

Aspecte teoretice și practice pentru o guvernare corporativă eficientă



CUPRINS

INTRODUCERE	7
--------------------------	----------

Capitolul I

GUVERNANȚA CORPORATIVĂ	11
-------------------------------------	-----------

1. CLARIFICĂRI CONCEPTUALE PRIVIND

GUVERNANȚA CORPORATIVĂ	13
-------------------------------------	-----------

1.1. Conturarea obiectivelor unei entități din perspectiva guvernantei corporative.....	19
---	----

1.2. Particularități ale procesului decizional în guvernanta corporativă.....	21
---	----

1.3. Buna guvernare sau guvernarea corporativă eficientă	24
--	----

1.4. Conflicte de interese manageri-acționari.....	26
--	----

1.5. Teoriile de bază ale guvernantei corporative	27
---	----

2. ADOPTAREA CODURILOR DE BUNĂ PRACTICĂ DE

GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ	32
-------------------------------------	-----------

2.1. Raportul OECD (1998)	34
---------------------------------	----

2.2. Cadbury Report (UK 1992).....	36
------------------------------------	----

2.3. Greenbury Report (UK 1995)	38
---------------------------------------	----

2.4. Hampel Report (UK 1998).....	38
-----------------------------------	----

2.5. Combined Code (UK 1998)	39
------------------------------------	----

2.6. Raportul Turnbull – Controlul Intern (UK 1999).....	42
--	----

2.7. Raportul Higgs / Raportul Smith / Combined Code (UK 2003)	44
--	----

2.8. Treadway Report (SUA 1987)	44
---------------------------------------	----

2.9. Blue Ribbon-Report (SUA 1999).....	44
---	----

2.10. Legea Sarbanes-Oxley (SUA 2002).....	45
--	----

2.11. Reglementările SEC.....	47
-------------------------------	----

3. EVOLUȚIA CODURILOR DE GUVERNANȚĂ

CORPORATIVĂ LA NIVELUL UNIUNII EUROPENE	48
--	-----------

3.1. Modele de guvernare corporativă.....	54
---	----

3.2. Modelul clasic al responsabilităților guvernantei corporative	59
--	----

Capitolul II

ABORDAREA ANALITICĂ A OBIECTIVELOR ȘI RISCURILOR

DE AUDIT	75
-----------------------	-----------

1. ELEMENTE CONCEPTUALE PRIVIND RISCUL DE

AUDIT	77
--------------------	-----------

1.1. Tipologia riscurilor	79
---------------------------------	----

1.2. Riscul de audit – elemente componente.....	86
---	----

2. EVALUAREA SISTEMELOR DE MANAGEMENT AL

RISCULUI	93
-----------------------	-----------

2.1. Modele de evaluare cantitative și calitative a riscurilor	93
--	----

2.2. Gestionarea riscurilor	95
2.3. Analiza riscului în audit	98
3. REGISTRUL RISCURILOR.....	106
3.1. Analiza și raportarea riscurilor	111
3.2. Etapele implementării managementului riscului.....	111
3.3. Aplicație: etapele procesului de gestionare a riscurilor	115

Capitolul III

AUTO-APRECIEREA CONTROLULUI INTERN

1. CONCEPTUL DE CONTROL MANAGERIAL INTERN

1.1. Care sunt cerințele și obiectivul implementării demersului de control intern?.....	134
1.2. Care este domeniul acoperit de standardele de control intern?	136
1.3. Controlul intern un instrument eficace pentru o mai bună gestionare a activităților	136
1.3.1. Ce este controlul intern?.....	136
1.3.2. Componentele cadrului de control intern	137
1.4. Care este legătura între controlul intern și managementul riscurilor?	140
1.5. Reprezintă controlul intern o sarcină de lucru în plus pentru manageri și colaboratorii lor?	140
1.6. Care este ponderea relativă a părții financiare în cadrul controlului intern ?	141
1.7. Care sunt atribuțiile și cui sunt ele încredințate?.....	142
1.7.1. Cine are responsabilitatea controlului intern?	142
1.7.2. Care sunt actorii controlului managerial intern?	142
1.7.3. Care este rolul auditului intern?	142
1.8. Cum se aplică acest demers în practică?	143
1.8.1. Cum se inițiază un demers de control intern?.....	143
1.8.2. Cum se pilotează implementarea controlului intern?	143
1.8.3. Cui și în ce mod trebuie comunicate problemele legate de implementarea demersului de control intern?	144

2. ETAPELE PROCESULUI DE IMPLEMENTARE A SISTEMULUI DE CONTROL MANAGERIAL INTERN

CONCLUZII.....

ANEXE.....

1. DOCUMENTE SUPT PENTRU SCMI	171
2. POLITICI DE CONTROL ALE MANAGEMENTULUI	172
3. POLITICI DE AUDIT ALE CORPORATIEI	173

REFERINȚE BIBLOGRAFICE SELECTIVE.....

Capitolul I

GUVERNANȚA CORPORATIVĂ

1. CLARIFICĂRI CONCEPTUALE PRIVIND GUVERNANȚA CORPORATIVĂ

Managementul financiar nu ar putea funcționa fără informație în general și fără informație financiar contabilă în principal. Informațiile precum cele economice, financiare, contabile și despre piață sunt indispensabile pentru cunoașterea și aplicarea obiectivelor managementului. Pentru luarea deciziilor financiare este esențială *coroborarea politicilor economice la nivel macroeconomic cu puternice amprente statale, cu decizii financiare individuale, luate de la nivel microeconomic.*

Guvernanța corporativă se traduce prin *arta oamenilor de a conduce și organiza o afacere*. După cum observați, am utilizat cuvântul artă. De ce? Pentru că, dincolo de tehnică, știință, cunoștințe – ingrediente absolut necesare pentru a guverna cu succes o afacere – mai este nevoie de ceva: talent, viziune, cultură, curaj și multe altele. Guvernanța corporativă ocupă tot mai mult un spațiu de dezbateri în lumea afacerilor de astăzi. Motivul pare să fie determinat de faptul că, datorită globalizării afacerilor, proprietarii lor devin din ce în ce mai distanțați de actul de conducere a acestora. Proprietarii marilor afaceri nu mai pot, în cele mai multe cazuri, să se implice personal în derularea afacerilor lor. Motivele pot fi numeroase, dar dintre acestea vom aminti:

- extinderea afacerilor dincolo de granițele tradiționale;
- ritmul rapid de evoluție și creșterea complexității afacerilor;
- volumul de cunoștințe tehnice necesare pentru a asigura o guvernare eficientă și eficace;
- inabilitatea de a cunoaște și asimila simultan particularitățile locale ale mediului în care afacerea se derulează: cultură, legislație, reglementări, obiceiuri, etc.

Guvernanța corporativă¹ este un concept cu o conotație foarte largă care include următoarele elemente:

- *responsabilitatea managerilor* pentru acuratețea informațiilor din rapoartele financiare;
- existența *termenelor limită* foarte strânse pentru raportarea financiară;
- *comunicarea și transparența* totală asupra rezultatelor financiare;
- *transparența auditului intern*, a proceselor și a auditului extern.

¹ În practică conceptul de „guvernanță corporativă” trebuie privit ca un *proces* în care organizația este implicată în ansamblu și face referire la toate părțile interne componente care lucrează împreună și care în final vor fi integrate unei singure structuri recunoscute de conducere.

Conceptul guvernancei corporative a generat și încă generează dezbateri aprinse la nivelul marilor corporații internaționale, dar și la nivelul conducerii organizațiilor naționale, de toate tipurile și mărimile, publice sau private și este un subiect la modă.

- sintagma de «buna guvernare» datează încă din anii 1980 fiind utilizată, la început, de organizațiile internaționale financiare ca Banca Mondială și FMI
- termenul a fost utilizat apoi de către OECD fiind inclus în setul de „directive” cu privire la conducerea corporațiilor în așa numitul program de guvernare corporativă.

Credem că se impune să răspundem la câteva întrebări privind guvernarea corporativă, respectiv: *ce este și ce aduce nou acest concept?* Termenul de *guvernare* în românește este sinonim cu termenul de *administrare/proces de administrare*. De asemenea în dicționarul limbii române există și termenul de *guvernare* care înseamnă *conducere* și care implică toate activitățile din cadrul unei entități care intră în sfera managementului.

În ceea ce privește definirea conceptului guvernancei corporative, în literatura de specialitate, nu există o definiție unanim acceptată, de aceea vom prezenta cele mai importante concepte care aduc numeroase clarificări terminologice:

- Guvernarea reprezintă sistemul prin care companiile sunt conduse și controlate (Cadbury, A, 1992);
- O guvernare eficientă va asigura deopotrivă stabilirea existenței obiectivelor și planurilor strategice pe termen lung, dar și existența conducerii și a structurilor de conducere adecvate atingerii acestor obiective, asigurând funcționalitatea structurii în scopul menținerii integrității, reputației și răspunderii organizației în fața opiniei publice²;
- Guvernarea este o combinație de procese și structuri implementate de consiliul de administrație pentru a informa, conduce, direcționa și monitoriza activitățile organizației, în scopul atingerii obiectivelor prestabilite (IIA);
- Conducerea corporativă reprezintă un set de legi, norme, regulamente și coduri de conduită adoptate în mod voluntar, care permit unei firme să atragă resursele umane și materiale necesare activității sale și-i oferă totodată posibilitatea de a desfășura o activitate eficientă, care să genereze plusvaloare pe termen lung pentru acționari, grupuri de interes și pentru societate în ansamblu (OECD, 2004);
- Conducerea corporativă reprezintă:
 - un set de relații între managementul societății, consiliul de administrație, acționarii săi și alte grupuri de interese în societate;

² Asociația Națională a Directorilor de Corporații, USA.

- structura prin care se stabilesc obiectivele societății și mijloacele pentru realizarea acestor obiective și pentru monitorizarea performanțelor;
 - sistemul de stimulente acordate Consiliului de Administrație și conducerii pentru a mări obiectivele care sunt în interesul societății și al acționarilor și pentru a facilita monitorizarea, încurajând în acest fel firmele să-și utilizeze resursele într-un mod cât mai eficient.
- Guvernanța corporativă este un ansamblu de practici ale consiliului de administrație și ale managementului executiv, exercitate cu scopul de a asigura direcțiile strategice de acțiune, atingerea obiectivelor propuse, gestiunea riscurilor și utilizarea responsabilă a resurselor financiare (IFAC).

Guvernanța corporativă înseamnă conducerea în ansamblu a întregii organizații prin acceptarea tuturor componentelor interne, care funcționează împreună, care în final vor fi integrate conducerii, și implementate managementului riscurilor din cadrul organizației și a sistemului de management financiar și control intern, inclusiv a auditului intern .

Dicționarul englez Oxford (2008) definește „Guvernarea” ca *act, manieră, fapt sau funcție de conducere, administrare, management*. Cuvântul este de origine latină, sugerând noțiunea de „direcție”. Guvernarea se ocupă de procesele și sistemele prin care o organizație sau societate funcționează.

Termenul de o „*bună guvernanță corporativă*” a fost menționat pentru prima dată în anul 1932 de către Adolf Berle și Gardiner Means, în faimoasa lor teorie a agenției.

Shleifer & Vishny (1997) subliniază aspectele financiare ale guvernanței corporative în lucrările lor și definesc *guvernanța corporativă ca fiind modul în care furnizorii de fonduri ai unei companii se asigură că-și vor primi beneficiile cuvenite de pe urma investiției făcute*. (Shleifer A., Vishny R.W., 1996)

Hofstetter (2002) definește *guvernanța corporativă ca fiind totalitatea problemelor organizaționale, structurale ale entității, care protejează direct sau indirect acționarii*. Totodată, *guvernanța corporativă se preocupă de problemele organizaționale și de control ale managementului*.

Definiția OECD cu privire la guvernanța corporativă, redată în cele ce urmează, prezintă o viziune mai echilibrată: „*Guvernanța corporativă este unul dintre elementele cheie pentru îmbunătățirea eficienței și creșterii economice, precum și pentru extinderea încrederii investitorilor*. Guvernanța corporativă *implică un set de relații instituite între managementul companiei, consiliul său de administrație și acționari*. Guvernanța corporativă *furnizează de asemenea, o structură prin care obiectivele companiei sunt stabilite, iar mijloacele de atingere a acestora, precum și de monitorizare a performanțelor sunt determinate*.

O guvernanta corporativă bună ar trebui:

- să motiveze suficient managementul și consiliul de administrație pentru a atinge obiectivele de interes pentru companie și acționarii săi și
- să faciliteze monitorizarea efectivă”.

În consecință, putem afirma că acest concept – *guvernanta corporativă* – înseamnă *conducerea în ansamblu a întregii organizații prin acceptarea tuturor componentelor interne, care funcționează împreună, care în final vor fi integrate conducerii, și implementarea managementului riscurilor din cadrul organizației (ERM) și a sistemului de management financiar și control intern (MFC), inclusiv a auditului intern, așa cum rezultă din figura nr. 1.1 – Principiile funcționării guvernantei corporative.*

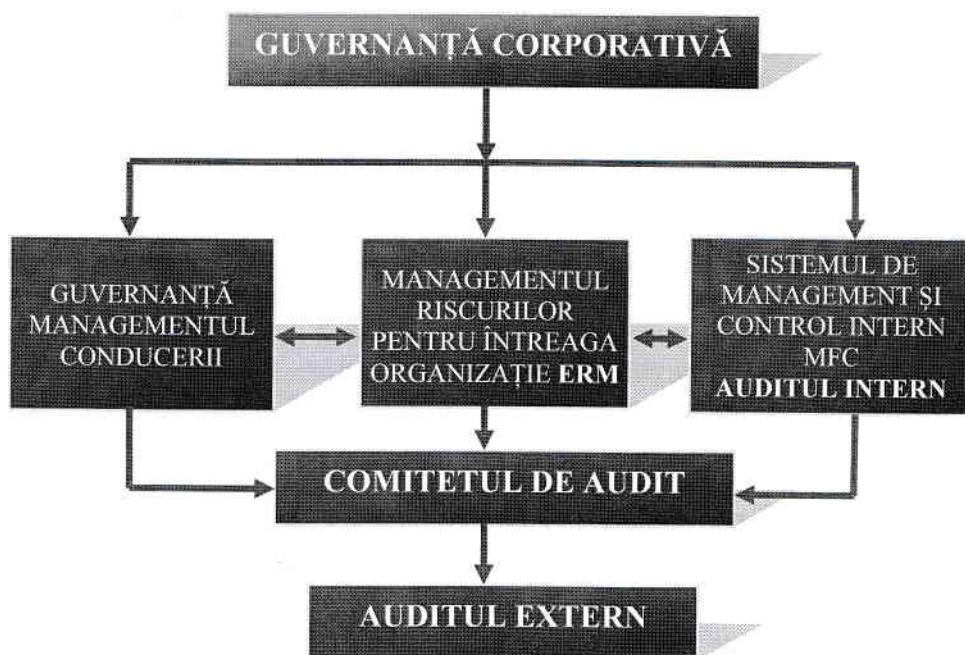


Figura 1.1. Principiile funcționării guvernantei corporative

OECD definește *guvernanta corporativă* ca fiind *sistemul prin care companiile sunt conduse și controlate, și se referă la modul în care sunt împărțite responsabilitățile și drepturile între actorii principali ai unei entități. În ceea ce privește actorii entității, ne referim în primul rând la Consiliul de Administrație care are un rol important și decizional într-o entitate, managerii, acționarii și alte grupuri de interes. Comitetul de Guvernanta Corporativă al Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD) a lansat o nouă revizuire a principiilor de guvernanta corporativă. Procesul de revizuire*

începe în 2014, având ca obiectiv de încheiere un an. Motivul pentru revizuirea acestora este de a asigura o înaltă calitate, relevanța și utilitatea principiilor ținând seama de evoluțiile recente de pe piețele de capital.

*O bună guvernare corporativă este reprezentată de oferirea de stimulente adecvate pentru manageri ca aceștia să gestioneze și să urmărească îndeplinirea obiectivelor entității în conformitate cu interesele deținătorilor de acțiuni; totodată managerii trebuie să faciliteze o monitorizare eficientă a entității*³.

Banca Mondială definește guvernarea corporativă ca fiind un set de legi, norme, regulamente și coduri de conduită adaptate în mod voluntar, care permit unei entități să atragă resursele necesare activității sale.⁴

Tricker, considerat de mulți drept părintele guvernantei corporative, o definește astfel: „Guvernanța corporativă se referă la maniera în care companiile sunt guvernate, ceea ce este diferit de modul în care afacerile sunt derulate pe bază zilnică. Guvernanța corporativă abordează probleme cu care se confruntă consiliul de administrație precum: interacțiunea cu managementul executiv și relația cu acționariatul sau cu toți cei care dețin interese în afacerile companiei.” Totodată, Tricker descrie procesul de guvernare prin prisma a patru activități:

- *direcția*: formularea unei direcții strategice pe termen lung a organizației;
- *acțiunea executivă*: implicarea în adoptarea deciziilor executive esențiale;
- *supervizarea*: monitorizarea și supravegherea performanțelor manageriale;
- *responsabilitatea*: recunoașterea responsabilităților în fața celor care pot pretinde în mod legitim responsabilizarea.

Feleagă & Vasile (2006), își aduc contribuția la cercetările naționale în domeniul guvernantei corporative prin intermediul lucrării „Guvernanța întreprinderii, între clasicism și modernism”. În cadrul lucrării autorii definesc guvernarea corporativă ca „un concept complex, fiind un ansamblu de mecanisme utilizate în luarea deciziilor”. Astfel conceptul de guvernare corporativă este considerat un aspect central și dinamic al întreprinderii (Feleagă, 2006).

KonTraG (1998) definește guvernarea corporativă ca fiind reglementarea privind controlul și transparența raportărilor anuale. Conform KonTraG, administratorul este obligat să asigure menținerea unor sisteme adecvate de gestionare a riscurilor și monitorizarea controlului intern. KonTraG, de asemenea, prevede în mod explicit că obligația consiliului de administrație este

³ www.oecd.org – „OECD principles of corporate governance 2015”.

⁴ The World Bank, 1998, p. 7

să raporteze consiliului de supraveghere problemele legate de finanțare, investiții și planificarea personalului.

IFAC a lansat o definiție mai generală și anume: *guvernanta corporativă este un ansamblu de practici ale Consiliului de Administrație și ale managementului executiv, ce au ca scop asigurarea direcțiilor strategice, atingerea obiectivelor propuse, responsabilitatea resurselor financiare și gestionarea riscurilor entității.*

La rândul său, în cadrul standardelor de audit intern, IIA definește guvernanta drept *un ansamblu de procese și structuri de conducere implementate în scopul de a informa, coordona, conduce și monitoriza activitățile organizației pentru atingerea obiectivelor acesteia.*

Tabel nr. 1.1. Interacțiunea mediului intern și extern asupra companiei și factorii de interes

Nr. Crt.	FACTOR DE INFLUENȚĂ	IMPACTUL DECIZIEI
1.	ACȚIONARI	• controlul; • profituri nete; • dividende; • recuperarea investiției; • notorietate și recunoaștere; • creșterea valorii acțiunilor etc.
2.	ANGAJAȚI	• locuri de muncă sigure; • salarii atractive; • motivarea muncii (prime, promovări); • condiții de muncă bune; • asigurări de sănătate etc.
3.	CREDITORI	• plata la timp a împrumuturilor; • dobânzi, comisioane; • profitabilitate; • bonitate etc.
4.	CLIEȚI	• calitate; • prețuri mici; • informare corectă și la timp; • tratament egal etc.
5.	FURNIZORI	• comenzi și contracte; • plata la timp a facturilor; • încredere; • concurență loială etc.
6.	GUVERN	• investiții; • respectarea legislației; • protecția mediului; • plata impozitelor și taxelor etc.
7.	COMUNITATEA	• locuri de muncă; • dezvoltarea pieței locale; • mediu ambiant sănătos; • sponsorizări etc.

1.1. Conturarea obiectivelor unei entități din perspectiva guvernanței

corporative

Până în momentul în care misiunea entităților este transpusă în obiective de performanță, iar managerii lucrează sub presiunea realizării de progrese, aceasta reprezintă de fapt doar bune intenții. Obiectivele iau generalitățile enunțului misiunii și le transformă în angajamente mult mai specifice. De obicei, ele vor aborda ce este de făcut și când trebuie atins obiectivul. Obiectivele pot include un țel cuantificabil – *de exemplu*, o creștere specifică a cotei de piață, îmbunătățirea calității produselor, etc.. Obiectivele nu sunt însă în mod obligatoriu cuantificabile. Scopul formulării unor obiective fiind acela de a:

- concentra sarcina managementului asupra unui rezultat;
- furniza o modalitate de evaluare a gradului de atingere a rezultatului după desfășurarea evenimentelor.

O companie care are o misiune dar nu are nici un fel de obiective cuantificabile riscă să se lanseze într-un limbaj argotic lipsit de sens. Companiile obișnuiesc să împartă obiectivele în două categorii, prima va fi probabil cuantificabilă, iar a doua doar parțial, astfel:

- **obiective financiare** – *de exemplu, profiturile pe acțiune, rentabilitatea capitalului acționarilor, fluxul de trezorerie;*
- **obiective strategice** – *de exemplu, creșterea cotei de piață (cuantificabil), calitate mai înaltă a produselor (parțial cuantificabil), satisfacție mai mare a clienților (parțial cuantificabil), satisfacția profesională a angajaților (susținut prin sondaje, dar nu neapărat cuantificabil).*

Părerea mea este că nici una din aceste categorii nu este mai importantă decât cealaltă. Fiecare organizație își va alcătui o listă proprie, în funcție de acționarii, cultura, conducerea, misiunea și direcția sa de viitor.

Obiectivele sunt stabilite pentru fiecare compartiment al organizației, atât pe termen lung cât și pe termen scurt. Obiectivele pe termen lung definesc deciziile care trebuie luate pentru atingerea performanțelor viitoare și impun echilibrarea efectelor pe termen lung. Obiectivele pe termen scurt indică viteza de mișcare a organizației pe drumul ales, precum și nivelul de performanță avut în vedere.

Obiectivele, nu trebuie să includă sintagme precum „*maximizarea profiturilor*” sau „*minimizarea costurilor*” și nici nu pot să încorporeze ceea ce managementul organizației consideră că ar fi deosebit de frumos. În scopul asigurării performanțelor pe termen lung, în stabilirea obiectivelor strategice, putem aborda mai multe domenii:

1. **Profitabilitatea.** Abilitatea oricărei organizații depinde de atingerea unui nivel acceptabil al profitului. Firmele au drept caracteristică profitul exprimat prin câștiguri pe acțiune. Aceasta are puțină

relevanță deoarece profitul nu se aplică decât la o economie statică, imobilă și închisă. În cadrul unei economii globale determinată de risc, incertitudine și schimbare, profitul nu există decât dacă este vorba de profitul efemer al inovatorului autentic.

2. *Productivitatea.* Firmele care urmăresc creșterea sistematică a productivității își asigură, în consecință și creșterea permanentă a profitabilității.
3. *Poziția concurențială a firmei* – constituie un domeniu de interes în formularea obiectivelor strategice. *De exemplu organizația își poate stabili ca obiectiv strategic o perioadă de 10 ani, perioadă necesară pentru a ocupa într-un anumit domeniu de activitate, o cotă de piață propusă.*
4. *Dezvoltarea resurselor umane.* În scopul gestiunii sarcinilor proprii de muncă, trebuie evidențiate disfuncțiile care conduc la reducerea randamentului profesional. *O frână în acest sens o reprezintă lipsa de pregătire a personalului, neantrenarea lui în diferite programe de specializare continuă într-un anumit domeniu de activitate, în schimburi periodice de experiență între unități ce aparțin unui grup de firme, de exemplu. Performanța umană în planul exercițiului profesional, se realizează prin reînvățarea, reinstituirea, relansarea competențelor, în funcție de reevaluarea propriilor motivații.*
5. *Relațiile interpersonale* pot constitui și ele un obiectiv. Organizațiile de succes caută întotdeauna să realizeze și să păstreze o atmosfera bună între salariații săi implementând un management participativ. Managerii sunt convinși ca nivelul productivității depinde în mare măsură de atașamentul salariaților față de firmă.
6. *Relațiile publice.* Munca depusă vizează nu numai dezvoltarea reputației prin produse și servicii la prețuri moderate, ci și responsabilități față de comunitate.

Una dintre cele mai complicate probleme cu care se confruntă managerii este stabilirea priorității obiectivelor. Unele sunt inevitabil conflictuale. Conflictele apar adesea între firmă și obiectivele afacerilor sau între afaceri și obiectivele funcționale. Unele strategii și obiective aproape întotdeauna sunt conflictuale. În figura nr. 1.2. am dorit să sintetizăm procedura de elaborare a unei strategii la nivelul unei companii cu distribuție națională, tocmai pentru a preveni asemenea conflicte.