

Faci o afacere bună cu noi!



GUVERNANTA CORPORATIVA PROVOCARI / TENDINTE



Iunie 2015

STRATEGIE SI VALOARE ADAUGATA

PROVOCARI/TENDINTE:

- Un organ de conducere de calitate este preocupat de un plan de creare valoare, monitorizare si asigurarea raspunderii managementului pentru realizarea obiectivelor.
- Organele de conducere neexperimentate, incapabile sa directioneze sau echipe de management ineficiente trebuie sa raspunda in fata actionarilor.
- Remuneratia excesiva sau pentru lipsa de performanta pot afecta puternic performanta institutiei.

RASPUNS:

- Cadrul de administrare trebuie revizuit pentru a pune accent pe viziunea strategica si crearea de valoare;
- Trebuie adoptate practici strategice, cum ar fi sustinerea unei prezentari la fiecare intalnire de catre personalul cheie asupra rolului pe care il are fiecare in planul de maximizare a valorii.

GUVERNANTA RISCULUI

PROVOCARI/TENDINTE

- Firmele de avocatura si consultanta ofera suport legal investitorilor care vor sa dea in judecata administratorii pentru esecul indeplinirii atributiilor de supraveghere;
- Lipsa intelegerii instrumentelor de social media, a noilor tehnologii si cyber securitatii duce la pierderi investitionale imense si afectarea reputatiei – cresterea riscului tehnologic.

RASPUNS

- Organele de conducere trebuie sa aiba in componenta administratori cu experienta in domeniul riscului si identitatea acestora trebuie publicata;
- Organul de conducere trebuie sa cunoasca si sa înțeleaga pe deplin structura operaționala a unei institutii de credit si sa se asigure ca aceasta este conforma cu strategia de afaceri si profilul de risc aprobate;
- Verificari anuale efectuate de parti terte cu raportare directe catre organul de conducere si comitetele de audit si risc.

O MAI BUNA COMPOZITIE SI DIVERSITATE A ORGANULUI DE CONDUCERE

PROVOCARI/TENDINTE

- Organe de conducere care:
 - ✓ nu detin un nivel de expertiza adecvat pentru acoperirea tuturor ariilor de specialitate necesare;
 - ✓ nu detin un numar de membri independenti suficient de mare pentru buna functionare a comitetelor;
 - ✓ nu indeplinesc cerinte cu privire la diversitatea organului de conducere.
- Autoritatile de reglementare se indreapta spre matrici de competente prescrise, cerinte minime legate de cunostinte, competente si experienta;

RASPUNS

- Competenta, diversitatea si matrici comportamentale ar trebui sa stea la baza sarcinilor organului de conducere si a cerintelor strategice si de supraveghere ale companiei;
- Politica de diversitate ar trebui sa cuprinda o tinta privind reprezentarea genului, masculin sau feminin, slab reprezentat în organul de conducere;
- Evaluarea administratorilor ar trebui sa fie facuta de catre comitetul de nominalizare sau de o companie de consultanta independenta, nu de catre management.

INDEPENDENTA ADMINISTRATORILOR

PROVOCARI/TENDINTE

- Un administrator poate fi in mod formal independent si totusi sa fie “captiv” in organul de conducere;
- Printre formele cele mai intalnite de a fi “captiv”: relatii sociale, joburi sau contracte pentru prieteni, relatii personale cu clientii sau furnizorii si compensatie excesiva.
- Reglementatorii vor pune mai mult accent pe implementarea de limite ale duratei mandatelor si de standarde pentru atingerea independentei;

RASPUNS

- Organele de conducere trebuie sa verifice independenta membrilor sai prin proceduri de evaluare atat periodice, cat si pentru membri noi.
- Organele de conducere trebuie sa instituie mecanisme pentru identificarea conflictelor de interese si sa ia masuri pentru inlaturarea lor.

REMUNERATIA

PROVOCARI/TENDINTE

- Presiunea mediatica si a publicului asupra cuantumului si compozitiei remuneratiei administratorilor a condus la reglementarea: comitetului de remunerare cu administratori independenti, remuneratie pe baza de risc si conform performantelor si clauze de clawback.

RASPUNS

- Organele de conducere ar trebui sa discute direct cu actionarii principali asupra strategiei de remunerare fara influenta managementului.
- Clauze clawback ar trebui implementate in situatii de esec in managementul riscului sau a problemelor de etica (nu de frauda), nu de catre management, ci de catre consultanti independenti.
- Organul de conducere ar trebui sa aprobe indicatori de performanta cheie pe baza modelului de afaceri invocat prin strategie.
- Stimulentele oferite de sistemul de remunerare trebuie sa ia in considerare riscurile, capitalul, lichiditatea, precum si probabilitatea si calendarul profiturilor si trebuie revizuite de comitetele de remunerare si de risc.

CREȘTEREA IMPLICĂRII ACȚIONARILOR

PROVOCĂRI/TENDINTE

- Existența unei rupturi între așteptările investitorilor și modul în care este condusă compania;
- Creșterea activismului investitorilor pentru a crește accesul acestora la date, dând mai mult control acționarilor asupra selecției și îndepărtării administratorilor.

RĂSPUNS

- Organele de conducere ar trebui să implementeze întâlniri private, deschise cu principalii acționari pentru a discuta guvernanta, riscul, remunerația și crearea de valoare;
- Investitorii și organele de conducere ar trebui să se concentreze asupra performanței companiei în comparație cu competitorii și asupra unei guvernante care să nu fie doar pasiv-reactivă;
- Auditori independenți asupra sistemului de guvernanta ar trebui utilizați pentru a avea un feedback imparțial.

PROVOCARI/TENDINTE

- Avansul tehnologic rapid a creat oportunitati si riscuri;
- Exista o lipsa de cunoastere la nivelul multor organe de conducere in ceea ce priveste tehnologia informatiei care nu le permite sa-si indeplineasca rolul de supraveghere;
- Cyber security sau social media sunt domenii care presupun riscuri IT care au controale deficitare sau inexistente, care provoaca brese de securitate, prejudicii reputationale si pierderi investitionale;
- Procese pentru administrare deficitara se vor inmultii;

RASPUNS

- Organele de conducere ar trebui sa aiba cunostinte minime de IT, ar trebui sa agreeze asupra standardelor IT si platformelor, planuri de actiune cu termene de implementare, controale interne, teste de stres, simulari de atacuri cibernetice si verificari ale expertilor cu raportari periodice.

AUDITURI DE PERFORMANTA ALE ORGANULUI DE CONDUCERE

PROVOCARI/TENDINTE

- Presiunile publice si de reglementare vor creste asteptarile fata de obiectivele administratorilor;

RASPUNS

- Se vor impune mai multe audituri independente sau interne asupra organului de conducere, riscurilor si controale interne;
- Trebuie pus accent pe selectia auditorului. Un auditor bine ales furnizeaza organului de conducere avertismente in timp util cu privire la vulnerabilitatile si slabiciunile sale.

TONE AT THE TOP - TONE IN THE MIDDLE

PROVOCARI/TENDINTE

- Autoritățile de reglementare sunt tot mai implicate în atragerea răspunderii organelor de conducere pentru cazurile de fraudă, mită și alte forme de corupție care infiltră adânc organizația sau chiar din exteriorul acesteia;
- Cultura “Tone in the middle” și asumarea imprudentă de riscuri sunt noile semnale de avertizare față de care organele de conducere responsabile sunt atente, pentru a se asigura că administratorii nu sunt ultimii informați;

RASPUNS

- Organele de conducere trebuie să instituie proceduri de whistleblowing confidentiale și chiar remunerate; audituri ale controalelor interne asupra culturii și reputației; și chiar amnistierea ca practică pentru a evita creșterea prejudiciului de imagine.

CRESTEREA INCREDERII

PROVOCARI/TENDINTE

- Companiile creeaza bogatie pentru actionari, dar contributia lor pentru economie se extinde mai departe de realizarea profitului. Ele furnizeaza locuri de munca, sustin inovatia, consumul de bunuri si servicii, platesc taxe si sustin variate programe sociale si caritabile.
- Având în vedere rolul important al acestora in societate, asteptarile fata de organele de conducere continua sa se extinda si in ceea ce priveste responsabilitatea sociala.

RASPUNS

- Organele de conducere trebuie sa abordeze aceste probleme cu obiectivitate astfel incat cultura organizatorica sa inglobeze si interesele generale ale comunitatii în care isi desfasoara activitatea;
- Orientarea trebuie sa fie pe obiective de dezvoltare pe termen lung, nu pe realizarea de profituri pe termen scurt.

CONCLUZIE

- Au existat mai multe modificari in domeniul guvernantei in ultimii cinci ani decat intr-o generatie;
- Enron, WorldCom si alte esecuri din 2001-02 sunt foarte diferite de criza financiara din 2008-09;
- Exista un apetit al autoritatilor de reglementare si al investitorilor pentru schimbari puternice si adanci ale guvernantei;
- Cele 10 puncte sunt printre provocarile/tendintele cele mai pronuntate;
- Autoritatile de supraveghere, organele de supraveghere si echipele de management au inceput implementarea abia a 40% din aceste reforme si vor veni si altele in 2015-2016



VĂ MULȚUMIM!

www.eximbank.ro
informatii@eximbank.ro