

Mihai SAVIN
Universitatea "Valahia" din Târgoviște

METODE DE OPTIMIZARE A PERFORMANȚEI CONCEPTULUI DE GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ

Keywords

Guvernare corporativă
Participative
Performanță
Modele de guvernare
Eficiență
Eficacitate

JEL Classification

G.32; G.39; M.41

Abstract

În contextul guvernării corporative, în aproape toate rile se intensifică preocuparea pentru protecția acționarilor, asigurarea echilibrului puterii în cadrul organelor de conducere ale companiilor, constituirea și, după caz, extinderea competențelor auditului legal, constituirea comitetelor de audit, asigurarea transparenței și calității informațiilor, etc.

O bună guvernare în cadrul unei companii diminuează riscurile, crește performanța, deschide calea către piețele financiare eficiente, îmbunătățește stilul de conducere, stabilește un climat de investiții atractiv, arată transparență și responsabilitatea socială.

Atât la nivel macroeconomic cât și la nivel microeconomic se impune cu necesitate reînnoirea și perfecționarea instrumentelor de măsurare și analiză economico-financiară a performanței, cu scopul de a reflecta cât mai bine rezultatele obținute de o entitate economică și de coerență cu cerințele diferitelor părți interesate.

Acest articol va aborda metodele de optimizare a performanței guvernantei corporative la nivel microeconomic.

1. Introducere

Guvernarea corporativă este un concept ce înglobează o gamă largă de activități, reguli, procese și proceduri, menite să asigure utilizarea optimă a resurselor și strategiilor companiilor, astfel încât obiectivele sale să fie atinse.

Asupra conceptului de "governance corporative" s-au realizat numeroase studii, inclusiv rapoarte, de către trei grupe de specialiști reprezentând instituții majore-universități, burse de valori, bănci, guverne etc.

De la apariția acestui concept și până în prezent, au fost propuse numeroase definiții, toate referindu-se la organizarea relațiilor dintre acționari și manageri în cadrul unei companii sau la o nouă stabilitate a diferiților factori de putere care participă la organizarea și funcționarea corporației.

Față de conceptul de conducere anterior, cel nou pune un accent mai mare pe:

- respectul investitorilor, al acționarilor ca factor de progres în procesul dezvoltării economice;
- întărirea autorității și competenței Adunării Generale a Acționarilor;
- creșterea responsabilității directorilor executivi "inside directors" și a membrilor Consiliului de Administrație "non executive directors";
- sporirea atribuțiilor cenzorilor/auditorilor în controlul legalității deciziilor și normelor interne;
- afirmarea pieței bursiere ca factor de promovare a încrederii în managementul companiilor cotate la bursă și a transparenței operațiunilor de bursă.

În ceea ce privește definirea guvernării corporative, în literatura de specialitate, nu există o definiție unanim acceptată, de aceea voi prezenta cele mai importante definiții care încearcă să aducă numeroase clarificări terminologice:

- Guvernarea reprezintă sistemul prin care companiile sunt conduse și controlate;
- Guvernarea corporativă este un factor de competitivitate, de performanță durabilă și de creștere a valorii întreprinderilor;
- Guvernarea întreprinderilor se preocupă de modul în care furnizorii de capital, permisiștii finanțarea societăților, garantează rentabilitatea investițiilor lor;
- 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 suficientă, care să genereze plusvaloare pe termen lung pentru acționari, grupuri de interese și pentru societate în ansamblu;
- Guvernarea corporativă implică un set de relații între conducerea unei unități, Consiliul de Administrație, acționari și alte părți interesate;
- Guvernarea corporativă este pe deplin recunoscută ca fiind esențială pentru stabilirea unui climat de investiții atractiv, caracterizat prin existența unor firme competitive și a unor piețe financiare eficiente;
- Totalitatea modalităților prin care instituțiile și indivizii își administrează afacerile

comune ;

- Banca Mondial definește conducerea corporativă ca fiind "o combinație de legi,

regulamente și coduri de conduită adoptate în mod voluntar, care asigură companiei posibilitatea de a atrage capitalul financiar și uman necesar activității sale și posibilitatea de a desfășura activitatea în mod eficient astfel încât să-și asigure existența prin generarea de valoare pe termen lung pentru acționarii și societate în ansamblu său".

În esență, acest concept constă într-un ansamblu de norme și mecanisme adecvate de conducere și control la nivelul entităților economice în scopul de a proteja și armoniza interesele tuturor factorilor interesați în buna funcționare a acestora, dar și de a-i monitoriza și motiva pe manageri să-și restrâng comportamentul bazat doar pe satisfacerea interesului personal și a-i determina să adopte strategii și decizii care să vină în întâmpinarea intereselor acționarilor și a celorlalte categorii de stakeholderi, să răspundă și să satisfacă teptările acestora.

La rândul lor, autorii francezi adaugă, pe lângă definiția lui Sir Adrian Cadbury, că sistemul de guvernare include :

- separarea puterilor Consiliului de Administrație, pe de o parte și conducătorii, pe

de altă parte;

- raporturile conducătorilor-administratori-acționari și efectele asupra compoziției

Consiliului de Administrație;

- controlul real asupra gestiunii managerilor, care poate fi intern (administratori)

sau extern (auditori externi);

- modalitatea în baza căreia se iau deciziile strategice.

Conceptul de guvernare corporativă este mai mult decât o suită de instrumente și

tehnici utile, de conducere și control. Este o paradigmă, deoarece reprezintă o viziune asupra tuturor entităților economice, și în final o viziune asupra lumii, o credință foarte răspândită adânc încetinită cu privire la problemele care merită sau pot fi rezolvate la nivel mondial în ceea ce privește dezvoltarea economică a tuturor țărilor, nu numai a celor dezvoltate. Tomas Kuhn afirmă următorul lucru: *O paradigmă este un criteriu pe baza căruia se aleg problemele despre care (...) se presupune că ar avea soluții. Într-o mare măsură, acestea sunt singurele probleme pe care comunitatea (...) îi va încuraja membrii să încerce să le rezolve.* Dacă guvernarea corporativă are soluții, ca toate companiile indiferent de mărime să fie rentabile. Nu trebuie să ne surprindă apariția acestui concept. El a apărut din necesitatea de a rezolva problema ineficienței, al responsabilității sociale, al eticii în afacerile interne și internaționale, utilizarea de către entitățile economice de standarde de performanță realiste, eliminarea decalajelor între cerințele postului și capacitățile angajatului, sisteme de stimulare care să încurajeze salariile. Ca proces, sistemul de guvernare corporativă poate opera într-o entitate de orice dimensiuni, și poate funcționa pentru orice scop, bun sau rău, pentru profit sau pierdere. Un scop rațional și rezonabil al acestui concept ar putea fi asigurarea eficienței actului economico-financiar. Poate că scopul moral și natural al guvernării corporative constă în numele acțiunilor reglementate, a unui model demn, eficient, evitând în același timp un model nedorit, ineficient. Scopul ideal, în mod evident,

este asigurarea realizării unui model cât mai bun.

Ne întrebăm în permanență cine va ajunge în vârful piramidei în condițiile în care regulile și rolurile managementului se vor schimba? Cred că guvernarea corporativă. Cine trebuie să conducă și să controleze o entitate economică? Ce metode de organizare și conducere performante trebuie să folosim pentru ca entitatea economică să obțină mai mult "bogatie" pentru acționari? Răspunsul este: Trebuie să conducă managerii care maximizează bunăstarea acționarilor, sau care au ca obiectiv maximizarea prețurilor acțiunilor comune emise de către entitatea economică, ca rezultat al deciziilor luate.

Dacă ne referim la puterea politică, chiar și Platon care a folosit cuvântul "kybernesis", a formulat problema acesteia după cum urmează: "Cine trebuie să guverneze? Cei mulți sau cei puțini? Iar răspunsul său a fost: "Să guverneze cel mai bun!". Răspuns care poate fi utilizat în toate domeniile activității economico-sociale.

2. Metode de optimizare a performanței guvernării corporative la nivel microeconomic, la îndemâna administratorilor

Principala întrebare pe care și-o pun managerii entităților economice, către stakeholderii interni și externi, este: Care sunt cele mai eficiente măsuri care pot garanta îmbunătățirea guvernării corporative la nivel microeconomic?

Ca răspuns la această întrebare, propun câteva măsuri care pot îmbunătăți guvernarea corporativă la nivelul unei companii cotate la Bursa de Valori București, sau necotate.

- Implementarea următoarelor principii în activitatea Consiliului de Administrație,

pentru creșterea viabilității guvernării corporative:

- ✓ Consiliul de Administrație să beneficieze de o încredere clară asupra rolului pe care îl îndeplinește în cadrul organismului de conducere, și de competențele corespunzătoare responsabilităților asumate pe care să le manifeste cu prudență și integritate în fundamentarea deciziilor la nivelul companiei;
- ✓ Consiliul de Administrație trebuie să stabilească liniile directoare ale activității entității și să vegheze la îndeplinirea obiectivelor strategice și respectarea valorilor corporative;
- ✓ Consiliul de Administrație trebuie să stabilească arii clare de responsabilitate, pe care să le pună în aplicare prin intermediul unor structuri organizaționale adecvate;
- ✓ Consiliul de Administrație trebuie să se asigure că procesul de supraveghere a activităților curente realizat de către conducerea executivă este concordant cu politicile comerciale și de administrare a riscurilor aprobate;
- ✓ Consiliul de Administrație trebuie să valorifice corespunzător concluziile auditorilor interni sau externi;
- ✓ Consiliul de Administrație trebuie să se asigure că politicile și practicile pe linia eficienței derulate de personalul executiv, sunt în concordanță cu obiectivele pe termen lung ale entității economice;
- Entitatea economică trebuie administrată într-o manieră transparentă, cel puțin în legătură cu:
 - ✓ structura Consiliului de Administrație, respectiv cine sunt membrii, statutul și responsabilitățile;

✓ structura conducerii executive, inclusiv responsabilitățile sale, sistemul de rapoarte, competențele necesare și experiența în domeniu;

- ✓ structura organizațională ;
- ✓ politicile de stimulare ale angajaților, respectiv criteriile de premieri și formele alternative ale remunerațiilor acordate;
- ✓ codul de conduită în afaceri, precum și autoevaluarea efectuată de către conducerea entității în această privință ;
- ✓ politicile companiei privind conflictul de interese;
 - Top managementul companiei trebuie să dovedească o bună cunoaștere a tuturor

structurilor operaționale sau a piețelor în care entitatea este implicată ;

- Dialogul cu părțile interesate;
 - Entitățile economice trebuie să promoveze stabilirea de relații bune cu toate

părțile interesate relevante (de exemplu, autorități, investitori, piețe de capital, clienți, furnizori, parteneri de afaceri, comunități locale, O.N.G-uri, angajați sau reprezentanții acestora), ca modalități de gestionare a impactului direct sau indirect al schimbării. Implicarea părților interesate este esențială pentru dezvoltarea durabilă a companiilor și în aducerea de beneficii reciproce. Colaborarea cu părțile interesate ajută entitățile să identifice și să gestioneze riscurile, să construiască relații puternice și de încredere și să descopere noi metode de îmbunătățire a activității.

Un rol deosebit în dezvoltarea acestor colaborări îl are baza de date a părților interesate elaborată de către companii, care este utilă în procesul de identificare și în gestionarea eficientă a relației cu toate părțile interesate, și în același timp, furnizează informații pentru luarea de

decizii fundamentate de către conducere, inclusiv în situațiile când este demarată o nouă activitate. De asemenea, elaborarea de către companii a "Ghidului de implicare a părților interesate" este destinat unei mai bune gestionări a datelor referitoare la părțile interesate și la interacțiunile relevante cu acestea.

Implicarea părților interesate trebuie să se facă în forme variate, cuprinzând forumuri cu principalele părți interesate, comisii specializate, discuții, grupuri de lucru și chiar realizarea de proiecte comune (pateneriate). Aceste evenimente dinamizează dialogul între părțile interesate și permit schimbul de cunoștințe, adugând valoare și găsind soluții pentru probleme stringente ale entității economice.

- Elaborarea de către entitatea economică a unei hărți a riscurilor.

Harta riscurilor va evalua nivelul de risc al activității în raport cu acele comunități în care compania își desfășoară activitatea. Trebuie să se ia în considerare indicatori precum: numărul de incidente înregistrate și nivelul lor de gravitate, cererile și plângerile înregistrate, mesajele negative din mass-media cu privire la activitatea entității economice. Acest instrument va monitoriza periodic nivelul de risc și va prioritiza investițiile companiei și implicarea într-o anumită zonă geografică .

- Dialogul cu sindicatele;

Reprezintă principalul factor pentru menținerea echilibrului social în cadrul unei companii. Legislația în domeniul protecției muncii și a protecției sociale din țara noastră a suferit modificări importante atât la nivelul Codului Muncii, cât și la nivelul reglementărilor referitoare la dialogul social, în ceea ce privește organizarea sindicatelor.

Deoarece angajații constituie un element esențial al activității companiei, consider

cu dialogul cu sindicatele reprezintă una din principalele preocupări ale entității economice, care trebuie să-și concentreze eforturile în vederea identificării soluțiilor optime atât pentru angajați, cât și pentru companie, reflectând modificările din legislație.

- Asumarea de către companii a o serie de responsabilități sociale în măsura în care

efectele sunt benefice pentru profiturilor lor.

Prezent câteva exemple de beneficii ale entităților care își asumă aceste responsabilități:

- ✓ corporațiile percepute ca fiind socialmente responsabile, pot beneficia de o clientelă mai largă și mai satisfăcută, în vreme ce o percepție publică de ireponsabilitate socială se poate solda cu un boicot sau alte acțiuni ostile din partea consumatorilor;
- ✓ angajații pot fi atrași pentru acele corporații pe care le percep ca fiind socialmente responsabile și pot fi chiar și mândri să lucreze la astfel de firme;
- ✓ contribuțiile pozitive la dezvoltarea socială pot fi considerate de către

companii drept investiții pe termen lung în consolidarea unei vieți comunitare mai sigure, mai bine educate și mai echitabile, de care pot profita și corporațiile, desfășurându-și activitatea într-un mediu de afaceri mai dinamic, mai potent și mai stabil;

- Separarea rolurilor președintelui Consiliului de Administrație și al directorului

general al companiei, întrucât acest lucru ar asigura o organizare mai eficientă a Consiliului de Administrație, ar crea un

sistem de control mai bun și ar preveni concentrarea puterii. Situația în care președintele Consiliului de Administrație este aceeași persoană cu directorul general este considerată ca un semn de guvernare slab datorită implicării în managementul operațional. Rolul dual al directorului general în structura conceptului de guvernare corporativă este asociat negativ cu gradul de transparență informațională, cu un rol distructiv în crearea de valoare pentru acționari și pentru ceilalți stakeholderi.

- Să se pună un accent deosebit pe relația independentă-transparentă informațională

în activitatea economico-financiară a entităților economice;

Independența Consiliului de Administrație și a comitetelor sale, este considerată un element fundamental în funcționarea unei guvernări corporative eficiente, strâns legată de o transparență sporită, de o mai bună monitorizare, un nivel mai ridicat de divulgare voluntară a informațiilor, la o sporire a cantității și calității informațiilor dezbătute, conducând la consolidarea bunelor practici de guvernare corporativă la nivel microeconomic. Există o legătură indisolubilă, o asociere pozitivă, constructivă între independența Consiliului de Administrație și nivelul de dezvoltare a informațiilor. De asemenea, independența Consiliului de Administrație îmbunătățește capacitatea acestuia de a diminua conflictul dintre investitori și manageri, dintre "principal"-acționariatul și "agent"-top managementul entității economice. Companiile care au o proporție mai mare de membri independenți în componența Consiliului de Administrație manifestă o deschidere mai mare spre transparență, în mai bună subțineră a numărului de probleme ale agenților, au capacitatea de a influența pozitiv nivelul de dezvoltare a

informațiilor referitoare la riscuri în rapoartele anuale, contribuind astfel la diminuarea asimetriei informaționale și a costurilor agenției;

- Remunerația membrilor organelor de conducere să fie transparentă și

corespundă amplitudinii sarcinilor, responsabilităților, realizării obiectivelor companiei, precum și situației economice a acesteia, fiind necesar acordul acționarilor;

- Dezvoltarea unui blog intern, care va facilita comunicarea în interiorul companiei

pe o gamă largă de subiecte: proiecte de business, acțiuni de responsabilitate socială corporativă, dividende, premii, etc. Stakeholderii vor citi, vor vota și vor comenta subiectele de pe blogul intern;

- Organizarea de road-show-uri (campanii mobile), sau comunicarea directă, față

de față, care este o metodă eficientă de interacțiune, cu stakeholderii în locațiile din țară, unde companiile au filiale, depozite, centre colectare, secții de producție, magazine etc;

- Numirea noilor membri ai organelor de conducere în baza unei proceduri formale,

riguroasă și transparentă;

- Monitorizarea comportamentului top managementului ("agenților"), cu scopul de

asigura că acesta acționează în interesul investitorilor ("principalilor");

- Formarea introductivă a membrilor organelor de conducere, atunci când devin

membrii ai acestor organe, și - înnoiasc și - înprospeteze în mod periodic aptitudinile și cunoștințele;

- Evaluarea anuală formală și riguroasă a organelor de conducere cu privire la

performanțele lor, precum și cele ale comitetelor și membrilor lor individuali;

- Asigurarea unor mecanisme eficiente de gestionare a riscurilor care să întreprindă

responsabilitatea Consiliului de Administrație;

- Definirea unor politici de recrutare cu mai multă precizie a profilului administratorilor, inclusiv al președintelui Consiliului de Administrație, pentru a asigura faptul că acestea au aptitudinile necesare și că gradul de diversitate al Consiliului de Administrație este adecvat;

• Evaluarea externă a companiilor cotate, o dată la doi ani, pentru a informa pe stakeholderi, cu privire la indicatorii de guvernare corporativă;

- Diseminarea informațiilor privind situațiile financiare, raportul anual al

administratorului precum și votul acționarilor în cadrul adunărilor generale, să se facă detaliat, nu sub formă sintetică;

- Impunerea de măsuri privind restricționarea acordării de credite entelor

economice a căror guvernare corporativă este inefficientă, chiar dacă întrunește criteriile de eligibilitate;

- Implementarea principiilor guvernării corporative la nivelul entităților, care au

efecte benefice pentru acționari, ducând la maximizarea profiturilor acestora;

- Creșterea nivelului de transparență între companii și investitori-companiile

trebuie să ofere mai multe informații despre guvernarea corporativă către investitori și către întreaga societate. De asemenea, trebuie să - și cunoască mai bine acționarii, iar investitorii instituționali să

fie mai transparente în privința politicilor lor de vot;

- Încurajarea unor procese de implicare a acționarilor pe termen lung- acestea ar

trebuie încurajate să se implice mai mult în guvernarea corporativă, prin posibilitatea de a supraveghea politicile de remunerare sau tranzacțiile;

Bibliografie

- [1] Ana Morariu, Audit intern în guvernarea corporativă, Ed. Universitară, București, 2008,
- [2] Cadbury Report, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992;
- [3] Karl P., Konrad I., Viitorul este deschis. O discuție la gura sobei, Ed. Trei, 1997,
- [4] M. Ghiță, Guvernarea corporativă, Ed. Economică, București, 2008;
- [5] M. Kaler, D. Lake, Globalization and Governance, Princeton Univ. Press, 2003
- [6] Pere I., Guvernarea corporativă și auditul intern, Ed. Mirton, Timișoara, 2009
- [7] ***Principiile O.C.D.E de guvernarea corporativă, Preambul, 1999;
- [8] ***Raport asupra guvernării corporative în rile O.C.D.E, 2003;
- [9] ***Din lucrările celui de al XIX-lea Congres al Profesiei Contabile în România, Guvernarea corporativă și profesia contabilă; competență și responsabilitate; Ed. CECCAR, București, 2012,