

# Ilgspējas risku iekļaušana uzņēmuma risku pārvaldībā 2/24/24



Risku pārvaldības pakalpojumu vadītāja,  
PwC Latvija  
Agnese Bankava



Revīzijas un risku nodrošinājuma nodaļas  
vecākā konsultante, PwC Latvija  
Ilze Briede

Mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē uzņēmumiem jārīkojas proaktīvi, lai saglabātu savu konkurētspēju, un regulāri jānovērtē uzņēmējdarbības potenciālie riski un iespējas. Visbiežāk uzņēmēji risku un iespēju novērtēšanai izvēlas attīstīt risku pārvaldību – ar stratēģijas noteikšanu un rezultātu sasniegšanu integrētu kultūru, iespējas un praksi, uz ko uzņēmumi paļaujas, lai pārvaldītu riskus, veidojot, saglabājot un realizējot vērtību.<sup>1</sup>

## Risku vadības nozīme uzņēmumā

Risku vadība kā risku pārvaldības procesu daļa joprojām ir ikviena uz attīstību vērsta uzņēmuma pārvaldības neatņemama sastāvdaļa, par ko liecina arī [PwC Baltijas uzņēmumu vadītāju aptauja](#). 40% aptaujāto uzņēmumu vadītāju Latvijā, 45% Lietuvā un 49% Igaunijā uzskata, ka viņu vadītais uzņēmums pēc desmit gadiem nebūs ekonomiski dzīvotspējīgs, ja saglabās savu pašreizējo biznesa modeli. Uzņēmumu izpratne par risku pārvaldības praksi pēdējo desmitgažu laikā ir būtiski uzlabojusies. Uzņēmuma vadībai, t.i., padomei vai citiem augstākā līmeņa vadītājiem atbilstoši uzņēmuma pārvaldības struktūrai (turpmāk – “vadība”), ir vispārīga atbildība par uzņēmuma risku pārvaldību. Taču ir svarīgi, lai vadība veicinātu sarunas ar valdi un citiem augstākā līmeņa vadītājiem par uzņēmuma risku pārvaldības izmantošanu konkurences priekšrocību iegūšanai.

Uzņēmuma risku pārvaldība ir stratēģiska pieeja, ko izmanto uzņēmumi, lai identificētu, novērtētu un pārvaldītu riskus, kas varētu ietekmēt to mērķus un vispārīgos panākumus. Efektīva risku pārvaldība sniedz uzņēmumam vairākas priekšrocības:

- palielina iespēju klāstu, apsverot gan pozitīvos, gan negatīvos riska aspektus;
- palielina pozitīvos rezultātus un priekšrocības, vienlaikus samazinot negatīvos pārsteigumus;
- ļauj aktīvāk reaģēt uz riskiem, nevis tikai reaktīvi reaģēt uz notikumiem;
- uzlabo spēju identificēt un pārvaldīt visus uzņēmuma riskus;
- samazina darbības rezultātu mainīgumu;
- uzlabo resursu sadalījumu;
- veido pilnīgākas sarunas starp vadību un valdi attiecībā uz risku ietvaru.

Šobrīd vides, sociālo un pārvaldības (ESG jeb ilgspējas) risku aktualitāte pieaug, jo ES direktīvas, investori un sadarbības partneri spiež uzņēmumus iekļaut risku pārvaldībā ar ESG saistītos riskus. Tieši risku pārvaldības un ilgspējas mijiedarbība ir ļoti svarīga uzņēmumiem, kuru mērķis ir radīt paliekošu vērtību, vienlaikus samazinot potenciālos riskus. Uzņēmumi ik dienu saskaras ar mainīgu ilgspējas risku klāstu, kas var ietekmēt rentabilitāti, panākumus un pat darbību.

## Ilgspējas riski uzņēmuma risku pārvaldībā

ESG riski nav nekas jauns. Valstu valdības un uzņēmumi jau daudzus gadus izvērtē pārvaldības riskus,

koncentrējoties uz tādiem aspektiem kā finanšu uzskaites un ziņošanas prakse, valdes vadības un sastāva nozīme, kukuļošanas un korupcijas apkarošana, biznesa ētika un vadītāju atalgojums. Tomēr pēdējo desmit gadu laikā ar ESG jomām saistīto risku aktualitāte ir strauji augusi. Papildus acīmredzamam vides un sociālo jautājumu skaita pieaugumam, kas uzņēmumiem tagad jāapsver, lielāka uzmanība pievēršama arī šo risku iekšējai uzraudzībai, pārvaldībai un kultūrai.

Ar ESG saistītos riskus bieži raksturo kā mainīgus, savstarpēji saistītus, ilgtermiņa vai uzņēmumam mazāk pazīstamus, tāpēc tos ir grūti efektīvi pārvaldīt. Tomēr šo risku iespējamā ietekme uz uzņēmuma darbību var būt nozīmīga, tāpēc uzņēmuma atbildība par šo risku pārvaldību neatšķiras no jebkura cita uzņēmējdarbības riska. Pat tad, ja ESG jautājumus pārvalda atsevišķs departaments, piemēram, ilgtspējas nodaļa, ar ESG saistīto risku integrēšana uzņēmuma galvenajos risku pārvaldības procesos ir ļoti svarīga, lai palīdzētu uzņēmumam un tās vadībai pildīt savus pienākumus.<sup>2</sup>

## Ilgspējas un uzņēmuma risku pārvaldības mijiedarbība

ESG risku identificēšanā izšķiroša nozīme ir ilgtspējas speciālistiem. ESG riski var būtiski ietekmēt uzņēmuma ilgtermiņa darbību – ilgtspēju nevar nodalīt no uzņēmuma risku pārvaldības fokusa uz ilgtermiņa vērtības radīšanu. Tieši tādēļ uzņēmumu risku pārvaldības sistēmās arvien vairāk tiek iekļauti ESG aspekti. Ilgtspējas prakse veicina zīmola reputāciju, savukārt uzņēmuma risku pārvaldība palīdz aizsargāt šo reputāciju, novēršot riskus, kas saistīti ar vides incidentiem, darba tiesību pārkāpumiem vai piegādes ķēdes problēmām. Neraugoties uz sinerģiju starp ilgtspēju un uzņēmumu risku pārvaldību, daudzos uzņēmumos joprojām trūkst līdzsvara. Lai pārvarētu šo plaisu, ir būtiski nodrošināt sadarbību starp risku pārvaldības un ilgtspējas komandām.<sup>3</sup> PwC 2021. gadā veiktajā korporatīvo direktoru aptaujā tikai 62% respondentu apgalvoja, ka viņu valdes apspriež ESG riskus kā daļu no uzņēmuma risku pārvaldības. Ietverot ilgtspēju uzņēmumu risku pārvaldībā, uzņēmumi var efektīvāk pārvarēt riskus, radīt paliekošu vērtību un sniegt pozitīvu ieguldījumu sabiedrībai un planētai.

Lai uzņēmuma risku pārvaldībā iekļautu ar ESG saistītos riskus, ir nepieciešama vispusīga pieeja no speciālistiem visā uzņēmumā. Ilgtspējas speciālistiem ir zināšanas par ESG riskiem un iespējām, kā arī par to, kā no tiem vislabāk izvairīties vai tās izmantot neatrauti no uzņēmuma vērtības ķēdes un ietekmes pusēm. Savukārt risku pārvaldības speciālistiem ir zināšanas un prasmes risku identificēšanā, novērtēšanā un prioritāšu noteikšanā, kā arī risku mazināšanas pasākumu ieviešanā un efektivitātes izsekošanā.

Tā kā ESG risku integrēšana risku pārvaldības procesos ir būtiska uzņēmumiem, kuru mērķis ir radīt ilgtspējīgu vērtību, tālāk apkopotī daži praktiski soļi šīs integrācijas realizēšanai:

1. definēt un iekļaut ESG riskus kā jebkuru citu ar uzņēmējdarbību saistītu risku;
2. novērtēt ESG risku ietekmi uz uzņēmumu, apsverot klimata pārmaiņas, tehnoloģiskos traucējumus, ģeopolitisko nestabilitāti un piegādes ķēdes ievainojamību;
3. pārliecināties, ka vadība aktīvi iesaistās ESG jautājumos;
4. veicināt sadarbību starp risku pārvaldības un ilgtspējas komandām, arī izglītojot darbiniekus par ESG riskiem un to ietekmi uz uzņēmumu.

Ja arī jūsu uzņēmums vēlas veidot risku pārvaldības sistēmu, kas veicina ilgtspējīgu uzņēmējdarbību, aicinām sazināties ar PwC Risku pārvaldības pakalpojumu vadītāju [Agnesi Bankavu](#), lai satiktos un izrunātu jūsu vajadzības.

<sup>1</sup> COSO Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance, 2017

<sup>2</sup> COSO Enterprise Risk Management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks, 2018

<sup>3</sup> How sustainability fits into enterprise risk management, 2016