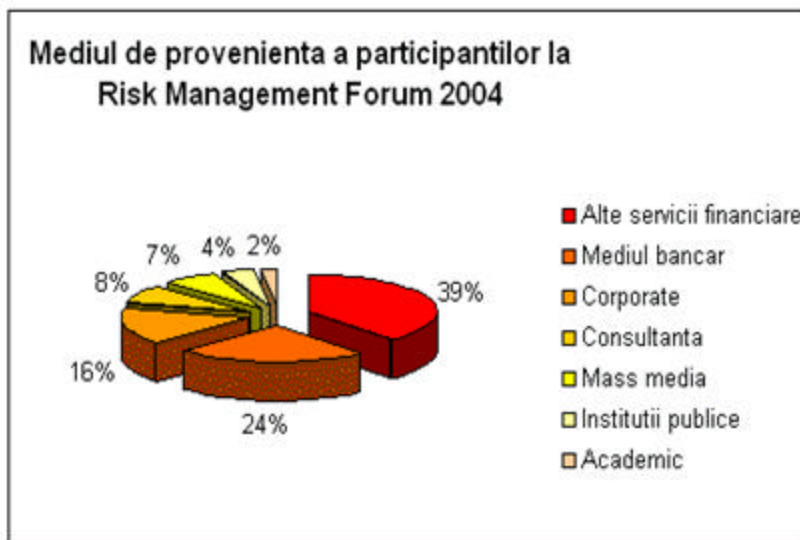
În ceea ce priveste existenta unor procese formale de management al riscului în cadrul companiilor chestionate, aproape una din trei companii chestionate în Europa Centrala si de Est nu realizeaza o analiza periodica a riscurilor – aceasta fiind efectuata doar dupa ce se produce o dauna, sau chiar niciodata. 42% dintre societati trec în revista riscurile la intervale mai mari de sase luni, iar 61% dintre ele trec în revista riscurile cu mai mare regularitate decât o faceau acum doi ani.

O alta concluzie a acestui studiu este aceea ca firmele din Romania si din Europa Centrala si de Est nu sunt înca preocupate de reglementarile ce intra în vigoare odata cu aderarea la Uniunea Europeana, si de implicatiile acestora asupra activitatilor companiei. Pentru a evita posibile sanctiuni, companiile din noile state membre trebuie sa se familiarizeze cu un volum impresionant de reglementari si politici noi si sa se asigure ca activitatile lor se desfasoara în conformitate cu acestea.

Cu toate ca oamenii de afaceri sunt constienti de faptul ca aceste riscuri ameninta în mare masura supravietuirea si dezvoltarea viitoare a companiei, în cele mai multe dintre cazuri acestia nu au încredere în actiunile întreprinse pentru administrarea respectivelor riscuri. Interesul pentru acest domeniu este însa în crestere poate si datorita faptului ca mediul de afaceri românesc începe sa consientizeze ca apropiata integrare în Uniunea Europeana presupune un grad ridicat de risc pe de o parte, si obligativitatea aplicarii normelor si reglementarilor specifice pe de alta parte. În acest sens sunt organizate simpozioane si cursuri de pregatire sponsorizate în principal de organizatii neguvernamentale sau de catre companii private, activitati care se bucura de o prezenta numeroasa.

Sub sloganul „Risk is good...risk means business!” în octombrie 2004 s-a desfasurat editia a doua a Risk Management Forum 2004 la care au luat parte

peste 350 de participanti din top management, middle management sau cu functii operative (fig.2) în firme din diverse sectoare economice (fig.3).



Trebuie remarcat însa ca participarea directorilor din sectorul corporativ este destul de scazuta, doar 16%, si de asemenea ca doar 18% din participanti erau reprezentantii managementului de vârf, ceea ce ne conduce la concluzia ca si din acest punct de vedere comunitatea economica româneasca înca nu s-a maturizat.

Fig.2. Sursa :xprimm



În cadrul forumului, Ovidiu Demetrescu, Managing Director London Brokers a exprimat foarte plastic aceasta situatie: „Optzeci la suta din companiile românești se comporta fata de riscul operational precum strutul: ignora problema. Or, într-o zi, strutul va sta pe o pista de ciment.”

Fig.3. Sursa :xprimm

In concluzie, implementarea unui proces eficace de management al riscului ar putea ajuta companiile sa identifice si sa abordeze aceste riscuri. Directorii firmelor au obligatia, atât fata de angajati, cât si fata de actionari, de a proteja compania lor împotriva riscurilor, în conditii economice dificile, combinate cu provocarile aduse de cresterea concurenței si de aplicarea unor noi reglementari odata cu aderarea la Uniunea Europeana. Managerii trebuie sa gaseasca solutii pentru a tine sub control riscurile cu care se confrunta si pentru a putea asigura dezvoltarea viitoare a companiilor. Firmele care sunt preocupate cu adevarat de administrarea riscurilor vor avea numai de câstigat pe termen lung.

O alta concluzie care se desprinde este aceea ca managementul riscului într-o companie este oglinda fidela a competentei consiliului ei de administratie.

Bibliografie

1. Cooney, R. (May 10, 1999). - *Web-based product to help manage risks* , National Underwriter Property & Casualty, p19.
2. Frei, Hanspeter : „*Risk Management von Stiefkind zum Wunderkind*“ material prezentat cu ocazia conferintei LUTIS 2004 consultat la data de 15.08.2005 de pe http://www.infosurance.ch/lutis04/FOLIEN_26MAI/Zusatzinformationen/EnterpriseWideRM_Lutis%202004%20Rev1.pdf
3. ****A Risk Management Standard* -Published by AIRMIC, ALARM, IRM: 2002 [www]
4. Meier, Donald- *Integrating Enterprise-Wide Risk Management Concepts into IndustrialTechnology Curricula*, Journal of Industrial Technology, Volume 16, Number 4 - August 2000 to October 2000, p.3
5. *** “*Be prepared*”, articol publicat în “The Economist”, 22.01.2004
6. <http://www.marsh.ro/ro/noutati/Managementul%20riscului%20in%20Europa%20Centrala%20si%20de%20Est%20%20Cercetare%20de%20Piata.php> consultat la data de 10.05.2005