

Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të  
Kosovës

**Praktika profesionale**

**P12**

Data 24/07/2021

## Detyra 1

Kur tubacioni 1000 km 'Hiaka' në Ausland u ndërtua dhjetë vjet më parë, rruga e çoi atë mbi tokë, në gjatësinë e plotë të Ishullit të Madh, një nga ishujt më të mëdhenj në det të hapur të Ausland. Në pronësi dhe të operuar nga Hiaka Energy Company (HEC), ndërtimi i tij ishte dukshëm mbi buxhetin dhe pësoi vonesa të gjata, por tubacioni është bërë që prej asaj kohe një burim jetik i rritjes ekonomike në Ishullin e Madh dhe më gjerë. Qëllimi i tij është të lidhë platformat e naftës në brigjet veriore të ishullit me portin e tij në jug. Një tubacion tokësor në jug është i nevojshëm sepse akulli i detit në veri parandalon hyrjen e anijeve gjatë muajve të dimrit. Nafta e transportuar nga tubacioni ngarkohet në disa anije çdo ditë në portin e ishullit. Pjesa më e madhe e naftës nga porti dërgohet në vendin fqinj të Bambland, me naftën nga ishulli që përfaqëson 90% të konsumit total të naftës të Bambland. Për shkak se kontrata me HEC është kaq e rëndësishme për qeverinë e Bambland, kushtet e furnizimit i nënshtrohen zbatimit ligjor në lidhje me çmimet e tarifuara, kushtet e dorëzimit dhe cilësinë e naftës së dorëzuar. Për shkak se shumica e prodhimit të saj shkon për eksport, HEC është një burim kryesor i valutës së huaj për Ausland.

Ishulli i Madh është një habitat natyror globalisht i rëndësishëm me një terren dramatik dhe të thyer. Ajo monitorohet nga disa agjenci shkencore ndërkombëtare, disa prej të cilave ishin shumë kritike ndaj vendimit për të ndërtuar tubacionin në radhë të parë.

Ishulli është një nga shumë pak vende në të cilat disa specie të botës së egër janë ende me bollëk. Ka popullsi të shëndetshme, për shembull, të arinjeve, drerëve dhe vidrave. Një organizatë e respektuar për botën e egër (e quajtur Ta Mbrojmë Natyrën 'TMN') prodhoi një raport duke thënë se tubacioni Hiaka nuk ishte i qëndrueshëm për mjedisin dhe se, me kalimin e kohës, ai do të përkeqësohej dhe do të krijonte një rrezik mjedisor të papranueshëm për Ishullin e Madh. Ausland është një vend në zhvillim dha ka pak rregullore të punës dhe shumë pak legjislacion për pagat dhe kushtet e punonjësve.

Kjo i ka mundur HEC-it që të përdorë një pjesë të madhe të punës së emigrantëve të paguar dobët për të ndërtuar dhe mirëmbajtur tubacionin, duke ulur kështu kostot e ndërtimit dhe funksionimit të tij. Për shkak të natyrës shumëkombëshe të pjesës më të madhe të fuqisë punëtore gjysmë të aftë, shpesh ka vështirësi gjuhësore, veçanërisht kur përçohen mesazhe te stafi që punon në tubacion dhe në platformat e naftës. HEC ka një kërkesë që i gjithë personeli duhet të flasë gjuhën e Ausland, por kjo ka provuar të jetë e pamundur të zbatohet.

Si punëdhënësi kryesor në Ishullin e Madh, HEC punëson 5,000 njerëz, duke përfshirë disa në platformat e naftës në det të hapur, të tjerë në qytetin kryesor jugor, dhe të tjerët akoma në një numër vendndodhjesh të largëta në gjatësinë e ishullit në pikat strategjike të vendosura përgjatë tubacionit. Për shkak të largësisë së shumicës së punës në Ishullin e Madh, kushtet janë të vështira për shumë prej këtyre punëtorëve. Punonjësit e HEC shpesh punojnë në temperatura nën zero dhe jetojnë në kampe me mbështetje logjistike të përhershme. Motivimi dhe morali janë shpesh të ulëta në mesin e këtyre punonjësve të mirëmbajtjes.

Ka pasur marrëdhënie të dobëta industriale për shkak të kësaj mungese mbështetjeje. Punëtorët e urrejnë menaxhmentin e kompanisë për kushtet e tyre të vështira. Këto marrëdhënie të dobëta gjithashtu e kanë bërë të vështirë për menaxhmentin të përpiqet të zbatojë kërkesat e gjuhës së Ausland. Vendndodhjet e largëta dhe kushtet e këqija kanë bërë që kompania ta ketë të vështirë të rekrutojë njerëz me aftësi teknike të duhura për të inspektuar dhe mirëmbajtur tubacionin. Ka një mungesë inxhinierësh dhe stafit teknik të kualifikuar në Ausland, pasi që shumica preferojnë të punojnë në qytete sesa në kushtet e vështira në Ishullin e Madh.

HEC është një nga bizneset më të mëdha të Ausland dhe është i listuar në bursën e Ausland. Për shkak të natyrës së tregut të energjisë, aksionarët kanë pritur një kthim të mirë vjetor të investimeve përmes dividendëve. Një analist i tregut kohët e fundit komentoi se përqendrimi në kthimet afatshkurtra nuk ka qenë i mirë për strategjinë afatgjatë të kompanisë dhe se aksionarët duhet të jenë të përgatitur të presin rendimente më të ulëta të dividendit.

Në mënyrë që të adresojë sfidat e shumta me të cilat u përball kompania, HEC emëroi një drejtor të ri ekzekutiv dhe menaxher të rrezikut vitin e kaluar. Gavin L. u emërua drejtor ekzekutiv dhe Gerry J. u bashkua si menaxher i rrezikut. i lindur dhe i arsimuar në një vend shumë të zhvilluar,

Gavin kishte një histori të fortë në industrinë e energjisë. Ndërkohë, menaxheri i rreziqeve Gerry fillio të shqyrtoi rreziqet e shumta të kompanisë. Një nga detyrat e tij të para ishte të vlerësonte disa nga rreziqet që mund të ndikojnë në funksionimin e tubacionit, dhe ai mori këshilla teknike për këto për të arritur në gjatat e rreziqeve që paraqiten gjatë dhjetë viteve të ardhshme. U bë e ditur që kishte një dozë të subjektivitetit të përfshirë në këto matje.

Rreziku 1. Rreziku i sulmit terrorist në çdo pjesë të tubacionit që shkakton derdhje të rëndë dhe ndërprerje të plotë të furnizimit: 10%.

Rreziku 2. Rreziku i lëvizjes gjeologjike dhe / ose tërmetit të aftë për të shkëputur tubacionin në më shumë se një vend duke shkaktuar ndërprerje të rëndë të furnizimit afatgjatë: 5%.

Rreziku 3. Rreziku i dështimit teknik në nyje të tubacionit duke shkaktuar një ndërprerje të përkohshme të furnizimit për disa orë, por pa rrjedhje të naftës: 10%.

Rreziku 4. Rreziku i dëmtimit të tubacionit nga kafshët ose shkaqet natyrore (p.sh. nga arinjte, drerët ose moti i keq) duke shkaktuar dëme sipërfaqësore në tubacion, por pa ndërprerje të furnizimit: 60%.

Fatkeqësisht, Rreziku 4 u vërejt menjëherë pasi Gerry përgatiti llogaritjet e tij. Në pikën ku tubacioni kalon mbi lumin Gojo në pjesën veriore të ishullit, tubacioni kishte një pjesë të gjatë dhe të pa mbështetur. Gjatë një stuhie dimërore, një lidhje u zhvendos pak duke rezultuar në një rrjedhje të vogël të naftës. Edhe pse nuk ishte serioz në vetvete dhe u riparua shpejt, i quajtur 'Incidenti Gojo' ngriti shqetësime dhe tregoi se tubacioni ishte i cenueshëm. Duke kërkuar të mbrojtë si tubacionin ashtu edhe mjedisin në Ishullin e Madh, ministri i industrisë së qeverisë së Auslndit i shkroi Drejtorit Ekzekutiv Gavin duke kërkuar që të përgjigjej në thashethemet rreth kontrolleve të dobëta të brendshme në HEC dhe të vendoste masa për të zvogëluar shanset e një përsëritje të incidentit Gojo.

Në përgjigje të letrës së ministrit të industrisë, bordi i HEC shqyrtoi kontrollet e brendshme dhe u ra dakord për dy rezoluta.

E para ishte që kompania të vendoste një funksion zyrtar të auditimit të brendshëm dhe e dyta, që të kryhej një rishikim i plotë i çdo pengese për kontrollet e brendshme të shëndosha në kompani. Megjithatë një funksion zyrtar i auditimit të brendshëm nuk kërkohej nga ligji ose ndonjë rregull i bursës në Auslndit, bordi ra dakord që do të ishte praktikë e mirë, veçanërisht nëse siguria dhe mirëmbajtja e tubacionit të gjatë Hiaka mund të përfshihen në fushëveprim (terma të referencës) të funksionit të auditimit të brendshëm që do të themelohej. U vendos që, duke iu përgjigjur ministrit, Gevin duhet të përcillte vendosmërinë e bordit për auditimin e brendshëm dhe gjithashtu një rishikim të sinqertë të problemeve për arritjen e kontrolleve të brendshme të shëndosha në situatën unike që kompania ishte në Ishullin e Madh.

#### **Kërkohet:**

(a) Vlerësoni katër rreziqet e përshkruara nga Gerry dhe propozoni një strategji të përshtatshme për menaxhimin e rreziqeve për secilin. Shpjegoni shkurtimisht pse gjykimi subjektiv mund të kufizojë saktësinë e vlerësimeve të tij të rrezikut. (10 pikë)

(b) Përgatitni letrën nga Gavin, drejtor ekzekutiv i Hiaka Energy Company (HEC), drejtuar ministrit të industrisë Auslndit. Letra duhet të:

(i) Shpjegoj arsyet pse zbatimi i kontrolleve të brendshme të shëndosha ka qenë i vështirë në HEC. (10 pikë)

(ii) Duke bazuar përgjigjen tuaj në rolet kryesore të auditimit të brendshëm, diskutoni mënyrat në të cilat funksioni i auditimit të brendshëm mund të ofrojë siguri në mënyrë që të jep një kontribut efektiv në HEC. (6 pikë)

Pikë profesionale do të jepen në pjesën (b) për formatin, tonin, rrjedhën logjike dhe bindjen e letrës. (4 pikë)

**(Total: 30 pikë)**

## Zgjidhja

Vlerësimi i rreziqeve dhe strategjive të përshtatshme të rrezikut

Rreziku 1 (rreziku i sulmit terrorist). Probabiliteti është i ulët, me gjasë prej 10% që të ndodhë në një moment në dhjetë vitet e ardhshme. Ndikimi i një ngjarjeje të tillë do të ishte shumë i lartë, megjithatë, pasi do të përfshinte derdhje të rëndë dhe ndërprerje të plotë të furnizimit. Kjo do të thoshte që nafta nuk do të dorëzohej në port dhe kjo do të shkaktonte një humbje të naftës për t'u furnizuar në Bambland.

Me çdo rrezik të vlerësuar si probabilitet të ulët, por ndikim të lartë, strategjia e zakonshme për të adoptuar është *transferimi ose ndarja e rrezikut*. Në të njëjtën kohë, megjithatë, ndërmarrja dhe qeveria e Ausland do të këshillohen të marrin masat e nevojshme për të zvogëluar probabilitetin duke vendosur masa të përshtatshme sigurie siç është monitorimi i shtuar i tubacionit (mbase me mbikëqyrje elektronike ose të ngjashme). Një sigurues mund të ndajë rrezikun me HEC dhe, për shkak të rëndësisë strategjike të tubacionit për ekonominë rajonale dhe Bambland, qeveria Ausland mund të kontribuojë në këtë përpjekje.

Rreziku 2 (lëvizja gjeologjike dhe / ose tërmeti) ka një probabilitet të vlerësuar dhjetëvjeçar prej 5% i cili ndoshta konsiderohet mjaft i ulët. Ndikimi që do të kishte një ngjarje e tillë do të ishte potencialisht shumë i lartë. Siç ka ndodhur diku tjetër në botë, aktiviteti sizmik mund të shkaktojë dështime serioze dhe shpesh katastrofike të instalimeve të inxhinierisë civile. Kjo mund të rezultojë në humbje të jetës dhe, në rastin e tubacionit Hiaka, 'ndërprerje e rëndë e furnizimit afatgjatë'. Kjo do të ishte e dëmshme për ekonominë e Ishullit të Madh dhe gjithashtu për ekonominë e Bambland.

Strategjia për këtë rrezik është gjithashtu *transferimi ose ndarja*. Duke pasur parasysh probabilitetin relativisht të ulët (5% në dhjetë vjet barazohet me 0.5% probabilitet në çdo vit të caktuar), duhet të jetë e mundur që një sigurues të ndajë rrezikun për një prim të përshtatshëm.

Rreziku 3, dështimi teknik në nyje të tubacionit, u vlerësua gjithashtu se kishte një probabilitet të ulët të ndodhjes. Në të njëjtën kohë, ndikimi i një dështimi të tillë, me sa duket për shkak të dizajnit teknik të nyjeve në tubacion, është mjaft i ulët. Ekziston mundësia për një ndërprerje të furnizimit, por vetëm për disa orë dhe pa rrjedhje të naftës.

Strategjia për këtë rrezik (duke qenë probabilitet i ulët dhe ndikim i ulët) është ndoshta *pranimi* i tij. Duke pasur parasysh që kostot e zvogëlimit të rrezikut (ndoshta duke zëvendësuar nyjet me ato më të fuqishme) do të tejkalonin vlerën e humbjeve të mundshme, nuk ka asnjë rast të arsyeshëm për ndonjë drejtim tjetër veprimi. Për më tepër, mirëmbajtja e kujdesshme dhe e vazhdueshme e tubacionit mund të ndihmojë në uljen e këtij rreziku.

Rreziku 4 është rreziku i dëmtimit të tubacionit nga kafshët ose shkaktarët natyror. Për shkak të gjendjes së tij të ekspozuar veriore, ka të ngjarë që një pjesë e madhe e tubacionit do të ekspozohet ndaj ekstremeve të motit dhe është me sa duket e mundur që kafshët e mëdha gjithashtu të kenë disa efekte në tubacion me kalimin e kohës. Probabiliteti dhjetë-vjeçar për një ngjarje të tillë është llogaritur në 60% dhe, me të vërtetë, çështja përmend se një ngjarje e tillë ka ndodhur kohët e fundit, duke demonstruar kështu ndjeshmërinë ndaj këtij rreziku. Duke pasur parasysh projektin dhe ndërtimin e tubacionit, sidoqoftë, ndikimi i ndonjërit prej këtyre rreziqeve që ndodhin është mjaft i ulët, duke pasur parasysh 'shkaktimin e dëmtimit sipërfaqësor të tubacionit, por pa ndërprerje të furnizimit'.

Strategjia për një rrezik vlerësohet si probabilitet i lartë por ndikim i ulët është *zvogëlimi* i tij sa më shumë që të jetë e mundur. Në rastin e rrezikut 4, kjo mund të nënkuptojë, për shembull, përforcimin e tubacionit në pikat e tij më të ndjeshme ndaj motit ekstrem, ngritjen e mbrojtjes për

të parandaluar kafshët atje ku ato janë më të pranishme, ose marrjen e masave të ngjashme për zvogëlimin e rrezikut.

Vlerësimi subjektiv i rrezikut

Vlerësimi subjektiv i rrezikut dallohet nga vlerësimi objektiv i rrezikut nga mënyra se si janë arritur shifrat për probabilitetin dhe ndikimin. Nëse këto shifra mund të përcaktohen me saktësi dhe duke iu referuar një farë sigurie, do të jetë më objektive sesa kur një vlerësim bazohet më shumë mbi bazën e 'vlerësimit më të mirë'. Vlerësimet subjektive duhet të trajtohen me më shumë kujdes sesa vlerësimet e bazuara në të dhëna më objektive.

Në rastin e vlerësimeve të Gerry, çështja nuk tregon se si janë arritur shifrat e tij, por ka të ngjarë, duke pasur parasysh që tubacioni është dhjetë vjeç, që mund të bazohet pjesërisht në performancën e kaluar dhe pjesërisht në një 'hamendje më të mirë' për ngjarjet e ardhshme.

Vlerësimi i probabilitetit të ngjarjeve ekstreme të motit mund të parashikohet pjesërisht bazuar në sjelljen e motit në të kaluarën, por vlerësimi i probabilitetit të ngjarjeve terroriste ka të ngjarë të jetë shumë më subjektiv.

Rezultati i kësaj është që të dhënat e krijuara në mënyrë objektive ka të ngjarë të jenë më të besueshme dhe të dobishme sesa ato të bazuara në probabilitetin më subjektiv ose përcaktimet e ndikimit.

Ministri i Industrisë

Adresa 1

I nderuar Ministër,

Faleminderit për letrën tuaj të fundit mbi temën e kontrolleve të brendshme në Hiaka Energy Company (HEC) pas incidentit në Gojo. Ju mund të jeni të vetëdijshëm se unë sapo kam marrë detyrën e drejtorit ekzekutiv (DE) të HEC.

Në këtë letër do të doja të shpjegoja planet që kam për futjen e kontrolleve më të rrepta të brendshme dhe si besoj se një funksion zyrtar i kontrollit të brendshëm në kompani duhet të ndihmojë për të adresuar çështje si ato që u shfaqën në Gojo në të ardhmen.

Duke u kthyer së pari te vështirësitë në të kaluarën e afërt, do të jeni të vetëdijshëm për terrenin e ashpër dhe dramatik mbi të cilin Gazsjellësi Hiaka është ndërtuar. Me gjatësi 1,000 km, ky ishte një projekt shumë i rëndësishëm i inxhinierisë civile dhe kërkonte një përvojë të madhe teknike në ndërtimin e tij. Ai kalon nëpër qindra kilometra të një zone të largët në të cilën hyrja në tubacion është e vështirë. Kjo mund të nënkuptojë që një monitorim vizual i tubacionit dhe rrethinës së tij, ndoshta për kërcënime si rrëshqitjet e shkëmbit, mund të jetë i vështirë.

Përkundër kësaj sfide, kompania zbaton vendosjet e mirëmbajtjes në pozicionet strategjike përgjatë tubacionit. Duke marrë përsipër detyrën nga DE i mëparshëm, për fat të keq kam mësuar se kushtet në këto baza nuk janë aq të përshtatshme për punëtorët sa do të doja dhe siç meritojnë punëtorët. Një nga pasojat është se puna në këto vende nuk shihet si tërheqëse, morali ndonjëherë është i ulët dhe është e vështirë të rekrutosh njerëz për këtë punë. Kjo mund të rezultojë në mungesë motivimi dhe ndoshta më pak vëmendje ndaj detajeve teknike sesa kërkohet në sigurimin e niveleve më të larta të kontrollit të brendshëm.

Vitet e fundit kanë dëshmuar gjithashtu disa marrëdhënie të dobëta industriale midis punëtorëve dhe menaxhmentit. Ju do të jeni të vetëdijshëm për rëndësinë e një niveli të lartë të besimit në një organizatë dhe unë dyshoj se këto probleme mund të kenë pasur një efekt në efektivitetin e kontrolleve tona të brendshme. Kjo nuk do të justifikojë mungesën e vëmendjes ndaj kontrolleve të brendshme, por mund të shpjegojë pse gjërat janë përkeqësuar deri në këtë masë.

Në mënyrë që të sigurojë nivelet e mirëmbajtjes së nevojshme përgjatë gjatësisë së tubacionit, HEC është mbështetur për ca kohë në fuqinë punëtore të huaj të marrë nga përtej kufijve të Ausland. Një numër gjuhësh fliten nga këta njerëz dhe ndonjëherë është e vështirë të përcjellësh mesazhe teknike të hollësishme tek njerëzit kur ata nuk janë të sigurt në gjuhën e Ausland. Informacioni i qartë dhe i qartë është i nevojshëm për zbatimin efektiv të kontrolleve të brendshme dhe kjo nuk ka qenë gjithmonë e mundur në të kaluarën për shkak të këtyre problemeve gjuhësore.

(ii) Në adresimin e këtyre problemeve, megjithatë, jam i kënaqur t'ju përcjell se kohët e fundit kam fituar mbështetjen e bordit për të krijuar një funksion të plotë të auditimit të brendshëm në HEC duke raportuar drejtpërdrejt në bordin e drejtorëve. Unë shoh një numër përfitimesh nga kjo pasi të vendoset dhe të veprojë në mënyrë efektive. Shpresoj se kjo do të sigurojë qeverinë Ausland dhe aktorët tanë të tjerë të interesuar.

Funksionet e auditimit të brendshëm, siç është parashikuar për HEC, kanë pasur tradicionalisht katër role të përgjithshme: për të adresuar dhe siguruar cilësinë dhe efektivitetin e sistemeve të kontrollit të brendshëm, të menaxhimit të rrezikut, të çështjeve të pajtueshmërisë teknike dhe ligjore dhe gjithashtu të vlerës së parave të kthyera ndaj aksionerëve tanë dhe të tjerëve. Unë personalisht i shoh këto role të ndërlidhura dhe besoj se një përfitim i madh do të rezultojë në të ardhmen.

Në lidhje me efektivitetin e kontrolleve të brendshme, HEC përballet me një sfidë unike me madhësinë fizike dhe përhapjen gjeografike të operacioneve të tij. Me një operacion kaq kompleks dhe kaq shumë palë të interesuara në shpërndarjen e suksesshme të energjisë nga Ishulli i Madh, auditimi i brendshëm do të sigurojë një kontroll efektiv mbi këto operacione. E njëjta gjë vlen për rreziqet me të cilat përballet HEC. Menaxheri ynë i ri i rreziqeve, Gerry, tashmë ka filluar detyrën e regjistrimit dhe vlerësimit të rreziqeve, por auditimi i brendshëm do ta sistematizojë këtë dhe do të sigurojë që këto t'i nënshtrohen një kontrolli të brendshëm të rregullt dhe të plotë. Kjo do të sigurojë siguri se nuk ka lëshime dhe se secili rrezik vlerësohet dhe regjistrohet siç kërkohet nga procedurat e auditimit të brendshëm.

Si një kompani energjetike që punon sipas ligjeve të Ausland, HEC është subjekt i të dy rregulloreve kombëtare dhe rregullave teknike. Funksioni ynë i ri i auditimit të brendshëm do të sigurojë siguri që çdo kërkesë merret parasysh dhe se nivelet e pajtueshmërisë monitorohen dhe korrigjohen kur është e nevojshme. Kjo vlen edhe për kushtet kontraktuale të marrëveshjes sonë të furnizimit me qeverinë e Bambland. Në fund, departamenti ynë i ri i auditimit të brendshëm do të ndihmojë kompaninë për të arritur vlerën për para. Kjo jo vetëm që është e rëndësishme për aksionarët, por ne jemi të vetëdijshëm se menaxhimi i shëndoshë financiar është një pjesë kryesore e qeverisjes së korporatave dhe se ne gjithashtu duam të arrijmë vlerë për klientët dhe punonjësit tanë. Sigurimi që prokurimet dhe blerjet e tjera të aseteve janë me vlerën më të mirë, për shembull, do të na ndihmojë ta arrijmë këtë. Sikur të kishte ekzistuar një funksion i tillë i efektshëm i auditimit të brendshëm në kohën e ndërtimit të tij, tubacioni mund të ishte ndërtuar brenda buxhetit dhe me kohë në vend që të ishte me vonesë dhe mbi buxhet siç ishte në të vërtetë rasti.

Shpresoj te kem qene ne gjendje te adresojë disa nga shqetësimet tuaja ne lidhje me HEC dhe që kompania vazhdon të gëzojë marrëdhënie të mira me qeverinë Ausland.

Sinqerisht,

Gavin L

## Detyra 2

Legjislacioni Sarbanes-Oxley në Shtetet e Bashkuara u prezantua në vitin 2002, pjesërisht si përgjigje ndaj dështimit të mëparshëm të kompanisë amerikane të energjisë, Enron. Nga ligjvënësit e Shteteve të Bashkuara ishte vendosur që pajtueshmëria duhet të zbatohet sipas ligjit sesa sipas rregullave të bursave. Në kohën kur po diskutohej, disa thanë se zbatueshmëria ligjore e Sarbanes-Oxley do të ishte e padrejtë ndaj kompanive më të vogla pa infrastrukturën e nevojshme për të gjeneruar të dhëna të kontrollit të brendshëm dhe për të raportuar mbi to. Një shembull i kësaj ishte debati mbi seksionin 404 të Sarbanes-Oxley, i cili mandatoi raportimin e jashtëm mbi përshtatshmërinë e kontrolleve të brendshme. Para se të paraqitej më vonë një kriter madhësie, ky aplikohet në mënyrë të barabartë për të gjitha kompanitë, por tani kompanitë më të vogla janë pjesërisht të përjashtuara nga kjo kërkesë.

Në këshillën e tij mbi këtë kërkesë, Komisioni i Shkëmbimeve të Letrave me Vlerë të Shteteve të Bashkuara (SEC) publikoi komentet e mëposhtme:

*Rregullat që kemi miratuar në qershor 2003 për të zbatuar s.404 të Aktit Sarbanes-Oxley të vitit 2002 ('Sarbanes-Oxley') kërkojnë që menaxhmenti të vlerësojë çdo vit nëse kontrolli i brendshëm mbi raportimin financiar është efektiv në ofrimin e një sigurie të arsyeshme dhe për të shpalosur vlerësimi i tij për investitorët. Menaxhmenti është përgjegjës për mirëmbajtjen e dëshmive, përfshirë dokumentacionin, për të siguruar mbështetje të arsyeshme për vlerësimin e tij. Kjo dëshmi do të lejojë gjithashtu një palë të tretë, siç është auditori i jashtëm i kompanisë, të marrë në konsideratë punën e kryer nga menaxhmenti.*

### **Kërkohet:**

- (a) Bëni dallimin midis rregullave dhe qasjeve të bazuara në parime për rregullimin e qeverisjes së korporatave dhe shpjegoni disavantazhet e një sistemi të bazuar në rregulla të tilla si Sarbanes-Oxley në Shtetet e Bashkuara. (7 pikë)
  
- (b) Përkufizoni 'agjencinë' në kontekstin e qeverisjes së korporatave dhe diskutoni përfitimet për aksionarët e 'ruajtjes së një sistemi të kontrollit të brendshëm mbi raportimin financiar' në një juridiksion të bazuar në rregulla. (10 pikë)
  
- (c) Arsyetoni çështjen për të përjashtuar kompanitë më të vogla nga kërkesat e plota të raportimit të s.404 të Aktit Sarbanes-Oxley 2002. (8 pikë)

**(Total: 25 pikë)**



## Zgjidhja

### (a) Bëni dallimin midis rregullave dhe parimeve

Rregullat dhe parimet janë dy qasje të përgjithshme të ndërmarra për rregullimin e praktikës së qeverisjes së korporatave. Shtetet e Bashkuara dhe Sarbanes-Oxley është shembulli i vetëm kryesor i një qasje të bazuar në rregulla, me shumicën e vendeve që preferojnë të rregullojnë sjelljen e qeverisjes përmes respektimit të parimeve të përgjithshme.

Në një qasje të bazuar në rregulla të tilla si Sarbanes-Oxley ('Sarbox' ose 'Sox'), zbatueshmëria ligjore e Ligjit kërkon pajtueshmëri totale në të gjitha detajet. Kjo vendos një kosto të konsiderueshme të pajtueshmërisë nga kompanitë e prekura dhe krijon një numër të madh të këshillimeve këshilluese të pajtueshmërisë për të ndihmuar kompanitë të sigurojnë pajtueshmërinë. Është gjyqësori në vend se investitorët që monitoron dhe ndëshkon shkeljen dhe kjo do të thotë që nuk ka asnjë dallim teorik midis dështimeve të mëdha ose të vogla të pajtueshmërisë. Kjo, ndonjëherë, shihet të jetë e ngathët ose e pa-nuancuar si një mjet zbatimi.

Në një juridiksion të bazuar në parime, kompanitë e listuara u kërkohet nga bursa (në vend se ligji) të përmbushin standarde të caktuara të pajtueshmërisë. Këto standarde zakonisht shprehen në një kod të qeverisjes së korporatave. Kompanive u kërkohet, sipas rregullave të listimit të bursës, që të veprojnë në detaje me të gjitha dispozitat në kod, por mund të, nëse nuk janë në gjendje ta bëjnë këtë, t'u raportojnë aksionerëve mënyrat në të cilat pajtueshmëria nuk është arritur plotësisht, arsyet e mungesës së pajtueshmërisë dhe kur kompania pret që të kthehet në përputhje të plotë. Aksionarët mund të vlerësojnë shkeljen dhe të marrin masat e duhura vetë. Një veprim i tillë mund të jetë në formën e ankesave të drejtpërdrejta tek menaxhmenti ose marrëdhëniet e investitorëve, ose zvogëlimin e zotërimeve të tyre të aksioneve, duke ulur kështu vlerën e kompanisë. Me fjalë të tjera, tregu sesa shteti zbaton dhe rregullon pajtueshmërinë dhe kjo nga disa mendohet se është një mekanizëm zbatimi më efikas.

### Disavantazhet e Sarbanes-Oxley dhe qasjet e bazuara në rregulla

Disavantazhi i parë është që shpenzimet bëhen për të siguruar dhe demonstruar pajtueshmërinë. Mund të argumentohet bindshëm se një pjesë e konsiderueshme e kësaj kostoje u shton shumë pak vlerë aksionerëve, veçanërisht në ndërmarrjet e vogla, dhe burimet drejtohen në demonstrimin e fushave të vogla të pajtueshmërisë, të cilat mund të përdoren në mënyrë më efektive diku tjetër (si p.sh. në operacionet e kompanisë). Për shkak se pajtueshmëria në çështjet e 'mëdha' i jepet një peshë e barabartë në ligj me pajtueshmërinë me çështjet 'e vogla', kostot bëhen në mënyrë disproporcionale në demonstrimin e pajtueshmërisë në disa fusha jo kritike.

Së dyti, pajtueshmëria shihet të jetë një ushtrim jo fleksibël i 'sa për të përmbushur' dhe kjo nganjëherë mund të nënkuptojë që kompanitë humbasin perspektivën se cilat janë aspektet më të rëndësishme të qeverisjes dhe cilat nganjëherë mund të jenë një dispozitë më pak e rëndësishme për t'u respektuar. Shuma joproporcionale e kohës së menaxhmentit mund të përdoret në sigurimin e pajtueshmërisë në një fushë që mund të jetë më pak e rëndësishme për aksionarët, por që sidoqoftë është një 'kuti' e rëndësishme që duhet të jetë shënuar/plotësuar.

Së treti, shkeljet dënohen nga shteti përmes gjyqësorit të tij dhe jo nga ata që preken më drejtpërdrejt nga shkelje të tilla: aksionarët. Ata që janë në favor të qasjeve të bazuara në parime argumentojnë se ekziston një efikasitet më i madh ekonomik në qeverisjen të monitoruar nga ata me pjesëmarrjen më të fortë në fitime dhe humbje (aksionarët), sesa nga agjentët (në krahasim) joefikas dhe moszbulues të shtetit. Në shumë raste, agjentët e shtetit nuk janë në gjendje të bëjnë dallimin midis shkeljeve të mëdha dhe të vogla, thjesht duke vërejtur se një 'kuti' është 'e pashënuar/plotësuar' dhe duke ndjekur dënimin si rezultat.

## (b) Agjencia

Në kontekstin e qeverisjes së korporatave, agjencia i referohet marrëdhënies midis pronarëve dhe një agjenti. Pronarët emërojnë një agjent për të vepruar në emër të tij ose të saj në mënyrë që të maksimizojë rezultatin e kërkuar nga kryesori. Në rastin e një organizate biznesi me një ndarje të pronësisë dhe kontrollit, kjo marrëdhënie përfshin aksionarë (kryesorë) dhe drejtorë (agjentë). Si agjentë, përgjegjësitë e drejtorëve duhet të kenë të bëjnë kryesisht me maksimizimin e kthimit afatgjatë të aksionerëve dhe sigurimin e informacionit në kohë, të saktë dhe të vërtetë për aksionarët në drejtim të raportimit. Prodhimi i raporteve për kontrollet e brendshme është një pjesë e rëndësishme e këtij raportimi.

Përfitimet e 'ruatjes së një sistemi të kontrollit të brendshëm mbi raportimin financiar'

Së pari, sistemi është i rëndësishëm për të siguruar që informacioni të mund të qaset sa është e nevojshme për qëllime të vendimmarrjes së menaxhmentit, për raportim, ose si pjesë e një gjurme auditimi. Informacioni duhet të jetë i besueshëm sa herë që përdoret, qoftë për qëllime të menaxhimit të brendshëm ose për aksionarët, dhe një sistem i fortë për të prodhuar informacion raportues është i nevojshëm për këtë. Kjo përfshin përfitim nga shpërndarja me kohë e raporteve.

Së dyti, çështja përshkruan rëndësinë e dëshmive të sakta në përgatitjen e raporteve. Kjo mund të jetë e rëndësishme për të siguruar një gjurmë të auditimit dhe për të demonstruar që sistemet dhe raportimi janë në përputhje me kornizën e raportimit ose sisteme të tjerë të rëndësishëm të rregullave të kontabilitetit (të tilla si SNRF). Këto e bëjnë më të mundshme që raportet të jenë të vërteta dhe të besueshme, të dyja këto janë cilësi të rëndësishme të informacionit për aksionarët. Dëshmitë kanë gjasë të jenë në gjendje të demonstrojnë që përmbajtja e raportit të jashtëm është arritur duke përdorur rezultate nga sistemet e matjes në përputhje me standardet përkatëse dhe kjo do të kënaqë auditorët e jashtëm, dhe, nga ana tjetër, aksionarët.

Së treti, raporti mbi kontrollin e brendshëm (KB) është i aftë t'u sigurojë investitorëve se kompania po drejtohet mirë dhe se ka kontrolle të brendshme efektive të afta për të mbështetur një strategji e cila mund të maksimizojë kthimet afatgjata të nevojshme.

Si agjentë të interesave të aksionarëve, drejtorët duhet të demonstrojnë se janë administrues përgjegjës të vlerës së aksionerit. Një raport mbi përshtatshmërinë e kontrolleve të brendshme në kompani është një mënyrë bindëse për ta arritur këtë.

Së katërti, për shkak se pajtueshmëria me kodin është e detyrueshme në një juridiksion të bazuar në rregulla (Sarbanes-Oxley në skenarin tonë), mirëmbajtja e një sistemi efektiv të kontrollit të brendshëm i lejon menaxhmentit të demonstrojë qartë pajtueshmërinë e tij me ligjet efektive që rregullojnë qeverisjen e korporatave. Për shkak se ka ndëshkime ligjore dhe në reputacion për çdo dështim të pajtueshmërisë (madje edhe të vegjël), sinjalizimi i qartë i pajtueshmërisë është i rëndësishëm për aksionarët dhe disponueshmëria e sanksioneve ligjore për mosrespektim siguron pengesa më të mëdha dhe ofron siguri më të madhe për efektivitetin e kontrollet tek aksionarët.

## (c) Argumentet për përjashtimin

Së pari, kompanitë më të vogla në përgjithësi ekzistojnë në mjedise më pak të komplikuar sesa kompanitë më të mëdha (d.m.th. me më pak rreziqe të mundshme dhe rreziqe më pak dinamike)

dhe rrjedhimisht janë më pak të ekspozuara sesa kompanitë e mëdha ndaj disa humbjeve. Madhësia i jep organizatës dukshmëri politike dhe një gamë më të gjerë të pretendimeve të palëve të interesuara. Për më tepër, ekziston më pak rrezik për shoqërinë dhe investitorët nga humbjet individuale të ndërmarrjeve më të vogla. Ndërsa një kompani e madhe me kontrolle të brendshme joadekuate dhe / ose raportim të dobët të KB mund të shkaktojë mijëra humbje të vendeve të punës, humbje të mëdha të portfoliove të përbashkëta dhe investitorëve individualë, ka të ngjarë të ketë më pak rrezik të përgjithshëm për shoqërinë dhe për investitorët e përgjithshëm nëse një kompani e vogël gabimisht raporton keq përshtatshmërinë e kontrolleve të saj të brendshme. Gjithashtu është e mundshme që kompanitë e vogla nuk kanë pronësi të aksioneve të shpërndara gjerësisht, në shumë raste pronarët janë vet menaxherë. Kjo mund të nënkuptojë që aksionarët mund të mos kenë nevojë ose të dëshirojnë nivelet e plota të shpalosjes së një monitorimi të tillë në krahasim me kompanitë më të mëdha me pronësi më të shpërndarë të aksioneve dhe një "distancë" më të madhe midis pronësisë dhe menaxhimit.

Së dyti, ka të ngjarë të ketë kosto joproportionale (krahasuar me vëllimet e prodhimit) të vendosjes së sistemeve për mbledhjen e 'dëshmi' të nevojshme. Edhe kur instalohet infrastruktura, kërkohet koha e menaxhimit për të përgatitur dëshmi të pajtueshmërisë. Përgatitja dhe publikimi i vetë raportit s.404 gjithashtu mund të jetë në mënyrë disproporcionale i shtrenjtë për një kompani të vogël për shkak të kostove fikse të përgatitjes së raportit të cilat zbatohen pavarësisht nga kostot e ndryshueshme e vëllimeve të prodhuara në të vërtetë.

Arsyeja e tretë për përjashtimin e ndërmarrjeve më të vogla është se kostot fikse të sistemeve të infrastrukturës që duhet të vendosen janë në mënyrë disproporcionale të larta për një kompani të vogël. Për një kompani më të madhe e cila mund të alokojë shpenzimet e përgjithshme të këtij investimi mbi një numër të lartë të produkteve, kosto të tilla janë të menaxhueshme ose edhe të papërfillshme. Për një kompani më të vogël me më pak rezultate, alokimi i kostos fikse për njësi mund të shihet si padrejtësisht i lartë, veçanërisht kur rrjedha e parave është tashmë shumë e ngushtë dhe hapësira për investime në sisteme për pajtueshmëri është shumë e kufizuar.

Së katërti, kostot e përputhshmërisë mund të jenë një pengesë për rritjen e ndërmarrjeve më të vogla dhe një nxitje për sipërmarrjen.

Shumë besojnë se çdo rregullore e parë si burokratike e panevojshme ose e cila nuk gëzon mbështetjen e gjerë të atyre që preken nga ajo mund të dekurajojë krijimin e vlerës. Kjo mund të nënkuptojë, për shembull, që kompanitë e prekura të mos rriten aq shpejt sa munden, që të mund të bëjnë fitime më të ulëta dhe në këtë mënyrë të krijojnë më pak vende pune.

### Detyra 3

Mahmuti është një punonjës junior i kompanisë TYVO (një kompani e madhe e listuar). TYVO është një përpunues i ushqimit i etiketuar se përmban vetëm mish me cilësi të lartë. Kompania gëzon besimin e klientëve të saj për shkak të reputacionit të saj për produkte me cilësi të lartë. Një ditë, kur kalonte nëpër një vijë të prodhimit, Mahmuti vuri re se në produkte po përzihej një sasi mishi me cilësi më të dobët me produktin normal. Ai ndjeu se kjo duhet të ishte e paautorizuar, kështu që informoi mbikëqyrësit e tij, menaxherin e fabrikës, i cili i tha Mahmuti se kjo ishte në fakt një masë e nevojshme për uljen e kostos sepse fitimet e kompanisë ishin në rënie në muajt e fundit. Më vonë Mahmuti zbuloi se të gjitha fazat e procesit të prodhimit, nga blerja te kontrolli përfundimtar i cilësisë, ishin përshtatur për të bërë të mundur përdorimin e mishit me cilësi më të dobët.

Menaxheri i fabrikës i tha Mahmutit se mishit me cilësi të dobët ishte i sigurt për t'u ngrënë nga njerëzit dhe përdorimi i tij nuk ishte i paligjshëm.

Sidoqoftë, ai i tha Mahmutit se nëse njohuritë mbi përdorimin e këtij mishi do të bëheshin publike, kjo do të thoshte që klientët mund të ndalonin blerjen e produkteve. Shumë punonjës mund të humbinin vendet e punës, duke përfshirë ndoshta edhe atë të Mahmutit. Menaxheri i fabrikës urdhëroi Mahmutin të mos thoshte asgjë për mishin e cilësisë së dobët dhe të kryente punën e tij në mënyrë normale. Mahmuti më vonë zbuloi se bordi kryesor i TYVO ishte i vetëdijshëm për përdorimin e këtij mishi dhe mbështeste përdorimin e tij në kërkimin për të ulur kostot dhe për të mbajtur fitimet. Duke mbuluar përdorimin e këtij mishi, fabrika prodhoi një raport mashtrues të kontrollit të cilësisë për të treguar se produkti ishte thjesht i bazuar në mish me cilësi të lartë kur kompania e dinte që nuk ishte kështu.

Kur Mahmuti e dëgjoi këtë, ai u zemërua shumë dhe mendoi t'i tregonte një burimi të jashtëm, siç ishte gazeta lokale, për ato që kishte parë dhe për mënyrën se si kompania ishte e pandershme me klientët e saj.

#### **Kërkohet:**

(a) Shpjegoni se si mund të veprojë Mahmuti, në secilin rast, nëse do të adoptonte supozime etike ose konvencionale ose post-konvencionale sipas përkufizimeve të Kohlberg për këto terma. Përgjigja juaj duhet të përfshijë një shpjegim të këtyre dy termave. (10 pikë)

(b) Analizoni çështjen etike nëse Mahmuti do ta çojë këtë çështje drejtpërdrejt te një burim të jashtëm siç është një gazetë. (10 pikë)

**(Total: 20 pikë)**

## Zgjidhja

### (a) Sjellja etike konvencionale

Tri fazat e zhvillimit etik të Kohlberg janë para-konvencionale, konvencionale dhe post-konvencionale. Secila prej tyre ka përgjigjen e vet të mundshme etike.

Përgjigja etike konvencionale është të besosh se **e drejta etike është të pajtohesh plotësisht** me çfarëdo rregullore që zbatohet ose çfarëdo urdhri të dhënë në kontekstin në të cilin vepron. Supozon se pozicioni më i lartë etik duhet të jetë në përputhje me rregullat, rregulloret ose kërkesat janë të zbatueshme në atë kohë. Pra, fokusi i individit është në pozicionimin e vetes në mënyrë që të maksimizojë aftësinë e tij ose të saj për t'u përputhur. Kjo mund të përfshijë të mësuarit se si të përvetësoni një sjellje të pajtueshme, të mësoni në lidhje me kërkesat e pajtueshmërisë dhe të njiheni me normat kulturore që zbatohen.

Për Mahmutin, është e qartë në rast se ai është urdhëruar nga menaxheri i tij që të 'mos thotë asgjë' dhe të 'kryejë punën e tij si normale'. Një pozicion etik konvencional nuk do të reflektojë përtej kësaj. Udhëzimet e tij janë të qarta dhe ai do ta shihte virtytin në bindjen ndaj këtij udhëzimi. Fakti që ai është pjesë e një hierarkie organizative dhe se ata që janë në një pozitive mbikëqyrëse mbi të kanë vendosur një rregull që ai të respektojë, është i mjaftueshëm për të.

### Sjellja etike post-konvencionale

Për të miratuar një përgjigje etike post-konvencionale do të thotë të shohësh një detyrë etike 'më të lartë' pavarësisht nga ligjet, rregulloret, normat ose udhëzimet që zbatohen në çdo kohë të dhënë. Ato që Kohlberg i referoi si 'parime universale' janë në thelb subjektive, që do të thotë se secili person mund të ketë pikëpamjen e tij ose të saj për ato që janë ato. Por në secilin rast, një aktor post-konvencional do ta konsiderojë 'të drejtën' etike jo në përputhje me rregulloret aktuale (të cilat mund të ndryshojnë me kalimin e kohës) por me parimet e tij ose të saj më të larta, mbase ato që kanë të bëjnë me koncepte të tilla si drejtësia, ndershmëria, dhembshuria, mirësjellja etj.

Për Mahmutin, sjellja post-konvencionale mund ta përfshijë atë që të vë në pikëpyetje moralitetin e të vendimit për të përfshirë mish me cilësi të dobët në produktet e kompanisë në interes të asaj që ai e sheh si "të mirën më të madhe". Ai mund të vijë në pikëpamjen, për shembull, se ndershmëria dhe sinqeriteti ndaj klientëve është një parim më i lartë ose 'universal', edhe pse bordi i TYVO duket se ka vendosur të fusë mishin me cilësi më të dobët në produktin e saj premium të mishit. Në një situatë të tillë, ai mund të ruajë, por të shtypë, bindjet e tij për hir të ruajtjes së punës së tij, ose të veprojë sipas besimit të tij. Për shkak se ai nuk ka pasur asnjë kënaqësi nga menaxheri i tij në TYVO, ai mund të besojë se është etikisht e drejtë të informojë një burim të jashtëm, siç është një gazetë, siç po konsideron.

Sjellja post-konvencionale shpesh është e kushtueshme për aktorin dhe nëse Mahmuti do të bëhej sinjalizues në këtë rast, ai mund të humbasë punën e tij dhe të bëjë që të tjerët të humbin punën e tyre.

### (b) Rasti etik

Duke pranuar se do të ishte shumë e kushtueshme në nivel personal që Mahmuti të vepronte si sinjalizues në këtë rast, ekziston një argument i fortë etik që ai duhet ta bëjë këtë.

Kompania po vepron në një mënyrë të bashkërenduar për të mashtruar klientët duke shitur ushqim që nuk është ai që ata besojnë se është.

Si punonjës i kompanisë, Mahmuti po merr pjesë në një proces të vlerës së shtuar që rezulton në një produkt i cili nuk është ai që konsumatori mendon se po blen. Mund të jetë që mishi me cilësi të dobët, edhe nëse është i sigurt për t'u ngrënë për shumicën, është i papërshtatshëm për disa dieta ose që mund të ofendojë besimet personale ose kulturore të disa konsumatorëve. Në një kuptim të përshkrimit të tregtisë, ky mashtrim është një shkelje e besimit të klientëve. Mund të shkaktojë ofendim për disa dhe ndoshta edhe sëmundje në të tjerët nëse ata blejnë një produkt pa dijeni të natyrës së përmbajtjes.

Për shkak se bordi i TYVO është bashkëpunëtor në vendim, ai nuk ka gjasa të marrë ndonjë ndryshim mendje nga dikush në kompani. Kështu që mënyra e vetme për të nxjerrë në pah mashtrimin është të del jashtë kompanisë. Nëse ai do të miratonte procedurën normale të

ankesave duke vëzhguar zinxhirin e komandës në kompani, përfshirja e bordit të kompanisë TYVO në përdorimin e mishit të tillë do ta bënte të pamundur që ai të merrte një dëgjim simpatik. Në fakt, duke ngritur çështjen brenda, ai mund të rrezikojë sigurinë e tij ose komoditetin e pozicionit të tij në punë. Pra, kontaktimi i një gazete mund të jetë mënyra e vetme që ai me arsye mund të presë të shohë problemin e adresuar.

Divizioni po falsifikon raportet e kontrollit të cilësisë dhe për këtë arsye qëllimisht mashtron të gjithë ata që shfytëzojnë këto raporte - ndoshta një agjenci e standardeve të ushqimit, një rregullator apo të ngjashme. Ky kontroll me sa duket ka për qëllim të sigurojë që rezultati kryesor i kompanisë të jetë i një cilësie të lartë siç është thënë, dhe se masat e sigurimit të cilësisë janë përmbushur për produktin. Falsifikimi i raportit do të thotë që procedurat e cilësisë normale po anashkalohen sistematikisht dhe kjo është një çështje shumë serioze. Përsëri, fakti që bordi i drejtorëve e ka sanksionuar këtë e bën të pamundur që Mahmuti të marrë një seancë simpatike, duke bërë kështu çështjen për të shkuar drejtpërdrejt në gazetë. Është në interesin publik për të nxjerrë në pah një situatë në të cilën një kompani po etiketon keq ushqimin, mashtron klientët dhe aksionarët, dhe kërkon që punonjësit e saj të marrin pjesë në mashtrim dhe të heshtin për këtë. Kjo nuk është mënyra se si duhet të sillet biznesi dhe mund të shërbejë për të prishur besimin e shoqërisë në biznes në përgjithësi. Punonjësit kanë një të drejtë etike për të punuar për një kompani e cila nuk është mashtruese strukturore dhe nëse një situatë e tillë vazhdon, kjo mund të dëmtojë marrëdhëniet menaxhment-punonjës dhe të hapë ndërmarrjen ndaj dëmtimeve ligjore dhe reputacionale. Përderisa një situatë e tillë ka të ngjarë të zbulohet përfundimisht, preferohet një përfundim më i shpejtë sesa i zgjatur.

#### **Detyra 4**

Kompania AA, një kompani e listuar, tash së voni është vendosur nën administrim (është insolvente prandaj është duke u menxhuar nga administratori). Edhe pse kompania kishte bërë një numër të gabimeve strategjike, një grup i aksonarëve ka shprehur besimin se ishte kryesuesi i bordit Z. Koka, personi që duhet fajësuar për këtë gjendje në kompani. Në veçanti, ata ishin të zemëruar se Z. Koka nuk kishte sfiduar drejtorin ekzekutiv Z. Ama i cili konsiderohej si person arrogant dhe autoritar. Disa thanë se kryesuesi kishte frikë nga Z. Ama. Disa aksionarë i shkruan letër Zt. Koka vitin e kaluar për të kërkuar që ta mbante përgjegjës Z. Ama për një numër të gabimeve strategjike në kompani. Ata po ashtu pyetën pse kryesuesi nuk i kishte paralajmëruar aksionarët në deklaratën vjetore të kryesuesit në raportin vjetor. Në veçanti, ata kërkuar nëse mund ta largonte drejtorin ekzekutiv (Z. Ama) nga pozita për shkak të dështimit në kryerjen e punëve. Zt Koka u përgjigj në letër duke theksuar se edhe pse i kuptonte shqetësimet e aksionarëve, është vështirë ta largojë nga pozita drejtorin ekzekutiv. Disa nga aksionarët besonin se Z. Ama do të kishte performuar më mirë në atë pozitë po qe se pakoja e shpërblimeve të tij të ishte dizajnuar më mirë. Më herët kompania kishte pasur komitet të kompenzimeve, mirëpo pasi që dy nga drejtorët joekzekutiv ishin larguar nga komiteti, dhe nuk ishin zëvendësuar asnjëherë, komiteti i kompenzimeve kishte kolapsuar. Që atëherët Zt Ama kishte propozuar vet llojin e kompenzimit për veten dhe kryesuesi nuk ishte në gjendje ta refuzonte. Drejtori në këtë rast kishte rritur në mënyrë domethënëse pjesën e pakos që ishte paga bazë dhe gjithashtu i kishte dhënë vetes në dispozicion një autojmet të shtrenjtë. Disa nga aksionarët e kishin konsideruar automjetin se ishte 'tepër' i shtrenjtë. Përveç kësaj, pasi që drejtori ekzekutiv dyshonte se performanca e kompanisë do të përkeqësohej, kishte ushtruar të gjitha opsionet e aksioneve vitin e kaluar dhe pastaj kishte shitur të gjitha aksionet. Po ashtu ishte vërejtur se ai kalonte kohë të gjata jashtë shtetit deri sa drejtorët tjerë me më pak eksperiencë kishin problem me implementimin e strategjisë në kompani. Kjo do të thotë se shpesh procedurat operacionale ishin të pakoordinuara dhe kjo ishte njëra ndër asyret në dështimin strategjik të kompanisë.

(a) Zt. Koka deklaroi se ishte vështirë të largohej drejtori ekzekutiv nga pozita.

#### **Kërkohet:**

(i) Shpjegoni mënyrat sipas të cilave një drejtor i kompanisë mund të largohet nga bordi.  
(4 pikë)

(ii) Diskutoni deklaratën e Z. Koka se është vështirë të largohet drejtori ekzekutiv nga pozita në bord. (4 pikë)

(b) Vlerësoni, në kontekstin e rastit, rëndësinë e deklaratës vjetore nga kryesuesi në raportin vjetor të kompanisë. (5 pikë)

(c) Kritikoni strukturën e pakos së shpërblimeve që drejtori ekzekutiv i kishte dhënë vetes. (4 pikë)

(d) Kritikoni performancën e Zt. Koka si kryesues i kompanisë. (8 pikë)

**(Total: 25 pikë)**

Zgjidhja

(a) (i) Largimi nga pozita në bord

**Dorëheqja me ose pa paralajmërim**

Cilido drejtor është i lirë të tërhiqet nga pozita por normalisht ka një periudhë të paralajmërimit për të ndihmuar tranzicionin nga njëri drejtor në tjetrin.

**Mos aplikimi për ri-zgjedhje**

Mandati i drejtorëve është zakonisht tre vite, dhe ky mandat mund të vazhdoj nëse drejtori aplikon për rizgjedhje dhe aksionarët e aprovojnë këtë.

**Vdekja në kohën e ushtrimit të detyrës si drejtor**

**Dështimi i kompanisë (bankrotimi)**

Kur kompania bankroton, të gjitha kontratat e drejtorëve anulohen edhe pse kjo nuk do të thotë mospërfshirja e drejtorëve në punët e kompanisë pasi që mund të ketë çështje ligjore që duhet të zgjidhen.

**Largimi nga pozita, psh përmes veprimeve disiplinore**

Shpesh është lehtë të provohet ndonjë shkelje disiplinore, por shumë më vështirë të provohet jokompetenca.

**Mungesa e gjatë**

Drejtorët që nuk janë në gjendje të kryejnë detyrat e tyre për një kohë të gjatë, pëe çfardo arsye, mund të largohen nga pozita. Periudha e mungesës varet nga jurisdiskioni dhe rregullat.

**Diskualifikimi nga pozita me urdhër të gjykatës**

Drejtorëve mund tu ndalohet të mbajnë pozitën e drejtorit me urdhër të gjykatës për një numër të arsyeve, psh bankrotimi personal ose çështje tjera ligjore.

**Dështimi për tu rizgjedhur**

Aksionarët vendosin të mos rizgjedhin drejtorin e tanishëm

**‘Marrëveshje për largim’**

Ofrimi i kompenzimit për tu larguar nga detyra.

(ii) Diskutimi i deklaratës së kryesuesit

Mënyra se si shkruhen kontratat e drejtorëve dhe ligjet e kompanive (në shumicën e vendeve) e bënë të vështirë mundësinë e heqjes nga detyra të drejtorit siç është rasti i Zt. Ama, prandaj kryesuesi ka të drejtë në deklaratën e tij. Përveç nëse kontrata e tij ka targete specifike të përfshira, do të jetë shumë vështirë për ta hequr nga detyra drejtorin për jokompetencë në një afat të shkurt për shkak se ndonjëherë është vështirë të vlerësohet suksesi i strategjive deri sa nuk kalon njëkohë. Nëse jokompetenca e Z. Ama është brenda mandatit të tij atëherë do të duhet të pritët deri sa t’i skadojë mandati dhe të kërkojë rizgjedhje. Në atë moment aksionarët thjeshtë mund të mos votojnë për vazhdimin e kontratës së drejtorit. Mënyra më e mundshme të arrihet largimi i drejtorit në këtë rast është të ‘inkurajohet’ ai të jep dorëheqje nga pozita. Kjo ka mundësi të përfshijë një ofertë financiare nga kompania për tu larguar para kohe.

(b) Rëndësia e deklaratës së kryesuesit në raportin vjetor

Deklarata e kryesuesit (ose letra e kryetarit në disa shtete) është një element vullnetar i rëndësishëm, që zakonisht paraqitet në hyrje të raportit vjetor. Në terma të përgjithshëm, përdoret për të përcjellur mesazhe të rëndësishme te aksionarët lidhur me strategjinë në përgjithësi. Si seksion i veçantë nga pjesa e raportit narrativ të raportit vjetor, kjo i ofron mundësi kryesuesit të informoj aksionarët lidhur me çështjet që ai ose ajo ndjen se janë të rëndësishme të theksohen. Ky komunikim i pavarur është pjesë e rëndësishme e roleve të ndara në mes të drejtorit ekzekutiv dhe kryesuesit. Në rastin e kompanisë, roli i kryesuesit është veçanërisht i rëndësishëm për shkak të dominimit të Z. Ama. Kjo deklaratë ka gjasë të përdoret për të informuar aksionarët lidhur me hipotezën e vijimësisë pa marr parasysh vështirësitë që kryesuesi ka në raport me drejtorin ekzekutiv. Pra ekziston një përgjegjësi e agjencisë që kryesuesi të bart mesazhin tek aksionarët për të gjitha çështjet e rëndësishme.

(c) Kritika ndaj strukturës së pakos së kompenzimit të Zt Ama



Balansa në mes të pagesës së bazuar në performancë ishte shumë e dobët. Ndoshta për shkak se drejtori e dinte se të hyrat që krijohen nga performance do të jenë të ulëta, ka shfrytëzuar rastin të rrisë pjesën fikse të kompenzimit të tij. Kjo nuk ishte vetëm joprofesionale dhe joetike, por jo përfaqëson një vlerë shumë të keqe për aksionarët. Pasi që ka ushtruar të drejtën mbi opsionet e aksioneve dhe i ka shitur ato, shihet se nuk ka pasur element të përshtatjes së interesave të drejtorit me interes të aksionarëve. Ai i ka dhuruar vetes një automjet tepër të shtrenjtë dhe kjo gjithashtu nuk është në interesin e aksionarëve. Fakti se i ka shitur të gjitha aksionet tregon se ai nuk do të ketë motivim personal për të marr vendime strategjike për kompaninë në mënyrë që ta rrisë vlerën e aksioneve të kompanisë.

(d) Kritika ndaj performancës së kryesuesit

Rasti përshkruan një performancë të dobët nga ana e kryesuesit të kompanisë. Është njëri ndër funksionet kyçe të kryesuesit të përfaqësojë interesat e aksionarëve në kompani dhe Z. Koka në mënyrë të qartë ka dështuar të kryejë detyrën e tij. Aryeja kryesore për performancën e dobët është paaftësia dhe mosgatishmëria të ballafaqohet me drejtorin ekzekutiv i cili është tip autoritar. Njëra ndër cilësitë kyçe të kryesuesit të kompanisë është aftësia e tij/saj që personalisht ta sfidojë drejtorin ekzekutiv nëse është e nevojshme. Ai dështoi të sigurojë një strukturë të komiteteve, diçka që ka çuar në mosfunksionimin e komitetit të kompenzimeve. Duke iu referuar këtij fakti, pasi që dy drejtorë joekzekutiv janë larguar nga komitetit, ishte përgjegjësi e kryesuesit të siguroj se ata duhet të zëvendësohen. Ai ka lejuar që drejtori ekzekutiv vet të dizajnojë pakon e kompenzimit dhe kështu duke mos qenë në përputhje me interesat e aksionarëve. She inexplicably alloëed Mr Smith to design his oën reëards package and presided over him reducing the performance related element of his package ëhich ëas clearly misaligned ëith the shareholders' interests. Duket se gjithashtu ka pasur raportim të mangët nga kryesuesi lidhur me problemet strategjike në raportin e fundit vjetor. Në shumë vende kërkohet që raporti vjetor të përmban edhe një seksion që përfshinë deklaratën e kompanisë për të ardhmen dhe ka dëshmi se kjo deklaratë ka qenë çorientuese për aksionarët.