

Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të
Kosovës

Praktika Profesionale
(zgjidhjet)

P12

Data 11/02/2023

Detyra 1

Klubi i futbollit ArenaKlub është kompani e listuar. Para disa ditësh klubi njoftoi se do të ndërtonte një stadium të ri afër stadiumit të tij të vjetër dhe kjo u bë shkak që një pjesë e opinionit publik të ishte i pakënaqur. Shumë nga tifozët e klubit menduan se ishte një ide e mirë sepse do të ishte më komode për ta kur shikonin ndeshjet. Megjithatë, lindën një sërë problemesh, kur u vu në dukje se ndërtimi i stadiumit të ri dhe parkimi i tij do të kishte një sërë implikimesh. Komuna e qytetit tha se ndërtimi i stadiumit do të përfshinte devijimin e rrugëve dhe ndryshimin e rrjedhës së trafikut, por se do të jepte leje për të ndërtuar stadiumin nëse këto çështje mund të adresoheshin me sukses. Një numër banorësh që jetonin aty afër u ankuan se stadiumi i ri do të ishte shumë afër shtëpive të tyre dhe se do të pengonte pamjen nga kopshtet e tyre.

Yllka Rama, e cila foli në emër të banorëve vendas, tha se banorët do ta luftojnë aplikimin për leje ndërtimore nga klubi përmes mjeteve ligjore nëse është e nevojshme. Një qendër lokale e rezervatit të kafshëve të egra në brendësi të qytetit tha se ndërtimi i stadiumit mund të ndikojë në nivelet e ujit dhe për këtë arsye të prishë ekuilibrin delikat të kafshëve dhe bimëve në qendrën e kafshëve të egra. Një shkollë fillore, nxënësit e së cilës vizitonin shpesh qendrën e kafshëve të egra, u bashkua me opozitën, duke thënë se ndërsa shkolla mbështeti ndërtimin e një stadiumi të ri në parim, ajo kishte shqetësime për pengesat që do t'i bëheshin qendrës së kafshëve të egra.

Bordi i klubit të futbollit u alarmua nga kundërshtimi ndaj stadiumit të ri të planifikuar pasi kishte supozuar se do të mirëpritej sepse klubi gjithmonë e kishte konsideruar veten pjesë të komunitetit lokal. Kryetari i klubit tha se dëshiron të mbajë marrëdhënie të mira me të gjithë banorët nëse është e mundur, por në të njëjtën kohë i detyrohet tifozëve dhe investitorëve të klubit që të vazhdojnë me ndërtimin e stadiumit të ri pavarësisht shqetësimeve lokale.

Kërkohet:

(a) Përkufizoni 'palët e interesuara' dhe shpjegoni rëndësinë e identifikimit të të gjithë palëve të interesuara në projektin e stadiumit. (10 pikë)

(b) Krahasoni dhe bëni dallimin në mes të pozicionit 'kapitalist i pastër' dhe 'idhëtar i kontratave sociale' sipas Greit, Oëen dhe Adams. Shpjegoni se si këto pozicione do të ndikojnë në përgjigjet ndaj shqetësimeve të palëve të interesuara në projektin e stadiumit të ri. (8 pikë)

(c) Shpjegoni se çfarë do të thotë 'përgjegjësi fiduciare/mirëbesimit' dhe analizoni rastin e zgjerimit të përgjegjësisë fiduciare të bordit të klubit të futbollit në këtë rast. (7 pikë)

(Total: 25 pikë)

Zgjidhja

(a) Palët e interesuara

Përkufizimi

Ekzistojnë një sërë përkufizimesh për një palë të interesuar. Freeman (1984), për shembull, përcaktoi një palë të interesuar në termat e çdo organizate ose personi që mund të *ndikojë* ose të *ndikohet nga* politikat ose aktivitetet e një entiteti. Prandaj, pjesëmarrja e interesit mund të rezultojë nga një nga dy drejtimet: të qenit në gjendje të ndikojë dhe mundësisht të ndikojë një organizatë ose, anasjelltas, të ndikohet prej saj.

Çdo angazhim me një organizatë në të cilën mbahet interesi mund të jetë vullnetar ose i pavullnetshëm në natyrë.

Shënim udhëzues: çdo përkufizim i palës së interesuar që identifikon ndikimin e dyanshëm do të jetë po aq i vlefshëm.

Rëndësia e identifikimit të të gjitha palëve të interesuara

Njohja e palëve të interesuara në projektin e stadiumit është e rëndësishme për një sërë arsyesh.

Kjo do të përfshijë anketimin e palëve të interesuara që mund të ndikojnë ose të preken nga ndërtimi i stadiumit. Në disa raste, palët e interesuara do të jenë të dyanshëm në interesin

(pretendimet) e tyre mbi projektin e stadiumit. Palët e interesuara në projektin e stadiumit përfshijnë komunën, banorët vendas, qendrën e kafshëve të egra, shkollën dhe tifozët e klubit të futbollit.

Identifikimi i palëve të interesuara është i nevojshëm për të kuptuar *burimet e rreziqeve dhe pengesave*. Disa palë të interesuara të jashtme, si komuna, ofrojnë rrezik për projektin dhe njohja e natyrës së pretendimit të bërë ndaj klubit të futbollit nga palët e interesuara do të jetë e rëndësishme në vlerësimin e rrezikut.

Identifikimi i palëve të interesuara është i rëndësishëm për sa i përket vlerësimit të *burimeve të ndikimit* mbi objektivat dhe rezultatet për projektin (siç janë identifikuar në modelin Mendelow). Në analizën strategjike, ndikimi i palëve të interesuara vlerësohet në termat e fuqisë dhe interesit të secilës palë të interesuar, me fuqi më të lartë dhe interes më të lartë që kombinohen për të gjeneruar ndikimin më të lartë. Në këtë rast, ka gjasë që tifozët të kenë më shumë ndikim në objektivat e klubit sesa, të themi, qendra lokale e kafshëve të egra, pasi ata kanë më shumë fuqi ekonomike mbi klubin.

Është e nevojshme për të identifikuar *fushat e konfliktit dhe tensionit* ndërmjet palëve të interesuara, veçanërisht e rëndësishme kur ka gjasë që palët e interesuara të kenë mosmarrëveshje mbi rezultatet e projektit. Në këtë rast, për shembull, pretendimet e bordit të klubit të futbollit dhe banorëve vendas janë në konflikt.

Ekziston një *rast moral* për njohurinë se si vendimet ndikojnë te njerëzit brenda organizatës ose (siç është rasti me projektin e stadiumit) jashtë saj.

(b) Qasjet e kapitalistëve të pastër dhe ithtarëve e kontratave sociale

Përkufizimet

Pozicioni i kapitalistit të pastër e sheh performancën ekonomike si qëllimin primar dhe të vetëm legjitim të të gjitha organizatave të biznesit, veçanërisht të atyre në pronësi publike nga aksionerët privatë. Marrëdhënia e *agjencisë shihet si monofiduciare*.

Çdo pretendim ndaj organizatës që do të kërcënonte profitabilitetin optimal të organizatës shihet si moralisht i papranueshëm pasi do të ishte një *vjedhje efektive e pasurisë së aksionarëve*. Gjithashtu do të sillte joefikasitet ekonomik që çon në shpërndarjen e gabuar të burimeve kapitale. Prandaj të gjitha këto pretendime hidhen poshtë. Pozicioni nganjëherë vihet si 'biznesi i biznesit është biznesi'.

Pozicioni social kontraktues e sheh një organizatë biznesi si një qytetar të shoqërisë të lidhur nga normat dhe besimet e shoqërisë. Prandaj, organizatat ekzistojnë dhe lulëzojnë vetëm me një *'licencë' shoqërore për të vepruar në të njëjtën mënyrë që qeveritë demokratike ekzistojnë vetëm me pëlqimin e qartë të të qeverisurve*. Mospërputhja midis vlerave organizative dhe shoqërore mund të rezultojë në *tërheqjen e mbështetjes nga shoqëria*. Prandaj, organizatat kërkojnë të përafrojnë veten me vlerat, normat dhe pritshmëritë sociale në mënyrë që të maksimizojnë legjitimitetin e tyre shoqëror. Kjo ndonjëherë kërkon modifikimin e objektivave të biznesit për të marrë parasysh shqetësimet e disa palëve të interesuara.

Zbatimi në rast

Pozicioni i kapitalistit të pastër *do të rekomandonte vazhdimin e projektit të stadiumit*, pavarësisht shqetësimeve lokale. Arsyeja është se ndërtesa e stadiumit i ofroi klubit mënyrën më të mirë për të maksimizuar qëllimet e tij kryesore strategjike duke fituar turma më të mëdha dhe në këtë mënyrë duke rritur të ardhurat dhe duke marrë më shumë fonde për lojtarët dhe përmirësime të tjera. Anasjelltas, pozicioni social kontraktues do të sugjeronte që klubi ekziston vetëm me lejen e palëve të tij lokale të interesuara (që mund të dëmtojë klubin kolektivisht) dhe në përputhje me rrethanat, klubi duhet të përafrojë vlerat e tij me ato të aktorëve kryesorë të tij për të vazhduar të gëzojë 'licencën' e saj për të ekzistuar. Prandaj, mund të ketë nevojë të ndryshojë planet e saj për të vazhduar të gëzojë mbështetje të vazhdueshme sociale. Do të ishte kundër interesave të klubit të shihet se dëmton interesat e shkollës ose qendrës së kafshëve të egra, për shembull, dhe kështu planet e stadiumit mund të kenë nevojë të ndryshohen në përputhje me rrethanat për të marrë parasysh shqetësimet e tyre.

(c) Përgjegjësia fiduciare/ mirëbesimit

Përkufizimi i 'përgjegjësisë fiduciare'

Përgjegjësia fiduciare është një detyrë besimi dhe kujdesi ndaj një ose më shumë palëve me interes. Ai përshkruan drejtimin e llogaridhënies në atë që njëra palë ka një detyrë fiduciare ndaj tjetrës. Për sa i përket çështjes, pyetja ka të bëjë me interesat e kujt duhet të veprojnë drejtorët e klubit të futbollit. Tradicionalisht, detyra fiduciare e drejtorëve në kompanitë e listuara është të veprojnë në interesat ekonomike të aksionarëve që investojnë në kompani, por nuk janë në gjendje të menaxhojnë drejtpërdrejt kompaninë. Çështja ngre një sërë çështjesh në lidhje me zgjerimin e detyrave fiduciare të drejtuesve të klubit të futbollit në lidhje me ndërtimin e stadiumit të ri, ndaj grupeve të tjera të interesit.

Rasti për shtrirjen e përgjegjësisë fiduciare

Edhe pse detyra kryesore fiduciare e drejtorëve në kompanitë e mëdha të listuara do të jetë ndaj aksionerëve, drejtorët në biznese të tilla si klubi i futbollit i përshkruar në këtë rast mund të kenë arsye të mira për të zgjeruar pikëpamjet e tyre mbi përgjegjësinë fiduciare. Kjo do të përfshinte marrjen parasysh dhe veprimin në interes të qendrës lokale të kafshëve të egra, banorëve, shkollës, komunës dhe tifozëve. Palët e interesuara në këtë rast nuk janë dakord për rezultatin për stadiumin e ri dhe klubit do t'i duhet të privilegjojë disa palë të interesuara mbi të tjerët, gjë që është një situatë e zakonshme sa herë që merret parasysh një propozim që përfshin ndikime të shumta. Argumentet specifike për zgjerimin e detyrimeve fiduciare në këtë rast përfshijnë si më poshtë: Një pranim i tillë i pretendimeve të bëra ndaj klubit të futbollit do të tregonte qartë se *klubi vlerëson komunitetin, pjesë e të cilit e konsideron veten.*

Do të ndihmonte në ruajtjen dhe *menaxhimin e reputacionit të tij lokal*, i cili është i rëndësishëm në përparimin e projektit të stadiumit.

Zgjerimi i përgjegjësisë fiduciare në këtë rast do të ishte një pjesë e rëndësishme e *strategjisë së menaxhimit të rrezikut*, veçanërisht në lidhje me rreziqet që mund të lindin nga veprimet e palëve të interesuara lokale.

Mund të argumentohet se ekziston një rast moral që të gjitha organizatat të përfshijnë pretendimet e palëve të tjera të interesuara në strategjitë e tyre, pasi ajo jep të *drejtën dhe kap pikëpamjet* e atyre që preken nga politikat dhe veprimet e një organizate .

Detyra 2

Komiteti i rrezikut në kompaninë SCC u takua për të diskutuar një raport nga menaxheri i saj i rrezikut, Arta. Raporti u fokusua në një sërë rreziqesh që vlejnë për një fabrikë kimikatesh të blerë së fundmi nga SCC në një shtet tjetër. Ajo shpjegoi se rreziqet e reja lidhen me sigurinë e fabrikës në shtetin Fokaland në lidhje me vjedhjet, me furnizimin e një prej lëndëve të para kryesore që përjetuan luhajtje në furnizimin botëror dhe gjithashtu një rrezik mjedisor. Rreziku mjedisor, shpjegoi Arta, kishte të bënte me mundësinë e emetimeve të gazrave helmues nga fabrika në Fokaland.

Drejtori ekzekutiv i SCC, Gazmir Gazaj, i cili kryesoi komitetin e rrezikut, tha se fabrika në Fokaland ishte e rëndësishme për të për dy arsye. Së pari, ai tha se ishte strategjikisht e rëndësishme për kompaninë. Së dyti, ishte e rëndësishme sepse shpërblimet e tij vareshin prej saj. Ai tha se për shkak se ai kishte negociuar personalisht blerjen e fabrikës në Fokaland, komiteti i shpërblimeve kishte përfshirë një bonus performance në pagën e tij bazuar në suksesin e investimit të Fokaland. Ai i tha Artes se një bonus i lidhur me performancën ishte i pagueshëm kur dhe nëse fabrika arrinte një nivel të caktuar prodhimi që Gazmiri e konsideronte si ambicioz. "Unë nuk marr asnjë bonus derisa të arrijmë një nivel të lartë të prodhimit nga fabrika," tha ai. Pra, nuk më intereson se cilat janë rreziqet, ne do të duhet t'i menaxhojmë ato.

Arta shpjegoi se një nga shqetësimet e saj kryesore lindi sepse punonjësit në fabrikën në Fokaland nuk ishin të vetëdijshëm për rëndësinë e menaxhimit të rrezikut për SCC. Ajo tha se ish-pronari i fabrikës i kushtoi më pak vëmendje çështjeve të rrezikut dhe kështu stafi nuk ishte aq i vetëdijshëm për rrezikun sa do të dëshironte Arta. "Unë do të doja që ndërgjegjësimi për rrezikun të ngulitet në kulturën e fabrikës në Fokaland" tha ajo.

Gazmiri tha se ai e dinte nga raporti i Artës se cilat ishin rreziqet, por ai donte që dikush t'i shpjegonte atij se cilat strategji SCC mund të përdorte për të menaxhuar rreziqet.

Kërkohet:

- (a) Përshkruani katër strategji që mund të përdoren për të menaxhuar rrezikun dhe identifikoni, duke arsyetuar, një strategji të përshtatshme për secilin nga tre rreziqet e përmendura në rast. (12 pikë)
- (b) Shpjegoni kuptimin e komentit të Stefanisë: Unë do të doja që ndërgjegjësimi për rrezikun të ngulitet në kulturën e fabrikës në Fokaland '. (5 pikë)
- (c) Shpjegoni përfitimet e kompenzimeve të lidhura me performancën në shpërblimin e drejtorëve dhe vlerësoni në mënyrë kritike implikimet e paketës së ofruar për Gazmirin. (8 pikë)

(Total: 25 pikë)

Zgjidhja

(a) Rreziqet dhe strategjitë e menaxhimit

Strategjitë e menaxhimit të rrezikut

Ekzistojnë katër strategji për menaxhimin e rrezikut dhe këto mund të ndërmerren me radhë. Në radhë të parë, organizata duhet të pyesë nëse rreziku, pasi të njihet, mund të transferohet apo të shmanget.

Transferimi nënkupton kalimin e rrezikut te një palë tjetër, që në praktikë nënkupton një sigures ose një partner biznesi në një pjesë tjetër të zinxhirit të furnizimit (si një furnizues ose një klient). *Shmangia* do të thotë të pyesësh nëse organizata ka nevojë të angazhohet ose jo në aktivitetin ose fushën në të cilën është shkaktuar rreziku.

Nëse vendoset që rreziku nuk mund të transferohet dhe as të shmanget, mund të pyetet nëse mund të bëhet apo jo diçka për të *reduktuar* ose zbutur rrezikun. Kjo mund të nënkuptojë, për shembull, reduktimin e kthimit të pritshëm në mënyrë që të diversifikohet rreziku ose të ri-inxhinierojë një proces për të sjellë reduktimin.

Ndarja e rrezikut përfshin gjetjen e një pale që është e gatshme të hyjë në një partneritet në mënyrë që rreziqet e një sipërmarrjeje të mund të shpërndahen midis dy palëve. Për shembull, mund të gjendet një investitor që ofron financim të pjesshëm për një investim jashtë shtetit në këmbim të një pjese të kthimit.

Së fundi, një organizatë mund të *pranojë* ose të *mbajë* rrezikun, duke besuar se nuk ka asnjë alternativë tjetër të mundshme. Një mbajtje e tillë duhet të pranohet kur karakteristikat e rrezikut dihen qartë (rreziku i mundshëm, probabiliteti i materializimit të rrezikut dhe kthimi i pritur si pasojë e bartjes së rrezikut).

Rreziqet në rast dhe strategjia

Ekzistojnë tre rreziqe për fabrikën e përshkruar në këtë rast.

Rrezik për *sigurinë e fabrikës*. Ky rrezik mund të transferohet. Transferimi i këtij rreziku do të bëhet nëpërmjet sigurimit ku një kompani sigurimesh do të marrë përsipër detyrimin e mundshëm për pagesën, nga SCC, të një prim sigurimi të përshtatshëm.

Rreziku për *furnizimin e një prej lëndëve të para kryesore* që pësoi luhatje në furnizimin botëror. Ky rrezik ndoshta do të duhet të *pranohet* edhe pse mund të jetë e mundur, me procese të ridizajnimit, të *zvogëlohet* rreziku.

Nëse lënda e parë është strategjikisht e rëndësishme (dmth përdorimi i saj nuk mund të zëvendësohet ose reduktohet), pranimi i rrezikut do të jetë strategjia e vetme e mundshme. Nëse produktet ose procesi mund të ridizajnohen për të zëvendësuar përdorimin e tij në fabrikë, rreziku i furnizimit mund të reduktohet.

Rreziku *mjedisor* që lidhet me mundësinë e një emetimi helmues mund të *reduktohet* nga kontrollet e duhura mjedisore në fabrikë. Kjo mund të kërkojë disa ndryshime të procesit të tilla si ruajtja e stoqeve ose ndryshime në sistemet e brendshme për të siguruar që burimet e emetimeve mund të monitorohen me kujdes.

Shënim udhëzues: strategjitë për rreziqet individuale të identifikuara në këtë rast nuk janë të vetmet përgjigje të përshtatshme dhe strategjitë e tjera janë po aq të vlefshme, me kusht që ato të mbështeten me shpjegime adekuate.

(b) Rreziku i përfshirë

Ndërgjegjësimi për rrezikun është njohja e natyrës, rreziqeve dhe probabiliteteve të rrezikut në situata të caktuara. Ndërsa menaxhmenti zakonisht do të jetë më i vetëdijshëm se të tjerët në organizatë për rreziqet, është e rëndësishme që të përfshihet ndërgjegjësimi në të gjitha nivelet në mënyrë që të reduktohen kostot e rrezikut për një organizatë dhe anëtarët e saj (të cilat mund të maten në terma financiare ose jofinanciare).

Në terma praktike, përfshirja/ngulitja do të thotë futja e një ndërgjegjësimi të vetëdijes për rrezikun në kulturën e një organizate dhe sistemet e saj të brendshme. Kultura, e përcaktuar në termat e Handy si "mënyra se si i bëjmë gjërat këtu" mbështet të gjithë aktivitetin e menaxhimit të rrezikut pasi përcakton qëndrimet, veprimet dhe besimet.

Përfshirja e ndërgjegjësimit për rrezikun në kulturë dhe sisteme përfshin futjen e kontrolleve të rrezikut në procesin e punës dhe mjedisin në të cilin ai zhvillohet. Ndërgjegjësimi për rrezikun dhe zbutja e rrezikut bëhen po aq pjesë e një procesi sa vetë procesi, në mënyrë që njerëzit të marrin masa të tilla si përbërës të panegociueshëm të përvojës së tyre të punës. Në kultura të tilla organizative, menaxhimi i rrezikut është i padiskutueshëm, merret si i mirëqenë, i integruar në misionin dhe kulturën e korporatës dhe mund të përdoret si pjesë e sistemit të shpërblimit.

Shënim udhëzues: përkufizime të tjera kuptimplote të kulturës në një kontekst organizativ janë po aq të pranueshme.

(c) Paketa e shpërblimit të Gazmirit

Përfitimet e pagesës së lidhur me performacën

Në terma të përgjithshëm, pagesa e lidhur me performancën shërben për të harmonizuar interesat e drejtorëve dhe aksionarëve në atë që elementi i lidhur me performancën mund të bëhet për të pasqyruar ato gjëra që konsiderohen të rëndësishme për aksionarët (siç janë objektivat financiare). Kjo, nga ana tjetër, shërben për të motivuar drejtorët, veçanërisht nëse ata janë drejtpërdrejt përgjegjës për një buxhet ose qendër kostoje ose të ardhurash/fitimi. Mundësia e të ardhurave shtesë shërben për të motivuar drejtorët drejt performancës më të lartë dhe kjo, nga ana tjetër, mund të ndihmojë në rekrutimin dhe mbajtjen e personelit. Së fundi, pagesa e lidhur me performancën mund të rrisë kontrollin e bordit mbi planifikimin dhe zbatimin strategjik duke i përafëruar shpërblimet me objektivat strategjike.

Vlerësimi kritik i paketës

Paketa e Gazmirit duket se ka një sërë avantazhesh dhe mangësish. Ishte strategjikisht korrekte të përfshihej një element i pagës i lidhur në mënyrë specifike me suksesin e fabrikës. Kjo do të rrisë motivimin e drejtorit për ta bërë atë të suksesshëm dhe në të vërtetë - ai duket se është shumë i motivuar dhe i vetëdijshëm se të ardhurat shtesë varen nga sukcesi i tij. Përkundrajt këtyre avantazheve, duket se komponenti i lidhur me performancën nuk merr parasysh, ose nuk zvogëlon në asnjë mënyrë, rrezikun e investimit në atë shtet. Bonusi nuk bëhet i pagueshëm në një shkallë rrëshqitëse, por vetëm në një bazë pagese të vetme kur fabrika arrin një nivel 'ambicioz' të prodhimit. Rrjedhimisht, drejtori ka më shumë nxitje për të pranuar rrezikun me vendimet për investimet në fabrikë sesa kundërshtues ndaj rrezikut. Kjo mund të jetë ajo që ishte planifikuar, por një paragjykim i tillë duhet theksuar. Është e qartë se kompania duhet të pranojë njëfarë rreziku, por pamaturia duhet të dekurajohet. Si përfundim, paketa e pagesës së bazuar në performancë mund të ishte projektuar më mirë, veçanërisht nëse investimi në shtetin tjetër shihet si i rrezikshëm në mënyrë strategjike.

Detyra 3

Në një konferencë akademike u zhvillua një debat mbi zbatimin e praktikave të qeverisjes së korporatave në vendet në zhvillim. Profesor Gjoni argumentoi se një nga nevojat kryesore për vendet në zhvillim ishte zbatimi i sistemeve rigoroze të qeverisjes së korporatave për të mbështetur besimin e investitorëve në bizneset në ato vende. Nëse nuk do ta bënin, paralajmëroi ai, nuk do të kishte rritje ekonomike të qëndrueshme pasi investitorët potencialë të huaj do të dekurajoheshin nga investimi.

Në përgjigje, profesoresha Ami, vetë nga një vend në zhvillim, raportoi se shumë vende në zhvillim po i diskutojnë këto çështje në nivel qeveritar. Një çështje, tha ajo, ishte nëse duhet miratuar një qasje e bazuar në rregulla apo një qasje e bazuar në parime. Ajo vuri në dukje provat që nxjerrin në pah një numër të reduktuar të ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme që kërkojnë të listohen në Nju Jork krahasuar me rritjen e konsiderueshme në Londër. Ajo sugjeroi se ky ndryshim mund t'i atribuohet kostove të pajtueshmërisë me Sarbanes-Oxley në Shtetet e Bashkuara dhe se rregullimi i tepërt do të ishte gjëja e fundit që do t'i duhej një vendi në zhvillim. Ajo arriti në përfundimin se një qasje e bazuar në parime, si në Mbretërinë e Bashkuar, ishte e preferueshme për vendet në zhvillim.

Profesor Leroi tërhoqi vëmendjen te një seksion i rëndësishëm i Aktit Sarbanes-Oxley për të ilustruar pikëpamjen e saj. Kërkesa kryesore e atij seksioni ishte raportimi i jashtëm për kontrollet e brendshme – dhe të jenë të vërtetuara (verifikuara). Kjo ishte, argumentoi ajo, shumë ambicioze për kompanitë e vogla dhe të mesme që prireshin të dominonin ekonominë e vendeve në zhvillim. Profesor Gjoni u kundërpërgjigj duke thënë se ndërsa Sarbanes-Oxley mund të ketë pasur disa probleme, mbeti e vërtetë që ai rregullonte qeverisjen e korporatave në 'ekonominë më të madhe dhe më të suksesshme në botë'. Ai tha se rregullat ndonjëherë do të jenë të vështira për t'u ndjekur, por kjo nuk është arsye për t'i braktisur ato në favor të asaj që ai i quajti qasje "më të buta".

(a) Ka argumente si për rregulla ashtu edhe për qasje të bazuara në parime për qeverisjen e korporatës.

Kërkohet:

(i) Përshkruani tiparet thelbësore të një qasjeje të bazuar në rregulla ndaj qeverisjes së korporatës; (3 pikë)

(ii) Ndërtoni argumentin kundër opinionit të profesor Gjoni, dhe në favor të mendimit të profesor Leroit se një qasje e bazuar në parime do të ishte e preferueshme në vendet në zhvillim. Përgjigja juaj duhet të marrë parasysh situatat e veçanta të vendeve në zhvillim. (10 pikë)

(b) Akti Sarbanes-Oxley përmban dispozita për vërtetimin (verifikimin) dhe raportimin tek aksionarët e kontrolleve të brendshme mbi raportimin financiar.

Kërkohet:

Përshkruani përmbajtjen tipike të një raporti të jashtëm mbi kontrollet e brendshme. (8 pikë)

(c) Ndërtoni argumentet në favor të vërejtjes së profesor Leroit se kërkesat e raportimit të jashtëm për kontrollet e brendshme ishin 'shumë ambicioze' për kompanitë e vogla dhe të mesme. (4 pikë)

(Total: 25 pikë)

Zgjidhja

(a) (i) Përshkruani qasjen e bazuar në rregulla

Në një juridiksion të bazuar në rregulla, dispozitat e qeverisjes së korporatës janë ligjërish të detyrueshme dhe të zbatueshme në ligj. Mospërputhja dënohet me gjoba ose përfundimisht (*in extremis*) me delistimin nga bursa dhe ndjekje penale.

Ekziston një liri e kufizuar për interpretimin e dispozitave për t'iu përshtatur rrethanave individuale ('një madhësi i përshtatet të gjithëve'). Disa e kanë përshkruar këtë si një çështje 'sa për t'u përmbushur' pasi kompanitë kërkojnë të jenë në pajtueshmëri pavarësisht nga disa dispozita që zbatohen për rrethanat e tyre individuale më shumë se të tjerat.

Besimi i investitorëve mbështetet nga cilësia e legjislacionit dhe jo nga shkalla e pajtueshmërisë.

(ii) Qasja e bazuar në parime

Përparësitë e një qasjeje të bazuar në parime

Rigoroziteti me të cilin aplikohen sistemet e qeverisjes mund të ndryshojë sipas madhësisë, situatës, fazës së zhvillimit të biznesit, etj. Organizatat (në terma juridikë) kanë një zgjedhje deri në masën në të cilën dëshirojnë të jenë në pajtueshmëri, megjithëse zakonisht duhet të 'jeni në pajtueshmëri OSE shpjegoni pse nuk jeni në pajtueshmëri'. Shpjegimet pranohen më shumë nga aksionarët dhe tregjet e aksioneve për kompanitë më të vogla.

Bindja ndaj frymës së ligjit është më e mirë se 'të jeshë në pajtueshmëri vetëm pse ligji e kërkon' ('lloji biznesi në të cilin operon' në vend të 'bindjes ndaj rregullave'). Të qenit i vetëdijshëm për përgjegjësitë e përgjithshme është më i rëndësishëm sesa të kalosh një ushtrim të pajtueshmërisë thjesht për të demonstruar konformitet.

Shmang 'mbingarkimin rregullativ' të qasjes së bazuar në rregulla (dhe kostot shoqëruese në rritje për biznesin). Kostot e pajtueshmërisë kanë qenë një shkak për shqetësim të konsiderueshëm në Shtetet e Bashkuara.

Vetë-rregullimi (p.sh. nga Autoriteti i Shërbimeve Financiare në MB) në vend të kontrollit ligjor ka dëshmuar veten se mbështet besimin e investitorëve në disa juridiksione dhe mekanizmat janë vetë-shtrëngues (më shpejt dhe më lirë se legjislacioni) nëse vëllimet e ofertës publike fillestare (IPO) bien ose kapitali rrjedhë diku tjetër.

Konteksti i vendeve në zhvillim

Ekonomitë në vendet në zhvillim dominohen nga ndërmarrjet e vogla dhe të mesme (NVM). Do të ishte shumë e kushtueshme dhe ndoshta e kotë, të tentohet të ngarkohen bizneset e vogla me kërkesa rregullatore të krahasueshme me kompanitë më të mëdha.

Të kesh fleksibilitet për të 'përputhur ose shpjeguar' u lejon atyre që kërkojnë kapital të huaj të rrisin pajtueshmërinë, ndërsa ata me prioritet të ndryshme mund të vonojnë pajtueshmërinë e plotë. Në tregjet e aksioneve me likuiditet të ulët (të tilla si ato në disa vende në zhvillim) ku çmimet e aksioneve nuk shihen si strategjikisht të rëndësishme për bizneset, adoptimi i një qasjeje më fleksibile mund të jetë një përdorim më i mirë i talentit të menaxhimit në vend që të kalohet nëpër procedura të komplikuar për t'u pajtuar me pengesa ligjërish të detyrueshme.

Shteti duhet të ketë një mekanizëm zbatues për t'u marrë me mospërputhjen dhe kjo në vetvete paraqet një kosto për taksapaguesit dhe sektorin e korporatave. Vendet në zhvillim mund të mos kenë infrastrukturën e plotë për të mundësuar pajtueshmërinë (auditorët, grupi i drejtorëve joekzekutiv, kontabilistët profesionistë, auditorët e brendshëm, etj.) dhe një qasje e bazuar në parime mund ta njohë disi këtë.

(b) Deklarata e kontrollit të brendshëm

Udhëzimet e Komisionit të Shkëmbimit të Letrave me Vlerë të Shteteve të Bashkuara (SEC) duhet të shpalosen në raportin vjetor si më poshtë:

Një deklaratë e përgjegjësisë së menaxhmentit për vendosjen dhe mbajtjen e kontrollit të brendshëm adekuat mbi raportimin financiar për kompaninë. Kjo do të përfshijë gjithmonë natyrën dhe shtrirjen e përfshirjes nga kryetari dhe shefi ekzekutiv, por gjithashtu mund të specifikojë anëtarët e tjerë të bordit të përfshirë në kontrollet e brendshme mbi raportimin financiar. Qëllimi është që aksionarët të jenë të qartë se kush është përgjegjës për kontrollet.

Një deklaratë që identifikon kornizën e përdorur nga menaxhmenti për të vlerësuar efektivitetin e këtij kontrolli të brendshëm. Kjo zakonisht përfshin një përshkrim të matjeve kryesore, metodave të matjes (p.sh. normat e pajtueshmërisë, matjet e vlerës së drejtë, etj .) dhe tolerancat e lejuara brenda tyre. Brenda një mjedisi të bazuar në rregulla, këto ka të ngjarë të mbështeten nga ligji. Vlerësimi i menaxhmentit për efektivitetin e këtij kontrolli të brendshëm në fund të vitit fiskal të kompanisë. Kjo mund të përfshijë raportimin mbi normat e përputhshmërisë, dështimet, kostot, burimet e angazhuara dhe rezultatet (nëse janë të matshme) e arritura. Një deklaratë që auditori i saj ka lëshuar një raport vërtetimi mbi vlerësimin e menaxhmentit. Çdo kualifikim për vërtetim duhet të raportohet në këtë deklaratë.

Shënim udhëzues: udhëzimet nga kodet e tjera të qeverisjes së korporatës janë gjithashtu të pranueshme.

(c) Kërkesat e raportimit të jashtëm (nga seksioni Sarbanes-Oxley 404) janë 'shumë ambicioze' për kompanitë e vogla dhe të mesme

Ka disa argumente për të mbështetur vërejtjen e profesor Leroit.

Më pak burime rezervë për të kryer kontrollin e brendshëm. NVM-të priren të operojnë me nivele më të ulëta të burimeve rezervë sesa bizneset më të mëdha dhe kryerja e rishikimeve të brendshme do të ishte më shumë sfidë për to.

Tarifa shtesë e certifikimit (mbi tarifën normale të auditimit) për vërtetimin e raportit të kontrollit të brendshëm mund të jetë një kufizim për shumë NVM.

Mungesa e ekspertizës nga punonjësit ekzistues (të kryej auditimin e brendshëm) do të ishte një kufizim i mundshëm.

NVM-të do të kenë më pak aktivitete dhe më pak kompleksitet, pra më pak nevojë që aksionarët të kërkojnë informacionin (më pak për të gabuar).

Detyra 4

Pas krizës së fundit financiare në shtetin e Birigjanit, ka pasur një numër të madh të dështimeve nga kompanitë e mëdha dhe humbje të përgjithshme të besimit në biznes. Si rezultat, është propozuar një kod i ri i qeverisjes së korporatës për të adresuar shqetësimet e fundit.

Para se të publikohej kodi i ri, ishte zhvilluar një debat nëse dispozitat e kodit të qeverisjes duhet të jenë të bazuara në rregulla ose të mbesin të bazuara në parime. Njëri nga parlamentarët Avni Aliu, votuesit e të cilit ishin njerëz të kompanive të cilat kishin dështuar nga kriza dhe si rezultat ishte rritur numri i të papunëve, argumentoj se nuk do të kishte pasur dështime nëse drejtorët do të ishin ligjërisht përgjegjës për të ndjekur dispozitat e kodit të qeverisjes së korporatave. Ai tha se 'ju nuk mund t'i besoni tregjeve për ti dënuar praktikatat e këqija'. Ai tha se Birigjani duhet të jetë shtet në të cilin zbatohet kodi i bazuar në rregulla e jo parime sepse mënyra e sotme e të vepruarit 'je në pajtueshmëri me kodin ose shpjego pse nuk je në pajtueshmëri me kodin' është joefektive si mjet për të kontrolluar qeverisjen e korporatës.

Zt. Aliu ishte i zemëruar me dështimet e kompanive nga votuesit e tij dhe ai besonte se mungesa e qeverisjes së fortë të korporatës ka kontribuar në dështimin e kompanive të mëdha dhe humbjen e vendeve të punës. Ai tha se dëshironte një kod të ri për ta bërë më të vështirë që kompanitë të dështonin.

Kodi i ri ishte aprovuar, mirëpo i bazuar në parime. Një dispozitë e re e përfshirë në këtë kod ishte të rekomandonte zvogëlim në periudhën e rizgjedhjes të të gjithë drejtorëve nga tre vjet në një vit. Kodi po ashtu kërkonte se kur kërkohej rizgjedhje, do të duhej të kishte 'detaje të mjaftueshme biografike për secilin drejtor për t'i mundësuar aksionarëve të marrin vendime më të mira'. Kodi shpjegonte se këto masa ishin 'në interes të llogaridhënies më të madhe'.

Kërkohet:

(a) Tregoni se si një qeverisje e fortë e korporatave mund të bëjë të më vështirë për kompanitë të dështojnë, duke e shpjeguar qartë çka do të thotë 'qeverisja e korporatës'. (10 pikë)

(b) Organizatat i janë përgjigjur presioneve që të tregojnë se veprojnë në mënyrë etike duke publikuar kodet e etikës, në të cilat parashtrojnë vlerat dhe përgjegjësitë e tyre kundrejt palëve të interesuara.

Kërkohet:

Numëroni 5 probleme / mangësi me kodet e etikës së organizatave (10 pikë)

(c) Shpjegoni faktorët organizativ që përcaktojnë nevojën për auditimin e brendshëm në kompanitë e listuara. (5 pikë)

(Total: 25 pikë)

Zgjidhja

(a)

Qeverisja e korporatës është sistem sipas të cilit organizatat drejtohen dhe kontrollohen. Një sistem i fortë i qeverisjes së korporatës, qoftë i bazuar në rregulla ose parime, është i aftë të zvogëlojë dështimet e kompanisë përmes një numri të mënyrave.

E para, i adreson çështjet e menaxhmentit, zingjirin e menaxhmentit dhe pozicionimin e interesave të bordit me ato të aksionarëve. Kjo e zvogëlon problemin me konceptin e agjencisë dhe e bën më pak mundësi që menaxhmenti të promovojë interesat e veta mbi ato të aksionarëve. Duke promovuar interesat afatgjate të aksionarëve ndaj interesave personale afatshkurtë, kompanitë kanë më pak mundësi të bien nën presion që mund të çojnë në dështim.

E dyta, një qeverisje e fortë e korporatës ndihmon të identifikohen dhe menaxhohen rreziqet me të cilat mund të ballafaqohet kompania, disa nga të cilat mund të shkaktojnë dështimin e kompanisë. Kjo mund të paraqitet si rezultat i ndryshimit në mjedisin e brendshëm dhe të jashtëm dhe shumica e kodeve të QK specifikojnë procedura strikte për identifikimin dhe kontrollimin e rreziqeve të tilla.

E treta, kodet efektive do të specifikojnë një gamë të kontrolleve efektive të brendshme të cilat do të sigurojnë përdorim efektiv të burimeve dhe minimizim të mbetjeve, mashtrimeve dhe keqpërdorim të pasurive të kompanisë. Kontrollat e brendshme janë të nevojshme për mirëmbajtjen efektive dhe efikase të biznesit, për deri sa kontrollat e dobëta ose ato që mungojnë mund të çojnë në kushte të cilat kërcënojnë mbijetesën e kompanisë.

E katërta, kodet efektive inkurajojnë raportim financiar të plotë dhe të besueshëm si dhe shpallje të ndryshme vullnetare. Duke përdorur këto informata, investitorët mund të informohen se çka po ndodhë në kompani dhe do të kenë paralajmërime për ndonjë problem. Kjo nevojë për të raportuar krijon llogaridhënie të menaxhmentit ndaj aksionarëve dhe parandalon veprime të cilat mund të kërcënojnë mbijetesën e kompanisë.

E pesta, pajtueshmëria me kodet e forcon besimin e aksionarëve dhe ju jep besim që fondet e tyre janë duke u menaxhuar me përgjegjësi. Ky besim shkon deri tek palët tjera siç janë autoritetet tatimore, rregullatorët dhe të tjerët, disa prej të cilëve mund të shkaktojnë problem për kompaninë nëse besojnë se kompania po menaxhohet dobët.

Në fund, qeverisja e fortë e korporatës inkurajon dhe tërheqë investues të rinj të kapitalit dhe ka mundësi që edhe kreditorët të zgjasin kreditimin. Kjo mund ti ndihmojë disa kompanive të mbijetojnë në kohë të vështira.

(b) Problemet me kodet e sjelljes

Mungesa e fleksibilitetit

Rregullat që nuk janë fleksibël shpesh nuk janë as praktike. Një shembull i tillë do të ishte **ndalimi i pranimi të dhuratave nga klientët**. Ndalimi i thjeshtë – pra thjeshtë mos - marrja e dhuratave - i cili është diçka e pranuar në kulturat perëndimore do të ishte diçka e turpshme në kulturat e tjera, në të cilat mos - pranimi quhet një fyerje.

Qartësia

Është e vështirë të arrihet **thënia e diçkaje me fjalë pa krijuar dy – kuptime**.

Mungesa e domethënies

Studimet sugjerojnë se kodet e etikës shpesh perceptohen si jo –domethënëse, për arsyt e mëposhtme:

Nuk arrijnë të thonë asgjë për sa i takon **problemeve etike me të cilat përballohen punonjësit**.

Njerëzit e tjerë në organizata **nuk i kushtojnë atyre vëmendje**.

Atyre i mungon **konsistenca me kulturën organizative që zbatohet për të gjithë**.

(d) Mënyra e sjelljes së menaxherëve të lartë **nuk shihet si diçka që promovon kodet e etikës**. Shumë rrallë ndihet që menaxherët e lartë kanë dështuar në të vepruarin e tyre në përputhje me kodin, ose se duken jashtë orbitës së etikës për shkak se janë shumë të zënë ose sepse nuk duan të marrin përsipër përgjegjësi.

(c) Faktorët që ndikojnë në nevojën për auditim të brendshëm dhe kontrolle

(Bazuar pjesërisht në udhëzimet Turnbull)

- Natyra e veprimeve brenda organizatës që rrjedh nga sektori i saj, pozicionimin strategjik dhe veprimtarive kryesore.
- Shkalla dhe madhësia e operacioneve duke përfshirë faktorë të tillë si numri i të punësuarve. Supozohet në përgjithësi se sa më komplekse të jenë organizatat aq më shumë kanë nevojë për kontroll të brendshëm dhe auditim
- Konsiderata kosto / përfitim. Menaxhmenti duhet të peshojë përfitimet e zyrtarizimit të kontrollit të brendshëm dhe sistemeve të auditimit kundrejt shpenzimeve të bëra. Kjo ka të ngjarë të jetë një çështje për kompanitë e mesme ose e kompanitë që përjetojnë rritje.
- Ndryshimet e brendshme apo të jashtme që ndikojnë në ndryshimet e aktiviteteve, strukturave apo rreziqeve. Ndryshimet që rrjedhin nga produkte të reja ose aktivitetet e brendshme mund të ndryshojnë nevojën për auditimin e brendshëm
- Problemet me sistemet ekzistuese, produktet dhe / ose procedurat, duke përfshirë çdo rritje në ngjarje të pashpjegueshme. Probleme të përsëritura ose të vazhdueshme mund rrisin nevojën për kontroll të brendshëm dhe të auditimi.
- Nevoja për përputhjen me rregulloret e jashtme