

Valitsemine, riskijuhtimine ja õigusnormide järgimine kui terviksüsteem

Ajakirja The Economist analüüsiosakond viis 2009. aasta septembris KPMG nimel läbi üleilmse uuringu valitsemine, riskijuhtimine ja õigusnormide järgimise terviksüsteemidele (*Governance, Risk, Compliance* – GRC) hinnangu andmiseks. Uuringu olulisemad järeldused on järgmised:



Karin Rätsep

KPMG Baltics AS

siseauditi teenusvaldkonna juht

tel 6268 751

kratsep@kpmg.com

Paljud ettevõtted tunnevad üha suuremat survet GRC terviksüsteemi loomiseks.

Pea kaks kolmandikku (64 protsenti) vastanuist ütles, et kuna ettevõtte juhtimine on keerukas ja juhtkond soovib vähendada riske ning tõhustada valitsemist, on GRC nende organisatsiooni jaoks olulise tähtsusega.

Tähtsat rolli mängib GRC kulukus, mis aasta aastalt kasvab.

Poolte uuringus osalenud ettevõtete hinnangul läheb valitsemine, riskijuhtimine ja õigusnormide järgimine ettevõttele maksma umbes 5 protsenti aastakasumist ning suur enamus (77 protsenti) ennustab selle kuluartikli kasvu järgmisel paaril aastal. Kulude suurenemist eeldavad rohkem need ettevõtted, kes tegutsevad sellistes seadusega rangelt reguleeritud sektorites nagu rahandus ja energiatööstus.

Paljud organisatsioonid ei näe terviksüsteemi eeliseid.

Vaid kolmandik (34 protsenti) vastanuist arvab, et valitsemisele, riskijuhtimisele ja õigusnormide järgimisele tehtud kulutused on pigem investering kui kulu. 45 protsenti ütleb, et GRC terviksüsteemi loomine on

ettevõtte jaoks üsna suur väljakutse. Veelgi vähem vastanuist arvab, et terviksüsteem aitab parandada organisatsiooni tulemuslikkust. Ainsaks oluliseks eeliseks peetakse seda, et GRC süsteem võimaldab kiiremini riske tuvastada ja nendega toime tulla (nii arvas 59 protsenti vastanuist).

Suurimaks takistuseks terviksüsteemi edukal rakendamisel on inimesed, mitte tehnoloogia.

Integreeritud süsteemi loomine toob endaga kaasa laiaulatuslikud ümberkorraldused, seega ei ole ilmselt üllatav, et ainsaks suurimaks takistuseks peetakse vastupanu muutustele (44 protsenti). Sellele järgneb terviksüsteemi protsesside keerukus (39 protsenti) ning asjatundjate puudus (36 protsenti). Vähem kui kümnendik vastanuist nimetas takistusena tehnoloogilisi vajakajäämisi.

Viimased poolteist aastat on pannud tõsiselt proovile seni ärimaailmas valitsenud tõekspidamised ning paljud ettevõtted on pidanud ümber hindama oma senised tegutsemis-põhimõtted. Organisatsiooni kultuur, ühingujuhtimine ning riskidega toimetulek on seoses teisenenud õigus- ja majanduskeskkonnaga põhjalikult muutunud, kuna juhid vajavad ette-

võtte jätkusuutlikkuse parandamiseks suuremat kindlustunnet ja enesekindlust. Juhtkonnalt nõutakse ettevõtte tõhusamat juhtimist ning suuremat läbipaistvust aktsionäride ees, samal ajal oodatakse neil ka ettevõtte majandustulemuste parandamist ja kasumlikkuse tõusu. Praegune GRC mudel ei vasta nimetatud vajadustele, kuna süsteem on paisunud liiga suureks ja keerukaks. Halvimal juhul võib praegune süsteem luua juhtidele võltsturvatunde ning piirata nende võimalusi riske kontrollida.

Selle asemel, et iga GRC teemaga eraldi tegelda, peaksid organisatsioonid ühendama ettevõtte äristrateegia ning valitsemise ja riskijuhtimise, pöördudes põhitähelepanu äritegevuse tulemuslikkusele ja efektiivsusele, loomulikult õigusnorme järgides. Õige ja toimiv GRC mudel võimaldab juhtidel saada vajalikku teavet, et mõista ettevõtte ees seisvaid riske ning nendega edukalt toime tulla, samuti näha ette ning rahuldada huvirühmade ja seadusandjate muutuvaid nõudmisi. Selle tulemusena tekib üha jätkusuutlikum, teadlikum ja tulemusse orienteeritum organisatsioon, mis on edukas hoolimata ümbritsevast ebakindlusest. Et aidata ettevõtetel soovitud tulemuseni jõuda, on KPMG välja töötanud raamistiku, mis seob ühtseks ja selgelt struktureeritud tervikuks nii riskijuhtimise ja õigusnormide järgimisele suunatud tegevused kui ka valitsemise, organisatsioonikultuuri, kindlustunde ja aruandluse.

Esimese sammuna tuleks GRC süsteem seostada organisatsiooni missiooniga, mis omakorda kirjutatakse lahti strateegiliste eesmärkidena.

- **Strateegia:** Mida tahame saavutada?
- **Väärtused:** Mille eest seisame?
- **Ärimudel:** Kuidas saavutame?
- **Väärtusloojad:** Millised tegurid mõjutavad organisatsiooni edukust?



KPMG poolt väljatöötatud valitsemise, riskijuhtimise ja õigusnormide järgimise raamistik



KPMG International 2009

Organisatsiooni kui ühtse terviku keskmes on äriprotsessid, mida iseloomustavad tugev kontroll ja aruandlus. Äriprotsesse ümbritseb GRC toimetumudel, mille raames ettevõtte kindlustunde saavutamise nimel toimub valitsemine, riskijuhtimine ja õigusnormide järgimine. Äriprotsesse (ja GRC toimetumudelit) ümbritseb neli võtmekomponenti, mis peavad jätkusuutlikkuse tagamiseks olema omavahel kooskõlas.

- **Riskiprofiil:** arusaamine organisatsiooni ees seisvate riskide olemusest ja ulatusest
- **Kultuur ja käitumine:** riskijuhtimine kui üks osa igapäevakäitumisest

- **Valitsemine, organisatsioon ja infrastruktuur:** ülevaade äriprotsessidest ja otsuste langetamine
- **Ettevõtte kindlustunne:** kontrollisüsteemide tõhususe hindamine, jälgimine ja aruandlus

Küsida võib, et kui paljudel Eesti ettevõtetel on täna valitsemise, riskijuhtimise ja õigusnormide järgimisega probleeme. Nagu rahvusvahelisi ettevõtteid, mõjutavad ka meie ettevõtteid karmistunud õigusaktid ning eri valdkondadega seotud regulatsioonide rakendumine (nt Basel II või uus solventsusrežiim). Ettevõtete juhtkondadel on järjest kasvav

surve tagada kindlus, et ettevõtte tegevus on vastavuses õigusnormide ning kehtivate regulatsioonidega, kuid sama suur on ootus parandada ettevõtte kasumlikkust. Juhtkonna kindlustunde ning ettevõtte tegevuse tulemuslikkuse saavutamise sellega, kui suudame siduda kontrollikeskonna ettevõtte strateegiaga, tagame riski- ja kontrollisüsteemi elementide sidususe ning väldime liigkeeruliste, dubleerivate ja kulukate riskijuhtimise ja kontrollisüsteemide loomist. •