



Risc Consult



Planul de continuitate a activității - dificultăți de implementare



Impactul reglementării 'REACH' asupra afacerilor: noi riscuri, provocări și oportunități



Lanțul furnizor și managementul riscului

Cuprins

- 3 Editorial
- 4 Știri
- 6 Planul de continuitate a activității - dificultăți de implementare
- 9 Impactul reglementării 'REACH' asupra afacerilor: noi riscuri, provocări și oportunități
- 12 Lanțul furnizor și managementul riscului
- 14 Profil de companie: Mercer Human Resource Consulting

Risc Consult este un buletin informativ în domeniul asigurărilor și managementului riscului editat, produs și distribuit gratuit de Marsh în România. Pentru a vă înscrie pe lista de distribuție, pentru a solicita mai multe exemplare sau pentru a nu mai primi acest buletin informativ, vă rugăm să ne contactați prin e-mail: office@marsh.ro.

Risc Consult este disponibil și în format electronic, la adresa www.marsh.ro, unde vom putea primi și eventualele comentarii și propuneri ale cititorilor. Reproducerea integrală sau parțială a conținutului din acest buletin este permisă doar dacă se menționează sursa (Risc Consult).

Informațiile, articolele și materialele publicate în acest buletin sunt furnizate doar cu scop informativ și nu constituie consultanță. Marsh nu își asumă în nici un fel responsabilitatea pentru eventualele erori apărute și pentru consecințele folosirii acestor informații. Înainte de a lua o decizie pe baza informațiilor publicate în Risc Consult, vă recomandăm să apelați la consultanți specializați.



„Problema dumneavoastră este riscul ... nu asigurarea”

- H. Marsh, 1901

Așa cum susținea în 1901 unul din întemeietorii Marsh & McLennan Co. - Henry Marsh, problema unei companii este riscul, asigurarea fiind doar un mod de finanțare a riscurilor.

În foarte multe cazuri, brokerul vine în fața clientului și prezintă practic toate tipurile de asigurări pe care o companie le poate încheia, clientul alegând apoi pe baza experienței proprii și a sfatului brokerului un pachet de asigurări necesar. Având în vedere că resursele sunt limitate (inclusiv bugetul de asigurări), companiile trebuie să-și concentreze eforturile nu neapărat către asigurări ci către riscuri, pentru a maximiza rezultatul, și ca atare abordarea trebuie să fie complet diferită.

În activitatea de zi cu zi, orice companie se confruntă cu riscuri a căror administrare necorespunzătoare poate conduce la pierderi semnificative, iar în cazuri extreme chiar la faliment. Practic managerii își petrec 99% din timp administrând diverse riscuri sau luând decizii în care managementul riscului are un rol foarte important și numai 1% din timp îl petrec încheind asigurări.

În cazul în care abordarea este concentrată pe prioritizarea riscurilor ce pot afecta afacerea atât din punct de vedere al impactului potențial, cât și al frecvenței producerii riscurilor, tratarea lor este corespunzătoare și riscul se transformă în avantaj competitiv, iar incertitudinea în succes pentru orice companie. Totuși multitudinea de fațete ale riscurilor fie ele asigurabile sau neasigurabile, modul în care acestea se pot răsfrânge asupra întregii afaceri și lipsa de cunoștințe a managerilor asupra celor mai bune practici de risk management, face din managementul riscului un proces complex și dificil pentru a crea un avantaj competitiv.

Acolo unde alții văd riscul, Marsh vede oportunitatea: pentru a ajuta clienții să găsească o soluție sau să ia o decizie corectă, pentru a pătrunde pe piețe noi, pentru a proteja idei, pentru a inova, pentru a culege recompense, pentru a fi în siguranță, pentru a se pregăti pentru viitor sau pentru a-și crește afacerea. În felul acesta ne propunem să ajutăm companiile românești să aibă mai mult succes - așa cum o facem de peste 100 de ani la nivel global, punându-le la dispoziție întreaga experiență și valoare a capitalului intelectual Marsh.

Cristian Fugaciu
Country Manager



Știri

MARSH No.1 din nou!

Concernul MARSH&McLENNAN Companies (MMC) a fost desemnat pentru cel de al 36-lea an consecutiv ca fiind cea mai mare companie de brokeraj în asigurări la nivel internațional, de către BUSINESS Insurance revistă consacrată în domeniu - cu ocazia publicării raportului său Annual Broker Profile 2007.

Încasările din serviciile de brokeraj și consultanță de risc au ajuns la 10,4 mld. USD în 2006, depășind cu peste 3 mld. USD veniturile înregistrate de către cel

mai apropiat concurent Marsh.

"Suntem foarte mândri de rezultatele obținute, prin prisma faptului că acestea susțin și consolidează poziția noastră de lider în domeniul brokerajului și consultanței de risc. MARSH reprezintă prima alegere a clienților datorită angajaților săi, adevărați profesioniști ce vin în întâmpinarea nevoilor specifice cu pasiune și o foarte bună cunoaștere în domeniu", a declarat Brian STORMS, CEO, MARSH.

Focus: pensii private

Mercer Human Resource Consulting - lider mondial în domeniul consultanței de resurse umane și beneficii pentru angajați, împreună cu Marsh - lider mondial în consultanță de risc și brokeraj în asigurări, au organizat în luna mai a acestui an un seminar dedicat pensiilor private.

Acest seminar a avut drept scop realizarea unei analize a situației actuale a sistemelor de pensii și programelor de pensionare din Europa, precum și a noii legislații a pensiilor private din România, cu consecințele și oportunitățile ce decurg de aici pentru angajatorii de pe piața locală.

Din ce în ce mai multe companii oferă în pachetul salarial o serie de beneficii suplimentare, această practică având scopul creșterii gradului de retenție al personalului. Dezvoltarea acestor beneficii, diversificarea lor, reprezintă o prioritate continuă pentru toate companiile, aceasta rezultând din obiectivul clar de fidelizare al

salariaților, de reducere a fluctuației de personal și adăugare a unui plus de competitivitate în atragerea unor viitori angajați cât mai calificați. Au participat reprezentanți ai unor companii naționale și multinaționale din mediul de afaceri românesc, reprezentanți Mercer Human Resource Consulting și Marsh Broker de Asigurare-Reasigurare. În cadrul seminarului au fost prezentate sistemele de pensii facultative (numite și pilonul III) din România și alte țări europene, iar participanții au dialogat activ cu responsabilii din domeniu.

Pe lângă calitatea sa de consultant de risc și broker de asigurare, Marsh se va implica și în intermedierea pensiilor facultative administrate privat. Astfel, Marsh va oferi consultanță în alegerea fondului de pensii și a administratorului, în concordanță cu nevoile specifice ale companiei și angajaților acesteia.

Managementul riscului în domeniul bancar

Marsh a participat în calitate de partener la cea de-a 4-a ediție a seminarului "MANAGEMENTUL RISCULUI ÎN PERSPECTIVA BASEL II", eveniment organizat la finele lunii aprilie de Finmedia.

Seminarul a abordat tematica implementării normelor Acordului Basel II și influența semnificativă asupra activității băncilor și instituțiilor financiare - prin impunerea unor cerințe obligatorii de adaptare a sistemelor de management, organizațional și informatic direcționate către reducerea expunerii în fața riscurilor de credit, de piață sau operațional.

Printre temele prezentărilor susținute de către specialiștii în domeniul managementului riscului, s-au numărat următoarele:

- Dificultățile majore cu care se confruntă băncile în încercarea de a implementa sisteme de administrare a riscului de credit și a riscului operațional conforme cu Basel II;
- Distribuția pierderilor în cazul riscului operațional;
- Modele de rating al riscului operațional;
- Cuantificarea expunerii la incapacitatea de plată;
- Inter-relaționarea dintre riscul de credit, de piață, operațional și de lichiditate;
- Băncile centrale - rolul și progresul

autorităților de reglementare în inițiativele de gestionare a riscurilor și pilonul II al implementării acordului Basel II;

- Practicile de continuarea afacerilor și recuperarea după dezastre pentru gestionarea riscurilor în bănci;
- Soluții de Business Intelligence pentru Basel II.

În cadrul secțiunii "Riscul de credit și riscul operațional", Philippe Velard - unul din cei 4 membri ai echipei **Marsh FINPRO Europe** - a susținut o prezentare pe tema riscului operațional și asigurării ca urmare a evoluției din ultima perioadă a Basel II. FINPRO Europe este echipa responsabilă cu educarea clienței și implementarea noii oferte de servicii Marsh - concentrată pe riscuri operaționale și reforma activităților în conformitate cu Basel II.

Prin subiectele supuse dezbaterii și nivelul prezentării, seminarul s-a constituit într-un foarte bun prilej de analiză care a reunit reprezentanți ai autorităților de reglementare în domeniul financiar - bancar (BNR, Asociația Română a Băncilor, CNVM), ai marilor bănci comerciale din România, ai instituțiilor financiare non-bancare și ai unor importante companii care oferă soluții IT referitoare la riscul operațional.



Philippe Velard
FINPRO Europe

Marsh la FIAR

Marsh Broker de Asigurare-Reasigurare a participat și anul acesta la **FIAR (21-25 mai 2007)**, eveniment ce a reunit cu succes peste 500 de specialiști în domeniul asigurărilor.

Compania a fost reprezentată la această importantă conferință business-to-business din industria asigurărilor de către directorul general al Marsh România - Cristian Fugaciu, Harry Hatfield și Hamish Dowlen - Vice-Președinți Guy Carpenter - Europa Centrală și de Est.

Guy Carpenter - parte a grupului MMC - este un consultant internațional de reasigurare, servicii de brokeraj și modelare financiară, precum și alte servicii conexe pentru companii de

asigurare și reasigurare din întreaga lume.

Marsh își demonstrează astfel preocuparea pentru întâmpinarea provocărilor industriei asigurărilor în contextul dinamicii pieței și a schimbărilor legislative relativ frecvente, prin servicii globale de management al riscului, consultanță de risc, brokeraj în asigurări, soluții financiare și programe de administrare a riscului pentru companii private, entități publice, asociații profesionale și alte organizații.

Planul de continuitate a activității - dificultăți de implementare



Identificarea tuturor surselor potențiale generatoare de crize în afaceri este puțin probabilă, dar înțelegerea unor categorii majore de riscuri și incertitudini poate facilita punctarea tipurilor de crize celor mai probabile ce trebuie evitate și pentru care o companie trebuie să se pregătească.

Cele mai multe dintre riscuri sunt determinate de profilul de activitate al companiilor, și acestea au învățat din experiență să mențină o atenție continuă asupra unor surse de risc legate de specificul industriei în care operează: accidente și evenimente naturale, dezastre care afectează factorul uman, avarii tehnice, forțele pieței sau chiar acțiunile unor angajați

infideli sau rău intenționați.

Managementul crizei începe, în mod ideal, cu mult înainte de declanșarea efectivă a unei crize, într-un mediu calm și obiectiv, cu un amplu efort organizațional îndreptat în direcția identificării riscurilor semnificative și a impactului posibil al producerii fiecăruia dintre aceste riscuri. Analiza surselor de risc ale afacerii, a lucrurilor care pot merge rău și evaluarea a cât de rău pot merge constituie, de regulă, prima etapă a managementului crizei și a fundamentării unui plan de continuitate în afaceri și o întâlnim în literatura de specialitate sub denumirea de **analiză de impact**.

În esență, planul de continuitate constituie un set de măsuri prestabilite menite să ofere tipare de acțiune care să fie utilizate ca și ghiduri de răspuns la un incident perturbator care afectează obiectivele de afaceri ale companiei, în toate cele trei faze ale managementului continuității în afaceri: **răspunsul de urgență** menit să salveze oamenii și să limiteze pagubele, **managementul crizei** și **recuperarea activității** la nivelul de dinainte de producerea incidentului perturbator.

Construirea unui plan de continuitate eficient și efectiv nu este deloc o sarcină simplă și necesită un proces ciclic de fundamantare, implementare, exersare, corecție, revizuire a fundamentării, îmbunătățire a implementării, creșterea graduală a complexității exersării și identificarea și aplicarea de corecții în plan după fiecare exersare, după care ciclul se repetă.

La fel de adevărat este că, fără un plan de continuitate bine fundamentat și exersat, o companie poate doar din întâmplare să supraviețuiască unei crize majore și până acum nu au existat cazuri de astfel de companii care să și reușească să revină la situația de

dinainte de criză chiar dacă au supraviețuit acesteia.

Printre problemele care împiedică sau îngreunează construirea sau perfecționarea unui plan de continuitate, se regăsesc mai frecvent următoarele:

1. Angajamentul insuficient al top managementului companiei

Planul de continuitate solicită multe resurse actuale ale companiei cu scopul pregătirii răspunsului la situații de criză viitoare ce par uneori foarte puțin probabile, așa încât este necesară o gândire strategică pentru valorizarea planului de continuitate. Beneficiile unui plan de continuitate sunt adesea puțin evidente în prezent, mulți directori de departamente nu sesizează cu ușurință beneficiile planului fiind, în mod natural mai înclinați spre alocarea de resurse pentru managementul riscurilor cu care se confruntă zilnic decât pentru cheltuirea acestora pentru pregătirea răspunsului la situații ipotetice de criză cu probabilitate redusă. Este esențial deci, să existe un angajament clar și o susținere fermă din partea conducerii firmei la cel mai înalt nivel, acolo unde se forjează strategia firmei, fără de care este puțin probabil ca planul de continuitate să aibă succes.

2. Analiza incompletă a surselor de risc

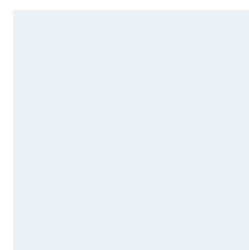
Această deficiență poate apărea în mai multe forme. Una din aceste forme poate fi neidentificarea tuturor surselor cu potențial de a genera crize - accidente, catastrofe naturale, forțele pieții, reavoința angajaților etc. Alta o poate constitui o auditare insuficientă a planului, datorită alocării unui număr redus de persoane implicate în această sarcină. Insuficienta implicare a personalului operativ în procesul de auditare este o altă deficiență, care ignoră faptul că oamenii aflați mai aproape de zonele operative pot detecta mai bine sursele de risc și situațiile cu potențiale de producere a crizei. În fine, o altă deficiență care poate introduce distorsiuni și limitări grave în fundamentarea planului de continuitate o poate constitui focalizarea unilaterală a atenției conducerii, dat fiind că unele riscuri sunt mai preocupante sau mai vizibile decât altele.

3. Un sistem slab de prevenire a materializării riscurilor

Unele riscuri au un potențial de daună mai mare decât altele și o evaluare corectă a lor permite neutralizarea sau diminuarea prin acțiuni manageriale de reducere și/sau transfer al riscurilor. În cele mai multe situații, crizele încep ca probleme mărunte care însă se amplifică, uneori catastrofal, pe fondul unei monitorizări neadecvate care nu permite neutralizarea crizelor înainte ca ele să devină periculoase și costisitoare. Unele crize au cauze interne, care pot fi evitate în mare măsură printr-o modelare anticipativă a consecințelor politicilor și acțiunilor companiei. Aceste considerații conduc la concluzia că planul de continuitate (esențialmente o aplicație post-incident) trebuie văzut în contextul mai larg al managementului continuității activității, care include și activitatea de prevenire a producerii riscurilor sau de reducere a frecvenței de producere a riscurilor și a impactului acestora când, totuși, se produc. Experiența arată că este ineficientă concentrarea pe răspunsul la criză înainte de a se trata problematica prevenirii producerii riscurilor apte să genereze crize.

4. Planificarea deficitară a construirii planului de continuitate

Inabilitatea de a constitui o echipă multidisciplinară, care să pună în comun experiența și priceperea multor persoane pentru a identifica semnele timpurii ale unei crize și a imagina soluții de control, constituie un impediment major în construirea unui plan de continuitate viabil. La fel de dăunătoare poate fi și focalizarea insuficientă pe problematica comunicării în situații de criză și planificării recuperării activității. Aici reglementările legale sunt nerelevante. Dacă este adevărat ca, pe de o parte, există anumite reglementări care obligă firmele să aibă planuri de răspuns de urgență, la fel de adevărat este că, pe de altă parte, nu există încă reglementări care să oblige firmele să aibă proceduri de management al crizei sau de recuperare a activității și, în general, nu există nici o lege care să le oblige să nu dea faliment. Pentru ca acest lucru să nu se întâmple, soluția constă în apelul la cele mai bune practici și nu doar la



Planul de continuitate a activității - dificultăți de implementare

aplicarea dispozițiilor legale care, atunci când există, nu impun decât performanțe medii, accesibile majorității actorilor economici.

5. Actualizarea inconsistentă a planului

Schimbările din interiorul firmei și din mediul de afaceri schimbă profilul riscurilor firmei și scad capacitatea planului de continuitate de a furniza soluții pentru un răspuns adecvat în situații de criză, pe măsură ce firma se îndepărtează în timp de momentul construirii planului. De asemenea, întârzierile în finalizarea tuturor procedurilor cerute de plan conduc la dificultăți în administrarea planului și în exersarea lui. În sfârșit dar nu în ultimul rând, inconsistența controlului documentației planului este de natură a cauza sau agrava comunicarea defectuoasă a acestuia, ce poate introduce distorsiuni în aplicarea planului. Pentru evitarea acestor situații negative, este recomandată executarea unei revizuirii a planului după fiecare schimbare majoră în interiorul firmei sau în mediul în care aceasta acționează. Din precauție, chiar și în situația în care nu există astfel de schimbări, revizuire planului trebuie executată cel puțin o dată pe an. Evident, analiza de impact trebuie repetată după fiecare schimbare majoră, fără excepție.

6. Testarea insuficientă a planului de continuitate

Această problemă este, probabil, una din principalele cauze pentru care firmele eșuează în tentativa de a construi sisteme eficiente de management al crizelor și al continuității activității. Testarea este costisitoare sub raportul resurselor materiale care trebuie investite și al consumului de timp, ceea ce face ca adesea testările să se facă de complezență, fenomen încurajat și de un sistem de audit intern inconsistent. Planul de continuitate nu funcționează bine pentru crize care nu pot fi anticipate iar cel mai bun remediu pentru incapacitatea de a anticipa situațiile de criză este o echipă flexibilă, decisă și cu autoritate de acțiune delegată corespunzător. O ipoteză de lucru bună în dezvoltarea unui plan de continuitate este să se presupună că planul de continuitate nu va funcționa și să se caute soluții prin exersare pentru

a-l face să meargă, ceea ce are ca efect creșterea probabilității ca planul să funcționeze corespunzător într-un caz real.

7. Deficiențe în verificarea consistenței planului

Este potrivit planul cu obiectivele de afaceri ale companiei? Conține toate elementele care să permită o aplicare adecvată? A fost comunicat corespunzător tuturor angajaților? Care sunt evenimentele majore pentru care a fost conceput planul? Este bine implementată structura organizațională de management al crizei și este aceasta dotată cu o delegare corespunzătoare de competențe? Sunt bine definite rolurile și responsabilitățile echipelor și persoanelor care trebuie să aplice planul? Iată doar câteva din întrebările la care o verificare adecvată a consistenței planului de continuitate trebuie să răspundă.

Toate organizațiile sunt expuse la crize. Managerii organizațiilor care se confruntă cu crize trebuie să acționeze rapid și eficient, să recunoască sursele și să rezolve criza pentru a asigura continuitate activității, în cel mai scurt timp și cu minim de pierderi. Deși rezolvarea crizelor tinde să devină tot mai mult o preocupare a unui manager modern totuși, relativ puțini manageri primesc o pregătire formală în această direcție critică. Planul de continuitate poate constitui un remediu pentru această situație, prin capacitatea sa de a furniza un cadru practic pentru răspunsul de urgență, pentru gestionarea crizelor imprevizibile și pentru revenirea la situația de dinainte de producerea crizei.

Impactul reglementării 'REACH' asupra afacerilor: noi riscuri, provocări și oportunități

Există mai mult de 100,000 de substanțe chimice folosite în mod uzual în Uniunea Europeană, multe substanțe fiind neevaluate din punct de vedere al proprietăților și siguranței folosirii lor. Pentru a compensa absența acestor informații și pentru a face comerțul, manipularea și folosirea lor mai sigure, pentru a promova protecția mediului înconjurător, Uniunea Europeană a introdus o reglementare numită REACH (Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals - Înregistrarea, Evaluarea și Autorizarea Substanțelor Chimice). REACH se va aplica producătorilor de substanțe chimice și importatorilor din UE și, indirect, companiilor ce folosesc substanțe chimice și unde producătorul sau importatorul nu înregistrează substanța chimică respectivă. REACH a fost adoptat pe 18 Decembrie 2006 de Consiliul de Miniștri ai Mediului ca urmare a votului Parlamentului European din 13 Decembrie și a intrat în vigoare la 1 Iunie 2007.

Ce este REACH ?

REACH este un cadru de reglementare ce va înlocui peste 40 de directive ale UE. Această reglementare dorește să umple golul de informații despre riscurile la adresa sănătății datorate substanțelor chimice "existente" (substanțe chimice ce au fost introduse pe piață înainte de 1981). Astfel, va fi necesară testarea și evaluarea riscurilor a aproximativ 30,000 de substanțe chimice produse sau importate în UE, cu un volum mai mare de 1 tonă/an, majoritatea fiind introduse pe piață înainte de 1981, precum și substanțele noi ce vor fi introduse după intrarea în vigoare a REACH.

Obiectivele cheie ale REACH sunt:

- Completarea informațiilor legate de proprietățile substanțelor chimice și modul în care sunt folosite acestea în Uniunea Europeană;
- Creșterea siguranței în timpul manipulării acestor substanțe chimice și îmbunătățirea protecției față de

mediu;

- Introducerea sarcinii probei, astfel ca industria să demonstreze că substanțele chimice sunt sigure înainte de a fi introduse pe piață;
- Dezvoltarea unei politici noi referitor la substanțele chimice care să reflecte principiul precauției și al sustenabilității;
- Modernizarea cadrului reglementator pentru a fi încurajată inovarea, competiția și mediul de lucru eficient pe piața internă a UE.

Gine este afectat de REACH?

Toți producătorii sau utilizatorii ce lucrează cu substanțe chimice vor fi afectați de REACH.



- Producătorii de substanțe chimice primare (ex.: aditivi, pigmenți etc);
- Producătorii de substanțe chimice compuse (ex.: coloranți, uleiuri, lacuri, vopsele etc);
- Utilizatorii de substanțe (ex. industria auto, metalurgică, textilă, aviatică etc).

Impactul asupra sectoarelor sus-menționate va depinde de modul în care sunt folosite substanțele chimice, de lanțul furnizor și de cum doresc să administreze proprietatea intelectuală.

Excepții

Există totuși câteva sectoare industriale și substanțe chimice ce constituie excepții, sau pentru care nu se aplică REACH temporar, pentru a nu se suprapune cu alte reglementări UE sau pentru a nu intra în conflict cu reglementările deja existente.

Excluderi datorate cantităților mici de produse:

- substanțe chimice produse în cantități mai mici de 1 tonă/an, aditivi în polimeri dacă prezența este mai mică de 2%

Excluderi datorate aplicării unor alte reglementări UE:

- farmaceutice, pesticide, aditivi alimentari, aromatizanți alimentari;
- aditivi folosiți în agricultură, aditivi folosiți în hrana animalelor, deșeuri, substanțe radioactive.

Excluderi din motive practice:

- substanțe intermediare ce nu pot fi izolate.

Scutite temporar:

- chimicale folosite în cercetare, polimeri (Comisia ar putea cere înregistrarea polimerilor după stabilirea unor metode practice și eficiente din punct de vedere al costurilor).

Impactul REACH asupra afacerilor

Deoarece REACH este o reglementare complexă este clar ca va avea un impact semnificativ - atât direct cât și indirect - asupra profilului de risc al producătorilor de substanțe chimice, importatorilor și utilizatorilor.

Impact direct

Au fost făcute numeroase evaluări asupra impactului economic în industria chimică a UE cu o estimare de costuri de 2.3 miliarde Euro pentru următorii 11 ani. Totuși acest cost direct de înregistrare nu ține cont de costul de conformitate cu reglementarea utilizatorilor și nici de potențialele beneficii pentru sănătate și mediu.

Impact indirect

Impactul indirect al REACH asupra afacerilor este mai greu de evaluat înainte de implementare. Noi riscuri create sau riscuri existente pot fi:

- Potențiala retragere de pe piață sau restricții la folosirea unor substanțe chimice;

- Dacă testarea costă foarte mult, poate afecta profitabilitatea producătorului pentru acea substanță și producția acesteia poate fi stopată;
- Dacă anumite produse sunt restricționate sau trebuie înlocuite, impactul asupra lanțului furnizor poate duce la colapsul proceselor de producție sau chiar a întreruperii afacerilor;
- Utilizatorii pot fi supuși unor riscuri de retragere a produselor de pe piață datorită restricționării unor substanțe. Ca urmare retragerea anumitor produse de pe piață poate conduce la colapsul vânzărilor, impact financiar ce poate fi alimentat și de costurile de eliminare a substanțelor toxice sau ale produselor și stocurilor nefolosite;
- Dacă un producător sau importator decide să nu înregistreze folosirea unei substanțe de către un utilizator din motive comerciale sau de risc, atunci utilizatorul va trebui să aranjeze evaluarea siguranței substanței chimice respective;
- Drepturile de proprietate intelectuală vor putea fi compromise pe măsură ce informația tehnică asupra substanțelor chimice va fi făcută publică prin baza de date ce va fi creată; totuși companiile pot cere confidențialitate pentru numele substanței pe care doresc să o protejeze;
- Centralizarea informațiilor despre efectele asupra sănătății și siguranței într-o bază de date va crește expunerea de răspundere civilă produsă ca urmare a posibilității de accesare a informației ce nu este momentan cunoscută. Răspunderea retroactivă și procesele ce pot urma pot fi semnificative și ca urmare pot avea ramificații asupra asigurării de răspundere producător;
- Întârzieri de producție datorită cerințelor pentru reformularea amestecurilor și produselor unde substanțele sunt restricționate, plus costul reformulării și acceptarea calitativă vor trebui să fie aprobate de utilizatori și de clienții acestora. Aceasta poate duce la întreruperea afacerii datorită lipsei materiilor prime;
- REACH impune obligația în lanțul furnizor de a comunica folosirea substanțelor către utilizatori. Producătorii, importatorii, utilizatorii

Impactul reglementării 'REACH' asupra afacerilor: noi riscuri, provocări și oportunități

au obligația să păstreze înregistrările pentru minim 10 ani. Încălcarea acestei obligații sau lipsa/inexactitatea comunicării informațiilor legate de siguranța poate conduce la procese;

- Potențiale reduceri ale bazei de clienți (cei mai mari clienți din industria chimică provin tot din aceasta industrie) - anumite companii nu vor putea să facă față costurilor de conformitate;
- Mutarea producției în afară UE unde există mai puține reglementări;
- În cazul în care procesul de conformitate este condus slab sau neglijent cauzând daune aduse companiei, există posibilitatea cererilor de despăgubire din partea acționarilor ce pot susține că neglijența a dus la o reducere a valorii pentru acționari. Aceasta poate conduce la daune de răspundere a directorilor și administratorilor;
- Daune asupra brandului și reputației - substanțele folosite spre exemplu în produse de larg consum ce sunt considerate de hazard, dar autorizate pot atrage publicitate negativă și afecta brandul și reputația.

Concluzii

REACH va avea un impact semnificativ atât asupra industriei chimice cât și asupra utilizatorilor substanțelor chimice. Cu cât compania va fi mai mare cu atât va fi mai bine echipată să absoarbă costurile de conformitate REACH. Firmele mici vor avea o creștere disproporționată de costuri. REACH va impune o mai mare prudență din partea importatorilor și utilizatorilor substanțelor:

- pentru a se asigura că nu sunt introduse sau folosite pe piață substanțe ce pot afecta sănătatea sau mediul în condiții normale de folosire;
- pentru a se responsabiliza legat de prevenirea, limitarea sau remedierea efectelor substanțelor;
- pentru a transmite informații de managementul riscurilor către terțe părți din lanțul furnizor;
- pentru a se documenta și notifica asupra riscurilor de producere, folosire și eliminării substanțelor chimice.

Rămân totuși câteva întrebări la care nu există încă răspuns:

- Dacă va fi introdusă o răspundere retroactivă în cazul în care se descoperă ca o anumită substanță

poate afecta sănătatea și mediul;

- Dacă vor fi diferite interpretări în cazul statelor UE despre cum va fi aplicată răspunderea.

Vor exista sancțiuni în caz de neconformitate cu reglementarea REACH care nu au fost încă identificate și rămân la discreția membrilor UE. Protecția proprietății intelectuale și know-how-ul tehnic va necesita o combinație de management al riscului și asigurări, dacă va exista opțiunea de transfer a riscului. În timp ce divulgarea informațiilor comerciale sensibile va fi protejată, împărtășirea tuturor informațiilor ne-confidențiale va fi



obligatorie.

Riscurile ce apar ca urmare a REACH sunt foarte multe și variate și vor afecta riscurile strategice, operaționale și financiare ale companiilor. Vor fi riscuri specifice cum ar fi efectul asupra portofoliului, proprietății intelectuale sau impactul asupra lanțului furnizor ce va trebui evaluat și administrat. Contractele de asigurări vor trebui revizuite pentru a evalua ce riscuri pot fi transferate, dar în final procesul de management al riscului trebuie revizuit și adaptat pentru a se asigura că el corespunde cu obligațiile mai largi pe care REACH le impune.

Marsh are o echipă dedicată pentru a ajuta companiile să înțeleagă și administreze riscurile pe care le introduce reglementarea REACH prin dezvoltarea conformităților eficiente din punct de vedere al costurilor, prin consultanță legată de metodele de reducere și strategii de transfer a riscurilor.

Lanțul furnizor și managementul riscului

Lanțul furnizor are un caracter extrem de complex și gradul de dependență în privința lor este fără precedent. Companiile investesc nenumărate ore implementând tehnologii și soluții de management în încercarea de a-și optimiza lanțul furnizor, însă, în cele mai multe cazuri, fără a înțelege spectrul larg de riscuri asociate cu achiziția, transportul și transformarea bunurilor, serviciilor și informațiilor.

În mod tradițional, companiile care au încercat să administreze riscul de lanț furnizor, au avut tendința să o facă la un număr limitat de parametri. Administrarea riscului de lanț furnizor a

reducerea dependenței față de un singur furnizor, și identificarea de surse furnizoare alternative, astfel încât să demonstreze anumite standarde de continuitate a afacerii. Alte companii, se axează pe reducerea riscurilor contractuale pe care și le asumă cu terți furnizori, în special în arii în care pot fi considerați răspunzători pentru anularea serviciilor sau întâzieri, produse necorespunzătoare sau prejudicii.

Toate aceste activități de management al riscului continuă să fie relevante și totodată critice. Însă, lanțul furnizor se află în continuă schimbare, și odată cu aceste schimbări se lărgeste perspectiva asupra riscului. Lanțul furnizor nu mai este considerat ca fiind predominant domestic, ci este extins către orice colț al globului. În consecință, unele dintre cele mai semnificative expuneri necesită de departe o gamă mai largă de soluții. Companiile ar putea adopta o evaluare și administrare a expunerii legate de lanțul furnizor global, astfel încât să maximizeze potențialul competitiv pe care îl poate oferi această bogată sursă fără a compromite profilul de risc.

Lanțul furnizor global

Propagarea caracterului global al afacerilor și al comerțului are un impact similar asupra lanțului furnizor. Companiile trebuie să caute optimizarea lanțului global de furnizori, distribuitori și servicii adiționale, mai ales că tendința este de a achiziționa produse și servicii din toată lumea.

Piețe emergente cum sunt China, India și America Latină oferă nu numai costuri reduse și forță de muncă disponibilă, ci și specializări și calificări tehnice în continuă dezvoltare.

Primul considerent pentru aderarea la protocoalele furnizorilor globali continuă să fie optimizarea costurilor, deși companiile utilizează continuu serviciile de suport cum ar fi outsourcing-ul pentru procesele de business oferit de economia indiană, pentru a permite concentrarea asupra serviciilor lor



fost percepută adesea ca o extindere a contractului deja existent pentru continuitatea în afaceri.

Unele companii identifică furnizorii cu rol semnificativ în procesele critice ale afacerii și construiesc o flexibilitate suplimentară a serviciilor lor, prin

fundamentale. Se poate spune ca linia dintre managementul lanțului furnizor și outsourcing este destul de fină.

Europa de Est

Un număr crescând de companii se orientează către Europa de Est pentru a-și optimiza lanțul furnizor în sectoarele de confecții și producție. Disponibilitatea resurselor est-europene s-a dovedit a fi benefică în mod particular pentru afacerile vestice axate pe mișcări rapide, volum scăzut și produse cu valoare mică, unde accesul la forța de muncă ieftină și disponibilă poate reduce, cel puțin teoretic, costurile de producție.

Într-adevăr, decât să achiziționeze produse și servicii din această regiune, unele companii și-au relocalizat facilitățile de producție pentru a beneficia de avantajul potențialului crescut pentru economii. Predominant în această categorie au fost companiile din domeniul auto, producătorii de componente și industria alimentară.

Indiferent de abordare, fie crearea unui lanț furnizor, fie outsourcing sau relocalizarea în Europa de Est, companiile pierd adesea din vedere faptul ca rețeaua standard din regiune pentru transport și distribuție poate adăuga timp și costuri per total la livrarea produselor și serviciilor, și automat, poate forța companiile să realizeze stocuri adiționale. În acest mediu, întreruperile de afaceri pot avea un impact mult mai mare, deoarece soluțiile temporare sunt mai greu de găsit.

Administrarea riscului legat de lanțul furnizor global înseamnă mai mult decât dezvoltarea unor planuri contingente extinse pentru a face față pierderilor/erorilor furnizorilor. Înseamnă luarea unor decizii de afaceri și financiare echilibrate pentru fiecare etapă a relației cu furnizorul, și înțelegerea clară a riscului de lanț furnizor precum și a impactului potențial al acestuia. Companiile dependente de lanțul lor furnizor ar trebui să răspundă unor întrebări pertinente:

- cum se poate prioritiza abordarea pentru a administra riscurile de lanț furnizor?
- cum se poate administra riscul de reputație ce poate apărea din relațiile cu furnizorii?

- cum se poate administra riscul returnării produsului printr-un lanț furnizor extins?
- cum se poate face față întreruperii de lanț furnizor?

Marsh încurajează clienții care au un potențial de expunere legat de furnizorii de peste hotare să utilizeze o abordare pe patru etape în administrarea riscurilor:

1. Analiza furnizorilor pe zone critice, luând în considerație dependența de furnizorii cheie pentru a prioritiza zonele de interes. Această clasificare trebuie realizată în contextul unui punct critic al afacerii, luând în calcul impactul eșecului procesului asupra unor indicatori precum venitul companiei, sau impactul asupra imaginii și brandului. Poziția critică a unui furnizor poate fi determinată prin luarea în calcul a importanței produsului în procesul de business, poziția de furnizor unic, profunzimea implicării furnizorului, stocul tampon și disponibilitatea și costul pentru furnizorii alternativi.

2. Identificarea și prioritizarea celor mai semnificative riscuri ale furnizorilor.

Este necesară luarea în calcul a întregii game de riscuri, care de cele mai multe ori sunt specifice țării de origine, inclusiv cele reieșite din diferențele culturale. În aceeași ordine de idei, este capital ca furnizorul să recunoască importanța unui management de risc robust și să realizeze ca acest proces este benefic pentru ambele părți.

3. Dezvoltarea și implementarea unui program aprofundat de management de risc pentru reducerea și administrarea expunerilor la risc, și identificarea neajunsurilor în măsurile de control.

4. Crearea unor rapoartări și măsurări ale proceselor care să permită actualizarea continuă în monitorizarea și controlul riscurilor. Strategii specifice includ: dezvoltarea, exercitarea și menținerea protocoalelor agreate, creșterea conștientizării riscului legat de furnizorii cheie și instruirea personalului implicat. În mediul actual de business la nivel global, dependența de lanțul furnizor internațional impune provocări majore legate de administrarea riscurilor.

Profil de companie: Mercer Human Resource Consulting

În acest număr vă prezentăm compania **Mercer Human Resource Consulting**, parte din concernul Marsh & McLennan Companies, Inc. (MMC), care oferă acces la servicii complementare de consultanță prin intermediul celorlalte companii ale grupului:

Mercer Oliver Wyman - strategii și consultanță în următoarele domenii: strategie, operațiuni, managementul riscului, transformare organizațională, și dezvoltarea abilităților de conducere;

Lippincott Mercer - consultanță pe tema strategiilor de brand și identitate și

NERA Economic Consulting - consultanță economică.

Compania are peste 15,000 de angajați, din care 1,800 în Europa și 4,000 în UK, și oferă servicii integrate către clienți din peste 150 de orașe din 42 de țări ale lumii.

Mercer Human Resource Consulting este lider mondial în consultanță de resurse umane. Compania oferă consultanță la nivel global clienților săi: pensii, sănătate, productivitatea angajaților, ajutându-i să înțeleagă, să dezvolte, să implementeze și să cuantifice eficiența programelor și politicilor de resurse umane. Scopul Mercer este de a susține clienții în crearea unui business eficient prin intermediul angajaților lor.

Consultanță în sănătate și beneficii - ajută clienții să își atingă obiectivele de business legate de sănătatea și bunăstarea angajaților acestora și să implementeze soluții optime pentru beneficii care le maximizează rezultatul investiției.

Consultanță în comunicare - oferă suport clienților în obținerea unei comunicări eficiente între angajați în scopul câștigării avantajului competitiv într-un mediu de business din ce în ce mai complex.

Consultanță în capital uman - ajută clienții să-și optimizeze performanțele prin luarea în considerare a aspectelor legate de capitalul uman și elementele

funcționale de resurse umane. Mercer oferă consultanță de cea mai bună calitate, date și servicii complementare, soluții și produse la nivel global (strategii de resurse umane, eficiența vânzărilor, măsurarea performanțelor, compensații și beneficii pentru angajați, transformarea resurselor umane).

Consultanță în domeniul pensiilor - oferă clienților soluții pentru conceperea, administrarea financiară și comunicarea pentru toate tipurile de planuri de pensii.

Consultanță internațională - Mercer vine în întâmpinarea nevoilor clienților de a concepe și executa la nivel global programele de compensații și beneficii, precum și alte programe de capital uman.

Astfel, prin expertiza Mercer în resurse umane, prin cunoașterea aprofundată a clienților, inovație și o gamă largă de produse și servicii oferite, companiile își pot atinge obiectivele strategice legate de resursele umane și își pot îmbunătăți cultura organizațională.

Soluțiile de resurse umane oferite de Mercer Human Resource Consulting mai cuprind: planuri de pensionare și administrarea acestora, sănătate și beneficii pentru angajați, managementul absenteismului, outsourcing.

Serviciile integrate oferite de **Mercer Human Resource Consulting** au un impact deosebit asupra costurilor în sensul reducerii acestora și asupra modului de desfășurare a activității, crescând eficiența afacerii, și asigurând viitorul atât pentru angajați cât și pentru companie. Astfel vă puteți atrage, reține, dezvolta și motiva oamenii de care aveți nevoie pentru a pune în aplicare o strategie de succes pentru compania dvs.



Despre Marsh

Misiunea noastră

Să contribuim la succesul clienților noștri prin conceperea și furnizarea unor soluții inovative pentru transformarea riscurilor din incertitudini în avantaje competitive.

Viziunea noastră

Să fim oricând și oriunde prima alegere în domeniu.

Valori fundamentale

Clienții: Răspundem cerințelor lor cu strategii și inițiative adecvate.

Colegii: Oferim fiecăruia posibilitatea de a-și atinge maximum de potențial.

Investitorii: Îndeplinim așteptările lor.

Spiritul de inovație: Anticipăm cerințele clienților noștri și concepem soluții eficiente.

Excelența: Ridicăm în permanență ștacheta performanței în toate domeniile în care activăm.

Transparența și integritatea: „Probitate morală și profesională lipsită de compromis” este axioma noastră comportamentală.

Principiile noastre de funcționare

Să dezvoltăm un parteneriat reciproc avantajos cu clienții, colegii și colaboratorii noștri.

Să punem în slujba clienților toate resursele noastre globale, inclusiv pe cele ale grupului de companii Marsh & McLennan.

Să optăm pentru schimbare atunci când aceasta aduce beneficii clienților și companiei.

Să ne evaluăm rezultatele prin comparație cu obiectivele planificate.

Să implementăm strategii și inițiative care să determine o creștere benefică.

Să fim profund preocupați de bunăstarea comunităților în care ne desfășurăm activitatea.

Să dezvoltăm și să folosim pe scară largă metodologii de lucru care îmbunătățesc serviciile acordate clienților, productivitatea internă și relația cu partenerii.

- **Marsh** – lider mondial pentru servicii și soluții globale de management al riscului, consultanță de risc, brokeraj în asigurări;
- **Guy Carpenter** – lider mondial în consultanță de reasigurare, servicii de brokeraj și modelare financiară;
- **Kroll** – lider mondial în domeniul reducerii riscurilor de răpire și extorcare, oferind o gamă vastă de servicii de investigație, securitate și financiare;
- **Mercer Human Resource Consulting** – lider mondial în consultanță de resurse umane, servicii financiare conexe;
- **Mercer Oliver Wyman** – cunoscând foarte bine industriile în care clienții își desfășoară activitatea, compania dispune de expertiză în domeniile: strategie, operațiuni, managementul riscului, transformare organizațională, și dezvoltarea abilităților de conducere;
- **Lippincott Mercer** – consultanță pe tema strategiilor de brand și identitate a brandului;
- **NERA Economic Consulting** – firmă de consultanță economică.

MARSH Broker de Asigurare - Reasigurare

București
Șos. Nordului nr. 24-26, Sector 1
T: 021 232 1874
F: 021 232 2102

Timișoara
Str. Coriolan Brediceanu 2, ap. 5
T: 0256 43 78 43
F: 0256 43 78 42

Cluj
Str. Episcop Ioan Bob 4/3
T/F: 0264 593 666

E-mail: office@marsh.ro
Web: www.marsh.ro / www.marsh.com

Tipărit 08/2007 - Marsh Broker de Asigurare - Reasigurare.
Toate drepturile rezervate.



Acesta material este tipărit pe hârtie reciclată.
Hârtia este înălbătită, fără utilizarea clorului.