

Guvernanța corporativă, managementul riscurilor și controlul intern

Stagiul CECCAR
Anul III (M1)

www.ceccar.ro



CECCAR

*Contați pe Noi. Contați, cu Noi.
Întotdeauna!*



Copyright @CECCAR 2026

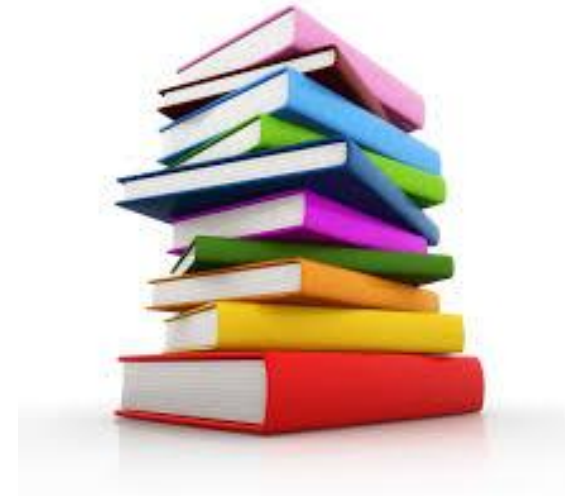
Obiective generale:

- Definirea guvernantei corporative și prezentarea argumentelor care susțin nevoia de guvernanță corporativă;
- Prezentarea principiilor de guvernanță corporativă;
- Administrarea societăților;
- Importanța transparenței și a informațiilor de calitate;
- Particularitățile guvernantei corporative în România;
- Auditul financiar și rolul său în guvernanța corporativă;
- Riscul și managementul riscului;
- Controlul intern;
- Auditul intern și rolul său în guvernanța corporativă.



Bibliografie:

- Guvernanța corporativă, managementul riscurilor și controlul intern , M. Păunescu, Editura CECCAR, București, cea mai recenta editie;
- Legea 31/1990, a societăților, republicată cu completările și modificările ulterioare;
- Codul de Guvernanță Corporativă BVB;
- Alte surse menționate în carte sau în suportul de curs.



Întâlnirea 1

- Ce este guvernanta corporativă și de ce este nevoie de guvernanta corporativă;
- Principiile guvernantei corporative;
- Administrarea societății;
- Rolul și funcțiile comitetelor;
- Implicarea acționarilor;
- Remunerarea managementului și a celor însărcinați cu guvernanta corporativă;
- Informații care trebuie publicate;
- Particularități pentru România.



Introducere

Dictionary of Economics – Great Britain, 2006

Guvernanța Corporativă = *modul în care este condusă o companie sau o altă organizație, inclusiv competențele consiliului de administrație, ale comitetelor de audit, etica, impactul asupra mediului, tratamentul lucrătorilor, salariile directorilor și controlul intern. Raportarea guvernanței corporative în Marea Britanie a fost dezvoltată de la Comitetul Cadbury din 1992 privind aspectele financiare ale guvernanței corporative. Acesta a fost urmat de raportul Greenbury privind remunerarea directorilor. Ambele au fost ulterior actualizate de Comitetul Hampel. În 1999, raportul Turnbull se ocupă cu control intern a introdus conceptul că companiile ar trebui să adopte un sistem de analiză a tuturor riscurilor la adresa afacerii, nu doar a celor financiare restrânse. În SUA, guvernanța corporativă este prescrisă în cea mai mare parte de legea statului, deși Comisia pentru Valori Mobiliare și Bursei a impus un grad de conformitate la nivel federal.*



Introducere

De-a lungul timpului numeroase scandaluri au zdruncinat lumea financiară. Unele dintre ele au avut un impact semnificativ și au fost facilitate de mecanismele ineficiente ale guvernării corporative.

Câteva dintre cazurile recente sunt ilustrate în continuare.



Scandaluri naționale și internaționale

- **Volkswagen** – au vândut 11 milioane de mașini echipate cu un soft pirat ca să raporteze emisii de zece de ori mai mici decât cele reale

<https://www.dw.com/ro/volkswagen-trebuie-s%C4%83-pl%C4%83teasc%C4%83-compensa%C8%9Bii-pentru-dieselgate/a-53559463>

https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/corporate-governance.html?41DE9AE0-6920-3642-9DF1-132D96DC32F8_kis_cup_C6FA3ED5_6D17_47D1_B6E2_F4B02CC905E0_#

- **Wirecard** - 1,9 miliarde de la două dintre băncile filipineze nu existau de fapt. Scăderea cu peste 98% a prețului acțiunilor pe bursă
- **Harvard (și alte universități)** – studenți care au evitat filtrele de selecție cu ajutorul salariaților care luau mită de sute de mii de dolari;



Scandaluri naționale și internaționale

- **City Insurance** – acuzații de înșelăciune, delapidare, constituirea unui grup infracțional organizat, fals în înscrisuri și fals intelectual în cazul companiei cu cea mai mare cota de piață pe RCA.
- **Compania Națională de Aeroporturi** – angajați fictivi, servicii de instruire în țări exotice.
- **Nordis?**



Activități practice (1)

- Citiți despre cazurile de faliment și scandalurile în care au fost implicate următoarele companii: Enron, WorldCom, Parmalat și Barrings Bank. Cine și ce credeți că a jucat un rol fundamental în eșecul raportat de fiecare companie în parte? Cine și ce credeți că ar fi putut să prevină sau să evite să se ajungă în situația respectivă?
- Căutați încă unul sau două exemple de companii care au eșuat în relație cu investitorii lor (în sensul că s-a descoperit faptul că cei din guvernarea societății au fost implicați în lucruri ilegale).



Activități practice (2)

- Vizionați filmele:
 - ✓ „The Wizard of Lies” (2012);
 - ✓ „The Wolf of Wall Street” (2013);
 - ✓ „Enron: The Smartest Guys in the Room” (2005);
 - ✓ “Startup.com” (2001);
 - ✓ “Boiler Room” (2000);
 - ✓ „Rogue Trader” (1999).
- Cine și ce credeți că a jucat un rol fundamental în eșecul raportat de fiecare companie în parte? Cine și ce credeți că ar fi putut să prevină sau să evite să se ajungă în situația respectivă?



Guvernanța corporativă



Conceptul de guvernanță corporativă (1)

- Nu are o definiție unică sau consacrată.
- Prima definiție larg răspândită a guvernanței corporative pare că îi aparține lui Sir Adrian Cadbury (1992) și se referă la *„ansamblul de reguli prin care o companie este condusă și controlată”*.
- la definiție s-au mai adăugat termeni și anume: *„ansamblul de reguli prin care o companie este condusă și controlată în interesul acționarilor și a altor părți interesate”*.



Cadbury report

●● REPORT OF THE COMMITTEE ON ●●

THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE

CONTENTS

	PAGE
PREFACE	9
THE SETTING FOR THE REPORT	11
INTRODUCTION	14
REASONS FOR SETTING UP THE COMMITTEE	
CORPORATE GOVERNANCE	
REPORT CONTENT	
THE CODE OF BEST PRACTICE	16
COMPANIES TO WHOM DIRECTED	
CODE PRINCIPLES	
STATEMENT OF COMPLIANCE	
KEEPING THE CODE UP TO DATE	
COMPLIANCE	
THE BOARD	20

CONTENTS

	PAGE
APPENDICES	61
1 THE COMMITTEE'S MEMBERSHIP AND TERMS OF REFERENCE	
2 THE ROLE OF BODIES REFERRED TO IN THE REPORT	
3 DIRECTORS' RESPONSIBILITY STATEMENT	
4 AUDIT COMMITTEES	
5 CURRENT STATUTORY AND OTHER REQUIREMENTS	
6 AUDITORS' LIABILITY: THE CAPARO CASE	
7 CONTRIBUTORS AND RELEVANT PUBLISHED STATEMENTS	

CONTENTS

	PAGE
FINANCIAL REPORTS	
REPORTING PRACTICE	
PENSIONS GOVERNANCE	
AUDITING	36
IMPORTANCE OF AUDIT	
PROFESSIONAL OBJECTIVITY	
'QUARANTINING' AUDIT FROM OTHER SERVICES	
ROTATION OF AUDITORS	
WAYS TO INCREASE EFFECTIVENESS AND VALUE OF THE AUDIT	
THE 'EXPECTATIONS GAP'	
INTERNAL CONTROL	
GOING CONCERN	
FRAUD	
OTHER ILLEGAL ACTS	
AUDITORS' LIABILITY	
AUDIT CONFIDENCE	
THE SHAREHOLDERS	48
ACCOUNTABILITY OF BOARDS TO SHAREHOLDERS	
INSTITUTIONAL SHAREHOLDERS	
SHAREHOLDER COMMUNICATIONS	
SHAREHOLDER INFLUENCE	
CONCLUSION	53
SUMMARY OF RECOMMENDATIONS	54
THE CODE OF BEST PRACTICE	58



Conceptul de guvernanță corporativă (2)

- Conform Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) „O bună guvernanță corporativă nu este un scop în sine. Este un mijloc de a sprijini **eficiența economică, creșterea durabilă și stabilitatea financiară**. Ea facilitează accesul companiilor la capital pentru **investiții pe termen lung** și ajută la asigurarea unui tratament echitabil al acționarilor și al altor părți interesate care contribuie la succesul corporației”. Guvernanța corporativă este definită ca fiind „un set de relații între conducerea unei societăți, consiliul de administrație, acționarii săi și alte părți interesate”, oferind, de asemenea „structura prin care obiectivele, precum și mijloacele de atingere a acestor obiective și de monitorizare a performanțelor sunt determinate”.
- Institutul Auditorilor Interni (IIA) definește guvernanța corporativă ca fiind „Combinarea proceselor și structurilor implementate de consiliu în scopul informării, supravegherii, conducerii și monitorizării activităților organizației către atingerea obiectivelor acesteia”.



Nevoia de guvernanță corporativă

Nevoia de guvernanță corporativă se naște din interesele uneori divergente între acționari (principali) care doresc să se asigure că își vor recupera investiția în condiții de rentabilitate maximă ținând cont de profilul de risc pe care îl acceptă și managerii desemnați de ei să conducă entitatea (agenți) care pot să aibă alte obiective.

Guvernanța corporativă dorește să alinieze interesele a mai multor părți (pe lângă **manageri** putem să ne referim și la **salariați, guvern, comunitatea** unde activează societatea și alții) astfel încât acționarii să își atingă obiectivele, fără a genera însă frustrări în rândul agenților.



Teoria agenției

- Teoria agenției (Berle & Means, 1932; Coase, 1937) s-a dezvoltat în jurul ideii de separare a proprietății de controlul companiilor. În cazul unei societăți managerii sunt agenții acționarilor care sunt acționează ca principali. Ideea de bază este că principalul scop al societății (și al managementului ca agenți mandatați să o conducă) este de a **maximiza averea acționarilor** (ca principali), dar de multe ori interesele conducerii executive sunt divergente față de interesele acestora, ceea ce poate să conducă la neîndeplinirea mandatului primit.
- Acționarii vor rezultate cât mai mari (pe termen lung sau scurt?) pe când managerii sunt interesați de maximizarea remunerației proprii (care automat scade averea acționarilor), de păstrarea locului de muncă, de păstrarea puterii sau a influenței, îmbunătățirea reputației profesionale, de asumarea unor riscuri peste nivelul dorit de investitori dar care pot duce la maximizarea rezultatelor obținute etc.
- Pe de altă parte, managerii sunt cei responsabili pentru a raporta acționarilor (și altor părți interesate) despre rezultatele entității pe care o conduc, implicit ei au acces la mult mai multe informații din interiorul societății decât acționarii, **asimetria informațională** fiind evidentă.



Costul de agenție

- Se spune că acționarii suportă un cost (costul de agenție) în legătură cu mandatarea managerilor pentru a conduce societatea în interesul maximizării valorii cuvenite primilor. Acest cost este format din costurile suplimentare suportate de societate și care nu-i reflectă cel mai bun interes cum ar fi bonusurile suplimentare care nu remunerează o performanță reală; **utilizarea activelor în interes propriu; utilizarea neeficientă a fondurilor** (spre exemplu managerul va prefera un avion privat în locul utilizării serviciilor unei companii aeriene sau va decide sponsorizări în numele firmei pentru a-și consolida imaginea etc.) dar și costurile de monitorizare a agentului. În principal, acționarii se asigură de respectarea de către manageri a mandatului lor prin angajarea **directorilor neexecutivi și/sau a auditorilor** și prin asumarea costurilor impuse de guvernanta corporativă.



Relația agent – principal (1)

- Totuși, managerii nu trebuie controlați de acționari și ar trebui să aibă libertatea de a-și asuma obiectivele asumate prin contractul de mandat acceptat (de exemplu, acționarii nu au posibilitatea de a controla operațiunile societății sau de a reprezenta societatea). Unul dintre motive este că managerii trebuie să reprezinte interesele tuturor acționarilor, nu doar a celor majoritari, spre exemplu.
- Relația agent - principal poate fi văzută nu doar între **acționari și manageri** ci și între **auditori și acționari**. Auditorii sunt agenții acționarilor care le cer să raporteze dacă rapoartele pregătite de societate sunt lipsite de denaturări semnificative, dacă sunt credibile și reflectă fidel realitatea. Și auditorii pot avea interese diferite (spre exemplu, mandatul lor depinde în mare măsură de recomandarea celor însărcinați cu guvernarea corporativă) ca atare, în cazul lor, există reguli impuse care încearcă să asigure o independență și subiectivitate cât mai mare, pentru a-și putea îndeplini mandatul cu succes.
- Și salariații sunt agenții managerilor (care sunt principali în această relație). Managerii desemnează responsabilități specifice salariaților care trebuie să se achite de ele.



Relația agent – principal (2)

- În ultima perioadă însuși scopul organizației este pus sub semnul întrebării, aceasta nemaivând rolul de a maximiza numai averea acționarilor dar și a altor părți interesate (în engleză: stakeholders) care au interese diferite.
- *Richard E. Freeman* este cel ce a dezvoltat conceptul de **părți interesate** considerându-le de interes major pentru societate deoarece ele pot afecta, în măsură diferită, succesul societății. Părțile interesate sunt acele părți care pot afecta sau pot fi afectate de către societate. Cei mai des menționați sunt furnizorii, creditorii, angajații, clienții, comunitatea locală, guvernul.



Beneficiile guvernancei corporative (1)

- Investitorii și alte părți interesate au o **siguranță mai mare** că interesele lor sunt protejate ca urmare a unui sistem de guvernare eficient. Un astfel de sistem ajută la **responsabilizarea conducerii** societății ceea nu ar trebui să facă decât să îi motiveze să își respecte mandatul asumat în numele acționarilor în ceea ce privește atingerea obiectivelor organizaționale. Această responsabilizare poate fi dublată de o **remunerare în funcție de performanțele** lor, nu numai de cele de natură financiară.
- Toate efectele pozitive cumulate pot duce la **creșterea valorii de piață** a societății (creșterea cotației acțiunii) ceea ce favorizează acționarii (așa numitul „governance dividend”).
- Prin creșterea transparenței raportărilor și prin asigurarea suplimentară că managerii își urmăresc obiectivele, anumite costuri, cum ar fi cele de îndatorare ar trebui să scadă, riscurile asociate entității fiind mai reduse comparativ cu cele asociate unei entități fără un sistem de guvernare corporativă implementat.



Beneficiile guvernancei corporative (2)

- În general, **accesul la resurse** al unei societăți cu un sistem de guvernare eficient este mai **facil** decât al uneia fără un astfel de sistem, așa cum, în funcție de tipul și maturitatea pieței de desfacere precum și de produsele vândute, **clienții vor prefera** astfel de societăți în detrimentul altora.
- Algoritmul de calcul al ratingului publicat de diverse firme internaționale a început să țină cont de existența unui sistem de guvernare corporativă.
- Pe de altă parte, guvernarea corporativă oferă un **grad de asigurare mai mare** legat de respectarea reglementărilor legale relevante, cu implicații în scăderea riscurilor reputaționale și nu numai cu care se confruntă orice afacere.
- Nu în ultimul rând, guvernarea corporativă eficientă **promovează utilizarea eficientă a resurselor** atât la nivel micro (la nivelul companiilor) cât și macro, ajutând la dezvoltarea piețelor de capital.



Limitări

- Guvernanța corporativă **nu este o garanție a unor performanțe** superioare (cercetări au fost efectuate pe această temă și rezultatele nu arată fără dubiu că societățile care au sisteme eficiente de guvernanță au și performanțe financiare suplimentare).
- Societatea trebuie să țină seamă de **implementarea** unui sistem de **guvernanță corporativă** care să permită **obținerea unor beneficii** ce **exced costurile**. Sistemul de guvernanță corporativă vine cu **costuri** la pachet.
- Angajarea unor directori neexecutivi independenți buni, în număr suficient, cu experiență relevantă costă (unii ar argumenta că poate fi mai scump pentru o societate să nu o facă). Raportarea informațiilor relevante pentru acționari sau alte părți interesate costă, de asemenea. Scopul conducerii societății ar trebuie să identifice echilibrul optim între costuri și beneficii.



Principiile guvernancei corporative

- Guvernanța corporativă este un set de principii, reglementări legale, bune practici adoptate care influențează modul în care o companie este condusă, administrată și controlată. Practic găsim reguli privind guvernanța corporativă, în funcție de jurisdicția în care activează societatea respectivă, în legislația națională (cu caracter general, de exemplu, în legea societăților pentru România sau cu caracter special, spre exemplu în reglementările emise de ASF, BNR sau MFP pentru societățile pe care le reglementează), în reglementările emise de bursele de valori, în contractele de societate și în statutele întreprinderilor (care trebuie să fie în acord cu dreptul societar) sau în alte ghiduri de bune practică.



Principiile OCDE

- Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) este una dintre primele organizații internaționale care a dezvoltat (1999) standarde de guvernanță corporativă pentru statele membre și nu numai.
- Ulterior, principiile de guvernanță corporativă publicate pentru prima oară în anul 1999, au fost revizuite (ultima actualizare este din 2015) pentru a ține pasul cu dezvoltarea piețelor și realitatea economică.
- Principiile nu sunt obligatorii și nu vor să suprime reglementările impuse prin lege ci mai degrabă vor să identifice obiectivele societății și să sugereze diverse mijloace pentru atingerea acestora prin furnizarea unei soluții robuste, dar flexibile.



Asigurarea unui cadru adecvat pentru o
guvernanță corporativă eficientă

- Cadrul de guvernanță corporativă ar trebui să promoveze piețele transparente și echitabile și alocarea eficientă a resurselor. Trebuie să fie consecvent cu reglementările și să susțină supravegherea efectivă și aplicarea lui.

Drepturile și tratamentul echitabil al
acționarilor și funcțiile-cheie ale deținătorilor

- Cadrul de guvernanță corporativă trebuie să protejeze și să faciliteze exercitarea drepturilor acționarilor și asigurarea unui tratament echitabil pentru toți acționarii, inclusiv cei minoritari și străini. Toți acționarii ar trebui să aibă posibilitatea de a fi recompensați efectiv pentru încălcarea drepturilor lor.

Acționarii investiționali, piețele de capitaluri și
alți intermediari

- Cadrul de guvernanță corporativă ar trebui să ofere stimulente solide pe tot parcursul lanțului de investiții ajutând piețele bursiere să funcționeze într-un mod care să contribuie la buna guvernanță corporativă.

Rolul părților interesate
(stakeholders)

- Cadrul de guvernanță corporativă ar trebui să recunoască drepturile părților interesate (drepturi instituite prin lege sau prin acorduri reciproce) și să încurajeze cooperarea activă între societăți și aceste părți interesate în crearea de plusvaloare, de locuri de muncă și de sustenabilitate a unor societăți sănătoase din punct de vedere financiar.

Transparență și raportarea informațiilor

- Cadrul de guvernanță corporativă ar trebui să asigure raportarea în timp util, corectă și pentru toate aspectele semnificative ale societății, inclusiv situația financiară, performanța, structura de proprietate și guvernanța acesteia.

Responsabilitățile Consiliului de Administrație

- Cadrul de guvernanță corporativă ar trebui să asigure îndrumarea strategică a societății, monitorizarea eficientă a managementului de către consiliul de administrație și responsabilitatea consiliului față de companie și acționari.



International Corporate Governance Network (ICGN) – 9 principii + subprincipii



Codurile de guvernanță corporativă (1)

Pot fi emise de:

- **Organizații private.** Ele nu au forță juridică dar sunt exemple de bună practică, având un caracter voluntar.
- **Piețele financiare.** Acestea pot fi impuse (spre exemplu, societatea nu se poate cota în lipsa respectării lor). De cele mai multe ori, conțin principii cu care societățile se pot conforma voluntar, având însă obligația să explice neconformitățile.
- **Autoritățile publice.** Pot fi voluntare (dar au un grad de recunoaștere mai mare) sau impuse anumitor tipuri de entități.
- Cele care au autoritate legală, spre exemplu, legea Sarbanes-Oxley (2002) din SUA.



Codurile de guvernanță corporativă (2)

- O trăsătură esențială a codurilor de guvernanță este aceea că ele sunt implementate pe baza principiului „**aplici sau explici**/conformează-te sau explică” (în engleză: *comply-or-explain*). Ele sunt flexibile în a oferi societăților posibilitatea să nu aplice recomandările care nu sunt potrivite acestora. Totuși trebuie explicat de ce nu s-a respectat acel principiu și piața poate decide dacă motivele sunt legitime sau nu.
- Pe de altă parte, simplul răspuns de conformare poate avea nuanțe multiple. Dacă ne referim la nevoia unei evaluări a abilităților și cunoștințelor membrilor Consiliului, societatea poate raporta că acestea există și sunt conforme cu nevoile societății dar în realitate o astfel de evaluare este foarte complexă și subiectivă.



Administrarea societății

Sistemul unitar

- în care organul de guvernare este format **dintr-un singur consiliu** care include directorii/administratorii executivi și neexecutivi. Într-un sistem unitar, rolul Consiliului este acela de a asigura conducerea societății, de a stabili obiectivele strategice ale societății, de a se asigura că există resursele necesare ca societatea să își îndeplinească obiectivele și de a evalua activitatea conducerii executive. Conducerea este asigurată printr-un **Președinte al Consiliului de Administrație** și este esențială pentru realizarea acestor obiective. Literatura de specialitate consideră că este esențial ca Președintele Consiliului **să nu fie directorul general executiv**, altfel putând să apară conflicte de interese care conduc la lezarea intereselor deținătorilor de capital (acesta ar fi într-un conflict de interese). Pe de altă parte, existența a două persoane diferite, mai ales dacă nu sunt compatibile, poate genera conflicte însemnate.

Sistemul dualist

- în care organul de guvernare este format din **două structuri separate: un Consiliu de Supraveghere și un Directorat**. Consiliul de Supraveghere este format exclusiv din administratori neexecutivi, iar Directoratul este format exclusiv din directori executivi. Rolul Consiliului de Supraveghere este acela de a asigura strategia societății precum și de a desemna, supraveghea și consilia membrii Directoratului. Președintele Consiliului de Supraveghere coordonează activitatea Consiliului de Supraveghere. Directoratul este responsabil pentru conducerea activității zilnice a societății, iar membrii săi răspund solidar față de Consiliul de Supraveghere pentru conducerea executivă a societății. Într-un astfel de sistem, președintele consiliului de supraveghere nu poate fi președintele directoratului în același timp (și, în general, o persoană nu poate aparține ambelor structuri).



Directorii neexecutivi

- Directorii neexecutivi sunt acei directori care nu au funcții executive. Directorii executivi sunt implicați în conducerea operațiunilor societății și iau decizii în numele acesteia.
- Directorii neexecutivi joacă un rol esențial în guvernarea corporativă, ei fiind mult mai obiectivi decât cei executivi și având rolul de a-i supraveghea pe aceștia din urmă și a raporta acționarilor dacă interesele acestora sunt protejate sau nu. Totuși, este dificil și costisitor de găsit un director neexecutiv cu o competență adecvată pentru societatea respectivă. Regulile de bună guvernare corporativă recomandă societății ca numărul de directori neexecutivi să fie aproximativ egal cu cel al directorilor executivi.
- Directorii neexecutivi pot fi, suplimentar, și independenți



Administrator / Directori independent (ROMÂNIA)

- a) Nu este și nu a fost în ultimii 5 ani director al societății sau al unei societăți controlate de către aceasta;
- b) Nu este și nu a fost în ultimii 5 ani salariat al societății sau al unei societăți controlate de către aceasta;
- c) Nu a primit de la societate ori de la o societate controlată de aceasta o remunerație suplimentară sau alte avantaje, altele decât cele corespunzând calității sale de administrator neexecutiv;
- d) Nu este acționar semnificativ al societății;
- e) Nu are și nu a avut în ultimul an relații de afaceri cu societatea ori cu o societate controlată de aceasta, fie personal, fie ca asociat, acționar, administrator, director sau salariat al unei societăți care are astfel de relații cu societatea, dacă, prin caracterul lor substanțial, acestea sunt de natură a-i afecta obiectivitatea;
- f) Nu este și nu a fost în ultimii 3 ani auditor financiar ori asociat salariat al actualului auditor financiar al societății sau al unei societăți controlate de aceasta;
- g) Nu este director într-o altă societate în care un director al societății este administrator neexecutiv;
- h) Nu a fost administrator neexecutiv al societății mai mult de 3 mandate;
- i) Nu are relații de familie cu o persoană aflată în una dintre situațiile a) și d).



Rolurile și responsabilitățile CA (1)

Consiliul de Administrație are următoarele roluri (la nivel colectiv):

- determină misiunea și scopul societăți companiei (la nivel strategic);
- stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății;
- aprobarea politicilor contabile și a sistemului de control intern necesar pentru o raportare financiară corectă;
- este responsabil să se asigure că sunt implementate controalele interne adecvate care să permită evaluarea riscului;
- numirea și revocarea directorilor (depinde și de legislația națională) și stabilirea remunerației lor;
- selectează și numește președintele executiv, președintele consiliului și ceilalți membri ai consiliului;
- se întâlnesc regulat pentru a-și îndeplini atribuțiile;



Rolurile si responsabilitati CA (2)

Consiliul de Administrație are următoarele roluri (la nivel colectiv):

- alege dintre membrii lui comitetele către care deleagă parțial responsabilitățile;
- raportează către acționari;
- își evaluează competențele;
- supravegherea activității directorilor executivi;
- pregătirea raportului anual, organizarea adunării generale a acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;
- reprezintă compania în public;
- decide asupra atribuțiilor ce vor fi delegate directorilor executivi și a celor ce vor fi păstrate.



Cele mai bune practici - 1

- Din Consiliu trebuie să facă parte și membrii executivi și neexecutivi (proporția recomandată este de cel puțin **50% din directori să fie neexecutivi**)
- Din Consiliu trebuie să facă parte și membri independenți (anumite societăți au această obligație; anumite comitete – la fel);
- Membrii săi trebuie să aibă bună reputație (ei au și rolul de a acționa ca lideri pentru restul angajaților);
- Membrii săi posedă suficiente cunoștințe, competențe și experiență pentru a-și exercita atribuțiile și se raportează în general la activitatea societății, însă trebuie să includă, de asemenea, o varietate de alte competențe, precum cele de raportare financiară, legale sau organizatorice. Experiența trebuie urmărită la nivel individual și colectiv;
- Consiliul își dedică suficient timp activității. În general Consiliul (directorii neexecutivi) trebuie să se întâlnească cel puțin trimestrial sau mai des pentru a se achita de responsabilități;



Cele mai bune practici - 2

- Membrii săi nu pot deține prea multe funcții de conducere simultan (în funcție de circumstanțele specific, de natura, amploarea și complexitatea activităților);
- Directorii trebuie să acționeze cu onestitate, integritate și independență de spirit;
- Consiliul îndeplinește criteriul diversității și este transparent în legătură cu aceste aspecte;
- Loialitate față de interesele companiei. Directorii trebuie să se ferească de conflicte de interese. Cele mai frevente se referă la obținerea de împrumuturi de la societate și contracte cu companiile proprii;
- Alegerile/numirile directorilor noi ar trebui făcute progresiv în timp (adică nu tuturor directorilor să le expire mandatele, ci anual unei proporții dintre ei; acest lucru va asigura continuitatea necesară desfășurării activității în condiții de eficiență) ;
- să reprezinte interesul societății, al acționarilor și părților interesate.



Diversitatea

- Ce înseamnă diversitate? Înseamnă că membrii Consiliului sunt suficient de diverși în ceea ce privește vârsta, sexul, originea geografică, educația și experiența profesională.
- **Diversitatea** competențelor și a opiniilor membrilor consiliului este foarte importantă deoarece ajută la înțelegerea societății (a activităților acesteia) permițând consiliului să conteste (în engleză - to challenge) deciziile conducerii în mod constructiv. Pentru a încuraja opiniile independente și contestarea critică, Consiliul de administrație trebuie să fie suficient de divers pentru a reuni opinii și tipuri de experiență variate. Această diversitate ajută la un proces de monitorizare mai eficient și contribuie la îmbunătățirea supravegherii riscurilor.
- Lipsa diversității poate duce la „gândirea de grup” (la conformism) care, nu asigură o supraveghere eficientă a directorilor executivi. Diversitatea ar trebui să fie unul dintre criteriile stabilirii componenței organelor de conducere și inclusă în politica de recrutare a societăților.
- <https://hbsp.harvard.edu/inspiring-minds/categories/diversity-inclusion-and-belonging/>



Rolul și funcțiile comitetelor

- Consiliul de administrație poate crea comitete consultative formate din cel puțin 2 membri ai consiliului și însărcinate cu desfășurarea de investigații și cu elaborarea de recomandări pentru consiliu, în domenii precum auditul, remunerarea administratorilor și directorilor, managementul riscurilor sau nominalizarea de candidați pentru diferitele posturi de conducere. Comitetele înaintează consiliului, în mod regulat, rapoarte asupra activității lor.
- Aceste Comitete sunt înființate din membrii Consiliului de administrație (indiferent de structura de guvernanță corporativă adoptată) și au roluri diferite. Practic, Consiliului de administrație își deleagă anumite responsabilități parțial acestor Comitete.
- Cel puțin un membru al fiecărui comitet creat trebuie să fie administrator neexecutiv independent (bune practice). Comitetul de audit și cel de remunerare sunt formate numai din administratori neexecutivi. **Cel puțin un membru al comitetului de audit trebuie să dețină experiență în raportarea financiară.**



Rolul și funcțiile comitetelor

- Din societățile mari, de regulă nu lipsesc 4 Comitete: comitetul de administrare al riscurilor, de nominalizare, de remunerare și de audit.
- În anumite situații, acestea pot fi impuse prin lege (cum e cazul societăților considerate entități de interes public care trebuie să aibă Comitet de audit, sau a unor societăți reglementate de ASF care trebuie să aibă Comitet de remunerare și de nominalizare, în plus față de cel de Audit).



Comitetul de administrare a riscurilor

- Este compus din membri ai organului de conducere care nu exercită nicio funcție executivă. Membrii comitetului de administrare a riscurilor trebuie să dispună de cunoștințe, competențe și expertiză corespunzătoare pentru a înțelege pe deplin și a monitoriza strategia privind administrarea riscurilor și apetitul la risc al societății.
- Are rolul de a consilia Consiliul cu privire la apetitul la risc și strategia globală privind administrarea riscurilor, actuale și viitoare, ale societății și să îl asiste în supravegherea implementării strategiei respective de către conducerea superioară. Responsabilitatea generală privind administrarea riscurilor revine în continuare organului de conducere. În cazul în care strategiile de afaceri adoptate de conducere nu reflectă riscurile în mod corespunzător în conformitate cu modelul de afaceri și cu strategia privind administrarea riscurilor, comitetul de administrare a riscurilor trebuie să prezinte Consiliului un plan de remediere a situației.



Atribuții specifice

- să evalueze strategiile și politicile de administrare a riscului, având în vedere obiectivele de afaceri, profilul de risc, apetitul la risc, cu formularea de recomandări și indicații;
- să revizuiască în mod sistematic și regulat, cel puțin anual, strategiile și politicile privind administrarea riscurilor de către societate pentru a reflecta schimbările factorilor interni și externi;
- să formuleze opinii și recomandări în urma reviziei strategiei de management a riscurilor;
- să monitorizeze încadrarea societății în limitele de risc stabilite, formulând recomandări în cazul în care aceste limite sunt depășite;
- să formuleze indicații și recomandări privind simulările de criză, să revizuiască rezultatele simulărilor de criză și să propună măsuri necesare, în funcție de nivelul expunerii la risc;
- să asigure independența, adecvarea, eficiența și eficacitatea funcției de administrare a riscurilor; să verifice/monitorizeze dacă activitățile semnificative în care se angajează societatea iau în considerare strategia adoptată privind administrarea riscurilor;
- să verifice dacă stimulentele oferite de sistemul de remunerare iau în considerare riscurile, capitalul, lichiditatea, precum și probabilitatea și calendarul profiturilor.



Prevederi speciale

- Anumite institutii (de credit, de asigurare etc) – pot avea prevederi legislative suplimentare, care instituie obligatii, cum ar fi existenta, componenta, atributii si altele.



Comitetul de nominalizare

- Este compus în majoritate doar din membri ai organului de conducere care nu exercită nicio funcție executivă în societatea respectivă (legislația specifică fiecărei țări poate impune obligații suplimentare).
- Având în componență în principal membri neexecutivi independenți, Comitetul de nominalizare asigură adecvarea candidaților pentru pozițiile vacante din organul de conducere și stabilește un **plan de succesiune** pentru a putea oferi continuitate structurii de conducere. El are rolul de a evita situațiile în care anumiți membri ai structurii de conducere ar putea să contribuie decisiv la numirea unor noi membri pe criterii neprofesionale ceea ce ar putea duce la controlarea societății de un grup de interese.



Atribuții specifice

- a) să identifice și să recomande spre aprobare organului de conducere sau AGA candidați pentru ocuparea posturilor vacante din cadrul organului de conducere, să evalueze echilibrul de cunoștințe, competențe, diversitate și experiență în cadrul organului de conducere, să pregătească o descriere a rolurilor și a capacităților în vederea numirii pe un anumit post și să evalueze așteptările în ceea ce privește timpul alocat în acest sens;
- b) să evalueze periodic, dar cel puțin o dată pe an, structura, mărimea, componența și performanța organului de conducere și să facă recomandări organului de conducere cu privire la orice modificări;
- c) să evalueze periodic (minim anual) cunoștințele, competențele și experiența fiecărui membru al organului de conducere și al organului de conducere în ansamblul său și să raporteze organului de conducere în mod corespunzător;
- d) să revizuiască periodic politica organului de conducere în ceea ce privește selecția și numirea membrilor conducerii superioare și să facă recomandări organului de conducere;



Atribuții specifice

- e) să decidă și cu privire la o țintă privind reprezentarea sexului sub-reprezentat în cadrul organului de conducere și să elaboreze o politică privind atingerea acestei ținte;
- f) să nu permită ca procesul decizional al organului de conducere să fie dominat de o persoană sau de un grup mic de persoane într-un mod care să fie în detrimentul intereselor societății în ansamblu;
- g) raportează privind modul în care și-au asigurat atribuțiile cel puțin anual;
- k) contribuie activ la pregătirea membrilor organului de conducere;
- l) contribuie activ la planificarea succesiunii persoanelor cu funcții-cheie.



Comitetul de remunerare

- Rolul comitetului de remunerare este de a avea o politică de remunerare corespunzătoare care atrage, menține și motivează directorii să realizeze interesele pe termen lung ale acționarilor.
- Comitetul de remunerare este compus din membri ai organului de conducere care nu exercită nicio funcție executivă în societatea respectivă (legislația specifică fiecărei țări poate impune doar obligația ca majoritatea, nu toți să fie neexecutivi).



Atribuții specifice

- Determină și revizuieste în mod regulat cadrul, politicile generale, termenii specifici pentru remunerație și termenii și condițiile din mandatul președintelui consiliului de administrație și a directorilor executivi;
- emite opinii competente și independente asupra politicilor și practicilor de remunerare și asupra stimulentei;
- este responsabil cu recomandarea politicilor privind remunerarea membrilor organului de conducere (spre exemplu legat de proporția beneficiilor pe termen lung și scurt, raportul cash/acțiuni etc.);
- supraveghează direct remunerarea coordonatorilor funcțiilor-cheie;
- Stabilirea unei remunerații detaliate pentru toți directorii executivi și președintele;
- Recomandă și monitorizează nivelul și structura remunerației top managementului.
- Supraveghează procesul de raportare a societăților.



Comitetul de audit

- Trebuie să fie un comitet independent alcătuit din membri neexecutivi ai consiliului de administrație sau de supraveghere al entității auditate. Majoritatea membrilor comitetului de audit trebuie să fie independenți față de entitatea auditată. Președintele comitetului de audit poate fi numit de către membrii acestuia sau de către consiliul de supraveghere al entității auditate și este independent față de entitatea auditată.
- Recomandabil este ca cel puțin un membru al comitetului de audit să dețină competențe relevante în domeniul raportării financiare și auditului, pe lângă cele relevante pentru obiectul de activitate al societății.



Atribuții specifice

- a) informează membrii consiliului de administrație/supraveghere ai entității auditate cu privire la rezultatele auditului statutar și explică în ce mod a contribuit auditul statutar la integritatea raportării financiare și care a fost rolul comitetului de audit în acest proces;
- b) monitorizează procesul de raportare financiară și transmite recomandări sau propuneri pentru a asigura integritatea acestuia;
- c) monitorizează eficacitatea sistemelor controlului intern;
- d) monitorizează eficacitatea sistemelor de management a riscului entității;
- e) monitorizează eficacitatea auditului intern (de exemplu, planul de audit intern este aprobat de Comitetul de audit);

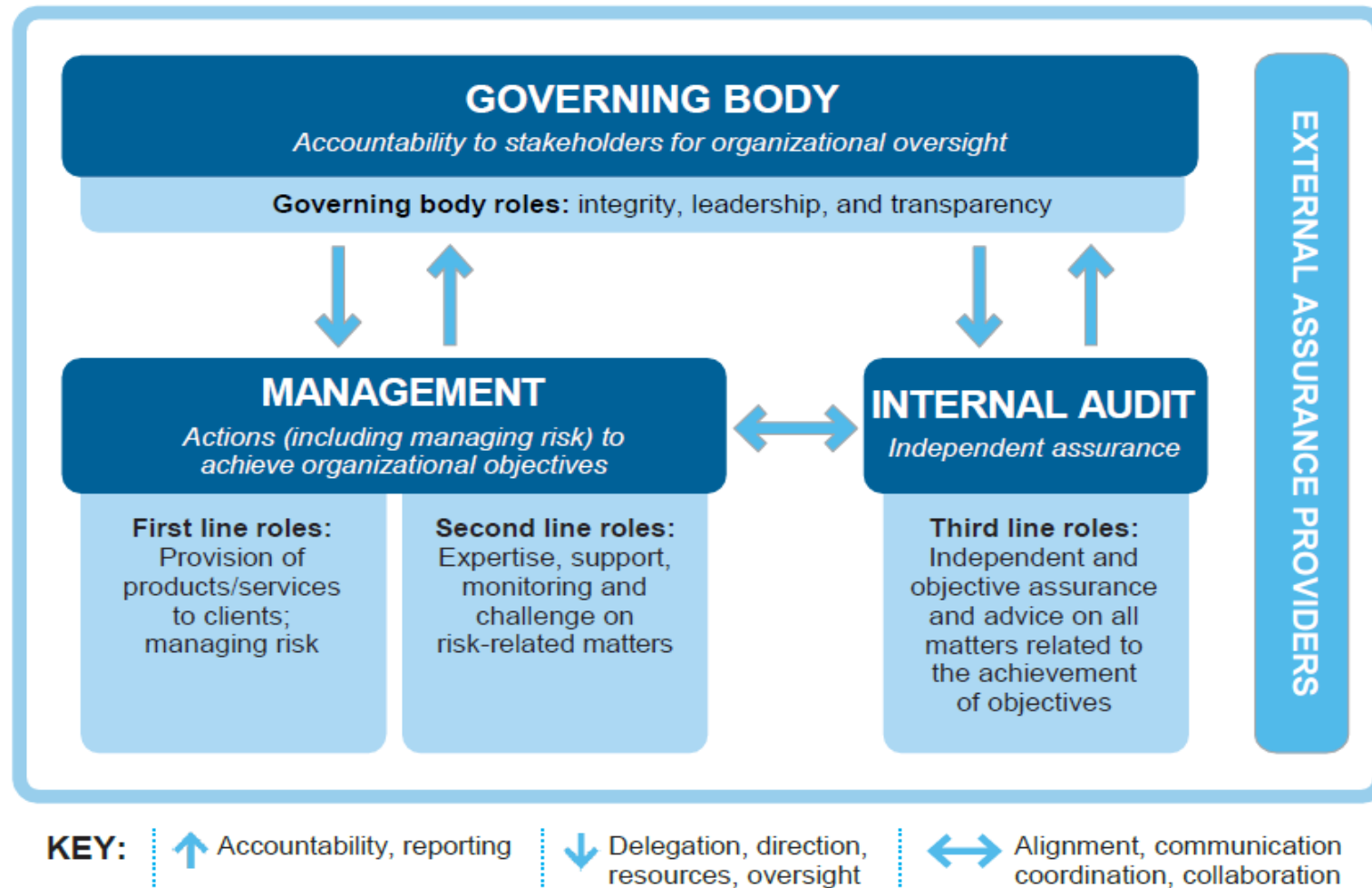


Atribuții specifice

- f) să nu permită ca procesul decizional al organului de conducere să fie dominat de o persoană sau de un grup mic de persoane într-un mod care să fie în detrimentul intereselor societății în ansamblu;
- g) raportează privind modul în care și-au asigurat atribuțiile cel puțin anual;
- k) contribuie activ la pregătirea membrilor organului de conducere;
- l) contribuie activ la planificarea succesiunii persoanelor cu funcții-cheie.



ROLURI CHEIE ÎN MODELUL CELOR TREI LINII



Implicarea acționarilor

- Implicarea acționarilor reprezintă unul dintre principiile relevante ale guvernantei corporative. Dacă acționarii nu se implică (rămân pasivi) sistemul de guvernanță corporativă nu este la fel de eficace.
- Cum se pot implica acționarii? Prin votul lor. În cazul acționarilor minoritari apare problema legată de puterea mică de influență a lor asupra rezultatului. Tot parte din acționarii care nu au influență decisivă asupra votului sunt și investitorii instituționali, anume societăți de investiții, fonduri de pensii etc. Acestea au portofolii de acțiuni foarte diversificate și se confruntă cu dificultăți în legătură cu gestionarea portofoliului de acțiuni deținute.



Comparatie AGOA - AGEA

	Adunarea generală ordinară	Adunarea generală extraordinară
Când se întrunește?	Anual	Ori de câte ori este necesar
Scopul	a) să discute, să aprobe sau să modifice situațiile financiare anuale, pe baza rapoartelor prezentate de consiliul de administrație sau de auditorul financiar și să fixeze dividendul; b) să aleagă și să revoce membrii consiliului de administrație, respectiv ai consiliului de supraveghere și cenzorii; c) să numească sau să demită auditorul financiar și să fixeze durata minimă a contractului de audit financiar; d) să fixeze remunerația cuvenită pentru exercițiul în curs membrilor consiliului de administrație; e) să se pronunțe asupra gestiunii consiliului de administrație, respectiv a directoratului; etc.	a) schimbarea formei juridice a societății; b) mutarea sediului societății; c) schimbarea obiectului de activitate al societății; f) majorarea sau reducerea capitalului social; e) Tranzacții de reorganizare; h) fuziunea cu alte societăți, divizarea societății, lichidarea etc.



Remunerarea managementului și a celor însărcinați cu guvernarea corporativă

- Remunerarea directorilor executivi și a celor însărcinați cu guvernarea corporativă poate fi un subiect delicat din cauza costurilor mari implicate pentru societate și a importanței deosebite de a alinia interesele managerilor cu cele ale societății.
- Spre exemplu, dacă remunerația directorilor executivi depinde de ținte de performanță pe termen scurt, există riscul ca aceștia să se concentreze pe proiectele cu rezultate imediate în detrimentul celor mai rentabile pe termen lung.
- Pe de altă parte, remunerarea directorilor neexecutivi trebuie făcută diferit față de cea a directorilor executivi. De multe ori, directorii neexecutivi au doar o indemnizație fixă de ședință.



Remunerarea directorilor

- Remunerarea directorilor trebuie să fie optimă, legală și oportună.
- Caracterul **optim** se referă la găsirea nivelului potrivit de remunerare, nici prea mare, nici prea mic, aliniat cu performanțele societății și ale angajatului.
- **Legalitatea** se referă la faptul că modul de remunerare trebuie să respecte reglementările legale aplicabile în jurisdicția în care își desfășoară activitatea societatea respectivă.
- **Oportunitatea** se referă la faptul că nicio societate nu își dorește să fie cea care plătește cele mai mari onorarii de pe piață (nu ar fi competitivă) dar nici să recompenseze mai puțin decât nivelul mediu al pieței (asta ar însemna să piardă resurse umane valoroase).



Remunerarea directorilor 2

- Trebuie împărțită într-o:

- ✓ componentă pe termen scurt (salariul și beneficii salariale pe termen scurt, cum ar fi asigurări medicale, active utilizate în interes personal, contribuții la fonduri de pensii private tip contribuții determinate, diverse bonusuri plătibile la angajarea inițială – așa numitele *golden hellos*, ani sabatici și altele);
- ✓ componentă pe termen mediu (cum ar fi opțiunile pe acțiuni care devin convertibile într-un termen mediu de 3 până la 5 ani, de regulă);
- ✓ componentă pe termen lung (cum ar fi pensia privată tip beneficii determinate, beneficii post-angajare sau beneficii acordate la terminarea contractului, unele cunoscute ca *golden parachute*).



Obligatii extinse pentru societatile cotate L 24/2017

- **Companiile cu sediul social în România și ale căror acțiuni sunt admise la tranzacționare pe o piață reglementată au obligațiile:**

1. de a pregăti o **politică de remunerare aplicabilă conducătorilor** și de a o supune **votului acționarilor**
2. De a întocmi un raport privind remunerației acordată **conducătorilor**.

Politica trebuie supusă votului acționarilor pentru orice modificare semnificativă sau cel puțin o dată la patru ani.

Politica de remunerare, împreună cu data și rezultatele votului trebuie publicate pe site-ul companiei și rămân disponibile cel puțin atât timp cât sunt aplicabile



Caracteristici ale politicii de remunerare

- Include explicații privind modul în care **contribuie la sustenabilitatea companiei pe termen lung** și este aliniată cu strategia și obiectivele companiei.
- Este elaborată într-un limbaj **clar și este ușor de urmărit**.
- **Describe toate elementele de remunerare** (sume fixe și/sau variabile, beneficii în bani sau în natură) acordate conducătorilor.
- Include explicații privind modul în care s-a ținut cont de remunerațiile și condițiile de angajare ale celorlalți angajați.
- Include **detalii privind remunerațiile variabile** (tipul beneficiilor – e.g. acțiuni - criteriile de acordare, explicații privind legătura între acestea și obiectivele pe termen lung ale companiei, metodele privind evaluarea îndeplinirii condițiilor de acordare, perioadele de amânare, clauze privind malus și claw-back).
- Indică **durata contractelor sau acordurilor** cu directorii și perioadele de preaviz aplicabile, condițiile de reziliere, precum și plățile aferente încetării acestor contracte – dacă este cazul.
- Prezintă **detalii privind schemele de pensii suplimentare**.
- **Describe procesul de luare a deciziilor în legătură** cu politica de remunerare, măsurile privind evitarea conflictelor de interese și rolul comitetului de remunerare și al altor comitete implicate.



Raportul de remunerare

- Anual, companie pregătește un **raport de remunerare care include toate sumele și beneficiile** acordate sau datorate pe parcursul ultimului exercițiu financiar, conducătorilor **în mod individual, inclusiv celor nou recrutați și foștilor conducători** în conformitate cu politica de remunerare.
- Raportul este supus **votului** ex-post **consultativ** al acționarilor în AGA, iar compania trebuie să explice în următorul raport cum a fost luat în considerare votul acționarilor.
- **Raportul este pus la dispoziția publicului**, prin postarea acestuia pe site-ul companiei și rămâne valabil pentru minim 10 ani.
- Raportul include **toate tipurile de remunerații primite de conducători** în ultimul exercițiu financiar, detaliat pentru fiecare persoană în parte (actual sau revocat în perioada analizată).



Continutul raportului de remunerare

- Totalul remunerației, proporția relativă dintre remunerația fixă și cea variabilă, și explicații despre cum această remunerație este justificată de performanțele fiecărui individ.
- Orice modificare a remunerației individului, a performanței companiei și a mediei salariale a angajaților (alții decât conducătorii) în ultimii 5 ani.
- Orice remunerație primită / acordată de o altă entitate din grup.
- Orice remunerație cu decontare în acțiuni și criteriile de acordare.
- Informații privind posibilitatea anulării remunerației variabile acordate și restituirii unor sume/beneficii deja plătite.
- Detalii privind orice abatere de la politica de remunerare.



Informații care trebuie publicate

- Guvernanța corporativă promovează transparența și informațiile de calitate. Pentru ca acționarii și restul părților interesate să poată lua o decizie de afaceri în cunoștință de cauză, ei trebuie să aibă informații utile.
- Tipuri de rapoarte
 - ✓ Rapoarte financiare.
 - ✓ Rapoarte non-financiare.
 - ✓ Rapoarte despre sistemul de guvernanță corporativă.



Raportarea tridimensională: de mediu, socială și de guvernanță corporativă (ESG)

- Deși nu există o definiție universală a „dezvoltării sustenabile”, de multe ori se face referire la conceptul utilizat în Raportul Brundtland al ONU (1987) și anume „asigurarea nevoilor prezente fără a compromite asigurarea nevoilor generațiilor viitoare”.
- Este datoria noastră, a tuturor, să asigurăm această dezvoltare sustenabilă; ca atare, afacerile au și ele un rol important de jucat, atât în ceea ce privește modul sustenabil în care trebuie să acționeze, cât și privind raportarea pe care trebuie să o facă realizeze pentru transparentiza modul în care au performat.
- Companiile pot alege obiective ESG importante pentru ele și pe care să le integreze în strategia lor, iar rapoartele ESG pot fi folosite pentru a le ajuta la atingerea acestora (Movileanu și Angheluță, 2021).



Prezent – raportarea nefinanciara

- Standarde privind informațiile ce ar trebui prezentate în rapoartele nefinanciare sunt elaborate de:
 - Global Reporting Initiative (GRI), care recomandă publicarea valorii create pe baza unui set de indicatori organizați pe cele trei dimensiuni: economică, socială și de guvernanță, la care se alătură alte aspecte nefinanciare.
 - ISSB (IFRS S1 si IFRS S2),
 - SASB (preluat de IASB)
 - Altele (SDG, UNGC)
 - Uniunea Europeana (prin EFRAG – ESRS-uri in diverse variante)
- Toate tind spre convergență, iar un sistem sofisticat este în curs de dezvoltare.



Reglementari europene - Trecut

- Raportarea nefinanciară a fost impusă prin Directiva 94/2014, transpusă în legislația românească (Ordin 1802/2014; Ordin 2844/2016).
- Companiile care au peste 500 de salariați trebuie să publice fie ca parte a raportului administratorilor, fie separat, aspecte legate de:
 - ✓ protejarea mediului înconjurător;
 - ✓ responsabilitatea socială și tratamentul angajaților;
 - ✓ respectarea drepturilor omului;
 - ✓ anticorupție;
 - ✓ diversitatea în consiliile de administrație ale entităților.



Prezent - Directiva 2022/2464/UE (CSRD)

- CSRD: Reglementarea ce înlocuiește Directiva 2014/95/EU (NFRD)
- O componentă a Pactului Ecologic (Pactului Verde), care urmărește să conserve și să **consolideze capitalul natural al Uniunii**, precum și să **protejeze sănătatea și bunăstarea cetățenilor** Uniunii împotriva riscurilor legate de mediu și a impactului aferent (Uniunea Europeană, 2022).
- **Scop:** transformarea Uniunii într-o **economie modernă, eficientă** din punctul de vedere al **utilizării resurselor și competitivă, fără emisii nete de gaze cu efect de seră (GES)** până în 2050.
- **Transpunere in Romania:** Prin **OMF nr. 85/2024** pentru reglementarea aspectelor referitoare la raportarea privind durabilitatea



Directiva 2022/2464/UE (CSRD)

- **extinderea sferei de aplicare** al obligativității de raportare la entitățile de interes public (care includ **companiile mari** **cau capital de stat** sau **reglementate de BNR** și **societățile listate la bursele de Valori**)
- introducerea **criteriilor de raportare mai cuprinzătoare** și **mai precise** și verificarea **obligatorie** prin **auditare** a aspectelor raportate
- utilizarea **etichetei digitale**: companiile vor raporta într-un singur format XHTML-situațiile financiare și raportul administratorilor evidențiind informațiile privind sustenabilitatea, etichetate în conformitate cu o taxonomie digitală
- Pune accent pe **dubla materialitate (semnificație)** (*en. Double Materiality*)



CSRD: Etapele implementarii

- **De la 1 ianuarie 2024, cu raportare care trebuie prezentată în 2025.** Va avea impact asupra entitatilor de interes public cu peste 500 de angajați, care fac obiectul Directivei privind Raportarea Nefinanciara (NFRD)
- **De la 1 ianuarie 2025, cu raportare prezentată în 2026** Va include suplimentar entitățile mari care nu fac obiectul NFRD, care îndeplinesc două dintre următoarele criterii:
 - Total bilanț de 20 milioane EUR;
 - Cifra de afaceri neta de 40 milioane EUR;
 - O medie de peste 250 de angajați pe parcursul exercițiului financiar.
- **De la 1 ianuarie 2026, cu raportare care trebuie prezentată în 2027.** IMM-urile europene listate, precum și alte întreprinderi. Trebuie să aibă valori mobiliare listate pe o piață reglementată a UE și să îndeplinească două dintre criteriile:
 - Total bilanț: 4 milioane EUR;
 - Cifra de afaceri neta: 8 milioane EUR;
 - O medie de 50 de angajați pe parcursul exercițiului
- **De la 1 ianuarie 2028, cu raportare care trebuie prezentată în 2029.** Societățile internaționale cu o cifră de afaceri netă de peste 150 milioane EUR, generată în UE care îndeplinesc alte cerințe CSRD.



Actualizare calendar raportare

- Raportarea obligatorie sau voluntară, este reglementată de **Directiva CSRD (2022/2464)**, cu o aplicare etapizată, transpusă la nivel național prin **OMF 85/12.01.2024**. **Din 25 august 2025, calendarul de aplicare a fost amânat cu 2 ani prin OMF 1421/18.08.2025.**
- Raportarea obligatorie a început în anul 2024 cu companiile listate de interes public care au peste 500 de angajați.
- Raportarea voluntară este destinată IMM-urile care nu intră sub incidența CSRD și care au mai puțin de 250 de angajați.



Cum afectează raportarea nefinanciara afacerile mici?

1. Dezvoltarea sustenabilă este importantă pentru IMM pentru a-și asigura viabilitatea pe termen lung, obiectiv uneori mai dificil de atins decât în cazul unei companii mari.
2. Dezvoltarea durabilă poate avea efecte pozitive multiple, cum ar fi îmbunătățirea brandului afacerii, reducerea costurilor de operare, diversificarea serviciilor și a clienților precum și atragerea de parteneri interesați în colaborarea cu o afacere sustenabilă (de la salariați, la clienți sau furnizori)
3. Accesul la capital. Trăim în vremuri în care piețele financiare și de capital sunt încurajate să finanțeze sau să investească în afaceri sustenabile. Din perspectiva unei afaceri mici, aceasta înseamnă două lucruri: o preocupare către activități sustenabile care îi pot facilita accesul la finanțare, precum și o preocupare de a avea un sistem organizat de raportare a informațiilor pentru ESG.
4. Companiile cu cerințe de raportare ESG sau cele preocupate de aspectele de sustenabilitate se vor asigura și în ceea ce privește colaboratorii lor. Cu alte cuvinte, chiar în lipsa obligației de a comunica, există posibilitatea ca anumite cerințe privind implicarea în activități sustenabile să fie aplicabile sau ca informații despre măsura în care afacerea dumneavoastră este sustenabilă să trebuiască a fi disponibile.



Asigurare pe baza rapoartelor ESG

Din anul 2024 se cere asigurare (limitata in prima etapa, apoi rezonabila)

IFAC/IAASB tocmai a aprobat un standard de asigurare dedicat raportarii de sustenabilitate, standard dezvoltat in urma colaborarii stranse cu Comisia Europeana.

Acest standard inca nu este aprobat la nivelul UE

[International Standard on Sustainability assurance 5000, Cerinte Generale privind angajamentele de asigurare pentru \(rapoarte de\) sustenabilitate](#)



Aplicație practică

Intrati pe urmatoarele site-uri, pentru rapoartele anuale:

OMV

ROMPETROL

BURSA



- a) Verificați dacă informațiile publicate de societățile menționate sunt complete prin prisma cerințelor prezentate în capitol.
- b) Care raport vă place mai mult? De ce?
- c) ce alte informații credeți că ar mai trebui adăugate?



Aplicație practică

Căutați pe website-ul Bursei de Valori București rapoartele anuale (ale anului 2023) ale societăților: Bursa de Valori București SA, OMV Petrom SA, Banca Transilvania SA.

- a) Verificați dacă informațiile publicate de societățile menționate sunt complete prin prisma cerințelor prezentate în capitol.
- b) Care raport vă place mai mult? De ce?
- c) ce alte informații credeți că ar mai trebui adăugate?



Guvernanța corporativă în România



Reguli privind guvernanta corporativă aplicabile societăților românești

- Dreptul societar este o sub-ramură a dreptului afacerilor care are ca obiect principal studiul societăților comerciale. Dreptul societar cuprinde totalitatea normelor de drept, majoritar norme de drept privat, care se regăsesc în dreptul civil (ca drept comun) și dreptul comercial, norme care reglementează raporturile juridice care au în structura lor, ca subiecte participante persoane juridice, care au calitatea de profesioniști comercianți (în principiu societățile comerciale).
- Regulile privind guvernanta corporativă aplicabile societăților românești pot fi găsite în Legea societăților nr 31/1990 dar și în legislație suplimentară, aplicabilă acestora. Poate fi cazul Legii nr. 24/2017 privind emitenții de instrumente financiare și operațiuni de piață, a Legii nr. 297/2004 privind piața de capital sau a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificări și completări ulterioare.



Societățile pe acțiuni

- Deoarece am prezentat în capitolul anterior necesitatea adaptării sistemului de guvernanță corporativă la natura, activitatea și dimensiunea societății, considerăm că cel mai relevant este să discutăm despre societățile pe acțiuni.
- În vederea desfășurării de activități cu scop lucrativ, persoanele fizice și persoanele juridice se pot asocia și pot constitui societăți cu personalitate juridică. Societățile cu sediul în România sunt considerate persoane juridice române.
- În societatea pe acțiuni, capitalul social este reprezentat prin acțiuni emise de societate.
- Societatea pe acțiuni se constituie prin contract de societate și statut, care pot fi încheiate sub forma unui înscris unic, denumit act constitutiv.



Limite

- Există o serie de restricții impuse de legislația românească societăților pe acțiuni, respectiv limite minime pentru valoarea nominală a unei acțiuni (minimum 0,1 lei), valoarea capitalului social (cel puțin 90.000 lei) și numărul de acționari (minimum 2).
- Acțiunile sunt indivizibile și în funcție de modul de transmitere, pot fi nominative sau la purtător. Ca regulă generală, ele au o valoare egală și acordă posesorilor drepturi egale (cum ar fi dreptul de vot sau la dividende). Totuși, prin actul constitutiv, acționarii (fondatori sau ulteriori) pot decide să introducă posibilitatea pentru societate de a emite categorii de acțiuni care conferă titularilor drepturi diferite.



Restricții impuse acționarilor

- Chiar dacă acționarii nu au dreptul să reprezinte societatea (această reprezentare fiind, de regulă, atributul administratorilor), ei putând doar primi dividende și decide în legătură cu aspectele importante din viața societății, există câteva restricții impuse acestora.
- Acționarii trebuie să își exercite drepturile cu bună-credință, cu respectarea drepturilor și a intereselor legitime ale societății și ale celorlalți acționari. Suplimentar, după cum vom vedea, sunt cazuri în care acționarii trebuie să se abțină de la a-și exercita votul atunci când au interese contrare societății.



Pierderi de active net (1)

- În cazul în care Consiliul de administrație (sau Directoratul), constată că, în urma unor pierderi, stabilite prin situațiile financiare anuale aprobate conform legii, activul net al societății, determinat ca diferență între totalul activelor și totalul datoriilor acesteia, s-a diminuat *la mai puțin de 1/2 din valoarea capitalului social subscris*, va convoca de îndată adunarea generală extraordinară (AGEA) pentru a decide dacă societatea trebuie să fie dizolvată.
- Prin actul constitutiv se poate stabili ca AGEA să fie convocată chiar și în cazul unei diminuări a activului net mai puțin semnificativă decât cea prevăzută anterior, stabilindu-se acest nivel minim al activului net prin raportare la capitalul social subscris.
- Consiliul de administrație (sau directoratul), va prezenta AGEA un raport cu privire la situația patrimonială a societății, însoțit de observații ale cenzorilor sau, după caz, ale auditorilor interni. Acest raport trebuie depus la sediul societății cu cel puțin o săptămână înainte de data adunării generale, pentru a putea fi consultat de orice acționar interesat. În cadrul adunării generale extraordinare, consiliul de administrație (sau directoratul) îi va informa pe acționari cu privire la orice fapte relevante survenite după redactarea raportului scris.



Pierderi de active net (2)

- Dacă AGEA nu hotărăște dizolvarea societății, atunci societatea este obligată ca, cel târziu până la încheierea exercițiului financiar ulterior celui în care au fost constatate pierderile, să procedeze la reducerea capitalului social cu un quantum cel puțin egal cu cel al pierderilor care nu au putut fi acoperite din rezerve, dacă în acest interval activul net al societății nu a fost reconstituit până la nivelul unei valori cel puțin egale cu 1/2 din capitalul social.
- În cazul neîntrunirii AGEA sau dacă aceasta nu a putut delibera valabil nici în a doua convocare, orice persoană interesată se poate adresa instanței pentru a cere dizolvarea societății. Societatea nu va fi dizolvată dacă reconstituirea activului net până la nivelul unei valori cel puțin egale cu 1/2 din capitalul social are loc până în momentul rămânerii definitive a hotărârii judecătorești de dizolvare.



Drepturile acționarilor

- Principalele drepturi ale acționarilor sunt de a decide dividendele, de a fi informați și de a vota în adunările generale.
- De exemplu, acționarii au dreptul să numească un Consiliu de Administrație care să le reprezinte interesele și să conducă societatea astfel încât să le maximizeze beneficiile.
- Deși decizia de a da dividende este atributul conducerii societății, acționarii sunt cei care trebuie să aprobe și distribuirea și nivelul propus.



ADUNĂRILE GENERALE ALE ACȚIONARILOR

- **Adunările generale ale acționarilor (AGA) sunt prilejul pentru acționari de a-și exercita drepturile conferite de deținerea acțiunilor și sunt convocate de către Consiliul de Administrație (sau de Directorat), ori de câte ori este necesar.**
- **Adunările generale pot fi ordinare sau extraordinare.**



	Adunarea generală ordinară	Adunarea generală extraordinară
Când se întrunește?	cel puțin o dată pe an, în cel mult 5 luni de la încheierea exercițiului financiar	ori de câte ori este necesar
Scopul	a) să discute, să aprobe sau să modifice situațiile financiare anuale, pe baza rapoartelor prezentate de consiliul de administrație, respectiv de directorat și de consiliul de supraveghere, de cenzori sau, după caz, de auditorul financiar, și să fixeze dividendul; b) să aleagă și să revoce membrii consiliului de administrație, respectiv ai consiliului de supraveghere, și cenzorii; c) în cazul societăților ale căror situații financiare sunt auditate, să numească sau să demită auditorul financiar și să fixeze durata minimă a contractului de audit; d) să fixeze remunerația cuvenită pentru exercițiul în curs membrilor consiliului de administrație, respectiv membrilor consiliului de supraveghere, și cenzorilor, dacă nu a fost stabilită prin actul constitutiv; e) să se pronunțe asupra gestiunii consiliului de administrație, respectiv a directoratului; f) să stabilească bugetul de venituri și cheltuieli și, după caz, programul de activitate, pe exercițiul financiar următor; Și altele	a) schimbarea formei juridice și a obiectului de activitate al societății; b) mutarea sediului societății; c) Schimbarea obiectului de activitate; d) înființarea sau desființarea unor sedii secundare; e) prelungirea duratei societății; f) majorarea capitalului social; g) reducerea capitalului social sau reîntregirea lui prin emisiune de noi acțiuni; h) fuziunea cu alte societăți sau divizarea societății; i) dizolvarea anticipată a societății; i¹) conversia acțiunilor nominative în acțiuni la purtător sau a acțiunilor la purtător în acțiuni nominative; j) conversia acțiunilor dintr-o categorie în cealaltă; k) conversia unei categorii de obligațiuni în altă categorie sau în acțiuni; l) emisiunea de obligațiuni; m) oricare altă modificare a actului constitutiv sau oricare altă hotărâre pentru care este cerută aprobarea adunării generale extraordinare. Și altele



	Adunarea generală ordinară	Adunarea generală extraordinară
Cvorum	Pentru validitatea deliberărilor este necesară prezența acționarilor care să dețină cel puțin 1/4 din numărul total de drepturi de vot. Hotărârile adunării generale ordinare se iau cu majoritatea voturilor exprimate.	Pentru validitatea deliberărilor este necesară la prima convocare prezența acționarilor deținând cel puțin 1/4 din numărul total de drepturi de vot. Hotărârile sunt luate cu majoritatea voturilor deținute de acționarii prezenți sau reprezentați. Decizia de modificare a obiectului principal de activitate al societății, de reducere sau majorare a capitalului social, de schimbare a formei juridice, de fuziune, divizare sau de dizolvare a societății se ia cu o majoritate de cel puțin 2/3 din drepturile de vot deținute de acționarii prezenți sau reprezentați.
Cvorum	Actul constitutiv poate prevedea cerințe mai ridicate de cvorum și majoritate.	În actul constitutiv se pot stipula cerințe de cvorum și de majoritate mai mari.



Dreptul de vot

- **Ca regulă generală**, orice acțiune plătită dă dreptul la un vot în adunarea generală. Pe cale de excepție, prin actul constitutiv se pot accepta acțiuni cu drept multiplu de vot așa cum se poate limita numărul voturilor aparținând acționarilor care posedă mai mult de o acțiune.
- Dreptul de vot nu poate fi cedat dar acționarii pot numi un mandatar care să voteze în locul lor.
- În ceea ce privește drepturile de vot, sunt anumite situații în care legislația conexă limitează drepturile de vot a unor acționari (art 286¹ al legii 297/2004 privind piața de capital).
- Din punct de vedere al drepturilor de vot și al dreptului de a primi dividende, acțiunile se pot clasifica în ordinare (comune) sau preferențiale.
- Votul poate fi deschis sau secret.
- Ca regulă generală, hotărârile adunărilor generale se iau prin vot deschis. Votul secret este obligatoriu pentru numirea sau revocarea membrilor consiliului de administrație sau a 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.



Administrarea societății – reguli comune

- În România, societățile pe acțiuni pot fi administrate fie în sistem dualist, fie în sistem unitar. Indiferent de sistemul de administrare, câteva reguli sunt comune.
- Acționarii nu au dreptul de a reprezenta societatea, ei nu trebuie confundați cu societatea. Administratorii sunt cei ce pot face toate operațiunile cerute pentru aducerea la îndeplinire a obiectului de activitate al societății, afară de restricțiile stipulate în actul constitutiv.



Răspundere

Administratorii, membrii directoratului și ai consiliului de supraveghere sunt obligați să ia parte la toate adunările societății, la consiliile de administrație și la organele de conducere similare acestora și sunt solidar răspunzători față de societate pentru:

- a) realitatea vărsămintelor efectuate de asociați;
- b) existența reală a dividendelor plătite;
- c) existența registrelor cerute de lege și corecta lor ținere;
- d) Îndeplinirea exactă a hotărârilor adunărilor generale;
- e) Îndeplinirea strictă a îndatoririlor pe care legea, actul constitutiv le impun.



Mandatul administratorilor

- Durata mandatului administratorilor, membrilor directoratului și ai consiliului de supraveghere, este stabilită prin actul constitutiv, dar nu poate depăși 4 ani. Mandatul se poate reînnoi dacă prin actul constitutiv nu se dispune altfel, neexistând un număr maxim de mandate pe care le pot avea acești membri. Totuși, durata mandatului primilor membri ai consiliului de administrație și ai consiliului de supraveghere nu poate depăși 2 ani.
- Directorii societății pe acțiuni, în sistemul unitar, respectiv membrii directoratului, în sistemul dualist, sunt persoane fizice. Totuși, se poate numi o persoană juridică administrator sau membru al consiliului de supraveghere al unei societăți pe acțiuni doar dacă, odată cu această numire, și-a desemnat un reprezentant permanent, persoană fizică.
- Persoana numită ca membru al consiliului de administrație sau al consiliului de supraveghere trebuie să fie asigurată pentru răspundere profesională.



Restricții

- Directorilor unei societăți pe acțiuni, în sistemul unitar, și membrilor directoratului, în sistemul dualist, le este interzis, fără autorizarea consiliului de administrație, respectiv a consiliului de supraveghere, să fie directori, administratori, membri ai directoratului ori ai consiliului de supraveghere, cenzori, auditori interni ori asociați cu răspundere nelimitată, în alte societăți concurente sau având același obiect de activitate, nici nu pot exercita același comerț sau altul concurent, pe cont propriu sau al altei persoane, sub pedeapsa revocării și răspunderii pentru daune.
- O persoană fizică (acționând pe cont propriu sau ca reprezentant permanent al unei persoane juridice) poate exercita concomitent cel mult 5 mandate de administrator și/sau de membru al consiliului de supraveghere în SA al căror sediu se află pe teritoriul României. Interdicția nu se referă la cazurile când cel ales în consiliul de administrație este proprietar a cel puțin 1/4 din totalul acțiunilor societății sau este membru în consiliul de administrație al unei societăți pe acțiuni ce deține 25% din acțiunile societății.
- Membrii consiliului de administrație își vor exercita mandatul cu loialitate, în interesul societății. Membrii consiliului de administrație nu vor divulga (nici în timpul mandatului, nici după) informațiile confidențiale și secretele comerciale ale societății, la care au acces în calitate lor de administratori.



Cvorum

- Pentru validitatea deciziilor consiliului de administrație, ale directoratului sau ale consiliului de supraveghere este necesară prezența a cel puțin $1/2$ din numărul membrilor fiecăruia dintre aceste organe, dacă prin actul constitutiv nu se prevede un număr mai mare.
- Deciziile în cadrul consiliului de administrație, al directoratului sau al consiliului de supraveghere se iau cu votul majorității membrilor prezenți. Deciziile cu privire la numirea sau revocarea președinților acestor organe se iau cu votul majorității membrilor consiliului.



Sistemul unitar

- **În sistemul unitar**, societatea pe acțiuni este administrată de unul sau mai mulți administratori (un consiliu de administrație), numărul acestora fiind totdeauna impar. Societățile pe acțiuni ale căror situații financiare anuale fac obiectul unei obligații legale de auditare sunt **administrate de cel puțin 3 administratori (cu excepția microîntreprinderilor și întreprinderilor mici, în sensul art. 4 alin. (1) lit. a) și b) din Legea nr. 346/2004** privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, cu modificările și completările ulterioare).
- Administratorii sunt desemnați de către adunarea generală ordinară a acționarilor, cu excepția primilor administratori, care sunt numiți prin actul constitutiv. Candidații pentru posturile de administrator sunt nominalizați de către membrii actuali ai consiliului de administrație sau de către acționari.
- Administratorii pot fi revocați oricând de către adunarea generală ordinară a acționarilor. În cazul în care revocarea survine fără justă cauză, administratorul este îndreptățit la plata unor daune-interese.
- Pe durata îndeplinirii mandatului, administratorii nu pot încheia cu societatea un contract de muncă.



Delegarea atribuțiilor de conducere

- În cazul în care într-o societate pe acțiuni are loc delegarea atribuțiilor de conducere către directori, majoritatea membrilor consiliului de administrație va fi formată din administratori neexecutivi **(cu excepția microîntreprinderilor și întreprinderilor mici, în sensul art. 4 alin. (1) lit. a) și b) din Legea nr. 346/2004)**.
- Membrii neexecutivi ai consiliului de administrație sunt cei care nu au fost numiți directori.
- Prin actul constitutiv sau prin hotărâre a adunării generale a acționarilor se poate prevedea că unul sau mai mulți membri ai consiliului de administrație trebuie să fie independenți.



Administrator independent

- a) **Nu este** director al societății sau al unei societăți controlate de către aceasta și nu a îndeplinit o astfel de funcție în ultimii 5 ani;
- b) **Nu a fost** salariat al societății sau al unei societăți controlate de către aceasta în ultimii 5 ani;
- c) **Nu a** primit de la societate ori de la o societate controlată de aceasta o remunerație suplimentară sau alte avantaje, altele decât cele corespunzând calității sale de administrator neexecutiv;
- d) **Nu este** acționar semnificativ al societății;
- e) **Nu are și nu a avut** în ultimul an relații de afaceri cu societatea ori cu o societate controlată de aceasta, fie personal, fie ca asociat, acționar, administrator, director sau salariat al unei societăți care are astfel de relații cu societatea, dacă, prin caracterul lor substanțial, acestea sunt de natură a-i afecta obiectivitatea;
- f) **Nu este și nu a fost** în ultimii 3 ani auditor financiar ori asociat/salariat al actualului auditor financiar al societății sau al unei societăți controlate de aceasta;
- g) **Nu este** director într-o altă societate în care un director al societății este administrator neexecutiv;
- h) **Nu a fost** administrator neexecutiv al societății mai mult de 3 mandate;
- i) **Nu are** să nu aibă relații de familie cu o persoană aflată în una dintre situațiile prevăzute la lit. a) și d).



Președintele Consiliului de Administrație

- Consiliul de administrație alege dintre membrii săi un președinte al consiliului. Prin actul constitutiv se poate stipula că președintele consiliului este numit de adunarea generală ordinară, care numește consiliul. Președintele este numit pentru o durată care nu poate depăși durata mandatului său de administrator.
- Președintele coordonează activitatea consiliului, veghează la buna funcționare a organelor societății și raportează cu privire la aceasta adunării generale a acționarilor.
- Președintele poate fi revocat oricând de către consiliul de administrație. Dacă președintele a fost numit de adunarea generală, va putea fi revocat numai de aceasta.
- Consiliul de administrație se întrunește cel puțin o dată la 3 luni. Președintele convoacă consiliul de administrație, stabilește ordinea de zi, veghează asupra informării adecvate a membrilor consiliului cu privire la punctele aflate pe ordinea de zi și prezidează întrunirea.



Comitete consultative

- Consiliul de Administrație poate crea comitete consultative formate din cel puțin 2 membri ai consiliului și însărcinate cu desfășurarea de investigații și cu elaborarea de recomandări pentru consiliu, în domenii precum auditul, remunerarea administratorilor, directorilor, cenzorilor și personalului sau nominalizarea de candidați pentru diferitele posturi de conducere. Comitetele vor înainta consiliului, în mod regulat, rapoarte asupra activității lor.
- Cel puțin un membru al fiecărui comitet creat trebuie să fie administrator neexecutiv independent. Comitetul de audit și cel de remunerare sunt formate numai din administratori neexecutivi. Cel puțin un membru al comitetului de audit trebuie să dețină experiență în aplicarea principiilor contabile sau în audit financiar (cu excepția microîntreprinderilor și întreprinderilor mici, în sensul art. 4 alin. (1) lit. a) și b) din Legea nr. 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, cu modificările și completările ulterioare).



Competențe ale Consiliului de Administrație

Cele care NU pot fi delegate directorilor:

- a)** stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății;
- b)** stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;
- c)** numirea și revocarea directorilor și stabilirea remunerației lor;
- d)** supravegherea activității directorilor;
- e)** pregătirea raportului anual, organizarea adunării generale a acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;
- f)** introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit Legii nr. 85/2014 privind procedura insolvenței;
- g)** mutarea sediului societății (dacă i-au fost delegate de către AGEA sau prin actul constitutiv);
- h)** schimbarea obiectului de activitate al societății (dacă i-au fost delegate de către AGEA sau prin actul constitutiv);
- i)** majorarea capitalului social (dacă i-au fost delegate de către AGEA sau prin actul constitutiv);



Directorii (1)

- Consiliul de administrație poate delega conducerea societății unuia sau mai multor directori, numind pe unul dintre ei director general.
- 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.
- Directorii pot fi numiți dintre administratori sau din afara consiliului de administrație.
- Dacă prin actul constitutiv sau printr-o hotărâre a adunării generale a acționarilor se prevede acest lucru, președintele consiliului de administrație al societății poate fi numit și director general.
- În cazul societăților pe acțiuni ale căror situații financiare anuale fac obiectul unei obligații legale de auditare financiară, delegarea conducerii societății este obligatorie (cu excepția microîntreprinderilor și întreprinderilor mici, în sensul art. 4 alin. (1) lit. a) și b) din Legea nr. 346/2004).



Directorii (2)

- Directorii vor înștiința consiliul de administrație de toate neregulile constatate cu ocazia îndeplinirii atribuțiilor lor.
- Administratorii răspund față de societate pentru prejudiciile cauzate prin actele îndeplinite de directori sau de personalul încadrat, când dauna nu s-ar fi produs dacă ei ar fi exercitat supravegherea impusă de îndatoririle funcției lor. Administratorii sunt solidar răspunzători cu predecesorii lor imediați dacă, având cunoștință de neregulile săvârșite de aceștia, nu le comunică cenzorilor sau, după caz, auditorilor interni și auditorului financiar.
- În societățile care au mai mulți administratori răspunderea pentru actele săvârșite sau pentru omisiuni nu se întinde și la administratorii care au făcut să se consemneze, în registrul deciziilor consiliului de administrație, împotrivirea lor și au încunoștințat despre aceasta, în scris, pe cenzori sau auditorii interni și auditorul financiar.



Sistemul dualist

- Prin Actul constitutiv se poate stipula că societatea pe acțiuni este administrată de un Directorat și de un Consiliu de Supraveghere.



A. Directoratul (1)

- Conducerea societății pe acțiuni revine în exclusivitate directoratului, care îndeplinește actele necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al societății, cu excepția celor rezervate de lege în sarcina consiliului de supraveghere și a adunării generale a acționarilor.
- Directoratul își exercită atribuțiile sub controlul consiliului de supraveghere.
- Directoratul este format din unul sau mai mulți membri, numărul acestora fiind totdeauna impar. Când este un singur membru, acesta poartă denumirea de director general unic.
- În cazul societăților pe acțiuni ale căror situații financiare anuale fac obiectul unei obligații legale de auditare, directoratul este format din cel puțin 3 membri.
- Desemnarea membrilor directoratului revine consiliului de supraveghere, care atribuie totodată unuia dintre ei funcția de președinte al directoratului.
- Actul constitutiv determină durata mandatului directoratului, în limitele de 4 ani, respectiv 2 ani (pentru primii membri).
- Membrii directoratului nu pot fi concomitent membri ai consiliului de supraveghere.



Directoratul (2)

- Directoratul reprezintă societatea în raport cu terții și în justiție. În lipsa unei stipulații contrare în actul constitutiv, membrii directoratului reprezintă societatea doar acționând împreună.
- Consiliul de supraveghere reprezintă societatea în raporturile cu directoratul.
- Cel puțin o dată la 3 luni, directoratul prezintă un raport scris consiliului de supraveghere cu privire la conducerea societății, cu privire la activitatea acesteia și la posibila sa evoluție.
- Pe lângă informarea periodică, directoratul comunică în timp util consiliului de supraveghere orice informație cu privire la evenimentele ce ar putea avea o influență semnificativă asupra situației societății.



Directoratul (3)

- Consiliul de supraveghere poate solicita directoratului orice informații pe care le consideră necesare pentru exercitarea atribuțiilor sale de control și poate efectua verificări și investigații corespunzătoare.
- Directoratul înaintează consiliului de supraveghere situațiile financiare anuale și raportul său anual. Totodată, directoratul înaintează consiliului de supraveghere propunerea sa detaliată cu privire la distribuirea profitului rezultat din bilanțul exercițiului financiar, pe care intenționează să o prezinte adunării generale.



B. Consiliul de supraveghere (1)

- Membrii consiliului de supraveghere sunt numiți de către adunarea generală a acționarilor, cu excepția primilor membri, care sunt numiți prin actul constitutiv. Candidații pentru posturile de membru în consiliul de supraveghere sunt nominalizați de către membrii existenți ai consiliului sau de către acționari.
- Numărul membrilor consiliului de supraveghere este stabilit prin actul constitutiv. Acesta nu poate fi mai mic de 3 și nici mai mare de 11.
- Membrii consiliului de supraveghere pot fi revocați oricând de adunarea generală a acționarilor, cu o majoritate de cel puțin $\frac{2}{3}$ din numărul voturilor acționarilor prezenți.
- Consiliul de supraveghere alege dintre membrii săi un președinte al consiliului.
- Membrii consiliului de supraveghere nu pot fi concomitent membri ai directoratului. De asemenea, ei nu pot cumula calitatea de membru în consiliul de supraveghere cu cea de salariat al societății.



Consiliul de supraveghere (2)

Consiliul de supraveghere are următoarele atribuții principale:

- a)** exercită controlul permanent asupra conducerii societății de către directorat;
- b)** numește și revocă membrii directoratului;
- c)** verifică conformitatea cu legea, cu actul constitutiv și cu hotărârile adunării generale a operațiunilor de conducere a societății;
- d)** raportează cel puțin o dată pe an adunării generale a acționarilor cu privire la activitatea de supraveghere desfășurată.



Consiliul de supraveghere (3)

- 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. Hotărârea adunării generale cu privire la un asemenea acord este dată cu o majoritate de 3/4 din numărul voturilor acționarilor prezenți. Actul constitutiv nu poate stabili o altă majoritate și nici stipula alte condiții.
- Consiliul de supraveghere se întrunește cel puțin o dată la 3 luni. Președintele convoacă consiliul de supraveghere și prezidează întrunirea.



Comitete consultative

- Consiliul de supraveghere poate crea comitete consultative, formate din cel puțin 2 membri ai consiliului și însărcinate cu desfășurarea de investigații și cu elaborarea de recomandări pentru consiliu, în domenii precum auditul, remunerarea membrilor directoratului și ai consiliului de supraveghere și a personalului sau nominalizarea de candidați pentru diferitele posturi de conducere. Comitetele vor înainta consiliului în mod regulat rapoarte asupra activității lor.
- Președintele directoratului poate fi numit membru în comitetul de nominalizare creat de consiliul de supraveghere, fără ca prin aceasta să dobândească calitatea de membru în consiliu.
- Cel puțin un membru al fiecărui comitet creat trebuie să fie membru independent al consiliului de supraveghere. Cel puțin un membru al comitetului de audit trebuie să dețină experiență relevantă în aplicarea principiilor contabile sau în audit financiar.



Acțiunea în răspundere

- Acționarii pot porni o acțiune în răspundere împotriva administratorilor atunci când consideră că aceștia nu s-au achitat de mandatul lor corespunzător.
- Și creditorii societății pot face același lucru dar doar în caz de deschidere a procedurii reglementate de Legea nr. 85/2014 privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență.



Auditul financiar, auditul intern și cenzorii

- Ca regulă generală, societățile pe acțiuni trebuie să aibă (alegerea o face AGA) ori cenzori, ori auditori financiari (nefiind interzis nici să aibă și cenzori și auditori financiari). Totuși, societățile care au obligația de auditare trebuie să aibă auditori financiari, putând renunța (prin hotărârea AGA) la obligația de a desemna 3 cenzori și un supleant, dacă prin actul constitutiv nu se prevede un număr mai mare (număr care trebuie să fie impar).



Despre cenzori (1)

- Cenzorii sunt aleși de adunarea generală a acționarilor (minim 3 plus un supleant, sau în număr impar mai mare, potrivit actului constitutiv), au o durată a mandatului (care nu poate fi exercitat decât personal) de 3 ani și pot fi realeși, neexistând o limită în numărul de mandate pe care îl pot exercita.
- Cenzorii au ca atribuții supravegherea gestiunii societății, verificarea situațiilor financiare sub aspectul legalității și conformității cu registrele, verificarea dacă registrele sunt ținute regulat și dacă evaluarea elementelor patrimoniale s-a făcut conform regulilor stabilite pentru întocmirea și prezentarea situațiilor financiare. Ca urmare a activității lor, încorporând, de asemenea, și eventualele propuneri legate de distribuirea de dividende, cenzorii vor prezenta AGA un raport amănunțit.



Despre cenzori (2)

- AGA poate aproba situațiile financiare anuale numai dacă acestea sunt însoțite de raportul cenzorilor sau al auditorilor financiari. Raportul cenzorilor sau, după caz, al auditorului financiar rămâne depus la sediul societății și la cel al sucursalelor în cele 15 zile care preced întrunirea adunării generale, pentru a fi consultat de acționari.
- Consiliul de administrație (sau directoratul) trebuie să prezinte cenzorilor și auditorilor financiari, cu cel puțin **30 de zile** înainte de ziua stabilită pentru ședința adunării generale situația financiară anuală pentru exercițiul financiar precedent, însoțită de raportul lor și de documentele justificative.



Despre cenzori (3)

- Cenzorii au ca responsabilitatea principală protejarea intereselor acționarilor. Astfel, ei vor aduce la cunoștință membrilor consiliului de administrație neregulile în administrație și încălcările dispozițiilor legale și ale prevederilor actului constitutiv pe care le constată, iar cazurile mai importante le vor aduce la cunoștință adunării generale.
- În plus, orice acționar are dreptul să reclame lor faptele despre care acesta crede că trebuie cenzurate, iar aceștia le vor avea în vedere la întocmirea raportului către adunarea generală. Dacă cei ce au reclamat reprezintă, individual sau împreună, cel puțin 5% din capitalul social (sau mai puțin dacă așa prevede actul constitutiv), cenzorii sunt obligați să verifice iar dacă consideră că reclamația este întemeiată și urgentă, sunt obligați să convoace imediat adunarea generală și să prezinte acesteia observațiile lor. În caz contrar, ei trebuie să pună în discuție reclamația la prima adunare. Adunarea generală este cea care trebuie să ia o hotărâre asupra celor reclamate.



Guvernanta corporativa a companiilor de stat

- OUG 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice



Probleme

- Nu există un **mecanism clar de atribuire a responsabilităților și sarcinilor de monitorizare a performanței**. Ministerul Finanțelor și autoritățile publice tutelare împart această responsabilitate, dar se confruntă cu limitări instituționale în aplicarea eficientă a unei monitorizări optime;
- **Companiile de stat de la nivel local sunt într-o situație critică**. Execuția bugetară a acestora este de cele mai multe ori netransparentă și există o incidență mare de politizare, nepotism;
- **Instabilitatea instituțională** a blocat dezvoltarea unor mecanisme proprii și asumate de monitorizare și evaluare la nivelul ministerelor/autorităților publice tutelare;
- **Rețelele de captură a resurselor publice s-au consolidat**, ceea ce face ca efortul de combatere a lor să necesite o abordare strategică, structurată – lupta anticorupție nu este urmată de măsuri de prevenire și combatere concrete, eficiente, vizibile;
- **Situația financiară a multor companii de stat din România este extrem de sensibilă** în momentul de față, având atât provocări din scăderea valorii și perioadei anticipate de investiții, cât și incertitudinii cu privire la viitorul lor (ex: insolvență, restructurare);
- **Politizarea și incertitudinea exercită o presiune suplimentară pe deciziile economico-financiare** pe care companiile de stat trebuie să și le asume, afectând astfel și mai mult potențialul de întrebuințare al finanțărilor de la bugetul de stat;



CODUL DE GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ AL BURSEI DE VALORI BUCUREȘTI (1)

Reînființată în anul 1995 după aproape 50 de ani în care activitatea bursieră a fost suspendată (în timpul regimului comunist), Bursa de Valori București a cunoscut o dezvoltare continuă, fiind în prezent principala bursă din România.

<https://bvb.ro/juridic/files/RO%20CGC%20BVB%202025.pdf>

Noul Cod de Guvernanta Corporativa BVB (2025)



CODUL DE GUVERNANTA CORPORATIVA BVB (2)

- Codul de Guvernă Corporativă al BVB este un set de principii și recomandări și pune în practică conceptul „Aplici sau explici”. Principiile recomandate în Cod au ca scop sporirea încrederii acordate de investitori societăților listate, prin promovarea unor standarde de guvernă corporativă îmbunătățite în aceste societăți.
- Principiile recomandate (care vizează în principal accesul la informații al investitorilor și protejarea drepturilor acționarilor, încurajând societățile să construiască o relație puternică cu acționarii lor și cu alte părți interesate) nu sunt obligatorii, acestea fiind doar recomandări. Totuși, societățile admise la tranzacționare pe o piață reglementată au obligația să includă o declarație de guvernă corporativă în raportul anual într-o secțiune distinctă, care va cuprinde o autoevaluare privind modul în care sunt îndeplinite prevederile recomandate, precum și măsurile adoptate în vederea respectării prevederilor care nu sunt îndeplinite sau sunt îndeplinite parțial.





rompetrol

KazMunayGas
Group
Member

ROMPETROL RAFINARE S.A.
Bulevardul Navodari, nr. 215,
Pavilion Administrativ,
Navodari, Judetul Constanta,
ROMANIA

phone: + (40) 241 50 60 00
+ (40) 241 50 61 50
fax: + (40) 241 50 69 30
office rafinare@rompetrol.com
www.rompetrol-rafinare.ro
www.kmginternational.com

Prevederile Codului de Guvernanta Corporativa	Respectă	Nu respectă sau respectă parțial	Motivul pentru neconformitate
A.8. Declarația privind guvernanța corporativă va informa dacă a avut loc o evaluare a Consiliului sub conducerea Președintelui sau a comitetului de nominalizare și, în caz afirmativ, va rezuma măsurile cheie și schimbările rezultate în urma acesteia. Societatea trebuie să aibă o politică/ghid privind evaluarea Consiliului cuprinzând scopul, criteriile și frecvența procesului de evaluare.		NU	Societatea urmează să elaboreze o politică/ghid privind evaluarea Consiliului cuprinzând scopul, criteriile și frecvența procesului de evaluare.
A.9. Declarația privind guvernanța corporativă trebuie să conțină informații privind numărul de întâlniri ale Consiliului și comitetelor în cursul ultimului an, participarea administratorilor (în persoană și în absență) și un raport al Consiliului și comitetelor cu privire la activitățile acestora.	DA		
A.10. Declarația privind guvernanța corporativă trebuie să cuprindă informații referitoare la numărul exact de membri independenți din Consiliul de Administrație sau din Consiliul de Supraveghere.	DA		
A.11. Consiliul societăților din Categoria Premium trebuie să înființeze un comitet de nominalizare format din membri neexecutivi, care va conduce procedura nominalizărilor de noi membri în Consiliu și va face recomandări Consiliului. Majoritatea membrilor comitetului de nominalizare trebuie să fie independentă.		N/A	Societatea este inclusă în categoria Standard.



CODUL DE GUVERNANTA CORPORATIVA BVB (3)

- Codul este împărțit în cinci secțiuni principale, fiecare fiind împărțită, la randul ei, în trei părți: Scop, Principii și Prevederi. Secțiunile sunt:
 - A – "Organele de Conducere",
 - B – "Cadrul de Administrare a Riscurilor și Control Intern",
 - C – "Performanță, Motivare și Recompensă",
 - D – "Raportarea și Relația cu Investitorii" și
 - E – "Durabilitate și Părțile Interesate".

Anterior anului 2025, pentru a sprijini companiile în implementarea Codului, BVB a publicat și un **Compendiu de bune practici** de Guvernanță corporativă precum și un **Manual** privind raportarea în materie de Guvernanță Corporativă.

- http://www.bvb.ro/info/Rapoarte/Diverse/RO_EBRD__Compendium_17.09.2015_nota%206.01.2017.pdf
- http://www.bvb.ro/info/Rapoarte/Diverse/RO_EBRD__Manual%20privind%20raportarea%20in%20materie%20de%20GC_17.09.2015_nota6.01.17.pdf



- **Scopul Codului de Guvernanță Corporativă al BVB** este de a promova guvernanța eficientă și responsabilitatea în societățile ale căror acțiuni sunt admise la tranzacționare pe piața reglementată BVB, iar practicile care stau la baza Codului urmăresc să realizeze acest lucru prin mai multe mijloace:
 - Prin asigurarea faptului că consiliul de administrație și conducerea unei societăți dețin puterea și responsabilitățile necesare, precum și abilitățile, experiența și obiectivitatea necesare pentru a-și exercita funcțiile este esențială pentru dezvoltarea eficientă a strategiei societății și supravegherea implementării acesteia.
 - Prin incurajarea unor controale interne eficiente și eficace. Acestea sunt esențiale pentru gestionarea cu succes a riscurilor inerente oricărei afaceri și contribuie la asigurarea atât a comportamentului etic al reprezentanților și angajaților săi, cât și a integrității informațiilor utilizate de consiliile de administrație și acționari atunci când iau decizii.
 - Prin impunerea unor cerințe de transparență cu privire la modul în care este organizată și condusă societatea. Aceasta transparența este indispensabilă atunci când vine vorba de câștigarea încrederii acționarilor săi, a altor părți interesate și a pieței în sens larg.





Codul de Guvernare Corporativă

Versiune în vigoare începând cu 1 ian
2025



 BURSA
DE VALORI
BUCUREȘTI

Viitorul e al celor care investesc în el

Exercițiul (1)

- Căutați situațiile financiare anuale ale societăților cotate la BVB: Banca Transilvania SA, BRD Groupe Societe Generale SA, OMV Petrom SA, Rompetrol SA.
- Ce puteți spune despre modul de administrare al societății?
- Ce puteți spune despre sistemul lor de guvernanță corporativă?
- Cum sunt administrate societățile? În sistem unitar sau dualist?
- Ce puteți spune despre existența Comitetelor impuse de lege?
- Societățile au declarat că respectă sau nu Codul de Guvernanță Corporativă emis de BVB?
- Ce alte aspecte considerați relevante în legătură cu modul în care aceste societăți înțeleg să implementeze principiile de bună guvernanță corporativă?





Raportul Consiliului de Administrație



<https://www.bancatransilvania.ro/files/app/media/relatii-investitori/aga/2024/Situatii-Financiare-Consolidate-si-Individuale-la-31-decembrie-2023/Raport-Consiliu-Administratie.pdf>



OMV Petrom

<https://www.omvpetrom.com/services/downloads/00/omvpetrom.com/1522253066096/omv-petrom-group-2023-annual-report-including-consolidated-financial-statements.pdf>

CERTIFIED MANAGEMENT SYSTEM
ISO 37001



S.N. NUCLEARELECTRICA S.A. RAPORT ANUAL 2023

SOCIETATE ADMINISTRATA IN SISTEM UNITAR

https://www.nuclearelectrica.ro/ir/wp-content/uploads/sites/9/2024/04/SNN_RO_Raport_CA_Anual-2023_FINAL_20.03.2024.pdf

ÎNTREBĂRI ȘI RĂSPUNSURI



??

