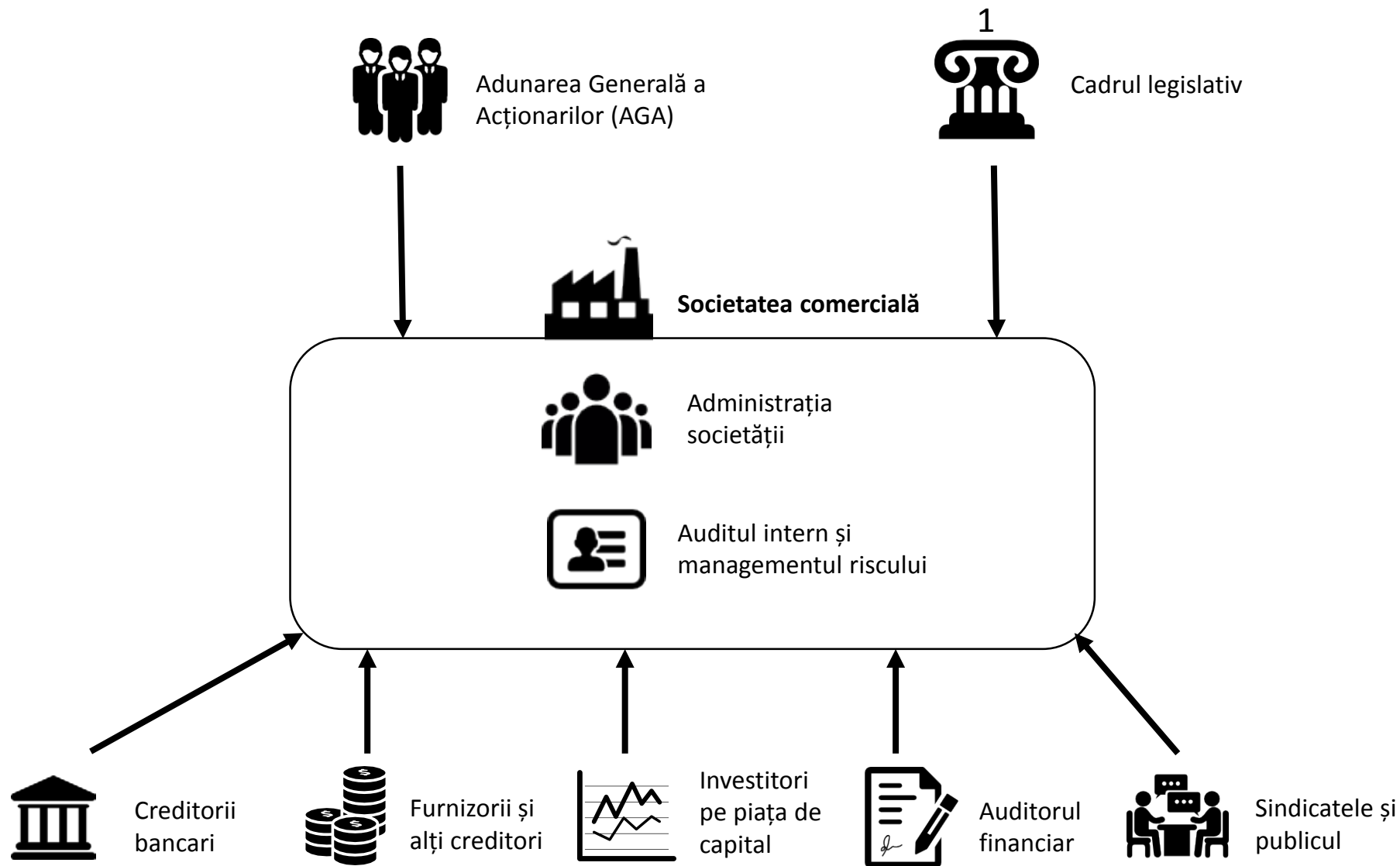
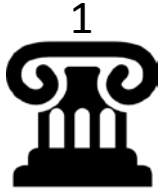


Sistemul de guvernanță corporativă





Relația de agenție

- Teoria agenției se referă la relația de agenție, în care o parte (principalul) numește o altă parte (agentul) să îndeplinească un anumit serviciu.
- Teoria agenției descrie această relație utilizând metafora **contractului** (Jensen & Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, 1976).
- *Problema agenției* apare atunci când: (a) există un conflict între dorințele și obiectivele agentului față de cele ale principalului și (b) este dificil și costisitor pentru principal să verifice ce face de fapt agentul.
- *Partajarea riscului* se face între principalul și agentul care au atitudini diferite față de risc. Aceștia preferă soluții diferite pentru aceeași problemă, pentru că, în general, principalul are aversiune față de risc, iar agentul acționează mult mai riscant.
- Dacă ambele părți vor să își maximizeze utilitatea, atunci este probabil ca agentul să nu acționeze integral în interesul principalului. Este imposibil să se asigure convergența intereselor dintre principal și agent fără nici un cost suportat de vreuna dintre părți. Relația de agenție este prin definiție caracterizată de divergența intereselor și de existența costurilor specifice:
 1. costurile de monitorizare suportate de către principal;
 2. costurile de garantare suportate de către agent; și
 3. pierderea reziduală, adică valoarea monetară a scăderii averii principalului, ca urmare a divergenței de interese dintre el și agent.



Societatea pe acțiuni

- *Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale* prevede că societățile pe acțiuni au un capital social care nu poate fi mai mic de 90.000 lei (echivalentul a 25.000 Euro).
- În societatea pe acțiuni, capitalul social este reprezentat prin acțiuni emise de societate, care, după modul de transmitere, pot fi nominative sau la purtător. Acțiunile nominative pot fi emise în formă materială, pe suport hârtie, sau în formă dematerializată, caz în care se înregistrează în registrul acționarilor.
- Acțiunile societăților cotate la bursele de valori nu pot fi nominative, pentru că aceasta ar diminua viteza tranzacționării și evaluării acestora. Dreptul de proprietate asupra acțiunilor emise în formă dematerializată și tranzacționate pe o piață reglementată sau în cadrul unui sistem alternativ de tranzacționare se transmite potrivit prevederilor legislației pieței de capital.
- Acțiunile trebuie să fie de o egală valoare; ele acordă posesorilor drepturi egale. Se pot emite totuși în condițiile actului constitutiv categorii de acțiuni care conferă titularilor drepturi diferite.
- Se pot emite acțiuni preferențiale cu dividend prioritar fără drept de vot, ce conferă titularului:
 - dreptul la un dividend prioritar prelevat asupra beneficiului distribuibil al exercițiului financiar, înaintea oricărei alte prelevări;
 - drepturile recunoscute acționarilor cu acțiuni ordinare, inclusiv dreptul de a participa la adunarea generală, cu excepția dreptului de vot.
- Acțiunile cu dividend prioritar, fără drept de vot, nu pot depăși o pătrime din capitalul social și vor avea aceeași valoare nominală ca și acțiunile ordinare. Administratorii, directorii, respectiv membrii directoratului și ai consiliului de supraveghere, precum și cenzorii societății nu pot fi titulari de acțiuni cu dividend prioritar fără drept de vot.
- Orice acțiune plătită dă dreptul la un vot în adunarea generală, dacă prin actul constitutiv nu s-a prevăzut altfel. Actul constitutiv poate limita numărul voturilor aparținând acționarilor care posedă mai mult de o acțiune.



Actul constitutiv al societății

- Pentru societatea pe acțiuni, actul constitutiv (contractul de societate și/sau statut) este documentul care stă la baza existenței persoanei juridice.
- Actul constitutiv dobândește dată certă prin depunerea la oficiul registrului comerțului.
- Actul constitutiv al societății pe acțiuni va cuprinde:
 - forma, denumirea și sediul social;
 - obiectul de activitate al societății, cu precizarea domeniului și a activității principale;
 - capitalul social subscris și cel vărsat;
 - natura și valoarea bunurilor constituite ca aport în natură, numărul de acțiuni acordate pentru acestea și numele sau, după caz, denumirea persoanei care le-a adus ca aport;
 - numărul și valoarea nominală a acțiunilor, cu specificarea dacă sunt nominative sau la purtător;
 - dacă sunt mai multe categorii de acțiuni, numărul, valoarea nominală și drepturile conferite fiecărei categorii de acțiuni;
 - orice restricție cu privire la transferul de acțiuni;
 - puterile conferite administratorilor și, după caz, directorilor, respectiv membrilor directoratului, și dacă ei urmează să le exercite împreună sau separat;
 - clauze privind conducerea, administrarea, funcționarea și controlul gestiunii societății de către organele statutare, numărul membrilor consiliului de administrație sau modul de stabilire a acestui număr;
 - durata societății;
 - modul de distribuire a beneficiilor și de suportare a pierderilor;
 - sediile secundare - sucursale, agenții, reprezentanțe sau alte asemenea unități fără personalitate juridică -, atunci când se înființează o dată cu societatea, sau condițiile pentru înființarea lor ulterioară, dacă se are în vedere o atare înființare;
 - modul de dizolvare și de lichidare a societății.



Proprietate și control

- **Control prin deținerea (aproape) completă a întregului pachet de acțiuni** de către o persoană, familie sau grup restrâns. În această situație, se presupune că acționarii aleg și domină managementul, cumulând și rolul de coordonare strategică a companiei.
- **Controlul majoritar**, deținut de o persoană sau un grup restrâns, dă aceleași drepturi de control acționarilor ca și deținerea totală – în principal, numirea consiliului de administrație. Totuși, anumite elemente de putere pot fi limitate de un acționariat minoritar coerent și ostil. Dificultatea schimbării statutului societății, atunci când este necesar mai mult decât o majoritate simplă, sau acțiunile în justiție permise de lege pot slăbi dominația acționarului majoritar, dar nu îi pot limita influența.
- **Control într-o structură piramidală**, prin care un acționar deține majoritar o companie, care la rândul ei a investit majoritar într-o alta, într-un lanț care poate continua la nesfârșit. Esența acestei scheme este menținerea unui control exclusiv permanent, prin fracționarea repetată a procentajului de interes. Primul proprietar se va afla în situația de a deține un interes rezidual neglijabil în companiile din perimetrul de consolidare, dar un control total asupra unui număr mare de societăți a căror funcționare este intercon condiționată.
- **Controlul minoritar** se coagulează în jurul unui acționar sau grup restrâns care se constituie într-un nucleu de inițiativă. În practică, un acționar minoritar nu are nici forța financiară, dar nici rațiunea economică de a-și asigura controlul prin achiziția unui pachet majoritar.
- **Control managerial**, în situația în care dispersarea acționariatului este atât de pronunțată încât nici un centru de putere nu se poate forma la acest nivel. Acționariatul atomizat nu are nici un mijloc de control, iar managementul are șanse să rămână pe poziție perioade îndelungate de timp.
- **Control concomitent**, contractual sau tacit, printr-un acord între părți minoritare cu interese convergente. Există situații în care creditorii, prin natura și amploarea investiției, să se regăsească în zona de control, cel mai adesea prin intermediul unui reprezentant al băncii în consiliul de administrație, dar și prin alte metode.



Interesele acționarilor

- Interesele unor acționari pot intra în conflict: (a) cu interesele altor acționari; (b) cu interesele altor terți în relație cu firma; (c) cu cadrul legal de funcționare a firmei; sau (d) cu viziunea strategică a Consiliului de administrație privind funcționarea companiei pe termen lung.
- Acționarii joacă rolul de principal doar în teorie. În practică, acționarii sunt organizații și grupuri de persoane, cu interese diverse, iar administratorii nu au o obligație morală față de oricare dintre aceștia în mod direct, ci față de companie în ansamblul ei. În plus, acționarii au propriile lor obligații față de societatea comercială (cea mai importantă fiind aceea de a vota în anumite momente cheie în cadrul Adunării generale a acționarilor).
- Acționarii pot obține beneficii în mod indirect (interese reziduale: creșterea cursului acțiunilor pe bursă) sau direct (ca beneficii private). Beneficiile private sunt personalizate, adică nu sunt partajate cu ceilalți acționari. Din perspectiva acționarilor, există un compromis între beneficiile directe și cele indirecte. Beneficiile private pot dăuna firmei, caz în care ele vor reduce beneficiile indirecte (cursul acțiunilor și dividendele).
- Matricea intereselor acționarilor pentru companiile cotate la bursele de valori:

Tip de acționar	Orizontul investițional	Beneficii individuale	Direcția de dezvoltare
Speculant selectiv	Pe termen scurt	Monetare	Evenimente care modifică brusc cursul acțiunilor
Investitor selectiv nediversificat	Pe termen lung	Monetare și nemonetare (investiții etice)	Creștere stabilă a profiturilor și distribuire de dividende, inclusiv maximizarea beneficiilor nemonetare
Investitor selectiv diversificat	Pe termen lung		Urmărește trendul creșterii cursului sau al distribuțiilor într-un pachet de companii cotate
Partener / creditor	Pe termen lung	Monetare	Relație de afaceri sau de creditare profitabilă
Minoritar semnificativ	Pe termen lung	Monetare și nemonetare	Obținerea controlului pentru impunerea viziunii proprii asupra strategiei firmei.
Majoritar	Pe termen lung	Monetare și nemonetare	Pentru maximizarea acestor beneficii



Adunarea Generală a Acționarilor

- AGA este reglementată în România de Legea societăților comerciale 31/1990 cu modificările ulterioare, la Secț. a II-a.
- Adunarea generală se ține la sediul societății, dacă actul constitutiv nu dispune altfel.
- AGA poate fi ordinară sau extraordinară.
- **AGA ordinară** trebuie să se întrunească cel puțin o dată pe an, pentru a discuta:
 - Situațiile anuale ale firmei, pe baza rapoartelor prezentate de consiliul de administrație, de cenzori sau de auditorul financiar, și stabilirea modului de repartizare a profitului
 - Alegerea sau revocarea administratorilor, directorilor și cenzorilor;
 - Numirea sau demiterea auditorului financiar și fixarea duratei contractului de audit;
 - Fixarea remunerației administratorilor și cenzorilor;
 - Aprobarea raportului asupra activității administratorilor și directorilor;
 - Stabilirea bugetului de venituri și cheltuieli sau programul de activitate pentru exercițiul următor;
 - Gajarea, închirierea sau desființarea uneia sau mai multor unități ale societății.
- **AGA extraordinară** trebuie să se întrunească ori de câte ori este nevoie pentru:
 - Schimbarea formei juridice a societății;
 - Mutarea sediului societății;
 - Schimbarea obiectului de activitate;
 - Înființarea sau desființarea unor sedii secundare, agenții;
 - Majorarea sau diminuarea capitalului social;
 - Fuziunea cu alte societăți sau divizarea societății;
 - Dizolvarea anticipată a firmei;
 - Conversia acțiunilor dintr-o categorie în alta sau conversia obligațiunilor în acțiuni și invers;
 - Emisiunea de obligațiuni.



Convocarea AGA

- Convocarea se publică în Monitorul Oficial IV și într-un ziar local. Termenul de întrunire nu poate fi mai mic de 30 de zile de la publicarea convocării.
- Convocarea va cuprinde locul și data ținerii AGA, precum și ordinea de zi, cu menționarea explicită a tuturor problemelor care vor face obiectul dezbaterii.
- În cazul în care se va discuta numirea administratorilor, în convocare se vor menționa numele persoanelor și calificarea profesională a acestora.
- În cazul în care se va discuta modificarea actului constitutiv, se va publica textul integral al propunerii.
- Au dreptul de a introduce noi puncte pe ordinea de zi unul sau mai mulți acționari reprezentând, individual sau împreună, minim 5% din capitalul social. Cererile se depun în 15 zile de la publicarea convocării, și trebuie să se precizeze inclusiv numele administratorilor propuși, dacă este cazul.
- Ordinea de zi trebuie completată cu cererile acționarilor, și se publică cu cel puțin 10 zile înaintea AGA.
- Situațiile financiare, raportul consiliului de administrație, propunerea privind distribuirea profitului se pun la dispoziția acționarilor la sediul societății sau se eliberează în copie. De asemenea, toate aceste elemente pot fi publicate și online.
- Orice acționar poate să ceară lămuriri în scris privind activitatea societății, urmând a se răspunde în cadrul AGA.
- Consiliul de administrație convoacă de îndată AGA la cererea acționarilor reprezentând cel puțin 5% din capitalul social, sau o cotă mai mică, dacă actul constitutiv o permite.
- În cazul în care consiliul de administrație nu convoacă AGA în termen de 30 de zile, instanța poate hotărî convocarea AGA, stabilind data și care dintre acționari va prezida adunarea.



Dreptul de vot

- Acționarii care dețin acțiuni la purtător trebuie să le depună la sediul societății, cu 5 zile înainte de data AGA.
- Acționarii pot participa și vota prin reprezentare, pe baza unei împuterniciri acordate pentru respectiva adunare generală. Procurile vor fi depuse la sediul societății și vor fi reținute.
- Membrii consiliului de administrație, directorii sau funcționarii societății nu îi pot reprezenta pe acționari dacă, fără votul acestora, nu s-ar fi obținut majoritatea cerută.
- Acționarii care au calitatea de membri ai consiliului de administrație, directoratului sau consiliului de supraveghere nu pot vota direct sau prin mandat orice decizie în care persoana lor sau administrația este în discuție. Pot vota însă situațiile financiare anuale dacă nu există majoritate.
- Orice **convenție** prin care un acționar se obligă a exercita un drept de vot în conformitate cu instrucțiunile date sau propunerile formulate de societate sau de persoane din conducerea societății **este nulă**.
- Hotărârile AGA se iau prin vot deschis, cu excepția numirii sau demiterii administratorilor, cenzorilor sau auditorilor financiari, sau orice hotărâre privind organele de conducere și control, caz în care votul este secret.
- Actul constitutiv poate specifica condiții minime mai ridicate pentru cvorum și luarea deciziilor.
- Acționarul care are un interes contrar aceluia al societății trebuie să se abțină de la deliberările privind acea operațiune.
- Unul sau mai mulți acționari reprezentând cel puțin 10% din capitalul social vor putea cere instanței să desemneze unul sau mai mulți experți, însărcinați să analizeze anumite operațiuni din gestiunea societății și să întocmească un raport. Raportul va fi înmânat acționarilor, administratorilor, cenzorilor, auditorilor interni și va fi analizat în cadrul următoarei AGA.



Luarea deciziilor în AGA

- Pentru AGA ordinară:
 - Prima convocare: cvorum – o pătrime din numărul total de drepturi de vot; hotărârile cu majoritatea voturilor exprimate.
 - A doua convocare: cvorum – fără restricție; hotărârile cu majoritatea voturilor exprimate.
- Pentru AGA extraordinară:
 - Prima convocare: cvorum – o pătrime din numărul total de drepturi de vot;
 - A doua convocare: cvorum – o cincime din numărul total de drepturi de vot.
 - Hotărârile se iau cu majoritatea voturilor celor prezenți sau reprezentați. Excepție fac: modificarea obiectului de activitate, reducerea sau majorarea capitalului social, fuziunea, divizarea, dizolvarea, pentru care hotărârile se iau cu cel puțin două treimi din voturile celor prezenți sau reprezentați.
- Nu pot fi adoptate hotărâri asupra unor puncte de pe ordinea de zi care nu au fost publicate în convocator.
- Hotărârile adunărilor generale se iau prin vot deschis. Votul secret este obligatoriu doar pentru numirea sau revocarea membrilor consiliului de administrație, respectiv a membrilor consiliului de supraveghere, pentru numirea, revocarea ori demiterea cenzorilor sau auditorilor financiari și pentru luarea hotărârilor referitoare la răspunderea membrilor organelor de administrare, de conducere și de control ale societății.
- Pentru a fi opozabile terților, hotărârile adunării generale vor fi depuse în termen de 15 zile la oficiul registrului comerțului, spre a fi menționate în registru și publicate în Monitorul Oficial al României, Partea a IV-a.
- Hotărârile luate de adunarea generală în limitele legii sau actului constitutiv sunt obligatorii chiar pentru acționarii care nu au luat parte la adunare sau au votat contra.
- Acționarii care nu au votat în favoarea unei hotărâri a adunării generale au dreptul de a se retrage din societate și de a solicita cumpărarea acțiunilor lor de către societate, numai dacă respectiva hotărâre a adunării generale are ca obiect: schimbarea obiectului principal de activitate; mutarea sediului societății în străinătate; schimbarea formei societății; fuziunea sau divizarea societății.



Consiliul de Administrație (CA)

- Consiliul de administrație (CA) în **sistemul unitar** este alcătuit din mai mulți administratori, întotdeauna în număr impar.
- Societățile care trebuie să își auditeze situațiile financiare trebuie să aibă minim 3 administratori. Acestea sunt societățile cotate pe piața de capital și toate acele societăți care la data bilanțului depășesc limitele a două dintre următoarele trei criterii:
 - total active: 3.650.000 euro,
 - cifră de afaceri netă: 7.300.000 euro,
 - număr mediu de salariați în cursul exercițiului financiar: 50
- Administratorii sunt numiți și revocați de AGA ordinară, iar nominalizarea lor se face de către administratorii în funcție sau de către acționari.
- Directorii unei societăți pe acțiuni sunt acele persoane cărora le-au fost delegate atribuții de conducere a societății din partea CA. În cazul acelor societăți în care există obligativitatea auditării situațiilor anuale, delegarea conducerii societății este obligatorie. Orice altă persoană căreia nu i-au fost delegate atribuții de conducere nu este director în sensul legii.
- Directorii pot fi numiți dintre administratori sau din afara CA. Dintre directori se poate alege un director general, care poate fi aceeași persoană cu președintele CA, dacă această situație este menționată în actul constitutiv sau votată în AGA.
- Directorii sunt responsabili cu luarea tuturor măsurilor aferente conducerii societății, iar activitatea lor poate fi stabilită prin actul constitutiv sau prin hotărârile CA.
- Directorii pot fi revocați oricând de către CA.



Rolul administratorilor și directorilor

- Consiliul de administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare pentru realizarea obiectului de activitate, cu excepția celor rezervate pentru AGA.
- Atribuții care **nu pot fi delegate directorilor**:
 - Stabilirea direcțiilor principale de activitate și dezvoltare a societății;
 - Stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar;
 - Numirea și revocarea directorilor și stabilirea remunerației acestora;
 - Supravegherea activității directorilor;
 - Pregătirea raportului anual, organizarea AGA și implementarea hotărârilor acesteia;
 - Orice alte atribuții oferite în mod expres de către AGA.
- Directorii sunt responsabili cu luarea tuturor măsurilor aferente conducerii societății, în limitele obiectului de activitate al societății și cu respectarea competențelor exclusive rezervate de lege sau de actul constitutiv consiliului de administrație și adunării generale a acționarilor.
- CA reprezintă societatea în raport cu terții și în justiție. În mod curent, președintele CA este delegatul consiliului. Președintele coordonează activitatea CA și raportează către AGA privind activitatea acestuia. El veghează la buna funcționare a mecanismelor de guvernanță ale societății.
- Membrii CA își vor exercita mandatul cu prudența și diligența unui bun administrator. Administratorul nu încalcă această obligație, dacă în momentul luării unei decizii de afaceri el este în mod rezonabil îndreptățit să considere că acționează în interesul societății și pe baza unor informații adecvate.
- Membrii consiliului de administrație își vor desfășura mandatul cu **loialitate, în interesul societății**.
- Administratorii nu vor divulga informații confidențiale și secrete comerciale ale societății, în timpul desfășurării mandatului și după încetarea acestuia.



Independența administratorilor

- Dacă în societatea pe acțiuni are loc delegarea atribuțiilor de conducere către directori, majoritatea membrilor CA va fi formată din administratori neexecutivi.
- Prin actul constitutiv sau prin hotărârea AGA se poate prevedea ca unul sau mai mulți administratori neexecutivi să fie independenți. Legea nu impune existența administratorilor independenți în CA.
- Criterii de independență:
 - Să nu fie director sau salariat al societății sau al unei filiale a acesteia, și să nu fi îndeplinit această funcție în ultimii 5 ani;
 - Să nu fie salariat al societății sau al unei filiale a acesteia, și să nu fi fost în această postură în ultimii 5 ani;
 - Să nu fi primit de la societate vreo remunerație suplimentară;
 - Să nu fie acționar semnificativ al societății;
 - Să nu fi avut relații de afaceri cu societatea sau cu o filială, fie personal, ca asociat, administrator, director sau salariat al unei societăți care a avut astfel de relații cu societatea în cauză. Această situație se aplică doar dacă relațiile sunt semnificative și în măsură să îi afecteze obiectivitatea;
 - Să nu fie auditor financiar sau asociat al auditorului financiar al societății în ultimii 3 ani;
 - Să nu fie director într-o altă societate în care un director al societății în cauză este administrator neexecutiv;
 - Să nu fie administrator neexecutiv al societății mai mult de trei mandate;
 - Să nu aibă relații de familie cu o persoană care este director sau acționar semnificativ al societății, în sensul precizat mai sus.
- Este interzisă creditarea de către societate a administratorilor acesteia, prin operațiuni precum:
 - acordarea de împrumuturi administratorilor;
 - acordarea de avantaje financiare administratorilor cu ocazia sau ulterior încheierii de către societate cu aceștia de operațiuni de livrare de bunuri, prestări de servicii sau executare de lucrări;
 - garantarea directă ori indirectă, în tot sau în parte, a oricăror împrumuturi acordate administratorilor, concomitentă ori ulterioară acordării împrumutului.



Sistemul dualist

- Societatea este administrată în sistem dualist dacă există un directorat și un consiliu de supraveghere (CS).
- Pot exista unul sau mai mulți directori (întotdeauna număr impar), dar în cazul unei societăți ale cărei situații financiare sunt auditate, trebuie să existe cel puțin 3 directori. Directoratul și consiliul de supraveghere nu pot avea aceiași membri.
- Directoratul are următoarele sarcini:
 - Directoratul are totală responsabilitate asupra conducerii societății pentru realizarea obiectului de activitate.
 - Cel puțin o dată la trei luni, directoratul prezintă un raport către consiliul de supraveghere privind performanțele firmei.
 - Directoratul reprezintă societatea în raport cu terții și cu justiția, iar consiliul de supraveghere reprezintă societatea în raport cu directoratul.
- Membrii CS sunt numiți de către AGA, iar candidații sunt propuși de către membrii existenți sau de către acționari. Numărul membrilor CS nu poate fi mai mic de 3 și mai mare de 11, fiind stabilit prin actul constitutiv.
- Membrii CS pot fi revocați de AGA, cu o majoritate de două treimi din numărul voturilor celor prezenți.
- Consiliul de supraveghere trebuie să îndeplinească următoarele responsabilități:
 - CS exercită controlul permanent asupra activității de conducere exercitată de directorat.
 - CS numește și revocă membrii directoratului.
 - CS verifică conformitatea cu legea și cu actul constitutiv a operațiunilor de conducere a societăților, și raportează cel puțin o dată pe an către AGA privind activitatea de supraveghere desfășurată.
- Consiliului de supraveghere nu îi pot fi transferate atribuții de conducere a societății. Cu toate acestea, în actul constitutiv se poate prevedea că anumite tipuri de operațiuni nu pot fi efectuate decât cu acordul consiliului. În cazul în care consiliul nu își dă acordul pentru o astfel de operațiune, directoratul poate cere acordul adunării generale ordinare.



Sistemele unitar și dualist: generalități

- Durata mandatului administratorilor este stabilită prin actul adițional, dar nu poate fi mai mare de 4 ani. Administratorii sunt reeligibili, dacă actul constitutiv nu prevede altfel.
- Directorii unei societăți nu pot fi administratori, membri în CS, directori, cenzori, auditori sau asociați cu răspundere nelimitată la societățile concurente sau cu același obiect de activitate.
- O persoană juridică poate fi numită administrator sau membru în CS, ceea ce impune ca aceasta să numească o persoană fizică ce o va reprezenta. Persoana juridică și reprezentantul sunt împreună responsabili pentru orice decizie luată în cadrul CA sau CS.
- Directorii nu pot fi decât persoane fizice. O persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 5 mandate de administrator și/sau de membru al consiliului de supraveghere în societăți pe acțiuni al căror sediu se află pe teritoriul României.
- Pentru validarea deciziilor directoratului, CS sau CA, este necesară prezența a cel puțin jumătate din numărul de membri, iar deciziile se iau cu majoritatea celor prezenți.
- Membrii acestor organe pot fi reprezentați doar de alți membri. Un membru poate reprezenta doar un alt membru.
- Președintele CA sau CS are votul decisiv când există paritate de voturi.
- Ședințele CA, directoratului sau ale CS pot fi ținute și prin mijloace electronice.
- Administratorii și directorii sunt obligați să participe la AGA.



Rolul comitetului de audit

- Comitetul de audit este format la nivelul Consiliului de administrație (în sistem unitar) sau al Consiliului de supraveghere (în sistem dualist), iar membrii comitetului trebuie aleși prin vot majoritar al structurii respective.
- Comitetul trebuie să fie compus în majoritate din administratori neexecutivi. Președintele comitetului trebuie să fie administrator neexecutiv, și să aibă un mandat care nu poate fi reînnoit.
- Membrii trebuie să fie numiți în funcție de experiența și pregătirea pe care o au în domenii precum contabilitatea, auditul și managementul riscului. Comitetul poate recurge la serviciile unor experți din exterior, și poate să cheme la ședințe pe orice administrator sau manager al companiei.
- Secretarul CA va fi și secretarul comitetului, și se va ocupa de procesele verbale de ședință.
- În plan intern, rolul comitetului de audit poate fi rezumat astfel:
 - Supervizarea pregătirii și verificarea integrității informației financiare a companiei.
 - Verificarea gradului de conformitate cu cerințele legale în materie de raportare financiară, stabilirea ariei de consolidare și aplicarea corectă a politicilor contabile.
 - Evaluări periodice a sistemului de management al riscului și control intern, pentru ca principalele riscuri să fie identificate, gestionate și raportate.
 - Supravegherea independenței și eficacității auditului intern al companiei; îndeplinirea funcției de management al resurselor umane pentru conducerea funcției de audit intern; aprobarea bugetului, raportarea periodică și formularea de recomandări către manageri privind auditul intern.
 - Stabilirea unor metode prin care angajații să poate să raporteze, anonim sau confidențial, nereguli sesizate în activitatea financiară a firmei.



Relația cu auditorul extern

- Rolul comitetului de audit în gestionarea relației cu auditorul extern include următoarele responsabilități:
 - Definirea relației companiei cu auditorul extern: selectarea, numirea, reînnoirea contractului sau terminarea angajamentului, precum și modalitatea desfășurării misiunilor de audit.
 - Recepționarea în mod regulat a informațiilor privind planul de audit și transmiterea acestora, împreună cu recomandările auditorului, către Consiliul de administrație.
 - Asigurarea independenței auditului extern.
 - Pentru companiile de grup, implementarea unei politici de audit pentru toți membrii grupului.
 - Eliminarea serviciilor de consultanță și contabilitate din contractul cu auditorul extern.
 - Raportarea diferențelor de opinie apărute în relația cu auditorul către Comisia de valori mobiliare.
 - Analiza și raportarea motivelor unei eventual retrageri a auditorului extern.
 - Obținerea unei opinii preliminare de audit privind situațiile financiare intermediare.
 - Consiliul de administrație va face toate eforturile să prezinte către AGA un raport de audit fără rezerve. În caz contrar, administratorii se obligă să le explice acționarilor care sunt cauzele rezervelor auditorilor financiari.
 - Accesul auditorilor la procesele verbale de ședință ale CA.
- Mediul legal și etic al firmei este urmărit de comitetul de audit, care se preocupă de:
 - Evaluarea politicilor corporative privind conformitatea cu legislația, etica în afaceri, conflictele de interese și procedurile de investigare a fraudelor.
 - Evaluarea periodică a litigiilor în care este implicată firma.
 - Stabilirea sau urmărirea unor proceduri de investigații pentru cazuri speciale de fraudă sau corupție în interiorul firmei.
 - Urmărirea cheltuielilor managerilor.
 - Evaluarea politicilor privind plăți „sensibile”: pentru partide politice, pentru armament, către țări aflate sub embargo.
 - Urmărirea relațiilor pecuniare dintre firmă și directori, pentru evitarea apariției unor conflicte de interese.



Comitetul de nominalizare

- Consiliul de administrație (în sistem unitar) sau Consiliul de supraveghere (în sistem dualist) poate să creeze un comitet de nominalizare a membrilor acestor structuri. Responsabilitățile pot fi următoarele:
 - Evaluarea compoziției, mărimii, organizării și funcționării CA, CS sau directoratului și a celorlalte comitete;
 - Emiterea de recomandări privind componența comitetelor consiliului și persoanele care prezidează aceste comitete;
 - Evaluarea gradului de independență a administratorilor și membrilor Consiliului de supraveghere;
 - Dezvoltarea și actualizarea politicilor de nominalizare a candidaților care vor fi votați în consiliu sau ca directori;
 - Îmbunătățirea modalităților de comunicare cu acționarii în probleme de guvernanță a firmei;
 - Evaluarea și recomandarea candidaților pentru alegerea în CA, CS sau directorat, inclusiv cei propuși de către acționari;
 - Implementarea unui plan privind egalitatea de șanse între femei și bărbați la nivelul consiliului de administrație;
 - Supervizarea performanței consiliului de administrație sau de supraveghere și redactarea raportului de auto-evaluare, incluzând chestionare privind satisfacția administratorilor și recomandări de îmbunătățire a activității acestora;
 - Cercetarea condițiilor pentru respectarea cerinței legale privind numărul de mandate pe care o persoană fizică le poate avea în mai multe consilii de administrație pe teritoriul României;
 - Determinarea existenței unor potențiale conflicte de interese la nivelul membrilor consiliului sau directorilor;
 - Crearea unei platforme de inițiere a administratorilor în regulile piețelor de capital;
 - Evaluarea și recomandarea încheierii mandatului administratorilor și membrilor CS;
 - Crearea unui plan strategic și de management al riscului în materie de succesiune în cadrul CA, CS sau directoratului, pentru ca momentele de tranziție să nu afecteze funcționarea companiei;
 - Evaluarea propriilor responsabilități în raport cu Regulamentul de funcționare a Comitetului de nominalizare.
- Orice companie trebuie să își creeze un regulament de nominalizare a membrilor CA, CS sau directoratului, fiind recomandat ca acționarii să fie informați privind această procedură. Existența unor criterii clare privind studiile și expertiza candidaților este importantă pentru a putea crește eficiența consiliului și a mări transparența procesului de succesiune.



Comitetul de remunerare

- Consiliul de administrație (în sistem unitar) sau Consiliul de supraveghere (în sistem dualist) poate să creeze un comitet de remunerare a directorilor. Responsabilitățile vor fi următoarele:
 - Fixarea unei strategii privind remunerarea directorilor, pentru motivarea și atragerea celor mai valoroși manageri.
 - Evaluarea eficacității politicii de remunerare și a contractelor de muncă pentru manageri, inclusiv termenii de încetare a contractelor.
 - Fixarea indicatorilor de performanță pentru stabilirea remunerației directorilor (rezultatul pe acțiune, cifra de afaceri, rentabilitatea capitalurilor).
- Activitățile comitetului de remunerare sunt următoarele:
 - Aprobarea raportului de remunerare pentru anul anterior și prezentarea acestuia către AGA pentru aprobare;
 - Evaluarea politicilor salariale și fixarea unor eventuale creșteri;
 - Descrierea beneficiilor în afara compensației salariale (planul de pensii private, asigurarea de viață pentru cei care nu fac parte din planul de pensii al grupului; mașina de serviciu plus șofer; produse cu discount);
 - Evaluarea schemei de bonusuri ținând cont de obiectivele individuale ale directorilor;
 - Evaluarea schemei de premiere în acțiuni;
 - Evaluarea deținerilor de opțiuni pentru fiecare director (data acordării, numărul de opțiuni acordate, prețul de exercițiu, valoarea acțiunilor la data acordării, perioada de exercițiu);
 - Evaluarea riscului asociat politicilor de remunerare în vigoare;
 - Numirea consultanților externi în probleme de remunerare;
 - Crearea pachetului de remunerare pentru perioada următoare;
 - Redactarea contractelor de angajare pentru directori;
 - Evaluarea implicațiilor fiscale ale politicilor de remunerare.



Codurile de guvernare

- Implementarea unei bune guvernare corporative este, în primul rând, responsabilitatea societății comerciale și există norme la nivel european și național care să asigure că sunt respectate anumite standarde. Acestea includ legislația primară și instrumente juridice neobligatorii, și anume codurile naționale de guvernare corporativă.
- Codurile de guvernare corporativă au ca scop să stabilească principii de bună guvernare corporativă în cadrul societăților comerciale cotate la bursă din Europa, pe baza transparenței, a responsabilității și a unei perspective pe termen lung.
- Una dintre diferențele esențiale dintre codurile de guvernare și legea societăților comerciale, în particular, sau legislația primară, în general, este aceea că un cod de guvernare este implementat pe baza principiului „conformare sau justificare” (*comply or explain*). Companiile sunt invitate sau obligate să adere la un anumit cod; ele nu se pot eschiva de la luarea în considerare a existenței acestuia. În conformitate cu acest principiu, societățile care se abat de la codul de guvernare corporativă relevant trebuie să explice în declarația lor de guvernare corporativă părțile din cod de la care se abat și motivele pentru care fac acest lucru.
- Abaterea de la o prevedere a codului, în unele cazuri, ar putea permite unei societăți să își gestioneze resursele într-un mod mai eficace. Abordarea „conformare sau justificare” oferă societăților flexibilitate prin faptul că le permite să își adapteze guvernarea corporativă la dimensiunea societății, structura acționariatului sau particularitățile sectoriale. În același timp, promovează o cultură a responsabilității, încurajând societățile să reflecteze mai mult asupra măsurilor adoptate în materie de guvernare corporativă.
- Societățile ar trebui să indice în mod clar de la ce recomandări din cod s-au abătut și să ofere pentru fiecare caz o explicație cu privire la: modul în care societatea s-a abătut, motivele abaterii, modul în care s-a luat decizia de abatere de la o recomandare, intervalul de timp în care s-a produs abaterea și măsurile luate pentru a se garanta că măsurile luate de societate sunt în concordanță cu obiectivele recomandării și cu codul. Societățile ar trebui să evite să utilizeze un limbaj rigid și ar trebui să se concentreze pe contextul specific al societății care explică abaterea de la o recomandare.



Declarația de guvernanță corporativă

- Declarația de guvernanță corporativă ar trebui să ofere informații esențiale privind măsurile adoptate de societate în materie de guvernanță corporativă, cum ar fi informații referitoare la codul/codurile de guvernanță corporativă aplicat(e) de către societatea respectivă, sistemele de control intern și de gestionare a riscurilor, adunarea generală a acționarilor și competențele sale, drepturile acționarilor, organismele administrative, de conducere și de supraveghere și comitetele acestora.
- Pentru societățile cotate la Bursa de Valori București, Codul de guvernanță conține o serie de prevederi și un format pentru declarația de conformitate. Un sumar al acestor puncte este prezentat mai jos:
 - Respectarea drepturilor acționarilor și asigurarea unui tratament echitabil: participarea activă la lucrările AGA, accesul la informații pe website-ul companiei, crearea unei structuri adecvate pentru relația cu investitorii.
 - Responsabilitatea CA în monitorizarea desfășurării activității companiei: examinarea și aprobarea unui plan strategic, operațional și financiar al societății; adecvarea structurii organizaționale, administrative și contabile; evaluarea performanței generale a societății și compararea periodică cu indicatorii planificați; examinarea și aprobarea contractelor cu impact semnificativ asupra profitabilității societății; evaluarea mărimii și performanței CA; redactarea unui raport privind nivelul de participare a membrilor la ședințe.
 - Structura CA: numărul de administratori independenți; mărimea CA optimă pentru a asigura eficiența supravegherii, analizei și evaluării activității directorilor.
 - Numirea membrilor CA: existența unui comitet de nominalizare format în principal din administratori independenți.
 - Remunerarea membrilor CA: crearea unui comitet de remunerare și a unei politici adecvate.
 - Transparența, raportarea financiară, controlul intern și administrarea riscului: raportări periodice asupra evenimentelor importante din viața firmei; adoptarea unor reguli stricte în domeniile raportării financiare și controlului intern.
 - Conflictul de interese și tranzacțiile cu părțile implicate (cu subsidiarele societății).
 - Regimul informației corporative: confidențialitatea documentelor și informațiilor primite pe perioada mandatului.
 - Responsabilitatea socială a companiei.
 - Structuri de conducere și adoptarea sistemului unitar sau dualist la nivelul administrației societății.



Transparența pe piața de capital

- Societățile admise la tranzacționare pe o piață reglementată sunt obligate să se înregistreze la Comisia Națională de Valori Mobiliare (CNVM) și să respecte cerințele de raportare stabilite de piețele reglementate pe care se tranzacționează valorile mobiliare emise de acestea.
- Societatea comercială trebuie să asigure toate facilitățile și informațiile necesare pentru a permite acționarilor să-și exercite drepturile, în special:
 - să informeze acționarii cu privire la organizarea adunărilor generale și să permită acestora să-și exercite drepturile de vot;
 - să informeze publicul cu privire la alocarea și plata dividendelor, emiterea de noi acțiuni, inclusiv operațiunile de distribuire, subscriere, renunțare și conversie;
 - să informeze fără întârziere, în maximum 48 de ore, publicul, cu privire la orice noi evenimente apărute în activitatea acesteia, care nu au fost aduse la cunoștința acestuia și care pot conduce la modificări ale prețului acțiunilor;
 - să raporteze, de îndată, orice act juridic încheiat de către societate cu administratorii, angajații, acționarii care dețin controlul, a cărui valoare cumulată reprezintă cel puțin echivalentul în lei a 50.000 euro;
 - să pună la dispoziția publicului și să transmită CNVM și operatorului de piață rapoarte trimestriale, semestriale și anuale. Rapoartele vor fi puse la dispoziția publicului, în scris, sau în orice alt mod aprobat de CNVM. Raportarea trebuie să includă orice informație semnificativă, pentru ca investitorii să facă o evaluare fundamentată privind activitatea societății, a profitului sau pierderii, precum și să indice orice factor special care a influențat aceste activități.
- Pentru deținătorii de obligațiuni, societatea se obligă:
 - să publice notificări privind organizarea de adunări ale deținătorilor de obligațiuni, plata dobânzii, exercitarea eventualelor drepturi de conversie, schimb, subscriere sau rambursare a împrumutului;
 - să informeze publicul cu privire la orice nouă modificare majoră a activității sale care nu a fost făcută publică și care ar putea afecta semnificativ capacitatea societății de a-și îndeplini obligațiile asumate;
 - să anunțe contractarea unor noi împrumuturi și garanțiile constituite în vederea obținerii acestora;
 - să informeze creditorii privind modificarea drepturilor aferente acțiunilor, în situația în care obligațiunile sunt convertibile în acțiuni.



Oferta de vânzare și prospectul

- *Legea nr. 297/2004 privind piața de capital* prevede că orice persoană care intenționează să facă o ofertă publică de vânzare înaintează Autorității de Supraveghere Financiară o cerere de aprobare a prospectului de ofertă.
- După aprobarea prospectului, acesta trebuie să fie disponibil publicului, cel mai târziu la data inițierii derulării ofertei publice. Prospectul se consideră a fi disponibil publicului, într-una din următoarele situații: este publicat în cel puțin un ziar tipărit sau online; poate fi obținut de un potențial investitor gratuit, pe suport de hârtie, la sediile ofertantului și intermediarului respectivei oferte; este publicat în format electronic pe website-ul ofertantului sau al intermediarului ofertei; este publicat în format electronic pe website-ul operatorului de piață.
- Orice fapt nou semnificativ sau orice eroare materială ori inexactitate privind informațiile cuprinse în prospect, care este de natură să influențeze evaluarea valorilor mobiliare și este constatată între momentul aprobării prospectului și cel al începerii tranzacționării, se menționează într-un amendament la prospect.
- Prospectul de ofertă va conține informațiile care, conform caracteristicilor emitentului și valorilor mobiliare oferite publicului, sunt necesare investitorilor, pentru a realiza o evaluare în cunoștință de cauză privind: situația activelor și pasivelor, situația financiară, profitul sau pierderea, perspectivele emitentului și ale entității care garantează îndeplinirea obligațiilor asumate de emitent, dacă este cazul, precum și a drepturilor aferente respectivelor valori mobiliare.
- Prospectul de ofertă este valabil 12 luni după aprobarea sa de către Comisia Națională de Valori Mobiliare, putând fi folosit în cazul mai multor emisiuni de valori mobiliare, în acest interval.
- Prospectul poate fi întocmit într-o formă unică sau având mai multe componente, și anume:
 - Fișa de prezentare a emitentului, conținând informațiile referitoare la acesta;
 - Nota privind caracteristicile valorilor mobiliare oferite sau propuse a fi admise la tranzacționare pe o piață reglementată;
 - Rezumatul prospectului, prin care se prezintă, într-un mod concis și într-un limbaj nontehnic, informații esențiale în limba în care s-a întocmit inițial prospectul.



Declarația nefinanciară

- *Directiva 2014/95/UE* creează obligația de a prezenta o declarație nefinanciară, obligație aplicabilă întreprinderilor mari care sunt entități de interes public (listate la burse de valori) și societăți-mamă ale unui grup mare, cu un număr mediu de angajați de peste 500.
- Declarația nefinanciară, ca parte a raportului anual al întreprinderilor, ar trebui să conțină informații privind:
 - O descriere succintă a modelului de afaceri al întreprinderii.
 - Impactul actual și previzibil al operațiunilor întreprinderii asupra mediului și, după caz, asupra sănătății și a siguranței, utilizarea de energie regenerabilă și neregenerabilă, emisiile de gaze cu efect de seră, utilizarea apei și poluarea aerului.
 - Acțiunile întreprinse pentru a asigura egalitatea de gen, punerea în aplicare a convențiilor fundamentale ale Organizației Internaționale a Muncii, condițiile de muncă, dialogul social, respectarea dreptului lucrătorilor de a fi informați și consultați, respectarea drepturilor sindicale, sănătatea și siguranța la locul de muncă.
 - Dialogul cu comunitățile locale și/sau acțiunile întreprinse pentru a asigura protecția și dezvoltarea acestor comunități.
 - Lanțurile de aprovizionare și subcontractare ale întreprinderii, pentru a identifica, preveni și reduce impactul negativ existent sau potențial.
 - Prevenirea abuzurilor în materie de drepturile omului și/sau privind instrumentele instituite pentru combaterea corupției și a dării de mită.
 - Indicatori-cheie de performanță nefinanciară relevanți pentru activitatea specifică a întreprinderii.
- Cadrul reglementar internațional include următoarele instrumente pe care companiile le pot folosi pentru a-și redacta declarația nefinanciară:
 - Sistemul de management de mediu și audit (EMAS) al Uniunii Europene;
 - Pactul mondial al întreprinderilor (Global Compact) al Organizației Națiunilor Unite (ONU);
 - Principiile directoare privind afacerile și drepturile omului în cadrul „protecție, respect și remediere” al ONU;
 - Orientările privind întreprinderile multinaționale ale Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE);
 - Standardul ISO 26000 al Organizației Internaționale de Standardizare,
 - Declarația tripartită de stabilire a principiilor privind întreprinderile multinaționale a Organizației Internaționale a Muncii;
 - Inițiativa de raportare globală (Global Reporting Initiative).



Etica în afaceri

- Un manager are următoarele responsabilități:
 - Să se asigure că oamenii din subordinea sa au înțeles responsabilitățile asumate prin codul de etică;
 - Să discute cu angajații prevederile codului și să le arate importanța eticii și conformității cu legea;
 - Să creeze un mediu în care angajații să fie dispuși să își arate îngrijorările;
 - Să își evalueze angajații prin raport la codul de etică sau alte politici ale companiei;
 - Să nu își încurajeze angajații sau să le dea ordin să obțină rezultate superioare în afaceri prin încălcarea principiilor etice sau a codului de etică;
 - Să intervină întotdeauna când observă că legea sau codul de etică au fost încălcate;
 - Să răspundă cu maximă atenție la orice întrebare sau plângere pe care o au angajații din firmă.
- Angajații pot avea la dispoziție mai multe modalități de a face reclamații privind eventuale nereguli întâlnite în activitatea lor zilnică:
 1. Să contacteze managerii pe nivelele superioare, inclusiv managerul general și consiliul de administrație (comitetul de audit și conformitate);
 2. Să discute cu juristul organizației;
 3. Să apeleze la un departament special care se ocupă cu plângeri, reclamații și întrebări de la salariați și terți;
 4. Să depună plângeri scrise, anonime sau în confidențialitate, adresate consiliului de administrație;
 5. Să apeleze o linie telefonică specială la care reclamațiile pot fi raportate în mod anonim.
- Compania se angajează să protejeze identitatea persoanelor care au făcut reclamații și să facă o anchetă imparțială și completă. Angajații care sunt implicați într-o anchetă privind codul de etică sunt îndemnați să ofere toate detaliile cerute, într-un mod sincer și deschis.
- Conducerea companiei se angajează ferm să nu „se răzbune” pe acei angajați care au făcut o reclamație, iar cei care au fost corecți în orice investigație nu vor avea de suferit, prin suspendare, pierderea beneficiilor, amenințări, hărțuire sau demitere.



Codul de etică

- Este un document redactat de Consiliul de administrație (în sistem unitar) sau de Consiliul de supraveghere (în sistem dualist) și aprobat de AGA. El este obligatoriu pentru toți angajații firmei, este public și denotă poziția etică a societății comerciale, în raport cu managerii, angajații, clienții, furnizorii și publicul larg.
- Cele mai comune prevederi ale unui cod de etică se referă la următoarele aspecte:
 - Folosirea activelor, serviciilor sau produselor companiei în scopuri personale sau ilegale nu este permisă.
 - Furtul din companie este tratat ca orice infracțiune similară.
 - Angajații nu pot accepta daruri, mese sau distracție de la furnizori sau clienți, dacă aceasta le-ar compromite puterea de a lua decizii obiective în afaceri cu aceste firme sau persoane.
 - Compania nu acceptă ca deplasările angajaților să fie plătite de terți, când angajații se deplasează în interes de serviciu.
 - Nu este permisă primirea darurilor (în bani, cadouri de valoare mare, sau orice avantaj material) de la furnizori sau clienți. Dacă un dar nu poate fi returnat, politica firmei poate preciza că darul va fi donat.
 - Orice relație de rudenie sau prietenie cu persoane care lucrează pentru clienți sau furnizori trebuie să nu afecteze independența deciziilor de afaceri.
 - Informațiile confidențiale ale companiei vizează următoarele aspecte: resursele umane, brevete de invenții, contracte, planurile strategice și de afaceri, schimbările în echipa de management, lansările de produse, fuziuni și achiziții, specificații tehnice, politica de prețuri, informații financiare, costurile de producție.
 - Arhivele trebuie păstrate în conformitate cu legea și prin aplicarea politicilor interne. Astfel de documente pot fi cerute de autorități sau în instanță.
 - Orice tip de mită către oficialități este strict interzisă.
 - Companiile contribuie la campaniile electorale doar în acord cu legea, asigurând transparența sumelor donate.
 - Companiile respecta embargourile impuse anumitor țări.
 - Angajații companiei nu au dreptul să facă spionaj industrial la alte companii, nu au voie să divulge sau să folosească informațiile confidențiale ale competitorilor și nu au voie să implice compania în orice încălcare a legii secretului industrial.