

Manual de guvernare pentru uniunile de credit

Paul A Jones, Nick Money and Ralph Swoboda

Manual de guvernanță pentru uniunile de credit

Versiunea 1 - Iulie 2018

Versiunea 2 – Aprilie 2019

Autori:

PAUL A. JONES: este specialist în economia socială la Liverpool Universitatea John Moores, unde conduce unitatea de cercetare pentru incluziune financiară. El are o experiență de peste douăzeci și cinci de ani în cercetarea academică în domeniul dezvoltării organizaționale a uniunilor de credit.

NICK MONEY: este consultant independent de management pentru întreprinderile cooperatiste și asociațiile non-profit din Marea Britanie. El prezidează Comitetul de referință pentru experți în guvernarea cooperatistă, înființat de Corpul Comercial Cooperative U.K. Nick este, de asemenea, directorul de dezvoltare al Centrului pentru Comunitatea Finanțelor Europa.

RALPH SWOBODA: este directorul general al CUFA Ltd., un furnizor de software de analiză financiară cu sediul în Dublin, al uniunilor de credit și al altor firme financiare mutuale. Avocat, are peste patruzeci de ani de experiență în Statele Unite și în sectorul uniunilor internaționale de credite. Este președintele Centrului pentru Comunitatea Finanțelor din Europa.

Cuprins

Cuvânt înainte	8
Participanții	9
1 Introducere	11
2 Să înțelegem principiile de guvernare	12
2.1 Principalii actori responsabili pentru Guvernare	13
2.2 Principiile și practica guvernării	13
2.3 Guvernarea și relația cu managementul	14
2.4 Diferențe de înțelegere a funcționalității guvernării	16
2.5 Interconexiunile principiilor de guvernare	17
2.6 Principiile aplicabile guvernării strategice	18
3 Consiliul de Administrație (Director)	19
3.1 Raspunderea Consiliului Director	20
3.2 Autoritatea și responsabilitatea Consiliului Director	22
3.3 Scop, misiune și valori	22
3.4 Numirea unui CEO și a unei echipe de conducere	23
3.5 Delegarea managementului operațional către CEO	23
3.6 Stabilirea politicilor consiliului	24
3.7 Monitorizare și control	24
3.8 Monitorizarea, suportul și provocările conducerii executive	25
3.9 Structura și procesul de administrare	25
3.10 Declararea rolurilor și responsabilităților consiliului	26
4 Funcția de Director General (CEO) și de conducere	27
4.1 Rolul și autoritatea unui CEO	27
4.2 Conducerea strategică a CEO-ului	28
4.3 Aptitudini, caracteristici și cunoștințe ale CEO-ului	28
5 Relația dintre consiliul de administrație și management	29
5.1 Separarea clară a responsabilităților	29

5.2	O relație bazată pe parteneriat	30
5.3	Președintele și CEO.....	31
5.4	Claritatea așteptărilor	31
5.5	Delegarea autorității executive.....	32
5.5.1	Abordarea privind delegarea.....	32
5.5.2	Un calendar pentru delegarea autorității	33
5.6	CEO-ul, managementul superior și alți membri ai personalului.....	35
5.7	Managementul CEO-ului	36
5.8	Evaluarea performanței CEO-ului.....	37
5.9	CEO-ul în rolul de director executiv al consiliului	37
6	Valorile cooperatiste, principiile și cultura organizațională.....	39
6.1	Valori cooperatiste	40
6.2	Principii cooperatiste.....	40
6.3	Rolul consiliului de administrație în conducerea unei culturi organizaționale bazate pe valori.....	42
6.4	Monitorizare și evaluare.....	43
6.5	Valori, principii și succesul afacerii	43
7	Strategia și setarea scopurilor și obiectivelor	44
7.1	Introducere	44
7.2	Planuri strategice și operaționale.....	45
	Procesul de planificare strategic.....	45
7.3	O activitate continuă și esențială.....	45
7.4	Un ciclu formal de planificare.....	46
7.5	Stabilirea direcției strategice	50
7.6	Stabilirea obiectivelor strategice	51
7.7	Evaluarea riscului și conformității	53
7.8	Comunicarea planului strategic	55
7.9	Monitorizarea obiectivelor strategice.....	56
7.10	Pe scurt – ciclul de planificare al afacerii	57

7.11	Puncte cheie de reținut despre strategie și planificarea strategică	59
8	Verificarea riscurilor și a conformității	60
8.1	Uniunile de credit și riscurile	60
8.2	Administrația și managementul riscului.....	61
8.3	Conformitatea.....	64
8.4	Procedura de Risc al Managementului (P.R.M.).....	66
8.5	Un audit și un comitet de risc.....	75
9	Rolul politicii consiliului de administrație	77
9.1.	Politici privind limitările autorității executive	79
9.2.	Scrierea și revizuirea politicii consiliului.....	79
10	Rolul Consiliului Director în monitorizarea performanței.....	80
10.1	Monitorizarea performanțelor față de planul strategic	82
10.2	Raportul obiectivelor consiliului	82
10.3	Carnetul de bilanț echilibrat	83
10.4.	Rapoarte financiare	85
10.5	Raportul de risc	87
10.6.	Raportul de conformitate.....	87
10.7.	Raportul CEO-ului	88
10.8.	Acte suplimentare pentru aprobările consiliului	88
10.9.	Accesul la alte MI în afara reuniunilor consiliului de administrație	88
11	Organizarea consiliului	89
11.1	Dimensiunea și componența consiliului.....	89
11.2.	Președintele consiliului	89
11.3.	Directorii executivi și neexecutivi.....	90
11.4.	Reuniuni și agende ale consiliului.....	91
11.5.	Ciclul de planificare strategică.....	91
11.6.	Rolul președintelui în ședințele consiliului de administrație	92
11.7.	Alți agenți ai consiliului	93
11.8.	Alegerile și termenii de roluri ale consiliului.....	94

11.9. Utilizarea subcomitetelor de conducere	95
11.10. Subcomitetele recomandate.....	96
11.11. Președinții subcomitetelor	96
11.12. Remunerarea administratorilor neexecutivi	97
12 Consolidarea consiliilor uniunilor de credit.....	98
12.1 Cunoștințe, competențe și experiența directorilor.....	98
12.2. Competențe specifice necesare pentru îndeplinirea anumitor roluri	99
12.3. Evaluarea directorului și a consiliului.....	99
12.4. Principiile pentru evaluare	100
12.5. Ce urmează a fi evaluat?	101
12.6. Mecanisme de evaluare	102
12.7. Evaluarea livrării	103
12.8. Programul de formare și dezvoltare al consiliului și al directorului	104
13 Recrutarea, nominalizarea și alegerea directorului	105
13.1 O abordare strategică a recrutării directorului și planul de succesiune.....	105
13.2 Comitetul de nominalizare sau de căutare.....	106
13.3 Alegerea membrilor în cadrul unei adunări generale	107
13.4 Nominalizarea prin petiție.....	107
13.5 Limitarea termenelor	108
13.6 Co-opțiuni și participarea observatorilor la ședințele consiliului.....	109
13.7 Planificarea acțiunilor de recrutare și succesiune	109
13.8. Proceduri de numire și alegeri transparente și clare.....	110
13.9. Introducerea cooptaților, a membrilor aleși ai consiliului, a observatorilor și a consilierilor independenți.	110
14. CEO Recrutare și dezvoltare profesională	110
14.1 Procesul de recrutare și de selecție.....	110
14.2 Caracteristicile și descrierea postului	111
14.3 Elaborarea și planificarea succesiunii pentru post	112
14.4 Păstrarea pe post a CEO-ului	115

14.5 Managementul performanței CEO-ului.....	116
14.6 Contractul de angajare al CEO-ului	118
14.7 Negocierea salariului.....	119
14.8 Trainingul și dezvoltarea profesională a unui CEO	120
14.9 Rezolvarea unui posibil conflict dintre consiliul de administrație și CEO	120
15. Responsabilitatea față de membri	121
15.1. Responsabilitatea față de membri în calitate de clienți	121
15.2. Responsabilitatea față de membri în calitate de proprietari	122
15.3. Informații, transparență și dezvăluire.....	124
15.4. Democrație semnificativă.....	125
15.5. Comunicarea și participarea în calitate de proprietari.....	127
Bibliografie:	129

Cuvânt înainte

Acest manual a fost elaborat din dorința de a deveni un instrument util în educarea directorilor, a personalului angajat, a colaboratorilor și a membrilor caselor de ajutor reciproc (C.A.R.) din România și a uniunilor de credit din Marea Britanie.

Acest manual este un produs intelectual ca parte a programului „Finanțarea financiară pentru incluziune socială”, finanțat prin programul Erasmus + în cadrul inițiativei „Cooperare pentru inovare și schimb de bune practici” și, în mod specific, în cadrul măsurii „Parteneriate strategice pentru educația adulților”.

Autorii doresc să îi mulțumească cu sinceritate doamnei Marioara Dună, secretar executiv al Uniunii Naționale a Caselor de Ajutor Reciproc ale Salariaților din România (U.N.C.A.R.S.R.), pentru inițiativa de a stabili și a conduce programul internațional, partenerilor din România, Marea Britanie și Italia. În același timp, autorii doresc să mulțumească membrilor personalului U.N.C.A.R.S.R. pentru sprijinul acordat în elaborarea acestui manual, în special trei. Alexandra Caștaliu, dnei. Iulia Pașa și trei Ana Maria Toma pentru angajamentul lor dedicat elaborării manualului.

Autorii ar dori, de asemenea, să-i mulțumească dnei. Ancuța Vameșu, președinta Asociației Laboratorul de Solidaritate, pentru sprijinul și îndrumarea expertului în elaborarea manualului. În plus, aceștia mulțumesc colegilor din Federazione Trentina della Cooperazione și Formazione Lavoro, care au acceptat să revizuiască textul final.

Mai presus de toate, autorii ar dori să mulțumească directorilor și personalului uniunilor de credit din Marea Britanie și ai C.A.R. din România care au contribuit cu idei și gândire la dezvoltarea unui sistem de guvernare a uniunii de credit, așa cum se subliniază în acest manual. Participanții sunt numiți pe pagina următoare.

Notă privind terminologia

În acest text, termenul „uniune de credit” este folosit atât pentru uniunile de credit britanice, cât și pentru C.A.R. din România. Justificarea acestui lucru este faptul că Consiliul Mondial al Sindicatelor de Credit din Madison, SUA, recunoaște C.A.R. ca uniuni de credit / syndicate de credit în conformitate cu propriile criterii stabilite. Termenul CEO este folosit pentru Directorul Executiv.

Personalul angajat al uniunilor de credit din Marea Britanie este condus de CEO. Aceeași situație este și în cazul Băncilor cooperatiste, Băncilor rurale și Băncilor etice din Italia. În România, personalul angajat al caselor de ajutor reciproc este condus în mod operativ de Directorul Economic/Directorul Executiv/Contabilul Șef. În România acesta face parte de drept din Consiliul Director al casei de ajutor reciproc sau Biroul Executiv (după caz).

Participanții

Autorii doresc să mulțumească tuturor directorilor și directorilor executivi ai sindicatelor britanice/uniunilor de credit care au contribuit la elaborarea acestui manual prin participarea la discuții și comentarea elementelor cheie ale textului:

James Berry	CEO	Bristol Credit Union Ltd
Mike Barry	CEO	Blackpool Credit Union Ltd
Chris Smith	Director	The Co-operative Credit Union Ltd
Paul Dickenson	Director	Clockwise Credit Union Ltd., Leicester
Jeremy Siddall	Director	Clockwise Credit Union Ltd., Leicester
Richard Munro	Director	Comsave Credit Union Ltd
Karen Bennett	CEO	Enterprise Credit Union Ltd., Merseyside
David Batten	CEO	Hoot Credit Union Ltd., Bolton
John Smith	CEO	Hull Credit Union Ltd
Marie Gray	Director	Lodge Lane Credit Union, Liverpool
Christine Moore	Executive Director	Manchester Credit Union Ltd.
Robert Kelly	CEO	NHS Credit Union Ltd, Glasgow
Caroline Domanski	Executive Director	No1 CopperPot Police Credit Union Ltd.
Lisa Ridgway	Executive Director	No1 CopperPot Police Credit Union Ltd.
Kathryn Fogg	CEO	Pennine Credit Union Ltd
Gerard Spain	Director	Pennine Credit Union Ltd
Angela Fishwick	CEO	Unify Credit Union Ltd., (Wigan)
Martin Logan	Director	Voyager Alliance Credit Union Ltd

În plus, autorii ar dori să-i mulțumească lui Dan Arrowsmith, director de politică la ABCUL, pentru contribuția la gândirea legislației uniunilor de credit. Mulțumim, de asemenea, Tracey Fletcher, CEO al Partners Credit Union pentru participarea la programul de schimburi de informații și bune practici cu reprezentanții C.A.R. din România în iunie 2018. De asemenea, mulțumim lui Geoff McKay, ofițer de dezvoltare a afacerii și Rod Scales, membru al personalului Central Liverpool Credit Union Ltd pentru contribuția lor la tema „Rolul consiliului în educarea membrilor”.

Multe mulțumiri tuturor directorilor executivi români, directorilor economici, membrilor Uniunii Naționale a C.A.R. și personalului ALS care au participat la evenimentul de formare a personalului de la Universitatea Liverpool John Moores, în perioada 11-16 iunie 2018. În acest eveniment de formare, conținutul acestui manual a fost discutat și dezbătut pentru a asigura o aliniere cât mai mare între principiile de guvernare, așa cum este înțeles în uniunile de credit britanice și așa cum este înțeles în C.A.R. din România.

1 Introducere

Acest manual de guvernanta a uniunilor de credit este rezultatul unei serii de discuții, interviuri și seminarii la care au participat membrii consiliului de administrație și personalul executiv al uniunilor de credit din nord-vestul Angliei și al caselor de ajutor reciproc din România.

Uniunile de credit și casele de ajutor reciproc fac parte din aceeași familie de instituții financiare cooperatiste care au fost înființate pentru a-și sluji membrii și a deservi comunitățile locale. Ele sunt organizații asociative, iar membrilor consiliilor de administrație și personalului executiv le revin responsabilitatea pentru activitatea desfasurata. În Marea Britanie și România, aceste cooperative financiare servesc populației generale, dar se străduiesc să deservească oamenii (membrii) care nu beneficiază de sistemul financiar principal, contribuind la creșterea gradului de incluziune financiară. În ambele țări, acestea se concentrează în principal pe economii și împrumuturi. Ele sunt organizații locale bazate pe un puternic simț al scopului social de a îmbunătăți sănătatea financiară și stabilitatea membrilor lor.

Uniunile de credit din nord-vestul Angliei și C.A.R. din România au dezvoltat o relație de lucru puternică începând cu anul 2013, facilitată de către Uniunea Națională a Caselor de Ajutor Reciproc ale Salariaților din România (U.N.C.A.R.S.R), cea mai importantă organizație pentru casele de ajutor reciproc din România. În această perioadă, în pofida diferențelor operaționale semnificative, a devenit clar că cele două organizații cooperatiste împărtășesc multe dintre aceleași provocări în dezvoltarea afacerii și în asigurarea calității în furnizarea serviciilor. O chestiune esențială care a apărut în mod constant în discuțiile dintre membrii consiliului de analiza a creditelor și membrii consiliului de administrație ai CA și a personalului executiv a fost importanța bunei guvernări.

Fără o guvernare eficientă, niciun tip de instituție nu poate progresa și prospera în interesul membrilor săi. Din acest motiv, U.N.C.A.R.S.R. a acordat prioritate accentului pe educația guvernării în programul de educație financiară finanțat prin inițiativa „Cooperare pentru inovare și schimbul de bune practice” al programului Erasmus+ și, în special, în cadrul măsurii „Parteneriate strategice pentru educația adulților”. Co-operatorii din ambele țări și-au

dat seama că, în cazul în care organizațiile lor urmau să dezvolte cu succes servicii și intervenții educaționale financiare pentru persoanele excluse din punct de vedere financiar și cele cu venituri mici, acestea trebuiau mai întâi să fie instituții financiare sigure și sănătoase. Cheia stabilității este o bună guvernare.

Acest manual se bazează pe un program de acțiune și reflecție întreprinse de membrii consiliului de credit și de membrii consiliului de administrație și de personalul executiv din Marea Britanie și România. Acest lucru a fost realizat în colaborare cu partenerii italieni din program, care sunt implicați în educația și dezvoltarea cooperativelor.

Manualul stabilește principiile și practicile guvernării eficiente, aplicabile sectorului de credit și sectoarelor C.A.R. Acesta prezintă un sistem logic, conștient și integrat de guvernare care reflectă cultura și stilul cooperativelor, dar care este robust și potrivit pentru a ajuta consiliile de administrație și directorii executivi să capete o bună experiență de conducere.

2 Să înțelegem principiile de guvernare

Guvernarea corporatistă descrie sistemul prin care un grup desemnat de oameni direcționează, conduce și controlează o organizație și se asigură că viziunea și misiunea acesteia sunt articulate și susținute. Ori de câte ori oamenii se reunesc într-un efort colectiv pentru a atinge un scop comun, este nevoie de o guvernare corporativă eficientă. În orice caz, este necesar ca un grup de persoane să-și asume responsabilitatea de a conduce, îndruma și supraveghea organizația și care să îi permită să își atingă scopul și, dacă este cazul, să reflecte voința proprietarilor sau a părților interesate principale.

Este deosebit de important să se vorbească despre guvernarea uniunii de credit, despre modul în care un grup de membri ai consiliului director aleși, în colaborare cu un CEO și o echipă de conducere, colaborează și cooperează pentru a-și atinge obiectivele tactice și obiectivele strategice.

Bună guvernare este esențială pentru succes în orice organizație și în special pentru a oferi o afacere sănătoasă și bine condusă. În trecut, cercetarea efectuată asupra uniunilor de credit a identificat lipsa unei guvernări eficiente drept una dintre cele două cauze

fundamentale ale insolvenței și neîndeplinirii obligațiilor din partea organizației, cealaltă fiind gestionarea slabă și ineficientă. Înțelegerea guvernării înseamnă înțelegerea principiilor și practicii sistemului organizațional care va permite unei uniuni de credit să-și atingă scopul în numele membrilor săi.

2.1 Principali actori responsabili pentru Guvernanța

În organizațiile de orice dimensiune, există întotdeauna mai mulți actori implicați în conducerea unei organizații pentru a-și atinge scopul. Există diferite niveluri de răspundere și de responsabilități, și există cei cu autoritate delegată și cei cărora le revine responsabilitatea celor cu autoritate delegată.

În cadrul uniunilor de credit, membrii (acționarii) aleg consiliul și au autoritatea de a conveni statutul, regulile și auditorul extern. Directorul executiv și conducerea superioară contribuie cu experiență și abilități în elaborarea strategiei unității de creditare.

Autoritatea de reglementare are un rol-cheie în interpretarea, codificarea și aplicarea parametrilor legali în cadrul cărora o uniune de credit trebuie să opereze în limitele legislației sale de abilitare. Cu toate acestea, principalul actor în guvernarea unei uniuni de credit este consiliul de administrație. Această echipă de oameni este aleasă să fie responsabilă pentru îndrumarea, conducerea și controlul uniunii de credit și asigurarea că aceasta își atinge scopul.

Pentru acest grup de oameni, membrii acordă autoritate generală și superioară, controlul, direcționarea și supravegherea gestionării și operațiunilor uniunii de credit.

În contextul acestei autorități, consiliul desemnează directorul executiv și, prin urmare, influențează puternic modul de îndeplinire a obiectivelor organizației. Executivul este răspunzător față de consiliul de administrație pentru implementarea obiectivelor sale strategice. Din acest motiv, guvernanța este privită în primul rând ca misiunea și funcția consiliului de administrație.

2.2 Principiile și practica guvernanței

Distincția dintre principii și practica guvernării este extrem de importantă. Practica guvernării este particulară și poate varia, însă principiile pe care se bazează practica sunt

generale și mai trainice. Practica guvernării, așa cum este articulată în structuri, procese și proceduri specifice, este întotdeauna contextuală. În România sau în Marea Britanie, nu există un singur model de bună guvernare adecvat pentru toate uniunile de credit, indiferent de statutul, mărimea și complexitatea afacerii. Există multe modele de guvernare diferite care pot funcționa și care să le permită să reușească în funcție de circumstanțe și condiții particulare.

Practica guvernării va fi diferită în raport cu mărimea și complexitatea uniunii de credit. Mai mult, practica guvernării trebuie să se adapteze permanent și să se adapteze circumstanțelor în schimbare ale afacerii și nevoilor membrilor. Cu toate acestea, practica bunei guvernări se bazează pe un cadru de concepte și principii care sunt durabile și sunt aplicabile pe scară largă la granițele organizaționale, industriale și internaționale. Se aplică în mod egal și la uniunile de credit din Marea Britanie și România.

Aceste principii sunt adevărurile, elementele sau propozițiile fundamentale care stau la baza bunei guvernări în general și care stabilesc criteriile de referință pentru anumite modele de practică. Acestea formează bazele explicite pentru dezvoltarea unor abordări sistematice ale guvernării și sunt adesea consacrate în codurile de guvernanță, cum ar fi Codul de guvernanță corporativă al Regatului Unit și în textele de bază ale uniunilor de credit, cum ar fi sursa CREDS sau Strategia Privind Funcționarea și Dezvoltarea Sistemului C.A.R. 2016 - 2020, Principiile de Guvernanță la Casele de Ajutor Reciproc.

Înțelegerea principiilor guvernării este esențială pentru înțelegerea naturii guvernării în sine. Este posibil să cunoașteți elementele practicii guvernării într-o organizație, dar fără o bună înțelegere a principiilor pe care se bazează practica, este imposibil să înțelegeți cum se leagă și interconectează diferitele elemente ale guvernării. De asemenea, este greu de înțeles cum și de ce practicile de guvernare speciale pot și ar trebui să se schimbe și să evolueze ca răspuns la contexte și împrejurări în schimbare.

2.3 Guvernanța și relația cu managementul

Din punct de vedere istoric, majoritatea uniunilor de credit au fost înființate de colectivități având ca scop principal deservirea membrilor acestora. Fie în comunități, fie în

cadrul locurilor de muncă, oamenii s-au reunit pentru a se organiza și a angaja uniunea de credit în interesul apartenenței la ansamblu. Caracterul mutualist a fost prezent de la începuturi. Pe măsură ce uniunile de credit au crescut, complexitatea și timpul implicat în administrarea unei instituții financiare cooperatiste au trebuit să conducă din ce în ce mai mult la planuri de angajare a personalului mai profesionist și să le delege mai multă autoritate pentru gestionarea uniunii de credit.

Angajarea conducerii profesionale executive este adesea o provocare pentru consiliile de administrație, deoarece acestea încearcă să înțeleagă modul în care funcția lor este diferită de cea a conducerii. Percepțiile conceptuale ale guvernării pot fi atât de înrădăcinate și încurajate de înțelegerile proprii ale conducerii, încât poate fi dificil ca directorii să departajeze cele două notiuni. Chiar și listele de roluri și responsabilități ale consiliilor de administrație pot arăta ca responsabilități de conducere. Nu este surprinzător faptul că guvernarea nu este adesea privită ca o funcție distinctă, ci mai degrabă ca un nivel superior de conducere.

Primul principiu al sistemului de guvernare se refera la faptul că guvernanta nu este eliminată prin implementarea unui sistem de management, ci este o funcție distinctă teoretică și practică și realitate în sine. Principiile de management pot fi relevante pentru guvernanta, dar guvernanta în sine nu este management. Un bun punct de plecare pentru discutarea unui sistem de guvernanta a uniunii de credit este definiția clasică a guvernantei stabilită în prima versiune a Codului guvernării corporatiste din Regatul Unit publicat în 1992 de către Comitetul Cadbury. Punctul 2.5 prevede: „Guvernanta corporatista este sistemul prin care companiile sunt îndreptate spre performanță și controlate. Consiliile de administrație sunt responsabile de guvernarea companiilor lor. Rolul acționarilor în guvernare este să numească directorii și auditorii și să se asigure că există o structură adecvată de guvernanta. Responsabilitățile consiliului includ stabilirea obiectivelor strategice ale companiei, furnizarea conducerii pentru punerea în aplicare a acestora, supravegherea gestionării afacerii și raportarea către acționari a administrării lor. Acțiunile consiliului sunt supuse legilor, reglementărilor și acționarilor în adunarea generală” (citată în FRC 2012).

Această definiție afirmă în mod clar că guvernanta este un sistem de elemente și procese interdependente prin care o companie este îndreptată și controlată în interesul acționarilor săi. În cadrul acestui sistem există rolurile și responsabilitățile distincte, dar legate de acționari ca proprietari; din consiliul de administrație ca administratori ai societății și răspunzători față de proprietari, de lege și de autoritatea de reglementare; și de management ca fiind responsabili față de directori pentru buna funcționare a uniunii de credit.

Se precizează în mod clar faptul că, consiliul de administrație este responsabil de guvernanta și că rolul său este văzut în ceea ce privește stabilirea unor obiective strategice, oferind tot suportul pentru atingerea obiectivelor și asigurarea sistemului de supraveghere pentru gestionarea riscurilor și a performanței uniunii de credit. Trebuie să raporteze acționarilor (în cadrul uniunilor de credit, membrilor) cu privire la gestionarea efectivă a riscurilor de către organizație.

Prin urmare, un principiu central al sistemului de guvernare este distincția dintre funcția de guvernanta și funcția de conducere în cadrul tuturor uniunilor de credit.

În mod clar, pe baza acestui principiu, sistemul de guvernare este implementat cel mai simplu în cadrul uniunilor de credit în care diferite persoane își asumă cele două funcții distincte. Cu toate acestea, este important să subliniem faptul că acest principiu este universal aplicabil tuturor uniunilor de credit. Chiar și în uniunile de credit din Marea Britanie, unde directorii și voluntarii se oferă ca membri ai personalului operațional, cele două funcții de guvernanta și management există ca entități distincte și trebuie recunoscute ca atare.

2.4 Diferențe de înțelegere a funcționalității guvernantei

Vom prezenta în continuare trei scenarii generalizate care rezultă adesea din viziunea greșită conform căreia guvernanta este un nivel superior de conducere.

- Un președinte puternic (sau, uneori, trezorerul) desființează efectiv rolul de director executiv și acționează ca CEO de facto. Chiar dacă președintele și alți directori insistă ca directorul executiv să administreze uniunea de credit, de fapt, directorul executiv trebuie să primească aprobarea prealabilă a președintelui pentru decizii operaționale (chiar și pentru cele minore).

- În mod alternativ, chiar dacă CEO-ul ia decizii operaționale fără a fi nevoie de aprobare oficială, deciziile de ordin administrativ implică discuții prelungite la ședințele consiliului de administrație, membrii consiliului fiind în imposibilitatea de a rezista tentației de a spune directorului executiv cum să-și facă treaba.
- Spre deosebire de primele două scenarii, odată ce au angajat un CEO, unele Consilii se comportă ca și cum le-ar mai rămâne puțină treaba, după ce definitivează relația cu CEO-ul. În timp ce în primele două scenarii președintele sau consiliul se amestecă în mod obișnuit în management, în cel de-al treilea scenariu, consiliul își abdică responsabilitățile de monitorizare și supraveghere a activității uniunii de credit. Desigur, în practică, niciunul dintre aceste scenarii generalizate nu se prezintă într-un mod atât de clar. Dar elementele fiecărui scenariu sunt adesea prezente, din când în când și în grade diferite, atât în uniunile de credit mari, cât și în cele mici. Într-adevăr, uneori, toate cele trei scenarii se pot manifesta în aceeași uniune de credit.

2.5 Interconexiunile principiilor de guvernare

Principiile de guvernare formează un sistem interconectat. Guvernarea efectivă depinde de implementarea simultană a tuturor principiilor într-un cadru interdependent de practică.

De exemplu, un principiu central este acela că directorii se concentrează în mod eficient asupra strategiei. Dar acest principiu nu poate fi pus în aplicare decât dacă consiliul respectă un principiu la fel de important de a asigura că toți directorii au abilitățile și competențele de a gândi critic și strategic. În plus, consiliul nu poate aborda chestiuni strategice pe o bază completă, cu excepția cazului în care respectă principiul conform căruia directorul executiv este responsabil pentru a oferi consiliului o analiză convingătoare și coerentă a alegerilor sale strategice. Adoptarea unei strategii de către consiliul de administrație nu este suficientă, cu excepția cazului în care consiliul de administrație respectă și principiile de monitorizare și măsurare continuă a execuției planului de către CEO față de obiectivele stabilite. În acest sistem de guvernare, orientarea strategică a consiliului de administrație face parte din ceea ce se înțelege prin buna guvernare. A vorbi despre

guvernanta fără a vorbi despre planul strategic ar fi ca și cum s-ar vorbi despre direcționarea unei nave fără referire la destinația dorită și diagramele de navigație care arată cum să ajungi acolo.

Dar sistemul de guvernanta a uniunii de credit este mai mult decât un cadru de principii interconectate; atunci când este pus în aplicare în practică, este un sistem de relații și procese de comportament, de raportare și fluxuri de informații. Principiile generează și statuează, de exemplu, relațiile și comportamentele necesare între consiliul de administrație și membrii, consiliul și directorul executiv (și conducerea superioară) și între președinte și consiliul de administrație și directorul executiv. Ele se referă, de asemenea, și la fluxurile de informații necesare pentru susținerea reuniunilor consiliului de administrație cu datele corespunzătoare privind gestionarea, riscurile și conformitatea, informațiile financiare și de performanță.

2.6 Principiile aplicabile guvernantei strategice

În plan general, principiile centrale ale cadrului de guvernanta sunt următoarele:

- Guvernarea eficientă depinde de recrutarea și reținerea directorilor calificați și competenți.
- Consiliul de administrație este răspunzător față de statutul de membru pentru structura și cadrul de guvernare.
- Consiliul este responsabil pentru calitatea de membru și performanța uniunii de credit.
- Consiliul de administrație are votul final asupra managementului, conducerea și autoritatea asupra tuturor aspectelor organizării uniunii de credit. Comitetul este însărcinat de membri să se asigure că uniunea de credit își atinge scopul, cu respectarea cadrului legislației și al reglementării.
- Numai vocea consiliului, așa cum a determinat majoritatea în cadrul reuniunilor bine constituite (Adunări generale, Conferințe), are autoritate în cadrul uniunii de credit.
- Consiliul este responsabil pentru stabilirea direcției strategice și a politicilor unității de credit.

- Consiliul de administrație are sarcina de a supraveghea și menține cultura și valorile cooperatiste ale uniunii de credit, asupra atingerii obiectivelor strategice și asupra gestionării riscului și a conformității.
- Responsabilitatea principală a consiliului de administrație este monitorizarea și evaluarea performanței financiare și organizaționale și gestionarea globală a uniunii de credit.
- Consiliul trebuie să delege autoritatea executivă completă, directorului executiv pentru a gestiona afacerea, în limitele constrângerilor bugetare și ale politicilor stabilite de consiliu.
- CEO este responsabil pentru analiza strategiei și pentru pregătirea planului strategic de afaceri.
- Responsabilitatea CEO-ului este de a informa consiliul de administrație ca organism colectiv, nu pe președinte sau pe membrii consiliului director, individual.
- Consiliul ar trebui să monitorizeze și să evalueze în mod obiectiv performanța CEO-ului prin referire la planul strategic și la indicatorii de performanță definiți de consiliul director.
- Consiliul ar trebui să se angajeze să îmbunătățească continuu procesul de guvernare și sistemul său de succesiune pentru membrii consiliului director.

Principiile de mai sus cuprind elementele unui sistem de guvernanta care, într-un fel sau altul, poate fi implementat în toate uniunile de credit, deși poate dura mai mult timp în unele uniuni de credit decât în altele. Principiile, legăturile și conexiunile dintre acestea vor fi extinse și analizate în profunzime pe parcursul acestui manual.

3 Consiliul de Administrație (Director)

Abordarea guvernantei în acest manual subliniază natura distinctă a funcției de guvernare, spre deosebire de cea a conducerii. Aceasta implică o definiție a rolurilor și responsabilităților consiliului de administrație și a celor ale directorului executiv și a conducerii superioare și claritatea cu privire la modul în care aceste responsabilități sunt puse în aplicare în practică.

Nu este neobișnuit ca membrii consiliului director să nu aibă o înțelegere clară a rolurilor și responsabilităților lor ca membri. Deseori, există confuzii cu privire la modul în care funcția consiliului de administrație este diferită de cea a directorului general și a

conducerii. Prin urmare, este esențial să se articuleze scopul și funcția precisă a consiliului în cadrul guvernării. O bună practică este aceea de a detalia această funcție într-o declarație clară a rolurilor și responsabilităților membrilor consiliului director care pot face apoi parte dintr-o descriere în scris.

3.1 Raspunderea Consiliului Director

Funcția principală a Consiliului director este de a se asigura că uniunea de credit își atinge scopul și acționează în interesul membrilor. Acesta este ales de către membri ca autoritate generală de conducere a organizației. Prin urmare, funcția Consiliului director este de a conduce uniunea de credit și de a avea administrarea și autoritatea asupra organizării și operațiunilor sale. În cele din urmă, aceasta este responsabilă pentru conducerea și administrarea sa și trebuie să demonstreze membrilor că performanța și deciziile sale sunt în interesul lor ca proprietari ai uniunii de credit. Aceasta poate fi caracterizată ca: „nu a fost eliminat un singur pas, ci un pas a fost eliminat”. Funcția consiliului este de a conduce și de a controla uniunea de credit în numele membrilor asociați, dar nu și de a-și gestiona operațiunile.

Responsabilitatea consiliului de administrație față de membrii unei uniuni de credit cooperatista este totuși destul de diferită de cea a unui consiliu într-o corporație publică/semipublică.

Un consiliu director tipic al unei companii/corporații este preocupat de clienți și de imaginea companiei, însă este preocupat preponderent să se asigure că acționarii săi primesc o rentabilitate economică bună a investiției. Prin urmare, într-o societate cu scop lucrativ există un conflict încorporat între acționarii proprietari ai companiei și clienții săi, deoarece venitul generat de acesta din urmă este cel care plătește dividendul și influențează prețul acțiunilor pentru primul.

Într-o uniune de credit cooperatistă, acest conflict nu există deoarece membrii sunt atât acționari/asociați, cât și clienți în același timp. Spre deosebire de acțiunile dintr-o corporație obisnuită, acțiunile din uniunea de credit nu sunt tranzacționate și nu pot crește sau scădea ca valoare. Membrii uniunii de credit nu au nici o șansă să profite prin vânzarea

acțiunilor. Membrii primesc dividende pe acțiuni, dar aceasta este mai mult ca dobânda pe economii, care, este de facto, deoarece acestea nu pot fi tranzacționate și nu sunt expuse riscului de depreciere. Un dividend pe economii într-o uniune de credit este mai mult ca un beneficiu pentru client decât un beneficiu al proprietății.

Într-o uniune de credit, consiliul este responsabil față de membri atât ca proprietari cât și ca clienți. În calitate de proprietari, membrii consimt ca, consiliul să fie responsabil pentru siguranța, soliditatea și sustenabilitatea pe termen lung a uniunii de credit ca instituție financiară cooperatistă. În calitate de clienți, aceștia știu că, consiliul este responsabil pentru calitatea serviciilor pe care le primesc, inclusiv dividendul sau dobânzile plătite pentru economii și ratele aplicate pentru împrumuturi și alte servicii.

În practică, un consiliu al unei uniuni de credit este mai răspunzător față de membri ca și clienți decât ca proprietari, adică pentru a asigura că uniunea de credit oferă membrilor o afacere mai bună cu privire la serviciile financiare decât ar găsi altfel în sectorul cu profit.

Consiliul de administrație este responsabil pentru uniunea de credit care oferă beneficii reale și valoare adăugată membrilor și contribuie la creșterea rezilienței și stabilitatea lor financiară.

Adăugarea de valoare pentru membri implică totuși că membrii consiliilor se confruntă cu probleme de conflict de interese. De exemplu, chiar dacă toți membrii primesc aceeași rată a dividendelor pentru economii, sporitorii de dividende mai avantajoase în detrimentul ratelor mai mari ale dobânzii la creditele acordate debitorilor. Dividendele mai mici pot însemna scăderea ratelor dobânzilor la împrumuturi. În mod similar, în cazul în care uniunile de credit nu percep taxe pentru servicii, acest lucru poate însemna un beneficiu economic mai mare pentru membrii care utilizează excesiv aceste servicii gratuite în detrimentul celor care nu le folosesc deloc.

Adevărata provocare pentru membrii consiliului de administrație este de a cântări dorințele și nevoile concurente ale membrilor și de a obține un echilibru echitabil pentru toți. Consiliul de administrație este răspunzător față de membri pentru îndrumarea politică pe care o acordă directorului executiv și conducerii cu privire la proiectarea unui pachet echitabil de produse și servicii pentru calitatea de membru în ansamblul său.

3.2 Autoritatea și responsabilitatea Consiliului Director

Consiliul Director are puterea și autoritatea de bază pentru a asigura că uniunea de credit oferă un serviciu financiar eficient membrilor săi. Această putere și autoritate pot fi înțelese doar în contextul răspunderii față de membri, deoarece membrii care delegă consiliului director au autoritatea de a lua decizii în numele lor și în interesul lor.

Cu putere și autoritate vin responsabilități. Acestea sunt responsabilități specifice guvernării uniunii de credit și se deosebesc de responsabilitățile strategice și operaționale ale directorului executiv și ale echipei de personal.

Există o distincție critică între „scopuri” și „mijloace” pentru a clarifica funcțiile distincte ale consiliului și ale conducerii, astfel:

- În general, „se termină” vizează viziunea, valorile, scopul, direcția și obiectivele uniunii de credit. Ele desemnează în mod fundamental ceea ce uniunea de credit dorește să realizeze, pentru cine și cu ce costuri. Desemnarea "scopurilor" este responsabilitatea clară a consiliului.
- „Mijloacele” se referă la toate activitățile de gestionare strategică și operațională care trebuie puse în aplicare pentru a atinge scopul uniunii de credit și în special a obiectivelor și obiectivelor acesteia. "Mijloacele" sunt responsabilitatea clară a CEO-ului și a echipei de personal. Pe baza acestei distincții, responsabilitățile consiliului de administrație pot fi împărțite în următoarele șapte domenii cheie, după cum urmează să fie detaliate în acest manual.

3.3 Scop, misiune și valori

Consiliul Director este responsabil de definirea scopului uniunii de credit și de menținerea caracterului său de instituție financiară cooperativă responsabilă față de membrii săi. Aceasta include aprobarea misiunii, valorile și principiile afirmațiilor uniunii de credit.

Stabilirea scopului și a valorilor unității de credit trebuie să fie sub controlul consiliului. Personalul poate propune formularea declarațiilor de misiune și valori, însă consiliul trebuie să le definitiveze, să le valideze și să le aprobe.

3.4 Numirea unui CEO și a unei echipe de conducere

Este responsabilitatea consiliului de administrație să desemneze o persoană responsabilă pentru conducerea strategică și operațională a uniunii de credit. În mod normal, această persoană este CEO, dar în unele uniuni de credit britanice ar putea fi numită manager sau coordonator.

Alegerea CEO-ului potrivit pentru a conduce conducerea afacerii este probabil cea mai importantă sarcină pe care trebuie să o îndeplinească un consiliu. Consiliul nu poate niciodată să delege angajarea directorului executiv personalului sau niciunei agenții externe. Directorul executiv este un individ cheie în cadrul sistemului de guvernare strategică, care trebuie să fie numit în mod direct de către consiliul de administrație și să rămână responsabil în mod direct.

În mod normal, CEO ar fi delegat autoritatea să angajeze restul echipei de personal, însă supravegherea directă și implicarea în angajarea altor persoane de conducere superioare este adesea o responsabilitate reținută de consiliul de administrație. Cu toate acestea, CEO-ul are autoritatea delegată să aprobe în cele din urmă numirea altor membri ai personalului de conducere.

3.5 Delegarea managementului operațional către CEO

În timp ce consiliul se ocupă de viziunea, valorile, scopul, direcția și obiectivele uniunii de credit, CEO este responsabil de mijloacele utilizate pentru a atinge tot ceea ce Consiliul director dorește să realizeze în numele membrilor și pentru acestia.

În cadrul sistemului de guvernare a uniunii de credit, consiliul de administrație este responsabil de delegarea autorității directorului executiv pentru a atinge scopul uniunii de credit, în limitele stabilite de politica de consiliu, strategia convenită, resursele disponibile, legislația și reglementările și orice alte constrângeri pe CEO de către consiliul de administrație.

Consiliul limitează în mod corespunzător autoritatea delegată a CEO-ului, deoarece nu toate mijloacele de atingere a obiectivelor strategice și a obiectivelor sunt legale, morale sau acceptabile pentru consiliul de administrație. Mijloacele ar putea fi lipsite de etică sau în afara valorilor unei organizații cooperative; altele ar putea fi prea riscante sau costisitoare.

Cu toate acestea, pe lângă aceste limitări definite, consiliul de administrație ar trebui să delege CEO-ului autoritatea deplină pentru a determina mijloacele prin care uniunea de credit va atinge scopurile stabilite de consiliul de administrație. Acest lucru este important, deoarece, dacă CD determină și mijloacele de a-și realiza obiectivele și obiectivele, acesta nu este capabil să dețină responsabilitatea CEO-ului și responsabil pentru succes sau eșec în cazul în care CEO-ul execută pur și simplu acțiunile stipulate de consiliu. Centrul sistemului de guvernare strategică este monitorizarea performanței CEO-ului și este important ca directorul executiv să aibă autoritate directă și controlul conducerii asupra acțiunilor și operațiunilor organizației.

3.6 Stabilirea politicilor consiliului

Stabilirea politicilor care definesc cadrul general în cadrul uniunii de credit reprezintă o funcție centrală a consiliului de administrație. Este important să se clarifice distincția dintre politica, procedurile de consiliu și management. Politica de consiliu se referă la principiile, regulile și orientările care stabilesc contextul pentru direcția, strategia și operațiunile uniunii de credit. Ele nu privesc mijloacele prin care politicile sunt puse în aplicare. De asemenea, conducerea poate avea politici în legătură cu administrarea afacerii. Acestea privesc modul în care sunt structurate activitățile și intervențiile care permit structurarea obiectivelor uniunii de credit. Procedurile și procesele precizează în detaliu modul în care aceste activități trebuie puse în practică de personalul operațional. Politicile, procesele și procedurile de management sunt responsabilitatea CEO-ului și a echipei de personal.

3.7 Monitorizare și control

Monitorizarea riscurilor, supravegherea și controlul reprezintă o funcție fundamentală a guvernării și este esențială pentru succesul oricărei uniuni de credit.

Există trei domenii principale de interes pentru membrii săi:

1) Valorile, principiile și cultura organizațională cooperativă: este o responsabilitate specifică a consiliului pentru dezvoltarea și menținerea unei culturi cooperative în întreaga organizație.

2) Planificarea strategică și financiară: responsabilitatea consiliului de administrație este să aprobe un plan de afaceri strategic. Este, de asemenea, monitorizarea progresului spre atingerea obiectivelor strategice. Supravegherea colectivă a situației financiare a uniunii de credit este fundamentală pentru o bună practică.

3) Riscul și conformitatea: este responsabilitatea consiliului de administrație să stabilească un cadru eficient de guvernare a riscurilor, cu o abordare cuprinzătoare și sistematică de identificare, analiză și atenuare a riscurilor. Este responsabilitatea Consiliului de administrație să monitorizeze direcția uniunii de credit care va respecta legislația, cerințele de reglementare și propriile politici de consiliu.

3.8 Monitorizarea, suportul și provocările conducerii executive

Consiliul de administrație trebuie să joace un rol proactiv în stabilirea unei relații de susținere și critică cu CEO-ul. Această relație trebuie să fie luată în considerare într-o înțelegere clară a diferitelor roluri și responsabilități ale consiliului (și președintelui) și ale CEO-ului. Consiliul de conducere este de așteptat, de exemplu, să preia conducerea și să nu depindă de CEO și de personalul pentru supravegherea și monitorizarea uniunii de credit. Pe de altă parte, consiliul nu trebuie să își depășească atribuțiile și să se amestece în managementul operațional.

Responsabilitățile particulare în acest domeniu includ:

- Evaluarea performanței directorului executiv, în primul rând prin îndeplinirea obiectivelor strategice convenite de consiliu.
- Dezvoltarea aptitudinilor, calificărilor și monitorizarea uniunilor de credit, prin implementarea managementului performanței ca elemente cheie esențiale ale activității.

3.9 Structura și procesul de administrare

Consiliul de administrație este responsabil pentru stabilirea și menținerea cadrului de guvernare care determină modul în care își desfășoară propriile afaceri. Consiliul de administrație este răspunzător față de membri, pentru administrarea afacerii într-o manieră proactivă și pozitivă.

Responsabilitățile administrative prioritare includ:

- Compoziția, structura, activitățile și raportarea consiliului.
- Abilitățile, cunoștințele, capacitatea și experiența membrilor consiliului de administrație.
- Expertiza membrilor consiliului de administrație în înțelegerea, analiza financiară și în înțelegerea afacerii în sectorul creditelor.
- Cultura și conducerea consiliului pentru a preîntâmpina gradul de risc, strategia și supravegherea uniunii de credit și performanța acesteia.
- Stabilirea rolurilor, responsabilităților și așteptărilor membrilor consiliului.
- Politicile și procedurile care se aplică direct consiliului (de exemplu, politici succesoriale, politici de declarare a intereselor etc.).
- Transparența și raportarea către membrii și alte părți interesate.
- Consiliul de formare și evaluarea performanței.
- Recrutarea și selectarea membrilor consiliului de administrație.
- Evaluarea periodică de către consiliul de administrație a propriilor performanțe.
- Consiliul nu poate delega responsabilitatea CEO-ului pentru conducerea consiliului propriu-zis.

3.10 Declararea rolurilor și responsabilităților consiliului

Se recomandă ca fiecare consiliu să adopte o declarație privind rolurile și responsabilitățile consiliului. Este necesară evidențierea faptului că membrii consiliului trebuie să îndeplinească minim, următoarele atribuții:

- Stabilirea, acceptarea și menținerea culturii organizaționale, eticii și valorilor uniunii de credit.
- Aprobarea direcției strategice a uniunii de credit, obiectivele pe termen lung și pe termen scurt.
- Supravegherea și contestarea conducerii executive în interesul membrilor.
- Monitorizarea și evaluarea progreselor înregistrate în raport cu obiectivele stabilite de consiliu.

- Supravegherea respectării procedurilor interne și atenuarea riscurilor.
- Monitorizarea atribuțiilor pentru calitatea de membru al uniunii de credit și aderarea la valorile acestuia.

În mod normal, membrii consiliului ar trebui să fie de acord cu declarația finală convenită, pentru a deține în mod individual și colectiv documentul – declarație de responsabilitate cu privire la rolul și responsabilitățile CEO-ului și ale echipei de conducere.

4 Funcția de Director General (CEO) și de conducere

4.1 Rolul și autoritatea unui CEO

Termenul Chief Executive Officer sau CEO este folosit pentru a defini conducătorul principal care este responsabil în cadrul consiliului de administrație pentru conducerea strategică și operațională a uniunii de credit și pentru punerea în aplicare a planului strategic. Directorul executiv este membru al personalului care are autoritatea delegată a consiliului de administrație pentru conducerea afacerii de creditare. CEO-ul formează un element constitutiv principal al sistemului de guvernare și, ca atare, trebuie să fie numit direct de către consiliul de administrație la care este răspunzător.

Directorul executiv este autorizat de consiliul de administrație pentru a gestiona și conduce afacerile unității de credit, după cum este necesar și adecvat pentru a executa strategiile și pentru a obține rezultatele aprobate de consiliu în planul strategic (sau altă acțiune a consiliului). Fără autoritatea executivă delegată, consiliile sunt în mod constant implicate în detaliile luării deciziilor manageriale.

Autoritatea delegată este dependentă de CEO, care acționează în conformitate cu politicile, bugetele și alte acțiuni adoptate de consiliu și îndeplinește responsabilitățile stabilite în descrierea postului CEO și, desigur, ca lege și reglementare.

Aceste responsabilități ar trebui să fie documentate într-o declarație a consiliului de administrație privind rolul și responsabilitățile CEO-ului și o descriere a postului. CEO-ul trebuie să delege autoritatea și responsabilitatea în mod sistematic în cadrul uniunii de credit.

În cazul în care consiliul de administrație insistă asupra monitorizării și aprobării fiecărei decizii a CEO-ului, în realitate atunci consiliul de administrație este cel care ia decizii

reale asupra activităților uniunii de credit. În cazul în care consiliul de administrație ia deciziile, acesta nu poate deține responsabilitatea CEO pentru succesul sau eșecul în atingerea obiectivelor stabilite de consiliul de administrație al uniunii de credit.

4.2 Conducerea strategică a CEO-ului

Responsabilitatea consiliului director pentru stabilirea direcției strategice a uniunii de credit este o trăsătură centrală a modelului de guvernare.

Cu toate acestea, CEO are un rol la fel de important în asigurarea leadershipului în sprijinul stabilirii direcției strategice a Consiliului de administrație și în furnizarea de analize și de conștientizare a pieței. Ca parte esențială a acestui rol, CEO trebuie să preia conducerea în pregătirea planului strategic sau de afaceri, în limitele stabilite de consiliul de administrație. Consiliul, desigur, este, în cele din urmă, organismul care trebuie să fie de acord și să semneze planul de afaceri.

Consiliul de administrație are nevoie de expertiza profesională a unui CEO în ceea ce privește strategia, managementul și dezvoltarea organizațională, dacă acesta se extinde și crește. Aceste competențe ar trebui să figureze în fișele de post și procesele de recrutare. Consiliul de administrație angajează un CEO care să aducă dinamism, pasiune și conducere, să dezvolte viziunea și strategia și să creeze și să se bazeze pe oportunități care nu se află în afara experienței și abilităților consiliului.

4.3 Aptitudini, caracteristici și cunoștințe ale CEO-ului

În cazul în care uniunile de credit încearcă să crească și să se extindă, este esențial pentru consiliile de administrație să se asigure că au o viziune clară asupra competențelor, caracteristicilor și cerințelor de cunoștințe ale CEO-ului lor. O mai bună înțelegere conduce la o angajare mai inteligentă a directorilor executivi, cu rezultate îmbunătățite și performanța uniunii de credit.

Aptitudini și competențe:

Un CEO de succes are nevoie de aptitudini și competențe în conducerea strategică, în management și în întreprinderi, în analiza financiară și organizațională și în comunicarea și

construirea relațiilor. Aceste abilități și competențe trebuie să fie descrise cu exactitate în descrierea postului și testate prin procesul de recrutare.

Gândirea strategică este o componentă esențială a conducerii eficiente a CEO-ului și este deosebit de important să se evalueze de la început, ca parte a procesului de recrutare. Este dificil pentru membrii consiliului să definească ce este implicarea; cu toate acestea, sunt disponibile instrumente de evaluare pe care consiliile de administrație le pot lua în considerare în selectarea directorilor executivi și a managerilor de rang înalt.

Personalitatea este la fel de importantă ca și abilitățile și competențele. CEO de succes vor avea tendința de a-și exprima agreabilitatea, conștiința și stabilitatea emoțională. Caracteristicile personale asociate unui stil de leadership transformațional sunt viziunea, inspirația, angajamentul personal față de idealurile și scopurile specifice și abilitatea de a se angaja emoțional în atingerea obiectivelor organizaționale. Acești lideri sunt susceptibili de a avea carisma, competențe ridicate și dinamism și, în mod important, pot stabili, comunica și împărtăși o viziune, în același timp, împuternicind adepții să se concentreze asupra realizării acestei viziuni în practică. Să nu submineze importanța competențelor, a competențelor și a cunoștințelor; dar fără ca personalitatea să fie inspirată, motivată și entuziasmată, directorii executivi nu reușesc să preia uniunea de credit înainte cu cele mai bune planuri strategice.

5 Relația dintre consiliul de administrație și management

5.1 Separarea clară a responsabilităților

O bună administrație se bazează pe o repartizare clară a responsabilităților între consiliul de administrație, CEO și personal; astfel încât aceștia să-și poată asuma eficient funcțiile în interesul uniunii de credit și a membrilor săi. Consiliul nu ar trebui să încerce să efectueze activitatea managementului și, în mod similar, directorul executiv nu ar trebui să încerce să preia sau să controleze activitatea consiliului. O înțelegere și o acceptare clară a acestor roluri și responsabilități distincte este esențială. Uniunilor de credit li se recomandă cu tărie să aprobe declarații scrise de responsabilitate pentru consiliu, președinte și CEO.

Consiliile delegă autoritatea executivă a CEO pentru a gestiona dezvoltarea strategică și operațiunile zilnice ale uniunii de credit. Directorul executiv delegă apoi

autoritatea și responsabilitatea pentru diverse funcții operaționale managerilor seniori și membrilor personalului. Cu toate acestea, CEO este cel care răspunde în mod exclusiv în fața consiliului de administrație pentru gestionarea uniunii de credit, în conformitate cu strategiile și politicile convenite și adoptate de consiliul de administrație.

Aceste două funcții ale consiliului și ale conducerii nu funcționează în mod izolat; ele sunt reciproc interdependente și trebuie să lucreze una cu alta pentru succesul afacerii.

5.2 O relație bazată pe parteneriat

Conducerea în uniunea de credit este o funcție comună, iar succesul depinde de consiliile de administrație de modul în care apreciază relația lor cu CEO iar conducerea trebuie să fie una de parteneriat, chiar dacă CEO rămâne în cele din urmă responsabil față de consiliul de administrație.

CEO sunt angajați pentru experiența lor în conducere, strategie și management și răspund consiliului de administrație pentru realizarea obiectivelor. Dar ei informează, de asemenea, consiliul despre gândirea lor strategică și stabilirea obiectivelor, în consecință, CEO este un partener care colaborează cu consiliul de administrație în direcția conducerii uniunii de credit. În acest sens, dacă un CEO și un consiliu de administrație nu pot ajunge la o înțelegere reală asupra strategiei și a direcției, relația este fundamental compromisă și, prin urmare, poate fi necesar să părăsească uniunea de credit.

Dacă un CEO trebuie să fie tras la răspundere pentru performanța unei uniuni de credit, el sau ea trebuie să fie clar în legătură cu responsabilitățile sale specifice și să cunoască exact natura, amploarea și nivelul autorității executive delegate sub controlul său. El sau ea trebuie să știe că, chiar și după discuții de colaborare cu privire la calea de urmat, autoritatea și puterea de a lua decizii de management sunt în cele din urmă ale sale.

Căutarea unor linii absolute și categorice între rolul și responsabilitățile membrilor Consiliului director și cea a CEO nu este întotdeauna simplă. Documentația nu poate niciodată elimina complet confuzia sau dezbaterea, dar ajută mai mult în această direcție decât absența ei.

5.3 Președintele și CEO

Directorul executiv este responsabil exclusiv față de consiliul de administrație, și nu față de vreun membru individual al consiliului, incluzând președintele. Cu toate acestea, principala relație consiliu de administrație – management este relația dintre președintele consiliului de administrație și CEO. Președintele acționează ca principala legătură între consiliu și CEO, în timp ce directorul executiv este singura legătură între consiliul de administrație și personal.

Președintele și CEO reprezintă polii funcțiilor distincte ale guvernării și managementului: relația ar trebui să se bazeze mai mult pe un sentiment de egalitate decât pe o ierarhie. Pentru ca un CEO să răspundă președintelui ca și cum acesta ar fi supervisorul sau managerul de linie al CEO, ar trebui ca președintele să fie considerat adevăratul CEO și rolul actualului CEO să fie compromis.

Având un singur punct de contact între consiliu și conducere, prin intermediul președintelui și CEO, se evită CEO să fie solicitat în mai multe direcții de către directorii individuali. În același timp, se evită ca consiliul de administrație să treacă peste CEO și să se ocupe direct de personal. A spune că președintele este singurul punct de contact pentru CEO, nu înseamnă că acesta nu lucrează direct cu toți membrii consiliului de administrație, deoarece el sau ea participa în mod necesar la întâlnirile consiliului de administrație, dar contactul principal va fi prin intermediul președintelui.

5.4 Claritatea așteptărilor

Consiliul director conduce, direcționează și controlează uniunea de credit, în timp ce delegă autoritatea executivă CEO pentru a gestiona strategia și operațiunile pentru a-și atinge obiectivele. CEO este apoi responsabil în fața consiliului pentru performanța uniunii de credit în raport cu obiectivele definite.

Prin urmare, un principiu central al sistemului de guvernare este claritatea așteptărilor. Un CEO nu poate fi tras la răspundere pentru directive sau instrucțiuni care sunt neclare, nelegale, contradictorii sau care provin din mai multe direcții. Așteptările

consiliului sunt stabilite în politica de consiliu și în obiectivele convenite în planul strategic sau de afaceri.

De aceea, important pentru sistemul de administrație este dezvoltarea politicii de consiliu și a obiectivelor strategice. Este împotriva obiectivelor strategice, așa cum s-a stabilit în cadrul politicii consiliului de administrație, că performanțele uniunii de credit și ale CEO pot fi măsurate. Fără claritatea politicii de consiliu și fără claritatea obiectivelor, este greu să se măsoare corect performanța.

5.5 Delegarea autorității executive

5.5.1 Abordarea privind delegarea

Delegarea autorității are o importanță fundamentală pentru administrație. În cazul în care membrii consiliului de administrație și CEO sunt nesiguri în ceea ce privește natura, nivelul și amploarea autorității delegate, rolurile și responsabilitățile acestora rămân confuze, iar dezvoltarea corespunzătoare a afacerii poate fi compromisă. Aceștia pot deveni implicați în luarea deciziilor manageriale și distrași de la rolul lor principal de a stabili direcția strategică și de a monitoriza performanța globală.

Pentru CEO, lipsa de claritate cu privire la autoritatea delegată are implicații majore.

În cazul în care CEO consideră că trebuie să verifice sau să solicite chiar și aprobarea unor decizii minore, aceștia nu avansează în dezvoltarea afacerii și sunt compromiși în demonstrarea conducerii strategice antreprenoriale pentru care sunt angajați. Fără o autoritate delegată clară, li se refuza controlul asupra organizației.

Pentru a face ca autoritatea delegată executivă să fie reală și eficientă, CEO-ul ar trebui să fie singurul punct de delegare al consiliului. Doar având un singur punct de delegare, CEO-ul poate fi tras la răspundere pentru toate aspectele legate de gestionarea și performanța afacerii. Motivul unei delegări extinse de autoritate este acela de a acorda CEO-ului șansa de a lua decizii și de a încuraja creativitatea și inovația în creșterea și dezvoltarea uniunii de credit. Necesitatea constantă de a solicita aprobarea deciziilor din partea președintelui sau a consiliului de administrație nu numai că compromite moralul CEO-ului, ci și îngreunează procesul de luare a deciziilor.

Cu toate acestea, preocupările consiliului de administrație cu privire la delegarea autorității executive pot apărea nu doar din cauza confuziilor de lungă durată în ceea ce privește natura guvernării și a managementului, ci și datorită faptului că, consiliile sunt preocupate de pierderea controlului și de compromiterea răspunderii acestora. Din acest motiv, este important ca, consiliile să recunoască faptul că ele rămân întotdeauna în control și sunt autoritatea supremă. Autoritatea delegată CEO-ului se află întotdeauna în parametrii stabiliți de consiliu prin intermediul politicilor consiliului, a obiectivelor strategice, a bugetelor și a resurselor, precum și a constrângerilor externe prin legislație și reglementare.

Opțional, politicile privind limitările executive pot fi dezvoltate pentru a defini ceea ce un CEO nu poate face. Aceste politici restricționează autoritatea decizională a CEO-ului asupra unor elemente specifice. Limitările autorității executive delegate vor varia de la o uniune de credit la alta. Consiliul de administrație trebuie să decidă ce autoritate de decizie este rezervată consiliului.

Sarcina consiliului de administrație nu este de a-l controla pe CEO, ci de a face tot posibilul pentru a-și maximiza creativitatea și inovația în atingerea succesului uniunii de credit, dar și de a-l face pe CEO responsabil pentru rezultatul și consecințele deciziilor luate prin intermediul sistemelor eficiente de control și monitorizare. Sistemul de guvernare depinde de consiliile de administrație, ca acestea să-și dea seama că este important să se delege cât mai mult posibil, păstrând în același timp controlul consiliului.

5.5.2 Un calendar pentru delegarea autorității

Gradul de extindere și limitările autorității delegate sunt adesea mai mult asumate prin obiceiuri și practici decât sunt detaliate în scris în programele delegării autorității. Multe pot depinde de relația CEO-ului cu președintele și consiliul. În afară de clarificarea așteptărilor, există alte motive pentru a justifica autoritățile delegate:

- În Marea Britanie regimul managerilor seniori necesită identificarea alocării responsabilităților prescrise, cele care revin președintelui și CEO-ului, iar aceste responsabilități implică delegarea clară a autorității.

- În România, principiile de guvernanță la casele de ajutor reciproc arată clar că funcțiile consiliului de administrație și executiv trebuie clarificate.
- Există o reglementare sporită a utilizării tehnologiei terțe pentru a furniza servicii critice, astfel încât gestionarea zilnică a externalizării acestor servicii va depinde de un nivel ridicat de autoritate delegat CEO-ului.
- Există un risc puternic pentru uniunile de credit, pe care obiceiurile și practicile, oricât de eficace, nu vor supraviețui schimbării personalului-cheie ale președintelui sau și a CEO-ului.

În general, CEO-ul a delegat autoritate ca să:

- Dezvolte planurile strategice, de afaceri și financiare ale uniunii de credit pentru examinare de către consiliu și implementare.
- Gestioneze operațiunile zilnice, inclusiv angajarea și remunerarea personalului.
- Identifice și documenteze riscurile operaționale și alte riscuri, să formuleze și implementeze strategiile de gestionare și de atenuare a acestor riscuri, așa cum au fost considerate de consiliul de administrație.
- Gestioneze bugetul financiar.
- Gestioneze sistemele de control, monitorizare și raportare pentru a se asigura că acestea captează toate informațiile relevante pentru funcționarea eficientă a afacerii.
- Determine termenii și condițiile pentru acțiuni, depozite, împrumuturi și alte produse și servicii furnizate de uniunea de credit, inclusiv ratele dobânzilor și ale dividendelor.
- Asigure că consiliului și comisiilor sale li se oferă informații relevante.
- Se implice în aranjamente contractuale și în suportarea obligațiilor financiare în numele uniunii de credit, după cum este necesar pentru a executa strategiile aprobate de consiliul de administrație.
- Implementeze politici, procese și coduri de conduită aprobate de consiliu.

Această autoritate delegată este constrânsă și limitată de:

- Politicile consiliului de administrație – non-politici de management, adică nu sunt amestecate cu practicile operaționale.

- Planuri strategice și de afaceri - după cum a convenit consiliul.
- Planuri și bugete financiare - conform celor convenite de consiliu. Directorii generali au controlul asupra bugetului, de obicei cu toleranțe predeterminate în depășirea bugetului.
- Regulament și legislație – este responsabilitatea CEO-ului să asigure respectarea cerințelor de reglementare și să consilieze consiliul cu privire la orice schimbări sau evoluții.
- Oricare politici specifice de limitare a executivului stabilite de consiliu – nu toate mijloacele de realizare a obiectivelor strategice sunt în mod necesar acceptate de consiliu. Mijloacele ar putea fi lipsite de etică, să nu corespundă valorilor unei organizații cooperatiste, unele ar putea fi prea riscante sau prea costisitoare, iar unele ar putea fi doar împotriva propriilor obiective. Acestea trebuie să fie clar stabilite în documentele de politică sau în planurile strategice, financiare și de afaceri, dar, de asemenea, pot fi stabilite într-un calendar al responsabilității delegate.

CEO-ul își cunoaște autoritatea delegată din documentația de mai sus, dar și din:

- Descrierea postului CEO.
- Declarația în care sunt definite rolurile și responsabilitățile CEO.
- Un calendar al autorității delegate – acest lucru reunește clar într-un singur loc definiția autorității delegate CEO de consiliul de administrație.

În cazul în care autoritatea CEO-ului este limitată, CEO-ul trebuie să aducă în discuție procesul de luare a deciziilor în consiliu. Întotdeauna vor exista zone incerte în care autoritatea pentru luarea deciziilor este neclară. În astfel de cazuri, directorul executiv trebuie să verifice împreună cu președintele consiliului sau cu întreg consiliul.

5.6 CEO-ul, managementul superior și alți membri ai personalului

Ca o consecință a principiului delegării autorității executive doar CEO-ului este răspunzător și responsabil pentru conducerea altui nivel de personal, inclusiv a

managementului superior. CEO-ul trebuie să delege autoritatea și responsabilitatea în mod sistematic la nivelul întregii organizații.

În mod normal, consiliul de administrație este cel care aproba principalele politici de resurse umane ale uniunii de credit, cum ar fi condițiile standard de angajare, de contract, salarizare și alte beneficii. Cu toate acestea, CEO-ul este răspunzător și responsabil pentru recrutarea, conducerea și disciplina personalului. Consiliile nu ar trebui să fie implicate direct în recrutarea de personal, în afara recrutării CEO-ului. Singura excepție ar fi angajarea celor din relativ puținele poziții executive cheie care raportează în mod regulat și lucrează direct cu consiliul de administrație, de exemplu un director financiar sau un responsabil de audit intern.

Chiar dacă acești indivizi ar putea „raporta” CEO-ului ca o chestiune de angajare, pe de altă parte aceștia „raportează” în mod regulat informații critice de care consiliul depinde și pot participa în mod regulat la ședințele consiliului. Nu este o diminuare a autorității directorului atunci când un consiliu de administrație (sau un subcomitet) participa la interviurile finale ale candidaților selectați pentru astfel de roluri și oferă informații CEO-ului înainte ca acesta să ia decizia finală de angajare.

5.7 Managementul CEO-ului

CEO-ul raportează întregului consiliu de administrație și răspunde tuturor membrilor Consiliului în mod colectiv. Dar gestionarea eficientă a performanțelor CEO-ului, inclusiv dezvoltarea personală și profesională, nu poate fi practic evaluată de consiliu la nivel de grup. Această funcție ar trebui să fie efectuată în principal de către președinte în numele consiliului sau de către un subgrup desemnat de membrii Consiliului director. Cu toate acestea, nu rezultă că președintele este de facto „managerul” sau „supraveghetorul” CEO-ului. În schimb, președintele servește ca legătură de zi cu zi și ca conduită informativă între consiliul de administrație și CEO. Este o chestiune sensibilă, ca consiliul să delege președintelui responsabilitatea administrării detaliilor zilnice ale angajării CEO-ului. Președintele ar trebui, de asemenea, să servească drept principal „mentor” al CEO-ului, să încurajeze, să consilieze și să ofere un mediu de susținere și confidențialitate în care să discute probleme separate de procesele oficiale de performanță.

5.8 Evaluarea performanței CEO-ului

Președintele sau un subgrup al membrilor Consiliul director ar trebui, de asemenea, să efectueze revizuirea anuală a dezvoltării personale și a performanței CEO-ului. Consiliul de administrație își poate rezerva responsabilitatea pentru aprobarea examinării finale scrise și a oricăror eventuale modificări de compensare care rezultă. În orice caz, compensația CEO-ului și ceilalți termeni de angajare fac obiectul unor bugete și politici de personal aprobate de consiliul de administrație și obiectul contractului de muncă al CEO-ului.

Performanța CEO-ului este măsurată în ultimă instanță de performanța uniunii de credit în raport cu planul său strategic. Toate celelalte interese și contribuții sunt pe plan secund în realizarea obiectivelor uniunii de credit. În ceea ce privește monitorizarea acestor obiective, pot predomina măsuri „dure”, cum ar fi indicatorii financiari și de aderare. Pentru a se asigura că considerentele „ușoare” importante, cum ar fi cultura organizațională își mențin importanța și profilul, acestea ar trebui incluse acolo unde este posibil, în planul strategic.

Orice obiective legate de dezvoltarea personală sau profesională a CEO-ului ar trebui să fie în legătură directă cu atingerea obiectivelor strategice și ar trebui să fie documentate și convenite în conformitate cu abordarea monitorizării performanței uniunii de credit.

5.9 CEO-ul în rolul de director executiv al consiliului

În practică, CEO-ul participă la discuții și la luarea deciziilor în același mod ca și directorii. Este rar și necorespunzător ca directorii executivi să nu participe la luarea deciziilor strategice și la politica consiliului de administrație. Într-adevăr, consiliul ajunge adesea la concluzii și să ia decizii din informațiile și analizele CEO-ului.

În România, toți CEO sunt membrii de drept ai consiliului de administrație și, prin urmare, participă de facto la deliberările și la luarea deciziilor. În Marea Britanie, ca și în SUA și Irlanda, CEO nu este membru de drept al consiliului și astfel nu au aceleași răspunderi sau responsabilități fiduciare ca și membrii Consiliului. Cu toate acestea, în Marea Britanie, este o chestiune de alegere, și un număr restrâns de uniuni de credit mai mari au CEO în calitate de membrii de drept. În Marea Britanie, unde CEO-ul a fost cooptat sau ales în calitate de membru cu drepturi depline al consiliului de administrație, scopul a fost acela

de a evidenția relația de parteneriat dintre consiliu și CEO. În general în conformitate cu practica în uniunile de credit britanice și în uniunile de credit din România, CEO-ul reprezintă directorul executiv; restul membrilor consiliului fiind directori neexecutivi. Motivul ca CEO-ul să devină director executiv al consiliului a fost pentru a asigura că acesta este pe deplin angajat în calitate de partener în dezvoltarea strategică a uniunii de credit și împărtășește aceleași responsabilități juridice și de reglementare ca și ceilalți membri ai consiliului. Acesta este cazul în România.

Cu toate acestea, în cazul în care CEO-ul este un director executiv, acesta nu schimbă responsabilitatea CEO-ului în fața consiliului de administrație de a răspunde așteptărilor de performanță a consiliului. CEO-ul, în calitate de director executiv, păstrează aceeași autoritate executivă delegată pentru a pune la dispoziție politica și obiectivele strategice și aceeași relație cu președintele în calitate de CEO care nu este membru al consiliului.

În unele uniuni de credit britanice există mai mult de un director executiv, cum ar fi CEO plus directorul financiar. Acest lucru creează un parteneriat între directorii neexecutivi și executivi în interiorul consiliului de administrație.

Directorii executivi din cooperative ar trebui să fie prezentați pentru alegeri membrilor la AGA în același fel ca și directorii neexecutivi, însă aceasta depinde de regulile uniunii de credit. În uniunile de credit britanice, este comun rezervarea funcției de director executiv pentru cei numiți de consiliul de administrație, dar persoana este încă prezentată membrilor pentru ratificare. Calitatea de membru permite refuzarea numirii în funcție a unui director executiv.

6 Valorile cooperatiste, principiile și cultura organizațională

Consiliul de administrație este răspunzător față de membri pentru a asigura că uniunea de credit își atinge scopul în calitate de instituție financiară, cooperativă și financiară controlată democratic. Are responsabilitatea de a asigura că uniunea de credit oferă servicii financiare de calitate, echitabile și accesibile membrilor săi și că operează la standarde înalte de practici etice.

Consiliul de administrație este însărcinat cu direcționarea și conducerea unei instituții financiare dedicate valorilor și principiilor cooperării, și cu recrutarea unui CEO care are capacitatea de a aduce aceste valori și principii la viață în întreaga organizație.

Valorile sunt credințe sau judecăți despre ceea ce este important, util sau demn de urmat. Ele presupun interes, motivează acțiunea și inspiră dedicarea timpului și a energiei pentru realizarea obiectivelor organizaționale sau personale. Principiile aliniază valorile la aplicarea practică, în conformitate cu standardele de comportament agreate și acceptate în mod fundamental.

Ca parte a mișcării cooperatiste, uniunile de credit au avut o lungă tradiție de angajament față de valori și principii cooperatiste și etice. Acestea formează sistemul de credințe și cadrul în care funcționează afacerea.

Cel mai recent acord internațional recunoscut privind valorile și principiile este Declarația privind Identitatea Cooperatistă proclamată la Adunarea Generală ICA din 1995, în Manchester, Marea Britanie.

Pentru mulți membri ai cooperativelor, aceste valori reprezintă un motiv decisiv pentru selectarea unei cooperative pentru a răspunde nevoii lor particulare: o abandonare a acestor valori poate fi dăunătoare din punct de vedere economic pentru o uniune cooperatistă sau de credit.

Pentru uniunile de credit, ca în orice cooperativă, există riscul ca, în căutarea succesului economic, acestea să adopte aceleași valori și practici ca și întreprinderile standard din sectorul privat, care maximizează profitul. În acest fel, își pierd particularitatea și caracterul distinctiv și rațiunea lor fundamentală de a exista. Acesta este un lucru pe care comisiile nu ar trebui să lase să se întâmple.

6.1 Valori cooperatiste

Declarația ICA privind Identitatea Cooperatistă propune 10 valori pe care le consideră fundamentale pentru modelul de afaceri cooperatist. Șase dintre aceste valori se referă la organizarea cooperatistă și patru la standardele etice pe care ar trebui să se întemeieze toate cooperativele. Cele șase valori cooperatiste sunt: **ajutorul de sine, responsabilitatea de sine, democrația, egalitatea, echitatea** (sau corectitudinea) și **solidaritatea**. Cele patru valori etice tradiționale sunt **onestitatea, deschiderea, responsabilitatea socială și îngrijirea altora**.

6.2 Principii cooperatiste

Declarația privind Identitatea Cooperatistă stabilește și șapte principii cooperative. Acestea formulează aplicarea valorilor în practica cooperativelor, inclusiv în cea a uniunilor de credit. Ca principiu al bune guvernări, fiecare consiliu de administrație ar trebui să analizeze modul în care principiile cooperatiste, adoptate la nivel internațional de uniunile de credit, se aplică în contextul propriei uniuni de credit și modul în care acestea pot fi implementate eficient în toate aspectele afacerii.

Principiile sunt precum urmează:

1. Participarea voluntară și deschisă. Consiliile trebuie să se asigure că uniunea de credit este accesibilă oricui este eligibil să se alăture. Nu ar trebui să existe bariere intenționate sau neintenționate pentru membrii activi. Uniunile de credit nu ar trebui să funcționeze pentru o singură secțiune a legăturii comune.

2. Controlul membrilor democrați. Membrii exercită controlul prin participarea la adunările generale, prin autoritatea asupra organizației, prin intermediul regulilor și scopului organizației și prin alegerea unui consiliu de administrație. Este responsabilitatea consiliului de administrație să se asigure că membrii sunt informați cu privire la progresul strategic și economic al afacerii și sunt încurajați să participe la viața organizației.

Provocarea pentru uniunile de credit este aceea de a se asigura că, consiliile lor au competențele necesare pentru a supraveghea o instituție financiară și, în același timp, pot

reprezenta statutul de membru și pot acționa în interesul lor. Dar ele trebuie să rămână întotdeauna responsabile față de membrii care dețin controlul suprem al instituției.

3. Participarea Economică a Membrilor. Din punct de vedere tehnic, membrii dețin în mod colectiv capitalul acumulat al uniunii de credit, dar nu primesc niciun beneficiu economic personal din proprietatea lor. În practică, membrii unei uniuni de credit participă în mod economic la o uniune de credit în primul rând în calitate de clienți și proporțional cu tipul și cu suma tranzacțiilor efectuate. Ei recunosc valoarea acestei participări prin primirea de rate, taxe și servicii mai bune decât ar primi de la instituțiile financiare cu profit. Asigurarea participării economice eficiente și echitabile a membrilor este o provocare pentru cooperativele de credit, de exemplu, alocarea de beneficii.

4. Autonomie și Independența. Este rolul consiliului de administrație să se asigure că uniunea de credit rămâne o organizație autonomă și independentă, responsabilă în primul rând de membrii săi.

Uniunile de credit încheie cu regularitate acorduri cu alte organizații. Consiliile trebuie să se asigure că fac acest lucru în condiții care să asigure controlul independent și autonom al membrilor. Membrii care sunt prezentați de grupurile părților interesate și care sunt aleși în consiliu trebuie să își amintească faptul că răspunderea lor este față de toți membrii în ansamblu și nu fata de vreun interes organizatoric extern.

5. Educație, Pregătire și Informație. Membrii consiliului de administrație ar trebui să se asigure că toți participanții la o uniune de credit înțeleg identitatea și etosul său distinct, cooperativ și de credit. Ca instituții financiare cooperatiste, uniunile de credit au un rol-cheie în educația financiară a membrilor lor pentru a-și putea susține stabilitatea financiară pe termen lung. Educația financiară nu poate fi un supliment într-o uniune de credit; este un aspect fundamental al rațiunii și al scopului lor ca instituție financiară de întraajutorare.

6. Cooperare la nivelul cooperativelor. Dovezile din întreaga lume demonstrează că uniunile de credit aduc beneficii membrilor lor atunci când cooperează între ei și rămân ferm împreună. Se consideră că este mult mai greu să reușească ca entități independente; fapt ce explică de ce oriunde în întreaga lume uniunile de credit se reunesc pentru a beneficia

reciproc în asociațiile regionale, naționale și internaționale. Există, de asemenea, avantaje clare din colaborarea cu alte sectoare de cooperare.

7. Preocuparea pentru comunitate. Această preocupare este deosebit de importantă pentru uniunile de credit, a căror misiune este de a maximiza securitatea și stabilitatea financiară în cadrul calității de membru și de a extinde accesul la serviciile financiare cooperatiste în rândul populației în general. Prin urmare, ele trebuie să fie deschise și responsabile față de preocupările societăților și comunităților în care acționează.

6.3 Rolul consiliului de administrație în conducerea unei culturi organizaționale bazate pe valori

Consiliile de administrație sunt însărcinate să se asigure că valorile și principiile există și caracterizează strategiile, operațiunile și furnizarea de servicii ale uniunii de credit. Acestea rămân standardul sau criteriul de referință pentru toate aspectele legate de organizarea cooperatistă a uniunii de credit.

Cu toate acestea, ele nu sunt bătute în cuie, iar consiliile pot modifica și chiar adăuga alte valori adecvate contextului și situației lor specifice. Printre exemplele vizate se numără „furnizarea celui mai bun serviciu de asistență pentru clienți” și „participarea angajaților”.

Consiliul de administrație delegă autoritate CEO-ului să implementeze valori și principii cooperatiste în cadrul uniunii de credit. Prin urmare, este esențial ca consiliul să numească un CEO care crede și este angajat în etica cooperatistă. Consiliul de administrație păstrează supravegherea și responsabilitatea față de membri pentru această implementare: consiliul trebuie să conducă de sus dacă se vrea ca o cultură cooperatistă să acționeze în întreaga organizație. Educația și formarea în valorile și principiile cooperative trebuie să facă parte din planul de dezvoltare al uniunii de credit pentru directori, personal și membri.

Pentru a se asigura claritatea cu privire la valori și principii, este o practică bună ca consiliul să consacre aceste lucruri într-o declarație scrisă distinctă. Aceasta este **declarația de valori și principii**, distinctă de declarația de misiune care stabilește scopul general și scopul uniunii de credit. Această declarație nu ar trebui să fie doar o „decupare și lipire” a

declarației internaționale de valori și principii; ci mai degrabă trebuie să fie compusă și acceptată să reflecte situația și etosul particular al uniunii de credit.

6.4 Monitorizare și evaluare

Deși un prim pas important, o declarație de valori și principii nu va crea ea însăși o cultură comună de cooperare. Valorile și principiile cooperatiste trebuie să fie promovate, predate, deținute și încorporate în toate aspectele legate de uniunea de credit, în cazul în care aceștia au de gând să schimbe modul în care își desfășoară activitatea.

Consiliile de administrație trebuie să se asigure că politicile, strategiile, educația și formarea uniunilor de credit reflectă valorile și principiile cooperative. De asemenea, trebuie să se asigure că există mecanisme de monitorizare și evaluare a performanțelor uniunii de credit față de propriile valori și principii stabilite.

Un astfel de mecanism implica revizuirea valorilor și principiilor în cadrul unui audit social. Acest lucru poate oferi oportunitatea de a consilia membrii și personalul pentru a reflecta asupra valorilor și principiilor actuale ale organizației, așa cum reiese din strategii, declarații, realizări, operații și comportament și modul în care acestea se raportează la declarația adoptată privind valorile și principiile cooperatiste.

Fără o atenție și o revizuire regulată a valorilor și principiilor, uniunile de credit, ca și celelalte cooperative, se confruntă cu o amenințare de degenerare, prin adoptarea unei culturi și a unui mod de lucru care nu poate fi diferențiat de cel al sectorului profit.

6.5 Valori, principii și succesul afacerii

Caracteristica distinctivă a uniunilor de credit de pe piață nu constă atât de mult în tipurile și gama de produse și servicii oferite. Ceea ce distinge mai degrabă uniunile de credit, este modul în care acestea sunt concepute pentru a face afaceri ca organizații cooperative concentrate pe statutul de membru. Prin aducerea împreună a economizorilor și a debitorilor într-o întreprindere reciprocă, cooperativă, uniunile de credit pot oferi produse și servicii de calitate la prețuri competitive, într-un mod care să susțină bunăstarea socială și economică a membrilor lor.

Caracteristica distinctă a uniunilor de credit consta în valorile și principiile pe care acestea se bazează, precum și în obiectivele sociale și economice la care s-au angajat.

Cercetarea din lumea întreagă dezvăluie adesea că uniunile de credit sunt de mai multa încredere decât băncile cu capital propriu investițional. Această încredere apare numai pentru că uniunile de credit sunt considerate întreprinderi bazate pe valoare, care pun interesele membrilor lor în centrul modelului lor de afaceri.

7 Strategia și setarea scopurilor și obiectivelor

7.1 Introducere

Esențial pentru un sistem eficient de guvernare este procesul de planificare strategică și stabilirea obiectivelor¹ organizaționale și financiare. Împreună cu politica de consiliu, prin stabilirea acestor obiective consiliul își face cunoscute valorile și viziunea propriilor membri și așteptările sale clare pentru CEO și personal.

Rolul consiliului în asigurarea conducerii, direcționării și menținerii supravegherii procesului de planificare strategică se află în centrul sistemului de guvernare explorat în acest proiect.

Prin monitorizarea realizării obiectivelor strategice, așa cum se prevede în planul strategic sau în planul de afaceri se permite consiliului de administrație să măsoare și să evalueze performanța și succesul uniunii de credit și al CEO-ului.

Pentru autoritatea de reglementare, instituirea, menținerea și punerea în aplicare a unui plan strategic actualizat este esențială pentru gestionarea eficientă a unei instituții financiare².

¹ Observați diferența dintre obiective și scopuri folosite în această lucrare. Scopurile se referă la sensul pe termen lung al uniunii de credit și nu pot fi întotdeauna măsurabile. Obiectivele sunt acțiunile sau ținta necesară pentru atingerea scopurilor uniunii de credit și trebuie să fie specifice, măsurabile, realizabile, relevante și limitate

² Pentru uniunile de credit britanice Vezi CREDS 2.2.4

7.2 Planuri strategice și operaționale

Planul strategic se referă la scopurile sau obiectivele pe care consiliul își propune să le atingă pentru uniunea de credit, împreună cu costurile, cerințele de resurse și prioritățile. Definirea și aprobarea acestor obiective reprezintă principala preocupare a consiliului.

Totuși, CEO-ul și alți manageri de nivel superior trebuie să se implice activ în procesul de planificare strategică. De fapt, consiliul de administrație angajează un CEO pentru a conduce strategic uniunea de credit și pentru a furniza informații, date și analize întrucât să asigure că obiectivele strategice sunt specifice, măsurabile, realizabile, relevante și în termen.

Activitatea de control implică provocări, critici și consiliere pentru a se asigura că obiectivele strategice sunt conforme cu viziunea, misiunea, scopul și valorile uniunii de credit și că îndeplinesc așteptările consiliului și a membrilor-proprietari. Termenul pentru un plan strategic este, de obicei, de trei sau cinci ani, cu o revizuire formală și actualizare anuală de către consiliul de administrație.

Planul strategic este diferit de planul operațional al uniunii de credit. Planurile operaționale înregistrează mijloacele, în special acțiunile, tacticile și intervențiile necesare pentru atingerea obiectivelor strategice ale consiliului. Planurile operaționale sunt atribuțiile directe ale CEO-ului și managementului. Acțiunile operaționale nu ar trebui incluse în planurile strategice, unde riscă să devină punctul central al deciziei sau al monitorizării consiliului. Perioada de timp pentru planul operațional al conducerii ar fi în mod normal mai mare de un an, dar aceasta ar consta în general în planuri individuale și detaliate departamentale sau proiecte vizate pentru finalizare în câteva săptămâni sau luni.

Procesul de planificare strategică

7.3 O activitate continuă și esențială

Planificarea strategică este deseori văzută și practică ca un eveniment anual unic, o „zi liberă”, în care se așteaptă ca, în câteva ore, consiliul să prezinte toate strategiile și tacticile de afaceri (inclusiv noile produse, marketing și inițiative interne de operare) necesare

pentru anul următor. De prea multe ori această abordare are ca rezultat un plan documentat pe care nimeni nu îl consultă până la sesiunea de planificare în anul următor.

Punerea în practică a sistemului de guvernare dezvoltat în acest proiect reprezintă înțelegerea faptului că această metodă de planificare strategică „o dată pe an” este puțin probabil să fie eficientă în construirea unor uniuni de credit puternice și de succes, capabile să răspundă nevoilor serviciilor financiare ale comunităților lor. Planificarea strategică nu este privită ca un eveniment unic, ci mai degrabă ca o componentă continuă și esențială a bunei guvernări pe tot parcursul anului. Consiliile eficiente se concentrează continuu asupra strategiei și asupra evaluării performanțelor conducerii în atingerea obiectivelor strategice.

Într-adevăr, în conformitate cu cele mai bune practici internaționale, se înțelege că la fiecare reuniune consiliul ar trebui să se concentreze, într-un fel sau altul, asupra următoarelor aspecte „strategice”:

- Informarea despre poziția operațională, financiară și competitivă a uniunii de credit, precum și despre factorii de mediu care influențează aceasta.
- Evaluarea oportunității continue a politicilor de consiliu pentru a guverna funcționarea conducerii unității de credit.
- Revizuirea progresului conducerii spre atingerea scopurilor și obiectivelor planului, pe baza unor criterii măsurabile care au fost agreate de consiliu în avans.
- Provocarea conducerii în a determina și a atenua orice riscuri semnificative care ar putea avea impact asupra livrării planului strategic al uniunii de credit.

Rolul consiliului în conducerea și menținerea supravegherii planificării strategice este un proces continuu de monitorizare, evaluare și modificare a planului strategic, deoarece acesta este implementat și livrat în mod continuu.

7.4 Un ciclu formal de planificare

Planificarea strategică este o caracteristică a funcționării continue a unei activități eficiente, dar este, de asemenea, dependentă de o abordare solidă a unui proces anual sau a unui ciclu de planificare oficial secvențial întreprins pe tot parcursul anului. De fapt, un

proces formal complet al planificării strategice continue a consiliului existent într-un document anual strategic planificat reprezintă un element esențial al unei bune guvernări.

Autoritățile de reglementare așteaptă ca consiliile să stabilească viziunea strategică, scopurile și obiectivele uniunilor lor de credit, împreună cu valorile, principiile și politicile pe care managementul trebuie să le urmeze în atingerea acestor scopuri și obiective. Fiecare consiliu este așteptat să-și documenteze deciziile cu privire la aceste aspecte într-un plan de afaceri strategic, scris, care servește, de asemenea, ca o declarație-cheie de intenție din partea directorilor către statutul de membru³.

Consiliul de administrație este responsabil pentru elaborarea și aprobarea finală a planului strategic. Cu toate acestea, este responsabilitatea CEO-ului și a personalului să furnizeze informații, date și analize pentru a se asigura că obiectivele strategice sunt realizabile și relevante. CEO-ul și managementul proiectează planul documentat, pe baza valorilor și a politicilor scrise, și a obiectivelor pe termen scurt și a obiectivelor pe termen lung definite, explorate, criticate și adoptate de consiliu. Consiliul de administrație trebuie să se asigure că documentul final este conform cu valorile și scopul uniunii de credit.

Un proces sau un ciclu anual formal de planificare ar include, în mod normal, următoarele etape:

- Definirea și/sau revizuirea misiunii, viziunii, valorilor și scopului uniunii de credit.
- Determinarea și/sau revizuirea direcției strategice a uniunii de credit.
- Revizuirea planului din anul precedent și analizarea progreselor înregistrate până în prezent.
- Analiza și raționamentul CEO-ului și al managementului superior cu privire la prioritățile, scopurile și obiectivele strategice propuse pentru următorii trei până la cinci ani, susținute de datele și informațiile relevante din cercetare.
- Supravegherea și contestarea critică a unui proiect strategic sau a unui plan strategic în colaborare cu CEO-ul și managementul superior.

³ Acest lucru nu sugerează faptul că întregul document strategic ar trebui să fie publicat pentru membri, ceea ce nu ar fi considerat adecvat în mișcările uniunilor de credit la nivel internațional.

- Crearea de către CEO și management a unui plan financiar care să reflecte ipotezele și investițiile stabilite în proiectul planului strategic.
- O analiză a riscului și a conformității asociate cu planul propus, în care consiliul de administrație a cerut în mod corespunzător CEO-ului și echipei să determine că toate riscurile semnificative au fost luate în considerare în mod corespunzător în dezvoltarea planului.
- Acordul consiliului de administrație cu privire la măsurile care trebuie utilizate pentru monitorizarea progreselor înregistrate în raport cu obiectivele strategice definite, precum și a sistemului de monitorizare a performanței pe tot parcursul anului.
- Finalizarea planului strategic documentat, de către CEO și managementul superior, urmată de acordul și adoptarea de către consiliu.
- Monitorizarea continuă și evaluarea progreselor înregistrate în realizarea scopurilor și obiectivelor planului strategic în cadrul ședințelor consiliului de administrație pe tot parcursul anului. În unele cazuri, uniunile de credit suplimentează acest proces de monitorizare și evaluare a consiliului de administrație prin organizarea de reuniuni de examinare intermediare mai aprofundate, care pot include cel puțin 6 actualizări lunare ale previziunilor financiare (ceea ce reprezintă o cerință de reglementare pentru acele societăți care eliberează acțiuni purtătoare de dobândă⁴).

Rolul consiliului în conducerea și menținerea supravegherii procesului de planificare strategică este fundamental pentru buna guvernare și este în centrul modelului de guvernare. Aceasta ar trebui să implice planificarea pașilor de mai sus într-o abordare sistematică de planificare a producției și de revizuire a planului pe tot parcursul anului.

Prin urmare, un ciclu anual de planificare ar integra:

- Monitorizarea periodică a performanțelor pentru atingerea obiectivelor strategice, așa cum sunt ele definite în planul existent. Aceasta ar trebui să facă parte din

⁴ <http://www.bankofengland.co.uk/prd/Documents/regulatorydata/interestbearingshares.pdf>

întâlnirile regulate, lunare ale consiliului, contribuind la rezultatele din următorul ciclu anual de planificare.

- Discutarea temelor strategice în cadrul întâlnirilor lunare ale consiliului. Este o bună practică să planifici în avans discuții speciale pentru a sprijini conversațiile din care rezultă planul strategic. Discuțiile consiliului cu privire la problemele strategice în cadrul întâlnirilor regulate, ar trebui să informeze despre intervențiile asupra planului și / sau reînnoirea lui pe parcursul perioadei de producție.
- O perioadă de revizuire și de producție a planului, inclusiv, ateliere de lucru pentru elementele planului dacă este cazul, și o zi de planificare anuală a strategiei.
Unele uniuni de credit au, de asemenea, reuniuni de examinare la mijlocul anului, pentru a testa planul și pentru a se asigura că acesta este potrivit pentru obiective în funcție de performanță și evenimente externe. Nu are nici un rost să menținem planul ca punct de referință dacă realitatea s-a îndepărtat⁵.
- O dată pentru depunerea planului final la consiliul de administrație și acordul și avizarea acestuia de către consiliul de administrație pentru anul următor.

Având în vedere perioada de timp stabilită, consiliile ar trebui să programeze ciclul de planificare strategică în cadrul calendarului lor anual. Restul lucrării se concentrează asupra măsurilor recomandate pentru finalizarea (sau actualizarea) unui plan strategic care să îndeplinească cerințele de reglementare și să documenteze deciziile pe care consiliul le-a luat în chestiuni importante.

Acești pași se referă la viziunea generală, direcția și obiectivele uniunii de credit, obiectivele sale specifice pe termen scurt pentru anul următor, analiza riscurilor și a conformității, și definirea standardelor de măsurare prin care se poate evalua progresul pentru obținerea obiectivelor strategice.

5

Cu toate acestea, în absența unor schimbări reale în mediul de operare, nu este o practică bună să „și mișcăm porțile” în timpul anului de planificare doar pentru că țintele de performanță lunare sunt în mod constant pierdute.

7.5 Stabilirea direcției strategice

Consiliul de administrație are responsabilitatea generală pentru stabilirea direcției strategice a uniunii de credit, care acoperă principiile, temele și obiectivele prioritare ale uniunii de credit pe o perioadă de planificare de trei până la cinci ani. Direcția strategică ar putea, de exemplu, să evidențieze extinderea capacității și capabilității interne sau să se concentreze asupra statutului de membru, a economiilor și a creșterii creditelor, sau să încerce să consolideze poziția rezervelor față de cheltuieli.

Procesul de dezvoltare a unei direcții strategice convenite ar trebui să se desfășoare printr-o discuție informată și concentrată în cadrul reuniunilor consiliului. Ar trebui să se bazeze pe viziunea, misiunea și valorile uniunii de credit, care, ca elemente fundamentale trebuie să fie stabilite dacă nu există deja. Este puțin probabil ca viziunea și misiunea uniunii de credit să fie revizuite anual. Cu toate acestea, riscuri semnificative, probleme materiale sau oportunități substanțiale pot determina o revizuire sau o schimbare. Este responsabilitatea consiliului de administrație să determine când viziunea și misiunea ar trebui reconsiderate sau reafirmate.

Procesul de stabilire a direcției necesită o discuție aprofundată a avantajelor și dezavantajelor posibilelor alternative, și include ipoteze dificile și identificarea riscurilor. Aceasta trebuie să includă o analiză a mediului extern, realizată de către CEO și de către management. Această evaluare ar trebui să țină cont de o serie de factori, printre care, evoluția nevoilor membrilor, acțiunile concurenților, precum și influențele economice, politice și de reglementare. Poate fi util să se construiască scenarii simple care să rezume opțiunile disponibile, să includă ipoteze de bază și să descrie implicațiile potențiale.

Consiliile ar trebui să aibă o viziune pragmatică asupra revizuirii direcției strategice. Schimbări semnificative în fiecare an, vor face dificil sau chiar imposibil pentru acțiuni să se sprijine reciproc de-a lungul timpului și să se dezvolte concomitent pentru a atinge obiective mai largi. Pe parcursul câtorva ani, direcția poate necesita ajustări pentru a reflecta schimbările din mediul extern și rezultatele obținute până în prezent, însă nu revizuirea totală.

Dimpotrivă, consiliile de administrație ar trebui facă schimbări semnificative, dacă acesta este cel mai bun răspuns la circumstanțe și la mediul de operare al uniunii de credit.

7.6 Stabilirea obiectivelor strategice

Este util și adesea important să se înceapă procesul formal de planificare anuală printr-o sesiune de planificare în afara amplasamentului, facilitată în mod profesionist, în care consiliul, CEO-ul și personalul de conducere revizuiesc planul strategic actual⁶ și explorează temele principale și problemele care trebuie abordate într-un plan revizuit care merge înainte.

Cu toate acestea, dacă consiliul de administrație este implicat în procesul de planificare strategică continuă pe care îl susține acest sistem de guvernare, deciziile luate de consiliu în completarea documentului final nu reprezenta nici o surpriză pentru nimeni. În schimb, în uniunile de credit bine guvernate, planul strategic evoluează organic din procesul de înțelegere, monitorizare și planificare continuă a consiliului, care continuă pe tot parcursul anului.

În pregătirea pentru această primă întâlnire, responsabilitatea CEO-ului și a echipei de management, care au cunoștințele și experiența profesională necesare, este aceea de a furniza informațiile financiare și tehnice necesare directorilor pentru a-și realiza planificarea. Aceste informații provin din:

- Cercetarea stării actuale și prevăzute a pieței serviciilor financiare și, dacă este posibil, a nevoilor membrilor și potențialilor membri.
- Amenințările și oportunitățile competitive, de reglementare, tehnologice și de altă natură care se vor confrunta cu uniunea de credit.
- O analiză a performanțelor actuale și viitoare ale uniunii de credit și a rezultatelor potențiale.
- O analiză a implicațiilor financiare ale alegerilor strategice cu care se confruntă consiliul.

6

Aici se presupune că uniunea de credit are deja un plan strategic care trebuie revizuit. Ar putea fi anumite cazuri în care nu există un plan strategic potrivit, ca urmare elaborarea unui nou plan va fi discutată în cadrul acestei întâlniri inițiale.

- Propuneri preliminare pentru produse noi și alte inițiative care vor avea impact semnificativ asupra impactului financiar și/sau al percepției membrilor asupra uniunii de credit.
- Obiective pe termen scurt și obiective pe termen lung și strategii pe care CEO-ul le-ar folosi pentru a atinge aceste obiective.

Rolul membrilor consiliului director este acela de a discuta și de a contesta aceste informații în conformitate cu direcția convenită și de a decide obiectivele și prioritățile strategice specifice pentru anul următor și pentru următorii trei până la cinci ani. Este esențial ca toți membrii consiliului director să se angajeze pe deplin în procesul de stabilire a obiectivelor și să înțeleagă la ce se angajează. În caz contrar, va fi greu pentru ei să contribuie în mod eficient la activitatea consiliului de administrație.

Este apoi sarcina conducerii de a elabora un document de plan strategic propus (sau de a actualiza unul existent) care să reflecte cu acuratețe deciziile preliminare făcute de consiliul de administrație în cadrul acestei întâlniri inițiale. Proiectul de document ar trebui să identifice în mod clar obiectivele convenite pe termen scurt și obiectivele pe termen lung ale consiliului și să se refere la chestiuni precum:

- Obiectivele financiare determinate de rapoartele financiare specifice (de exemplu, rata de adecvare a capitalului dorită, rata datoriei nete și raportul împrumut/garanții).
- Urmărirea unei creșteri a numărului de membri, de împrumuturi și de economii (precum de alte servicii financiare oferite de uniunea de credit).
- Dezvoltarea de produse și servicii (inclusiv potențiala eliminare a unor servicii/produse, precum și crearea de noi și îmbunătățirea produselor/serviciilor existente).
- Îmbunătățiri operaționale și de infrastructură, cum ar fi introducerea sau extinderea tehnologiei informației pentru procese și canale de livrare.
- Considerentele oamenilor, cum ar fi dezvoltarea abilităților, recrutarea și reținerea.
- Dezvoltarea guvernării și a democrației (inclusiv implicarea membrilor).
- Schimbări politice strategice, cum ar fi modificările apetitului pentru riscul de credit.
- Dezvoltarea parteneriatelor cu alte organizații.

Obiectivele planului strategic vor trebui evaluate ca timp și cost, și ca precedente și dependențe. Este vital ca resursele financiare și nefinanciare necesare pentru a furniza planul să fie în vigoare, sau că asigurarea acestor resurse a fost identificată ca o necesitate pentru proiectele relevante. De fapt, acest proces stabilește ritmul în care uniunea de credit își va atinge viziunea și obiectivele. În general, situația financiară a uniunii de credit ca și planul strategic, trebuie analizată și stabilită în același interval de timp, printr-un plan financiar care face parte din documentul general de strategie. Aceasta trebuie să includă implicațiile financiare ale activităților prevăzute în planul strategic, inclusiv orice investiții de capital.

Planul financiar ar trebui să fie pregătit de către CEO și echipa de conducere, care au experiență profesională, acces la date relevante privind performanța actuală și istorică și care pot dezvolta gândirea după cum este necesar.

Directorul principal responsabil pentru finanțe poate dori să se familiarizeze cu detaliile proiecțiilor financiare, pentru a asigura consiliul asupra integrității planificării financiare. Toți directorii trebuie să înțeleagă principalele ipoteze⁷ care stau la baza planului financiar; fără aceasta, aceștia nu vor putea să verifice realismul planului sau să poată exercita o supraveghere eficientă și o gestionare a performanței.

7.7 Evaluarea riscului și conformității

O componentă vitală a procesului de planificare strategică este identificarea, evaluarea și atenuarea riscurilor asociate cu prioritățile strategice alese și obiectivele definite. Acestea pot include riscuri generale, cum ar fi schimbările în economia locală care afectează în mod negativ ocuparea forței de muncă și riscuri specifice, cum ar fi reînnoirea unui contract de închiriere pentru spații care duce la creșterea costurilor.

Relația dintre planificarea strategică și supravegherea riscurilor este subliniată de Consiliul de Raportare Financiară (FRC) într-o lucrare recentă:

7

Ipotezele cheie sunt acele ipoteze care au semnificație materială pentru proiectele financiare - acestea pot include ipoteze privind calitatea de membru, economii și creșterea creditelor, rata inflației și pierderile din împrumuturi.

„Consiliul de administrație are responsabilitatea pentru abordarea globală a unei organizații în ceea ce privește gestionarea riscurilor și controlul intern. Responsabilitățile consiliului sunt:

- *determinarea naturii și proporției principalelor riscuri cu care se confruntă și a acelor riscuri pe care organizația este dispusă să le adopte în realizarea obiectivelor sale strategice (determinând „apetitul pentru risc”);*
- *convenirea modului în care principalele riscuri ar trebui gestionate sau atenuate pentru a reduce probabilitatea incidenței sau impactului acestora⁸ ”*

Consiliul de administrație trebuie să se asigure că există un cadru de guvernare a riscurilor care identifică, măsoară și gestionează riscurile pentru organizarea, operațiunile și, mai ales, obiectivele strategice ale uniunii de credit.

În cadrul procesului de planificare, consiliul de administrație trebuie să determine apetitul pentru risc al uniunii de credit pentru îndeplinirea scopurilor și obiectivelor strategice propuse, să asigure ca probabilitatea și impactul riscurilor sunt evaluate, să supravegheze identificarea acțiunilor de atenuare (inclusiv evaluarea probabilității și a impactului riscului post-atenuare) și să confirme că tuturor riscurilor li se alocă un manager al riscului cu responsabilitate de control.

Este rolul consiliului să supravegheze cadrul de guvernare a riscurilor, dar este responsabilitatea CEO-ului și a managementului de a identifica, analiza și gestiona riscurile în cadrul uniunii de credit. În cadrul acestei responsabilități, CEO și conducerea întocmesc un registru al riscurilor care stabilește natura riscului în cadrul uniunii de credit, probabilitatea și impactul posibil, precum și mijloacele prin care acesta va fi atenuat și controlat. Acest registru de risc trebuie să fie elaborat sau revizuit în raport cu planul strategic într-un mod care să informeze consiliul de luarea deciziilor strategice. Acesta apare în planul strategic ca appendice și este revizuit în mod regulat, ulterior de consiliul de administrație în cadrul întâlnirii sale lunare (o lucrare separată de informare asupra inițiativelor va lua în considerare riscul în detaliu⁹).

⁸ Financial Reporting Council. Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting (September 2014), FRC, London

⁹ B6, Verificarea riscurilor și a conformității, disponibilă de la 30/09/14

S-a evidențiat mai sus că planificarea strategică este o componentă continuă și esențială a unei bune guvernări pe tot parcursul anului. La fel este considerată și supravegherea riscului, care nu poate fi limitată la producerea unui registru anual de riscuri. Consiliul de administrație trebuie să fie conștient permanent de riscurile cu care se confruntă uniunea de credit, și de măsura în care acestea se schimbă și să fie pregătit să ia măsuri atunci când este cazul. În acest scop, este important ca modelul de document de guvernanță a riscurilor din cadrul uniunii de credit să indice modul și felul în care incidența riscurilor pentru uniunea de credit va fi adusă în discuție în fața consiliului de administrație. În cea mai mare parte, acestea vor fi preluate prin procedurile de monitorizare a planului strategic, însă, consiliul trebuie să fie informat imediat cu privire la orice incidență a riscului care ar putea cauza ca planul strategic să nu se încadreze în cadrul de monitorizare.

7.8 Comunicarea planului strategic

Având în vedere că planul este documentul unic care definește ambițiile pe termen scurt și mediu ale uniunii de credit, este important ca aceasta să fie împărtășit cu membrii comisiei și cu personalul superior. În Marea Britanie, o copie trebuie furnizată la cerere autorității de reglementare¹⁰. O versiune rezumativă ar putea fi elaborată pentru membri și pentru personalul plătit și voluntar. Acesta versiune ar trebui să fie scrisă în limba engleza (româna) și ar trebui să protejeze confidențialitatea comercială a uniunii de credit.

Cu toate acestea, un document sumar este important, deoarece personalul trebuie să înțeleagă obiectivele uniunii de credit, principalele activități care sunt programate în următorii ani și modul în care rolul lor contribuie la realizarea acestora. Planurile operaționale locale pot fi apoi stabilite în acest context mai larg. Pentru membri, un rezumat al planului demonstrează modul în care consiliul intenționează să dezvolte uniunea de credit sub președinția lor și le permite să considere directorii responsabili în cadrul întâlnirilor generale anuale sau a altor întâlniri. Planul strategic este uneori solicitat de finanțatori de granturi,

¹⁰ CREDE 2.2.4 „O uniune de credit trebuie să stabilească, să mențină și să pună în aplicare un plan de afaceri actualizat aprobat de comitetul de conducere și să furnizeze o copie, la cerere, autorității de reglementare corespunzătoare”

organisme comunitare sau alți parteneri externi. Este util a avea opțiunea de a furniza versiunea completă sau scurtă.

Planul strategic este un mijloc de comunicare a profesionalismului uniunii de credit, deci ar trebui să fie bine prezentat și să reflecte importanța acestuia în cadrul guvernării și gestionării uniunii de credit. Planul oferă un punct de continuitate în organizație dincolo de personalul existent. Consiliul și CEO-ul ar trebui să aibă în vedere să aibă versiunea rezumată a planului (dacă este produsă) și Raportul Anual de Membri și Conturi, pregatite și imprimate în mod profesionist.

7.9 Monitorizarea obiectivelor strategice

Planul strategic este un aspect critic al modelului de guvernare și trebuie să fie folosit de către consiliu ca document de lucru pe tot parcursul anului. Uniunile de credit care revizuiesc planul strategic doar o dată pe an și apoi îl limitează la o remiză nu își îndeplinesc datoria de a supraveghea bine organizația și pot fi în non-conformitate cu cerințele de reglementare. Consiliile trebuie să mențină supravegherea discretă a planului prin monitorizarea periodică a performanței în raport cu obiectivele strategice convenite la reuniunile consiliului, lucru esențial pentru buna practică. Obiectivele strategice, atât financiare, cât și nefinanciare, după cum sunt detaliate în planul documentat, trebuie să fie specifice, măsurabile, realizabile, relevante și limitate.

Pentru a ajuta la măsurarea progresului obiectivelor, obiectivele sunt convertite într-o serie de indicatori (vezi indicatorii cheie de performanță) sau metrice (standarde de măsurare), prin care performanțele uniunii de credit pot fi măsurate ușor și imediat în cadrul reuniunilor consiliului. De fapt, activitatea întâlnirii lunare regulate a consiliului ar trebui să se axeze, în principal, pe atingerea obiectivelor așa cum sunt definite în indicatorii sau standardele convenite (metrice). (a se vedea raportul Scor card și obiectivele consiliului).

Bazându-se pe astfel de indicatori clari ai progresului, directorii sunt capabili să pună întrebări, iar CEO-ul să ofere explicații cuprinzătoare, rezonabile și elaborate, dacă și când obiectivele nu sunt îndeplinite conform planului și în timpul prevăzut. O astfel de analiză critică poate duce apoi la acțiuni corective sau la revizuirea obiectivelor, dacă este necesar.

Obiectivele planului strategic sunt, de asemenea, expresia cea mai evidentă a așteptărilor de la CEO ale consiliului de administrație. Performanța unui CEO este evaluată și măsurată direct prin progresele înregistrate în atingerea obiectivelor organizaționale și financiare exprimate în planul strategic. Pe lângă monitorizarea performanței, membrii consiliului director trebuie să continue să constate dacă uniunea de credit are sau nu suficiente resurse umane, financiare și de altă natură pentru a furniza planul strategic și dacă echipa de management are capacitatea și mijloacele de a livra la timp.

7.10 Pe scurt – ciclul de planificare al afacerii

Un proces sau un ciclu de planificare anuală ar include în mod normal următoarele etape, în linii mari:

- Definirea și/sau revizuirea misiunii, viziunii, valorilor și scopului uniunii de credit.
- Determinarea și/sau revizuirea direcției strategice a uniunii de credit.
- Revizuirea planului din anul precedent și analizarea progreselor înregistrate până în prezent.
- Analiza și raționamentul CEO-ului și al managementului superior pentru prioritățile, scopurile și obiectivele strategice propuse pentru următorii trei până la cinci ani, susținute de datele și informațiile relevante din cercetare.
- Supravegherea și analiza critică a unui proiect strategic sau a unui plan strategic în colaborare cu CEO-ul și managementul superior.
- Realizarea unei proiecții financiare care să reflecte ipotezele și investițiile stabilite în proiectul planului strategic de către CEO și de către managementul superior.
- O analiză a riscului și a conformității asociate cu planul propus, în care consiliul de administrație a pus la încercare în mod corespunzător CEO-ul și echipa pentru a determina că toate riscurile semnificative au fost luate în considerare în mod corespunzător în dezvoltarea planului.
- Acordul consiliului de administrație cu privire la măsurile care trebuie utilizate pentru monitorizarea progreselor înregistrate în raport cu obiectivele strategice definite, precum și a sistemului de monitorizare a performanțelor pe tot parcursul anului.

- Finalizarea planului strategic documentat de către CEO și managementul superior, urmată de acordul și adoptarea de către consiliu.
- Monitorizarea continuă și evaluarea progreselor înregistrate în realizarea scopurilor și obiectivelor planului strategic în cadrul ședințelor consiliului de administrație pe tot parcursul anului.

Unele uniuni de credit suplimentează monitorizarea și evaluarea consiliilor de administrație prin organizarea de reuniuni de evaluare la jumătatea perioadei. De exemplu, este o cerință de reglementare în Marea Britanie ca uniunile de credit care emit acțiuni cu dobândă să revizuiască ipotezele și previziunile din planul de afaceri la fiecare șase luni și să aprobe din nou planul, după caz.

Prin urmare, un ciclu de planificare anuală ar integra:

- Monitorizarea periodică a performanțelor în raport cu obiectivele strategice din plan. Aceasta ar trebui să facă parte din întâlnirile regulate lunare ale consiliului, cu alocarea rezultatelor în următorul ciclu de planificare anuală.
- Discutarea temelor strategice în cadrul întâlnirilor lunare ale consiliului. Este o bună practică să planifici în avans discuții speciale pentru a contribui la discuțiile din care rezultă planul strategic. Discuțiile consiliului cu privire la problemele strategice în cadrul întâlnirilor regulate ar trebui să informeze intervențiile asupra planului și/sau reînnoirea lui pe parcursul perioadei de producție.
- O perioadă de revizuire și de producție a planului, inclusiv, dacă este cazul, ateliere de lucru privind elementele planului și o zi de planificare anuală a strategiei. Întâlnirile cu scop de revizuire la jumătatea anului, ajută consiliul să testeze planul și să se asigure că acesta rămâne adecvat scopului luând în considerare performanțele și evenimentele externe. Nu are nici un rost să menținem planul ca punct de referință dacă suntem departe de realitate.
- O dată pentru depunerea planului final la consiliul de administrație și acordul și avizarea acestuia de către consiliul de administrație pentru anul următor.

7.11 Puncte cheie de reținut despre strategie și planificarea strategică

- Planificarea strategică este esențială pentru o guvernare eficientă.
- Autoritățile de reglementare au nevoie de un plan strategic, implementat în mod relevant.
- Rolul consiliului de administrație este de a oferi conducere, direcție și supraveghere.
- Planul stabilește „scopurile” - obiectivele (aspirațiile pe termen lung) și obiectivele (realizările măsurabile) ale uniunii de credit.
- Planul strategic nu trebuie să detalieze sarcinile operaționale necesare pentru a furniza planul – „mijloacele”.
- Planificarea strategică este o activitate continuă, pe tot parcursul anului, care cuprinde supravegherea, evaluarea și modificarea planului strategic.
- Un ciclu formal de planificare anuală ar trebui să existe pentru a putea actualiza planul scris.
- În elaborarea sau revizuirea planului, CEO-ul va oferi evaluări ale mediului operațional al uniunii de credit, propuneri pentru noi inițiative și analize financiare și va elabora schițe ale documentului plan.
- Rolul consiliului este de a testa, de a constata și de a critica aceste materiale și de a se asigura că planul final este conform cu valorile și scopul uniunii de credit.
- O zi liberă poate juca un rol important în producția planificată, dar nu ar trebui să fie singura ocazie cu care planul este discutat și luat în considerare.
- Consiliul de administrație este responsabil de stabilirea direcției strategice și de stabilirea obiectivelor strategice împreună cu CEO-ul, obiective care trebuie să fie specifice, măsurabile, realizabile, relevante și în termen.
- Obiectivele din cadrul planului stau la baza așteptărilor consiliului de administrație de la CEO și ar trebui să fie baza măsurării și evaluării periodice a performanțelor CEO-ului.
- Monitorizarea progreselor înregistrate împotriva planului ar trebui să aibă loc într-o formă convenită la fiecare întâlnire a consiliului.

- Planul și supravegherea acestuia trebuie să includă măsuri împotriva riscurilor și factori de atenuare. Un registru de risc ar trebui să fie o anexă a planului care să poată fi monitorizată alături de alte obiective strategice.
- Un plan financiar care reflectă pe deplin bugetul și previziunile convenite (inclusiv veniturile și cheltuielile, bilanțul, fluxurile de trezorerie și orice investiții de capital) este necesar în cadrul planului general.

8 Verificarea riscurilor și a conformității

Supravegherea consiliului, controlul și atenuarea riscurilor reprezintă elemente fundamentale ale unei bune guvernări și este esențial pentru succesul oricărei uniuni de credit britanice sau case de ajutor reciproc române (C.A.R.)¹¹ de orice dimensiune sau complexitate. Aceasta include controlul asupra riscului în cadrul politicilor, planurilor strategice și bugetelor uniunii de credit.

8.1 Uniunile de credit și riscurile

Consiliul de administrație are responsabilitatea de a se asigura că o uniune de credit maximizează valoarea pentru membrii săi. Într-o lume incertă, acest lucru este întotdeauna însoțit de risc. Acțiunile și deciziile luate de consiliile de administrație, CEO sau directorii executivi¹², membrii personalului, părțile interesate și părțile terțe (inclusiv acte de omisiune) pot avea fie rezultate pozitive, fie negative pentru uniunile de credit. De asemenea, pot apărea evenimente și circumstanțe care fie sporesc oportunitățile strategice și operaționale, fie, în mod alternativ, erodează uniunea de credit și beneficiul pentru membrii săi.

¹¹ Ca și în acest manual, cuvântul uniune de credit este utilizat atât pentru uniunile de credit, cât și pentru Casele de Ajutor Reciproc (C.A.R.)

¹²

Angajatul executiv al unei uniuni de credit poate fi fie un (CEO), fie un director executiv în funcție de faptul dacă angajatul este sau nu membru al consiliului de administrație. Majoritatea uniunilor de credit din Marea Britanie au directori executivi care nu sunt membri ai consiliului de administrație, dar unii au directori executivi care sunt membri ai consiliului. În România, angajații executivi sunt întotdeauna directori executivi. În această lucrare, folosim titlul de CEO pentru a ne referi atât la un director general (CEO), cât și la un director executiv.

Consiliile trebuie să examineze și să evalueze riscurile, oportunitățile și incertitudinile legate de conducerea unei uniuni de credit. Ele trebuie să cântărească natura riscului și nivelul acestuia, voința sau dorința de a-și asuma riscul. Ele nu pot fi atât de neliniștite și îngrijorate de faptul că acțiunile de dezvoltare ale uniunii de credit sunt compromise sau subminate. Oportunitatea și riscul sunt deseori cele două fețe ale aceleiași monede; valoarea nu poate fi creată pentru membri fără risc. Riscul sensibil este esențial pentru creșterea și extinderea afacerii.

De fapt, riscul este inerent în orice afacere. Guvernarea eficientă nu depinde de aversiunea față de risc, ci de o abordare sistematică a supravegherii unui proces de gestionare a riscului de afaceri. Consiliile trebuie să aibă în vedere și să supravegheze riscurile astfel încât să se asigure că acestea sunt administrate, controlate și atenuate pentru a proteja activele uniunii de credit și pentru a dezvolta uniunea de credit ca o instituție financiară sigură și solidă care să-și poată servi efectiv membri.

Scopul managementului riscului nu este de a-l elimina, ci mai degrabă de a asigura că procesele și sistemele funcționează pentru a maximiza oportunitatea și pentru a controla și atenua riscul eficient, adică într-un mod calculat. Întrebarea adresată membrilor consiliului director este cum să se creeze un proces de gestionare a riscului de afaceri care să permită asumarea de riscuri antreprenoriale și strategice și care să nu ducă la un sistem birocratic de bifare care să împiedice luarea de măsuri.

Uniunile de credit, evită atât de mult riscurile încât, de exemplu, le împrumută cu greu bani membrilor săi, neîndeplinindu-și scopul. Membrii consiliului director trebuie să se asigure și să supravegheze un proces de gestionare a riscului de afaceri care să permită asumarea riscurilor strategice și operaționale fără a pune în pericol uniunea de credit ca instituție sau bunurile membrilor săi.

8.2 Administrația și managementul riscului

Codul de administrație al Regatului Unit evidențiază responsabilitatea pentru determinarea și atenuarea riscului ca principiu de bună practică pentru consiliile societăților

cotate la bursă. Este clar că este de asemenea, o bună practică pentru consiliile de cooperative. Codul Regatului Unit consideră ca principiu principal C2:

„Consiliul de administrație este responsabil de determinarea naturii și extinderii principalelor riscuri pe care este dispus să le ia în realizarea obiectivelor sale strategice. Consiliul de administrație ar trebui să mențină sisteme solide de gestionare a riscurilor și de control intern”(FRC, 2014b, p17).

Acest lucru este consolidat în special pentru uniunile de credit în CREDS:

„SYSC 4.1.1 R impune fiecărei firme, inclusiv unei uniuni de credit, să aibă aranjamente cuprinzătoare de guvernare care să includă o structură organizatorică clară, cu linii de responsabilitate bine definite, transparente și coerente, procese eficiente de identificare, gestionare, monitorizare și raportare a riscurilor la care este sau ar putea fi expus și mecanismele de control intern, inclusiv procedurile administrative și contabile sănătoase și mecanismele eficiente de control și de salvagardare a sistemelor de prelucrare a informațiilor”. (2.2.2 CREDS, versiunea 12, decembrie 2016)

Acest lucru este subliniat și în română, „Strategia Privind Funcționarea și Dezvoltarea Sistemului C.A.R. 2016 – 2020. Principiile de Guvernare la casele de ajutor reciproc”

« Cerințele sistemului de guvernanță aplicat sunt:- administrarea corespunzătoare a riscurilor/managementului riscurilor;- adecvarea politicilor și a mecanismelor de control intern

Consiliul Director monitorizează situația riscurilor și a conformității pe baza informărilor primite de la comisia de cenzori, de la directorul economic/executiv/contabilul șef și a rapoartelor de inspecție sau de control prezentate de uniunea teritorială județeană, stabilește măsurile de corecție care se impun și raportează situația riscurilor și a conformității adunării generale sau conferinței membrilor C.A.R.

Consiliul Director al C.A.R. are un rol important în crearea unei culturi și a unui limbaj comun privind guvernare și gestiunea riscurilor.

Aprobă planul și politicile de control a riscurilor elaborate de managementul și personalul executiv, respectiv obiectivele de referință, condițiile și limitele de prudențialitate între care se va desfășura activitatea C.A.R., precum și termenele de raportare a situației riscurilor și a conformității »

Consiliul de administrație este răspunzător față de membri și față de autoritatea de reglementare să asigure că uniunea de credit este o organizație sigură și solidă și să supravegheze, orienteze și aprobe abordarea gestionării riscului. Responsabilitatea globală pentru asigurarea unei culturi a conștientizării riscului, a unei înțelegeri comune și a limbajului de risc și a unui proces sistematic de gestionare a riscului de afaceri revine

Consiliului. La nivelul consiliului de administrație această evaluare globală, monitorizarea și controlul riscului sunt definite ca o guvernare a riscurilor.

Guvernarea eficientă a riscurilor presupune ca o uniune de credit să aibă o structură cu roluri și responsabilități definite de consiliul de administrație și management și cu proceduri eficiente de administrare, contabilitate și raportare. Implică supravegherea activă a structurii, strategiei, politicilor și procedurilor organizatorice, comunicării, interacțiunii și raportării. Ea depinde ca, consiliul să „dea tonul de sus” și să ofere orientări și o perspectivă critică.

Autoritatea de administrare a riscurilor este delegată CEO-ului care are apoi responsabilitatea de a implementa și de a opera un proces de gestionare a riscurilor în cadrul parametrilor și politicilor stabilite de consiliu. Este un proces care se aplică tuturor aspectelor afacerii; în structuri, sisteme și procese, planificare strategică și financiară, operațiuni, controale și furnizarea de servicii și în respectarea politicilor și reglementărilor. Astfel, distincția dintre guvernarea riscurilor și gestionarea riscurilor este prezentată în Tabelul nr.1 de mai jos, care descrie cine face ce în contextul gestionării riscurilor și în proces.

Este de remarcat, totuși, că gestionarea eficientă a riscurilor presupune consilii care să asigure existența unei culturi puternice de gestionare a riscurilor și a unei limbi comune care să funcționeze în întreaga organizație. Aceasta include și consiliul însuși, unde riscul se înscrie în egală măsură în recrutarea și reînnoirea directorilor și a CEO-ului.

Tabelul nr. 1. Rolurile și responsabilitățile pentru Modelul de Management al Riscului

Acest tabel a fost produs de Asociația Credit Union de Dezvoltare (CUDA) din Irlanda pentru a sublinia rolurile și responsabilitățile distincte ale consiliului și conducerii în cadrul politicii de administrare a riscurilor

Consiliul de directori	Executivul
Supravegherea cadrului – se asigură de eficiența acestuia	Dezvoltă procesul de implementare a managementului riscului în uniunea de credit
Aprobă și actualizează anual politica de gestionare a riscurilor.	Atribue responsabilități pentru asumarea de riscuri, monitorizarea riscului și raportarea riscului.

Evidențiază interesul pentru risc/ declarații cu privire la toleranța la risc	Identifică procesul de dezvoltare a profilului de risc al uniunii de credit.
Înțelege profilului general de risc al uniunii de credit la niveluri inerente și reziduale.	Implementează procesul de determinare a profilului de risc și de a evalua gravitatea fiecărui risc.
Înțelege riscurile semnificative la niveluri inerente și reziduale.	Implementează un proces pentru a determina dacă răspunsurile la riscuri funcționează și pentru a identifica dacă este necesară o acțiune suplimentară.
Aprobă acceptarea riscului rezidual sau a răspunsului la risc în cazul în care riscul rezidual este în afara nivelului de toleranță la risc.	Raportează consiliului despre profilul de risc al uniunii de credit, incluzând riscuri semnificative la nivelurile inerente și reziduale.
Se asigură că managementul și-a luat măsuri de răspundere la risc este prezentat.	Acționează și monitorizează pentru a se asigura că răspunsurile la risc funcționează eficient.
Monitorizează indicatorii de risc pentru riscurile semnificative cunoscute trimestrial și, mai frecvent, în cazul în care apar riscuri specifice.	Prezintă rapoarte lunare consiliului de administrație, rapoarte, care prezintă nivelul de risc prin categoria PRISM ¹³ .
Monitorizează riscurile emergente și discută implicațiile cu managementul.	Prezintă informații consiliului despre riscurile emergente.

8.3 Conformitatea

Procesul de gestionare a riscurilor trebuie înțeles în contextul legislației și al reglementării. Legea și autoritatea de reglementare sunt cele care stabilesc principalii

¹³ PRISM este documentul - model de verificare bazat pe riscuri publicat de Banca Centrală a Irlandei - a se vedea PRISM Explained (2011), Banca Centrală a Irlandei. Categoriile de risc PRISM sunt riscul de credit, riscul de piață, riscul operațional, riscul de asigurare, riscul de capital, riscul de lichiditate, riscul de guvernare, riscul de strategie / model de afaceri/ riscul de mediu și riscul de conduită.

parametri imperativi și constrângeri în cadrul cărora sunt obligate să funcționeze uniunile de credit și instituțiile financiare. Din acest motiv, un proces de gestionare a riscurilor trebuie să aibă o înclinație semnificativă către un model conform cu cerințele de reglementare. După cum se va discuta mai târziu, consiliile de administrație pot adopta anumite toleranțe la gestionarea și controlul riscului; în legătură cu ceea ce numesc apetitul pentru risc. Însă, în ceea ce privește conformitatea cu reglementările, toleranța neconformității este problematică, deoarece poate conduce la revocarea licenței.

Este responsabilitatea consiliilor de administrație să se asigure că uniunile lor de credit respectă legea și reglementările, nu doar în ceea ce privește legislația și reglementarea uniunilor, ci și în ceea ce privește cerințele legale referitoare la spălarea banilor, protecția datelor, creditare și împrumuturi ipotecare (numai GB) și alte domenii relevante, inclusiv propriile politici.

Pentru a asigura conformitatea, se recomandă ca uniunile de credit să producă:

- O listă de verificare a conformității – aceasta ar include toate rapoartele de reglementare, precum și toate aspectele legate de respectarea legislației și a reglementărilor.
- Un calendar de conformitate - acest lucru ar consemna, în special, când anumite domenii de conformitate au fost supuse revizuirii.
- Un registru de încălcare - menționând domeniile în care uniunea de credit nu respectă prevederile legale și motivele care stau la baza acestuia.
- Un jurnal de aprobare (în cazul în care a fost acordată aprobarea pentru acțiuni care au o cerință de conformitate).

În Marea Britanie, uniunile de credit trebuie să numească un agent de raportare în domeniul spălării banilor. În unele uniuni de credit, poziția este deținută de CEO, deoarece acesta are mod clar un rol în gestionarea riscului. Alte uniuni de credit pot decide să numească un director pentru acest rol. Nu este obligatoriu, dar este în mod cert o bună practică să se desemneze un ofițer de conformitate care să supravegheze lista de verificare a conformității, calendarul, registrul de încălcări și jurnalul de aprobare. Această poziție, dacă alocată, este posibil să fie deținută de un membru al personalului. Elaborarea unui cadru de

conformitate a elementelor de mai sus va trebui să includă un sistem de raportare a conformității.

8.4 Procedura de Risc al Managementului (P.R.M.)

P.R.M. se referă la un set cuprinzător de politici, procese și proceduri care identifică, gestionează și controlează în mod specific nivelul riscului pe care îl întâlnește o uniune de credit în operațiunile sale și în îndeplinirea obiectivelor sale strategice.

Nu există un P.R.M. unificat sau un context care să se potrivească tuturor cazurilor – trebuie să reflecte în mod necesar modelul de afaceri și abordarea strategică a uniunilor de credit individuale și, prin urmare, politicile și procedurile din cadrul acestuia vor varia în rândul uniunilor de credit. Cu toate acestea, multe uniuni de credit dezvoltă o procedură bazată pe următorii opt pași. Acești pași evidențiază faptul că managementul riscului este un proces continuu într-o uniune de credit.

Pasul 1– Setarea așteptărilor: cultura de risc, limbajul și apetitul

Pasul unu se referă la stabilirea așteptărilor de către consiliul de administrație, astfel cum este susținut și recomandat de către CEO. Consiliul de administrație trebuie să-și stabilească așteptările în ceea ce privește crearea unei culturi de gestionare a riscurilor în uniunea de credit, în ceea ce privește modul în care riscul este înțeles și explicat și în ceea ce privește abordarea adoptată pentru gestionarea și controlul riscului.

Aceasta începe cu crearea unui limbaj comun de risc. Membrii consiliului de administrație, personalul și toată lumea din cadrul uniunii de credit trebuie să cunoască ce se înțelege prin risc și cum acest lucru se aplică diferitelor aspecte ale afacerii. Acest limbaj va vorbi despre riscul de capital, riscul de credit, riscul de mediu, riscul de guvernanta, riscul de lichiditate, riscul de asigurare, riscul de piață, riscul operațional, riscul de model strategic/de afaceri, riscul de conduită precum și despre multe alte forme de risc ce aparțin unei anumite uniuni de credit. Această terminologie detaliază universul de risc.

Stabilirea așteptărilor presupune, de asemenea, ca consiliile să stabilească o politică de apetit a riscurilor care creează limitele în care CEO-ul și alți directori pot funcționa. Acesta descrie riscul pe care un consiliu de administrație este dispus să îl accepte, să îl

gestioneze sau să-l evite în realizarea obiectivelor strategice și operaționale ale uniunii de credit. Acesta stabilește toleranțele în atingerea acestor obiective. Dacă așteptările consiliului de administrație trebuie să fie făcute clare CEO-lui și managementului, apetitul pentru risc trebuie să fie clar articulat, definit, și mai important, trebuie scris într-o declarație privind apetitul pentru risc.

Consiliul de administrație este responsabil pentru stabilirea apetitului pentru risc al uniunii de credit. Dar face acest lucru în colaborare cu CEO-ul a cărui expertiză și sfaturi le caută în înțelegerea și formularea definiției sale. Apetitul pentru risc și toleranțele în consecință sunt adesea reflectate ca indicatori financiari în planurile strategice sau în programele de monitorizare¹⁴ a performanței (de exemplu, toleranța la un anumit grad de îndatorare rău sau la împrumuturi/active) sau în obiective definite pentru acordarea împrumutului, serviciul membru și tratarea reclamațiilor. Ele apar, de asemenea, în documentele de politică de consiliu, în special în declarațiile care limitează autoritatea delegată CEO-ului. Așa cum uniunile de credit stabilesc obiective diferite, ele dezvoltă neapărat diferite apetite și toleranțe la risc.

În literatura de specialitate în domeniul riscului, există multiple abordări în elaborarea și formularea declarațiilor privind apetitul pentru risc. Cele mai multe încep cu crearea unei declarații generale la nivel înalt care să se poată aplica pe scară largă în cadrul uniunii de credit și, care să poată în general, să-și informeze politica și cultura privind gestionarea riscurilor. Provocarea este ca această declarație la nivel înalt să fie practic relevantă. Acest lucru se realizează prin elaborarea unor declarații mai detaliate despre politicile corespunzătoare apetitului pentru risc cu niveluri de toleranță la risc pentru obiectivele strategice și operaționale și categorii specifice de risc în cadrul uniunii de credit.

Este important de remarcat faptul că toleranțele la risc în raport cu obiectivele specifice pot fi stabilite doar după ce apetitul pentru risc a fost definit și aprobat de consiliu.

Dar stabilirea toleranțelor la risc este esențială dacă consiliile trebuie să delege autoritatea CEO-ului și echipei de management. Riscurile de toleranță susțin controlul

¹⁴ O toleranță pentru risc, de exemplu, este integrată în abordarea echilibrată a indicatorilor de performanță, așa cum se menționează în capitolul privind monitorizarea performanței.

managementului și oferă spațiu pentru activitatea antreprenorială, dar ele stabilesc și niveluri de prag care, dacă sunt încălcate, trebuie să urmărească un răspuns.

Pasul 2– Identificarea riscurilor

Următorul pas în ciclul de gestionare a riscurilor este identificarea riscurilor actuale și emergente. Există o multitudine de riscuri cu care se confruntă orice uniune de credit și orice metodă sau proces ar trebui să se concentreze în mod realist asupra principalelor riscuri, și anume cele care vor afecta strategia de afaceri într-un mod semnificativ. Metoda de identificare a riscurilor trebuie luată în considerare în contextul universului riscului de afaceri, astfel încât riscurile să acopere toate aspectele legate de operațiunile uniunii de credit și nu doar zonele financiare.

Identificarea riscurilor face ca mintea CEO-ului și a directorilor executivi să se concentreze asupra posibilelor consecințe negative ale acțiunilor (sau inacțiunii) pe care le iau și le permite să ia decizii și dispoziții care oferă posibilitatea prevenirii prejudiciului unei uniuni de creditare în avans. Dar riscul nu se aplică doar acțiunilor și/sau inacțiunii uniunii de credit, ci și acțiunilor sau inacțiunilor agenților externe și, într-adevăr, evenimentelor care au loc în mod natural sau în mediul înconjurător, ceea ce ar putea duce la degradarea uniunii de credit ca instituție stabilă financiară. Renn (2008, p.1) arată această asociere a riscului cu consecințe negative ale acțiunilor și evenimentelor externe atunci când scrie: „*Riscul denotă posibilitatea ca o stare nedorită a realității (efectele adverse) să se poată produce ca urmare a evenimentelor naturale sau a activităților umane*” (Renn, 2008).

Riscul este considerat aici ca fiind posibilitatea producerii unui eveniment care ar avea un impact negativ asupra realizării misiunii sau a obiectivelor unei organizații. Dar riscul poate avea și efecte pozitive și ar fi doar o abatere de la așteptări. Riscul este definit fie ca o expunere la pierderi împotriva incertitudinii, fie ca un rezultat al acțiunilor particulare, evenimentelor externe sau integrate în activitățile unei organizații, dar, important, poate fi și motorul deciziilor strategice și poate aduce rezultate pozitive. Riscul nu este întotdeauna să fie evitat, ci mai degrabă să fie gestionat, controlat, atenuat și chiar uneori îmbrățișat. Înțeles pozitiv, un risc bine gestionat poate fi doar o oportunitate.

O etapă de proces efectuată în mod corespunzător trebuie să implice consiliul, CEO-ul și managementul cheie în definirea cu atenție a fiecărui risc și în mod specific înainte ca o

evaluare a nivelului de risc în legătură cu posibila probabilitate sau severitate sa aibă loc. Acest proces poate necesita timp pentru a se asigura că riscurile sunt definite și scrise în mod corespunzător.

Consiliul de administrație însărcinează CEO-ului și echipa executivă să identifice, să analizeze, să evalueze și să raporteze cu privire la gama de riscuri cu care se confruntă uniunea de credit. Cu toate acestea, consiliul nu poate lăsa controlul riscului pe mâna managementului; trebuie să fie suficient de conștient de natura riscului pentru a pune întrebări critice și pentru a evalua constatările și rapoartele conducerii și, astfel, să fie în măsură să ofere o guvernare eficientă a modelului de gestionare a riscurilor.

Pasul 3 – Evaluarea și măsurarea riscului

Identificarea riscului efectuată corect este un exercițiu relativ simplu și poate genera un număr mare de riscuri, unele dintre acestea fiind mult mai presante decât altele. Următorul pas în acest proces este de a dezvolta o metodă de evaluare și de măsurare a nivelului riscurilor identificate.

Aceasta este o etapă critică, deoarece consiliul trebuie să aibă pregătită o metodă pentru a putea face o evaluare cuprinzătoare a riscurilor principale și materiale semnificative la care sunt expuse modelul de afaceri, strategia și operațiunile uniunii de credit.

Abordarea tradițională este măsurarea nivelului de risc în ceea ce privește probabilitatea producerii unui eveniment înmulțit cu impactul pe care acest eveniment îl va avea asupra organizației. Riscul este egal cu probabilitatea înmulțită cu impactul, astfel încât probabilitatea ridicată înmulțită cu un impact negativ mare ar echivala cu un risc ridicat.

Un sistem de notare este adesea aplicat unei astfel de ecuații, după cum se ilustrează în figura nr. 3 de mai jos, sunt date scoruri, atât pentru impact (consecință), cât și pentru apariție (probabilitate) și acestea sunt multiplicare împreună pentru a da un rating global de risc. Aceasta permite clasarea relativă a unor zone de risc destul de diverse.

Cu cât scorul general este mai mare, cu atât este mai mare severitatea potențială a riscului. O probabilitate ridicată sau o frecvență recunoscută a evenimentului, combinată cu un impact sever estimat asupra strategiei sau a operațiunilor, va conduce la un grad ridicat de risc. O probabilitate mai scăzută a evenimentului care are loc în urma unei estimări mai

scăzute a severității impactului va avea ca rezultat o evaluare a riscului mai scăzută. În figura 3, valoarea cea mai mare este 25.

Punctele de la unu la cinci sunt date în funcție de criteriile scrise stabilite de uniunea de credit. Fiecare uniune de credit trebuie să-și determine propriile criterii de notare în funcție de propriul context de funcționare. Acest proces de evaluare a punctajului permite identificarea riscurilor principale (sau cheie) și a unui set comun agreat de consiliu. Nu toate riscurile percepute sunt de proporție egală sau de îngrijorare imediată. Unele semnifică în mod clar mai mult decât altele.

Este necesar să înțelegem că scorurile sunt doar un mecanism de clasificare a diverselor seturi de riscuri care să permită consiliului să ajungă la o listă comună. Gestionarea riscului este legată de judecată, iar procesul de notare este doar un instrument care ajută la clasificarea riscurilor. Oferirea unei importanțe mai mari scorurilor poate duce la înțelegerea greșită a scopului lor și la transformarea P.R.M. într-un exercițiu matematic.

De asemenea, este important de menționat că scorurile mici nu înseamnă că riscul este nesemnificativ. Un scor de 5 ar putea fi creat de un risc cu un potențial de impact foarte mare, dar cu probabilitate foarte scăzută (5x1). Chiar dacă este puțin probabil să se întâmple, acesta este un risc serios care trebuie gestionat și atenuat în mod corespunzător.

Merită subliniat faptul că unele riscuri, chiar dacă sunt de mică probabilitate, au o asemenea gravitate a rezultatului întrucât merită o atenție deosebită. Din acest motiv, toate uniunile de credit trebuie să aibă un plan de continuitate a activității și un plan de redresare în caz de catastrofe, ca parte a schemei lor de gestionare a riscurilor.

Identificarea și evaluarea riscului trebuie înregistrat într-un registru de risc sau într-un sistem de înregistrare similar (a se vedea kit-ul de însoțire). Odată ce probabilitatea și consecințele (impacturile) sunt analizate și valorile de risc sunt determinate, riscurile pot fi apoi prioritizate pentru a se putea acționa printr-un sistem de semafor.

Figura nr.3 – Evaluarea severității riscului

Această figură arată modul în care un scor de rating de risc este obținut prin măsurarea probabilității în raport cu consecința sau impactul. Cât despre înțelegerea probabilității și consecinței acestea se determină de fiecare uniune de credit

		Impactul				
		5	4	3	2	1
Probabilitate	5	25	20	15	10	5
	4	20	16	12	8	4
	3	15	12	9	6	3
	2	10	8	6	4	2
	1	5	4	3	2	1

Pasul 4 - Evaluarea controlului

Riscurile care au un impact ridicat ar trebui să aibă un grad ridicat de control eficient. Riscurile de impact reduse ar trebui să aibă un control mai redus, dat fiind faptul că uniunile de credit au resurse limitate, iar riscurile cu impact ridicat ar trebui să depună mai multe eforturi pentru a menține eficiența controalelor.

Controalele existente trebuie să figureze în registrul de risc sau într-un tabel de evaluare a controlului. Unele uniuni de credit dau riscurilor un nou scor odată ce sunt convinse de eficacitatea măsurilor de control. Astfel, în aceste registre, există un scor înainte de o evaluare a controlului și un altul după efectuarea controalelor.

O evaluare a controlului riscurilor identificate trebuie efectuată în contextul apetitului pentru risc al comitetului și al toleranțelor definite. În această etapă, acele riscuri care prezintă preocupări majore actuale pentru uniunile de credit vor fi marcate cu roșu în registrul de risc.

Pasul 5 - Determinarea strategiilor de risc

Odată ce riscurile au fost identificate și evaluate, consiliile trebuie să se asigure că acestea vor fi gestionate și atenuate în conformitate cu apetitul pentru risc, dar nu într-un mod care să submineze întreprinderea și conducerea organizației. Consiliile de conducere trebuie să își pună niște întrebări de bază, printre care:

- Avem un proces care să asigure că toate riscurile care contează sunt gestionate eficient și într-un interval de timp stabilit pentru reducerea riscurilor?
- Suntem suficient de toleranți față de risc astfel încât să nu subminăm antreprenoriatul și conducerea echipei de consilieri și personal?

CEO-ul și managementul sunt cei care trebuie să dezvolte strategii și procese pentru a atenua și controla riscurile și apoi să le prezintă pentru aprobare consiliului. Aceste strategii pot fi rezumate ca cele patru T: **Take (a lua), Treat (a trata), Transfer (a transfera) și Terminate (a termina).**

- **Take (a lua):** menționat frecvent ca acceptând riscurile. Consiliul nu ia nicio măsură pentru a reduce riscul, dar monitorizează nivelul riscului prin procese și sisteme de control. Aceste riscuri reflectă misiunea de bază a uniunii de credit și merită luate.
- **Treat (a trata):** există o serie de modalități prin care riscul și oportunitatea pot fi tratate. Riscurile pot fi evaluate cu diferite niveluri de prime de dobândă, de exemplu, împrumuturile au rate mai mari pentru persoanele cu risc sporit. Riscurile pot fi reduse prin limitarea sumelor care pot fi împrumutate sau prin reducerea timpului de rambursare. Riscul poate fi atenuat; aici consiliul este dispus să accepte riscul, dar încearcă să reducă nivelul de risc implicat prin sistemele și procesele de control. Scopul este de a gestiona riscul în limitele stabilite și convenite, de exemplu, o uniune de credit poate accepta un anumit nivel de delincvență (datorii neperformante) atâta timp cât aceasta se află în limite definite și acoperită de provizioanele pentru pierderi din împrumuturi. Acesta poate fi tratată prin pregătirea planurilor de urgență, știind că acceptarea riscului poate merge greșit, astfel încât să fie planificată o rezervă alternativă pentru orice întrerupere sau recuperare în caz de dezastru. Atunci când o uniune de credit, de exemplu, convinge un sponsor să pună la dispoziție capital pentru a acoperi riscul de a împrumuta mai mulți membri cu risc mare, riscul poate fi chiar exploatat.
- **Transfer (a transfera):** aici uniunea de credit nu este pregătită să accepte riscul, dar îl va transfera unei terțe părți. Acest lucru se întâmplă în mod obișnuit atunci când

uniunile de credit achiziționează obligațiuni de fidelitate și alte asigurări, cum ar fi asigurarea de răspundere a directorilor.

- **Terminate (a termina):** acest lucru *evită* riscul de a preveni sau de a *eradica* probabilitatea ca uniunea de credit să se angajeze într-un curs de acțiune care nu se încadrează în toleranțele stabilite în declarația privind apetitul pentru risc. Aici apetitul pentru risc al băncii pentru riscul în cauză este atât de scăzut încât se consideră că riscul este *inacceptabil* sau *nejustificat*.

Pasul 6 - Riscul de atenuare și control

Pentru fiecare risc principal identificat și evaluat ca fiind semnificativ, consiliul ar trebui, în mod normal, să se asigure că un răspuns adecvat există sau este planificat pentru a aduce riscul la un nivel acceptabil de toleranță la risc. După cum s-a observat deja, nu există nici o sugestie de evitare a riscului. Riscurile principale sau cele cheie trebuie înregistrate în registrul de riscuri sau într-un sistem similar pentru a se asigura o revizuire și monitorizarea eficace a progresului. De fapt, identificarea și evaluarea riscului este incompletă fără a exista un răspuns înregistrat care să explice modul în care un anumit risc este gestionat, atenuat și aliniat la toleranțele de risc ale consiliului. Nu există un răspuns standard la risc; fiecare uniune de credit trebuie să decidă asupra propriului său răspuns, care ar trebui să considere conexiunile sale.

Pasul 7- Monitorizarea riscului și controlul intern

Nu riscurile strategice sunt cele care subminează stabilitatea organizației, ci mai degrabă riscurile de zi cu zi legate de operațiuni și furnizarea de servicii. Acestea sunt riscurile care necesită controale interne cuprinzătoare care descurajează sau detectează erori, omisiuni sau denaturări ale informațiilor financiare sau de altă natură. Dacă uniunile de credit doresc să reducă riscul, trebuie să înceapă cu asigurarea competenței controalelor lor interne. Aceste controale trebuie definite și documentate și legate de apetitul și toleranțele de risc ale uniunii de credit. CREDS se referă la acest punct în detaliu (PRA, 2016a).

„O uniune de credit trebuie să stabilească, să pună în aplicare și să mențină: [...] mecanisme de control intern adecvate, menite să asigure respectarea deciziilor și procedurilor la toate nivelurile uniunii de credit, inclusiv proceduri administrative și

contabile solide și măsuri eficiente de control și salvagardare a sistemelor de prelucrare a informației. ”(PRA, 2016a, 11,1 (3))

Pasul opt – Evaluarea performanței

Gestionarea eficientă a riscurilor depinde de revizuirea regulată de către consiliul de administrație a nivelurilor de risc și a țințelor în raport cu obiectivele strategice și gestionarea și operațiunile din cadrul uniunii de credit. În mod evident, toate rapoartele de informații de management luate în considerare la reuniunea lunară a consiliului de administrație ar trebui să fie însoțite de o analiză a riscului. Includerea toleranțelor de risc și a obiectivelor în cadrul tabloului de bord echilibrat, de exemplu, ar trebui să fie o practică standard.

Din când în când și cel puțin o dată pe an, comisia ar trebui să efectueze o revizuire a politicilor de gestionare a riscurilor, inclusiv stabilirea apetitului pentru risc, toleranțele la risc și eficiența strategiilor de gestionare și control al expunerilor la risc. Aceasta ar trebui să acopere toate domeniile de risc real și potențial și să includă o revizuire a tuturor controalelor financiare, operaționale și de conformitate.

Consiliul de administrație ar trebui, de asemenea, din când în când să inițieze planuri de testare a controalelor și a impactului riscurilor principale sau cheie cu care se confruntă uniunea de credit. Aceasta ar include adesea testul de stres al riscurilor-cheie sau analizele simple ale scenariilor despre ceea ce s-ar întâmpla în anumite circumstanțe și în cazul în care controalele existente ar fi insuficiente sau ar dat greș. Testul de stres și scenariile este un element important în P.R.M.

În general, consiliul, prin procesele de monitorizare și revizuire, trebuie să se asigure că riscul este gestionat în mod adecvat, în limitele toleranțelor stabilite, pentru a garanta că uniunea de credit rămâne o instituție financiară sigură și solidă.

Consiliile de administrație trebuie:

1. Să se asigure că CEO-ul și managementul își înțeleg și își îndeplinesc corect rolurile și responsabilitățile în gestionarea riscurilor.
2. Să se asigure că uniunea de credit are o funcție eficientă independentă de audit care monitorizează politicile și procedurile în ceea ce privește riscul și conformitatea și testează designul și eficacitatea controalelor interne pentru a reduce riscul.

3. Să revizuiască periodic operațiunile de afaceri și resursele și independența funcțiilor de revizuire pentru a confirma ca acestea funcționează la niveluri adecvate pentru toleranța la risc și în conformitate cu reglementările.

Un model de lucru cuprinzător despre risc ar informa membrii uniunilor de credit, în calitate de proprietari ai uniunii de credit, și alți actori implicați în riscurile cu care se confruntă uniunea de credit în îndeplinirea obiectivelor sale strategice. Consiliul de administrație și conducerea ar trebui să raporteze cu privire la gestionarea și controlul riscului în raportul anual. În general, o bună guvernare implică înștiințarea membrilor, de care consiliul este responsabil, despre principalele riscuri și incertitudini cu care se confruntă uniunea de credit și modul în care se reacționează la aceste riscuri și gestionarea lor.

O competență esențială a tuturor directorilor uniunilor de credit este abilitatea de a identifica natura riscului și de a înțelege cum este atenuată și controlată. Fiecare director este responsabil pentru înțelegerea naturii și dinamicii P.R.M. și a modului în care acesta se leagă de modelul de afaceri al uniunii de credit și de planul strategic. Toți directorii trebuie să înțeleagă în mod suficient articularea apetitului pentru risc și a toleranțelor la risc, metodologia de identificare și evaluare a riscurilor și natura sistemelor de gestionare a riscurilor și de control intern. Membrii individuali ai consiliului și întreg consiliul de conducere trebuie să aibă capacitatea de a supraveghea cu încredere și de a fi asigurați de P.M.R. în cadrul uniunii de credit.

8.5 Un audit și un comitet de risc

Ca parte a P.M.R., consiliul de administrație este direct responsabil pentru stabilirea unui proces de audit intern independent. În mod obișnuit, aceasta va implica instituirea și auditul și comitetul de risc al consiliului sau al comitetului de supraveghere, așa cum este ales în mod tradițional de statutul de membru în Regatul Unit și în România. Cu toate acestea, în ambele cazuri, problema este implementarea eficientă și calitatea procesului de audit intern.

Specificarea funcției de audit intern va varia în funcție de factorii de risc ai uniunii de credit, incluzând amploarea, diversitatea și complexitatea activităților și numărul de sucursale și angajați, precum și considerațiile privind costurile și beneficiile. Cu toate acestea, este

esențial ca consiliul și directorul executiv să obțină asigurare obiectivă și consiliere cu privire la risc și control.

O funcție de audit intern cu resurse adecvate (sau echivalentul acestuia, în cazul în care un terț este contractat pentru a efectua o parte sau întreaga activitate) poate oferi astfel de asigurare și consiliere.

În ceea ce privește uniunile de credit britanice, CREDS 2.2.46 detaliază elementele cheie ale unui sistem satisfăcător de audit intern, care subliniază analiza riscurilor și modul în care această analiză trebuie să informeze planul de audit intern.

„Elementele-cheie ale unui sistem satisfăcător de audit intern includ următoarele:

(2) Analiza riscurilor. Trebuie identificate riscurile cheie în fiecare domeniu al activității uniunii de credit. Ar trebui să se evalueze adecvarea controalelor specifice puse în aplicare pentru a aborda aceste riscuri.

(3) Planul de audit intern. Acest lucru ar trebui dezvoltat pe baza analizei de risc.” CREDS 2.2.46

Prin urmare, în ceea ce privește P.M.R., rolul auditului intern este de a verifica procesul și de a furniza consiliului de administrație riscuri, inclusiv raportarea către consiliul de administrație a corectitudinii informațiilor furnizate în rapoartele de gestionare a riscurilor.

Apoi, este esențial ca consiliul să supravegheze modul în care funcția de audit intern testează registrul de risc și planul de gestionare a riscurilor, apoi analizează și oferă asigurări independente cu privire la fiecare risc cheie.

Consiliul de administrație este responsabil pentru supravegherea procesului de audit extern și intern. Însă controlul auditului intern este în mod normal delegat comitetului de audit și risc, care joacă un rol esențial în confirmarea faptului că managementul este monitorizarea și gestionarea riscurilor. Comitetul raportează direct consiliului de administrație riscurile care rămân în afara nivelului de toleranță. În funcție de mărimea și complexitatea uniunii de credit, unele consilii de administrație pot, de asemenea, să numească un comitet de risc distinct care să supravegheze P.R.M., deși în Marea Britanie și România mărimea majorității uniunilor de credit ar sugera că rolurile riscului și auditul intern comitetul poate fi combinat în mod rezonabil într-un comitet de audit și de risc.

Pe lângă revizuirea auditului intern, un comitet de audit și de risc este responsabil pentru revizuirea identificării de către conducere a principalelor riscuri și de asigurarea faptului că Planul de gestionare a riscurilor este în măsură să măsoare, să monitorizeze, să

gestioneze și să atenueze expunerile la risc. Acesta supraveghează aplicarea practicilor de gestionare a riscurilor și identificarea continuă a riscurilor emergente și raportează consiliului de administrație cu privire la nivelurile de expunere la risc. De asemenea, ar trebui să se asigure că sunt alocate niveluri adecvate de resurse pentru evaluarea și gestionarea riscurilor în cadrul uniunii de credit.

Comitetul de audit și de risc va raporta direct consiliului de administrație asupra planurilor de gestionare a riscurilor și a constatărilor. În mod normal, acesta ar fi format din cel puțin trei reprezentanți ai consiliului (sau un consilier independent) cu reprezentare din partea ofițerilor potriviți în interiorul uniunii de credit. Unele uniuni de credit vor numi un ofițer de gestionare a riscurilor, deși în practică acest rol ar putea fi combinat cu alte roluri de validare, cum ar fi ofițerul pentru riscul spălării banilor (M.L.R.O.) sau un ofițer de protecție a datelor.

Consiliile sunt, de asemenea, libere să obțină consultanță profesională independentă cu privire la rolul său în gestionarea riscurilor, pentru a se asigura că respectă standardele așteptate în cadrul sectorului. Ceea ce nu ar trebui să facă este să lase responsabilitatea riscului și a conformității exclusiv în grija CEO-ului și a managementului.

9 Rolul politicii consiliului de administrație

Consiliul de administrație stabilește politici pentru valorile uniunii de credit, viziunea acesteia, grupurile țintă pe care dorește să le servească, tipul de produse și servicii și cu ce costuri („scopurile”). Apoi delegă autoritatea pentru a atinge ceea ce dorește să obțină pentru management, care se ocupă de mijloacele de atingere a scopurilor stabilite de consiliu. Aici apare distincția între politica de consiliere (despre scopuri), politicile de gestionare (despre mijloace) și procedurile (instrucțiune practică detaliată pentru personal în zonele cu mijloace operaționale).

Atunci, prima sarcină în sistemul de guvernare, este aceea de a separa ce este politica corectă a consiliului de administrație, de ceea ce reprezintă politica și procedurile managementului. Unde se va face separarea reprezintă în cele din urmă o decizie a consiliului, și va fi decisă de către diferite consilii în mod diferit. În unele uniuni de credit

mai mari, de exemplu, o serie de politici privind resursele umane ar necesita aprobarea conducerii, dar altele ar reprezenta politici de management și nu ar ajunge la comisie.

Este important ca un consiliu să nu decidă asupra unei politici de care răspunde managementul, deoarece, în cazul în care consiliul va decide o astfel de politică, aceasta va include specificații destul de detaliate; CEO-ul nu poate fi considerat răspunzător pentru performanța uniunii de credit, deoarece și-a asumat o parte prin această intervenție.

Politicile pot exista la diferite nivele de detaliu, de la declarații ample ale scopurilor și valorilor la elemente de politică destul de precis definite. Este în sarcina consiliului să definească detaliile politicilor până în punctul în care consideră că CEO-ul și conducerea pot interpreta politica corect și fără dificultăți. Decizia modului în care se realizează politica respectivă revine managementului. Important pentru consiliile de administrație este să nu devieze neintenționat în domeniul mijloacelor și al responsabilității manageriale.

O bună guvernare cere consiliilor să adopte o abordare mai cuprinzătoare și mai disciplinată în ceea ce privește stabilirea politicii de consiliu - nu de gestionare. În loc să aprobe politici privind managementul și problemele procedurale, consiliile trebuie să elaboreze o politică de consiliu, care nu se ocupă de activitățile de management, ci stabilește valorile și perspectivele uniunii de credit și determină contextul în care CEO-ul este obligat să acționeze. Dat fiind faptul că consiliul de administrație așteaptă din partea CEO-ului și a personalului să funcționeze potrivit politicii, este important ca organele de conducere să aibă controlul suprem asupra dezvoltării politicii de consiliu. Acest lucru, desigur, nu împiedică comisiile să solicite consilierea și contribuția CEO-ului la politica de consiliu, oferind consiliului un control deplin asupra procesului de elaborare a politicilor. Aceasta concentrare mai puternică asupra politicii de consiliere, decât asupra politicii în general, care implică în mod inevitabil, atât politica de management, cât și procedurile, ar trebui să ducă la o serie de declarații relativ scurte privind politica de consiliu, care apoi pot fi folosite pentru a monitoriza progresul uniunii de credit.

De exemplu, pentru împrumuturi ar putea exista o politică de consiliu, o politică de gestionare și proceduri și procese detaliate. Consiliul de administrație va stabili în politica sa principiile generale și obiectivele împrumuturilor, inclusiv piața care urmează să fie

deservită. Consiliul de administrație va delega autoritate pentru dezvoltarea de produse de credite, ratele dobânzilor, administrarea creditelor, subscrierea de împrumuturi și controlul creditelor, care va stabili apoi un cadru de politică de management pentru gestionarea operațiunilor și evoluțiilor din aceste domenii. Procedurile și procesele vor stabili regulile și indiciile pentru administrarea practică a împrumuturilor prin subscrieri de împrumuturi, a controlului creditelor și a personalului administrativ.

9.1. Politici privind limitările autorității executive

Se pot stabili politici de limitare a execuției care restricționează autoritatea decizională a CEO-ului. Ele definesc mai degrabă ceea ce nu trebuie să facă un CEO decât ceea ce poate face. În general, însă, consiliile de administrație trebuie să delege CEO-ului o autoritate maximă de gestionarea a creării politicii, astfel încât acesta să poată atinge obiectivele generale ale uniunii de credit.

În exemplul de împrumut de mai sus, consiliul ar putea limita autoritatea CEO-ului prin stabilirea faptului că uniunea de credit nu poate, de exemplu, să concureze pe piața împrumuturilor, să ofere împrumuturi cu o perioadă de rambursare de peste doi ani și să perceapă ratele dobânzilor peste o limită specificată, care este sub limita legală.

9.2. Scrierea și revizuirea politicii consiliului

Politicile de consiliu sunt acele politici care trebuie dezvoltate, convenite și deținute de consiliul propriu-zis. Acestea includ ce este cerut de autoritățile de reglementare și ce are un impact semnificativ asupra modului în care uniunea de credit tratează membrii și personalul. Este responsabilitatea consiliului să se asigure că toate aceste politici sunt în concordanță cu valorile și principiile cooperative. Comitetul trebuie, de asemenea, să se asigure prin intermediul CEO-ului că politicile de management sunt, de asemenea, în concordanță cu valorile și principiile cooperative.

Cu toate acestea, contextul și scrierea politicii de consiliu îi va implica, fără îndoială, pe CEO și pe ceilalți membri ai personalului. Acestea pot fi dezvoltate, de exemplu, prin intermediul unei structuri subcomitete a consiliului în care participă CEO-ul sau alți membri

ai personalului de conducere. Cunoștințele și perspectiva profesională ale CEO-ului sunt necesare de fapt în vederea formulării politicii de consiliu.

Totuși un aspect important, pe care consiliul de administrație nu poate eșua să-l considere este faptul că după dezbateri și discuții semnificative consiliul trebuie să convină și să dețină politica de consiliu. Directorii își pot deține doar propria politică odată ce au timp să analizeze și să-și critice conținutul în discuții deschise. În caz contrar, ei coboară într-un consiliu care depinde de deciziile CEO-ului.

Consiliul de administrație ar trebui să stabilească un mecanism regulat de revizuire a politicilor de consiliu cel puțin o dată pe an. Acest lucru trebuie să fie inclus în planul consiliului pentru anul respectiv.

10 Rolul Consiliului Director în monitorizarea performanței

Pentru a monitoriza eficient performanțele, membrii consiliului de administrație au nevoie de o serie de informații de management (MI) pe care să se bazeze înțelegerea lor asupra afacerii. Fără acces la date exacte și actualizate despre realitățile organizaționale și financiare, directorii sunt lăsați să tragă concluzii și să ia decizii în vid. Cu toate acestea, determinarea cantității, a nivelului și a domeniului de aplicare al MI care sunt necesare pentru a asigura o supraveghere eficientă a afacerii, poate fi problematică.

Pe măsură ce uniunile de credit se extind și se dezvoltă, ele generează o cantitate tot mai mare de informații și date complexe în legătură cu strategia, operațiunile și finanțele. Chiar și cu constrângerile multor aplicații ale uniunii de credit, sistemele informatice permit managerilor să culeagă și să interpreteze date detaliate și să producă rapoarte multiple pe o gamă largă de probleme, toate acestea contribuind la o gestionare eficientă.

Unii directori executivi încearcă să ofere cât mai multe informații și date posibile consiliului. Acest lucru se datorează faptului că directorii sunt nevoiți să cunoască toate informațiile despre afacere și implicați în toate deciziile luate în cadrul organizației. Această caracteristică, cu un nivel ridicat de importanță a MI poate fi susținută de către directorii care sunt implicați în monitorizarea tuturor aspectelor afacerii și consideră că au nevoie de toate informațiile și datele; o premisă necesară conducerii.

Membrii consiliului de administrație au dreptul de a vizualiza toate informațiile din management și datele, dacă doresc acest lucru. Problema nu apare din partea directorilor care au acces la informații, ci mai degrabă din transmiterea distorsionată a acestor date și informații fără o formă de filtru. Directorii prezintă informații care necesită un număr ridicat de ore pentru asimilare, ceea ce generează probleme de analiză, care subminează responsabilitatea colectivă și eficacitatea consiliului. O cantitate prea mare de informații nu asigură un efect pozitiv, ci negativ; dacă este copleșitoare cantitatea de informații disponibilă, supravegherea eficientă poate fi compromisă sau pierdută.

Directorii trebuie să înțeleagă afacerea, performanța acestora și să fie în măsură să adopte măsurile necesare. Pentru a face acest lucru în cadrul întâlnirilor, acestea necesită MI să se axeze pe aspectele cheie și prezentate într-o formă care este accesibilă și ușor de înțeles de către toți.

MI-urile suplimentare și detaliate pot fi puse la dispoziția directorilor pentru consultare și examinare în afara întâlnirilor de consiliu, de exemplu prin intermediul sistemelor de partajare a documentelor, cum ar fi Microsoft SharePoint.

În mod obișnuit, membrii directori ai subcomitetelor, cum ar fi comisiile pentru finanțe, riscuri sau audit intern, ar examina și discuta rapoarte suplimentare mai detaliate cu privire la comitetul lor. Cu toate acestea, un astfel de MI detaliat nu ar fi revizuit sau aprobat în cadrul reuniunilor consiliului de administrație, deși întrebările care decurg din astfel de informații ar putea fi permise.

Pentru întâlnirile de consiliu, MI trebuie să fie simplificată și prezentată într-un mod care să permită tuturor directorilor să vadă în mod clar, ceea ce se întâmplă în cadrul afacerii.

Consiliile trebuie să se asigure că sistemele MI sunt proiectate și implementate astfel încât toți directorii să fie în măsură să monitorizeze performanța și să ia decizii eficiente.

Unele uniuni de credit au introdus deja monitorizare informatică sau metode de prezentare simplificate pentru a îndrepta directorii către problemele cheie care se referă la consiliul de administrație. Bazându-se pe o astfel de experiență, guvernarea recomandă un sistem de raportare informatică care vizează maximizarea accesibilității și relevanței MI.

10.1 Monitorizarea performanțelor față de planul strategic

În cadrul reuniunilor consiliului de administrație, este esențial ca membrii consiliului director să se concentreze asupra realizării obiectivelor planului strategic, deoarece măsurarea performanței uniunii de creditare a CEO-ului este cuantificată prin progres. Există două rapoarte utilizate de consiliile de administrație în acest scop: raportul privind obiectivele consiliului și bilanțul echilibrat.

Aceste rapoarte vizează să ofere directorilor o imagine imediată și clară a progresului afacerilor. Directorii concentrează atenția consiliului asupra celor mai importante probleme, fără de a discuta detaliile operaționale și a distorsiona imaginea de ansamblu. Scopul lor este de a promova gândirea critică, de analiză, sinteza și de a ajuta consiliile să ia măsuri sau să modifice planurile, după cazul necesar. Se recomandă ca aceste două rapoarte să fie considerate cu prioritate ridicată pe ordinea de zi la fiecare întâlnire a consiliului de administrație.

10.2 Raportul obiectivelor consiliului

Acest raport se referă direct la obiectivele strategice specifice stabilite de consiliul de administrație în planul de afaceri. Monitorizează progresele înregistrate în raport cu obiectivele vizate și asigură faptul că planul de afaceri este un document de lucru utilizat de consiliul de administrație și de directorul executiv pe parcursul întregului an. În mod ideal, raportul ar include, însă, distincția între obiectivele consiliului de administrație și management, în conformitate cu repartizarea rolurilor și a responsabilităților.

Compoziția raportului de obiective a consiliului de administrație este aprobată de întregul consiliu de administrație și finalizată după aprobarea de către consiliul de administrație a planului de afaceri. În mod obișnuit, acesta se concentrează asupra obiectivelor care trebuie atinse în anul următor.

Raportul este în mod normal codat în culori pentru a ajuta consiliul să vadă cu ușurință ce obiective sunt pe cale să fie finalizate și care sunt cele vizate. Acest raport ar fi în mod normal completat de CEO sau de un alt manager senior, prin consultare cu președintele, pentru a se asigura că nu există diferențe de opinie.

Numărul de obiective care vor fi incluse va depinde de planul strategic. Cu toate acestea, raportul trebuie să se refere numai la obiective strategice principale și să nu depășească două pagini. De asemenea, managementul va avea un plan de acțiune pentru a-și atinge obiectivele, prezentând acțiuni și obiective mai detaliate, dar acest lucru nu este necesar la ședința consiliului de administrație.

Raportul va trebui, de asemenea, să înregistreze orice modificări sau ajustări ale obiectivelor detaliate în planul strategic pe tot parcursul anului. Cu toate acestea, orice revizuire majoră ar implica o revizuire a planului strategic și o rescriere a raportului de obiective.

Scopul general al raportului privind obiectivele este acela de a se asigura că, consiliul și directorul general se concentrează asupra realizării obiectivelor stabilite în planul de afaceri și nu se abate în alte domenii și considerații.

10.3 Carnetul de bilanț echilibrat

Acesta este un instrument de planificare și gestionare utilizat adesea de către managerii de afaceri pentru a măsura performanța organizațională globală în raport cu obiectivele. Spre deosebire de raportul obiectivelor consiliului, un tablou de scor este în primul rând cantitativ și statistic. Este echilibrat deoarece include indicatori sau valori de performanță non-financiare și financiare. Scopul este să se concentreze asupra aspectelor extinse ale afacerii, măsurate prin rapoarte financiare, chiar dacă ele constituie o componentă esențială a tabloului de bord.

Ca și raportul obiectivelor consiliului, o tabelă de scoruri este utilizată pentru a supraveghea performanța într-o manieră accesibilă directorilor. Acesta oferă un set clar de măsuri sau metode ușor de înțeles pentru a monitoriza progresul în ceea ce privește planul strategic. Acesta înlocuiește necesitatea ca forumurile să investească cantități mari de timp prin citirea rapoartelor de gestiune și a situațiilor financiare lungi, oferind tuturor directorilor acces egal și imediat la cele mai importante informații și date de care au nevoie pentru a prelua controlul asupra uniunii de credit și a-l conduce înainte.

Nu există un singur format al unui raport general echilibrat care să poată fi adoptat de fiecare departament. Cu contribuția CEO-ului, fiecare consiliu este de acord cu elementele care trebuie incluse în raportul general, deoarece acestea se referă la propriul plan strategic, obiective și la nevoile speciale ale consiliului.

Scopul raportului general este de a prelua obiectivele financiare și nefinanciare, așa cum sunt definite în planul strategic, și de a le transforma, dacă este posibil, în indicatori sau valori statistice. Pentru fiecare obiectiv, este necesar să se noteze nivelurile de toleranță pentru a se oferi consiliilor o indicație imediată a depășirii sau sub-realizării în raport cu fiecare obiectiv specific. Nivelele de toleranță minime indică faptul că acțiunea trebuie să fie luată ca o prioritate de către consiliul de administrație. Tabloul de bord notează adesea și ceea ce ar fi considerat ca depășind nivelurile țintă. Aceasta ar însemna performanțe ridicate într-o anumită zonă.

Ca și în raportul obiectivelor, tabloul de scoruri este în mod normal evaluat conform unui sistem de codificare a culorilor; cu un indicator roșu care indică faptul că performanța este sub nivelul toleranței minime acceptabile, galben indicând faptul că este sub nivelul minim țintă, verde indicând faptul că performanța este mai bună decât obiectivul țintă. O stea poate fi utilizată pentru a indica faptul că obiectivul setat este depășit în mod semnificativ. Tabelele de evidență includ adesea indicatorul direcției de deplasare (prin săgeți sus, jos sau nivel), care ajută evaluatorul să vadă clar situația prezentată.

Indicatorii de performanță sunt în mod obișnuit stabiliți în cinci domenii: guvernare, servicii membri, performanță financiară, satisfacția angajaților, eficiența și eficacitatea. Consiliile trebuie să stabilească ce domenii și indicatori de progres doresc să includă.

Guvernare

Rapoartele statistice privind progresele obținute în vederea atingerii obiectivelor consiliului și a celor de gestionare, astfel cum sunt prevăzute în raportul privind obiectivele consiliului.

De asemenea, pot include orice alte obiective specifice ale forumului care pot fi măsurate statistic.

Serviciul de membri

Înregistrează noi membri pe lună pe grupul; țintă. De asemenea, ar putea include: date privind conturile închise pe lună, reclamații, rezultate ale sondajului, date demografice.

Performanța financiară (prin analiza indicatorilor cheie)

Un element esențial al acestui raport este măsurarea performanței financiare prin analiza raportului. În mod normal, carnetul de scoruri ar acoperi:

- Venitul net / totalul activelor.
- Raportul capital / active.
- Rata rezervelor de reglementare.
- Raportul de delincvență a împrumuturilor.
- Credite / active.
- Venituri din portofoliul de credite.
- Raportul venituri / cheltuieli.

Satisfacția personalului

Se referă la implicarea și dezvoltarea personalului. Pot include: rezultatele sondajelor privind gradul de satisfacție a personalului, numărul de angajați care se angajează și care părăsesc locul de muncă, numărul de angajați care migrează către un loc de muncă mai bun (o măsură a nivelului de dezvoltare profesională a personalului).

Eficiență și eficacitate

Această secțiune ar putea include: valoarea creditelor noi efectuate în cursul lunii, procentul împrumuturilor, procentul tranzacțiilor cu autoservire și procentul de deducere a salariilor.

Raportul privind obiectivele și tabloul de bilanț echilibrat sunt deschise interpretării și dezvoltării, dar este esențial ca ambele să fie legate de planul de afaceri.

10.4. Rapoarte financiare

În plus față de informațiile financiare furnizate în raportul obiectivelor și tabloul de bilanț echilibrat, membrii consiliului director solicită, de asemenea, un MI financiar principal

în raport cu veniturile și cheltuielile bugetul planului financiar, mișcările de membru, economiile (depozitele), împrumuturile și împrumuturile nerambursate.

Scopul este să se asigure că informațiile sunt accesibile și ușor de înțeles. Se recomandă abordări simplificate ale raportului general, inclusiv grafice și diagrame picturale.

Contul de venituri și cheltuieli, comparativ cu bugetul

Pentru reuniunile consiliului de administrație, declarația de venituri și cheltuieli trebuie să fie un rezumat care înregistrează veniturile și cheltuielile numai în funcție de liniile bugetare principale. Ar trebui să indice poziția anticipată a anului.

O declarație detaliată privind veniturile și cheltuielile trebuie să fie disponibilă membrilor consiliului director, dar să nu fie prezentată pe larg în cadrul reuniunii, pentru a evita discuțiile care să nu se limiteze la detaliile cheltuielilor. Pentru scopurile reuniunii consiliului de administrație, principalele categorii de venituri pe o declarație simplificată ar include dobânzile la împrumuturi, subvenții și alte venituri; cheltuielile care includ salariile, provizionarea datoriei neperformante și alte cheltuieli generale.

De asemenea, ar trebui să indice excedentul, realitatea, proiectul și suma estimată a fi disponibilă pentru dividende pe economii. De asemenea, ar trebui să se permită introducerea diferențelor „cunoscute” sau a modificărilor preconizate care ar avea un impact asupra bugetului.

Acest raport ar fi, în mod normal, codat în culori (evaluat prin RAG) pentru a permite membrilor consiliului de administrație să vadă imediat unde cheltuielile sunt pozitive sau negative, față de obiectiv.

Raport general afișat de MI

În plus față de analiza raportului privind tabloul de bilanț echilibrat, se recomandă membrilor consiliului să li se prezinte informații specifice privind performanța în ceea ce privește creșterea numărului membrilor, depozitele de economii (acțiuni) și împrumuturile efectuate. Acestea necesită, de asemenea, o analiză a tendințelor în ceea ce privește dobânzile primite din împrumuturi și nivelurile de delincvență a împrumuturilor.

O prezentare a raportului genereal al datelor, atât numeric, cât și grafic, este adesea cel mai ușor compilat format. Informațiile prezentate în acest mod sunt de obicei accesibile

tuturor directorilor și pot informa rapid asupra nivelului dezvoltării afacerii, fără de a fi nevoie să citească și să se interpreteze rapoarte complexe.

Raportul general se prezintă în formă vizibilă, pe un termen lunar sau trimestrial (după caz) pe o perioadă de un an. Compară situația actuală cu obiectivul țintă din planul de afaceri și cu situația din aceeași perioadă a anului precedent. Această prezentare le permite directorilor să analizeze tendințele în timp și să evalueze criteriul de performanță.

10.5 Raportul de risc

Monitorizarea și revizuirea gestiunii riscului de către consiliul de administrație implică înregistrarea riscurilor semnificative și principale, împreună cu activitățile de răspuns, într-un registru de risc sau altă formă de sistem de baze de date. Completarea registrului nu ar trebui să fie un exercițiu unic. Acesta trebuie să informeze intențiile consiliului cu privire la riscuri și la revizuirea periodică a sistemelor de guvernare și gestionare a riscurilor, într-un mod regulat. Registrul de risc actualizat trebuie să fie disponibil permanent membrilor consiliului director. Cu toate acestea, la fiecare ședință de consiliu, este de așteptat ca directorul executiv să prezinte un raport de risc care să prezinte cele mai mari riscuri și acțiuni întreprinse pentru a le atenua. Acesta poate fi un extras din registru care se concentrează pe acele culori codate roșu și galben.

10.6. Raportul de conformitate

Gestionarea riscurilor ar trebui să includă, de asemenea, o abordare sistematică a conformității, pe baza elaborării unui calendar de conformitate și a unei liste de verificare. Compilarea calendarului și a listei de verificare ar fi, în mod normal, efectuată de către CEO sau de către un membru desemnat al personalului.

Un raport privind conformitatea trebuie să facă parte din fiecare reuniune a consiliului, dată de directorul executiv sau de agentul de conformitate. În mod normal, nu este necesar să existe calendarul complet al listei de verificare și lista de verificare, dar ar include orice noi încălcări ale politicii de reglementare sau interne și statutul acțiunilor care se iau în legătură cu aceste încălcări anterioare. Raportul ar include, de asemenea, o explicație a oricărei noi

evoluții de reglementare care va avea un impact asupra organizației și a modului în care managementul răspunde la acestea.

10.7. Raportul CEO-ului

Directorul executiv este răspunzător în fața consiliului și trebuie să prezinte un raport oficial scris, la fiecare întâlnire. Cu toate acestea, este important ca acest raport să fie scurt și la obiect. În cele mai multe cazuri, nu ar fi mai mult decât un raport cu marcatori pe o desfășurare de 2 pagini, care evidențiază evoluțiile majore recente și cele care ar putea apărea în viitorul apropiat.

10.8. Acte suplimentare pentru aprobările consiliului

Poate fi solicitat de către consiliul de administrație un MI în legătură cu anumite elemente care necesită aprobarea specială a consiliului. Acestea ar fi elemente care se încadrează în gama de autorități delegate a CEO-ului, cum ar fi cheltuielile, contractele, creanțele uniunii de credit și evoluțiile care nu se încadrează în planul strategic actual. Aceste lucrări trebuie să fie scurte (maximum 1-3 pagini în fiecare caz) și trebuie să contureze fundalul articolului, o analiză a oricăror costuri și beneficii implicate, orice aspecte de reglementare și de politică și recomandările CEO-ului.

10.9. Accesul la alte MI în afara reuniunilor consiliului de administrație

După cum s-a menționat deja, toate celelalte MI, inclusiv rapoartele financiare complex detaliate, ar trebui să fie disponibile directorilor ca documente de fundal, de obicei accesate electronic. De asemenea, disponibile și accesibile ar trebui să fie comunicările autorității de reglementare, ale asociațiilor profesionale și ale furnizorilor-cheie pe care consiliul trebuie să le vadă, dar care nu trebuie discutate în mod oficial în cadrul reuniunilor, deși informațiile importante din acestea ar trebui consemnate în raportul CEO-ului. Directorii ar trebui să vadă de asemenea publicații, materiale de literatură și de marketing, având ca scop rolul informativ.

11 Organizarea consiliului

11.1 Dimensiunea și componența consiliului

Mărimea consiliului este o problemă importantă în uniunile de credit din Marea Britanie și România. Constituirea consiliilor poate fi dificilă și poate împiedica angajarea activă a tuturor membrilor. Ele pot necesita, de asemenea, formarea mai multor subcomitete care ar putea submina autoritatea centrală a consiliului. Consiliile prea mici ar putea să nu aibă suficiente abilități sau să fie prea exigente pentru participanți.

În Marea Britanie, numărul membrilor consiliului nu este definit, dar este considerat cel puțin cinci, fără un maxim declarat. Legislația din Irlanda prevede că și consiliile ar trebui să aibă șapte, nouă sau unsprezece¹⁵ persoane. În România, consiliile sunt formate dintr-un număr impar de membri, numărul minim fiind de trei. Consiliul de administrație ales trebuie să ia în considerare rolurile sau pozițiile specifice de consiliu.

11.2. Președintele consiliului

În mod tradițional, consiliile aleg un președinte; un vicepreședinte; un trezorier și un secretar. Cu toate acestea, acestea pot fi modificate printr-o schimbare de reguli. În România, aceste poziții sunt alese direct de reprezentanții membrilor, mai degrabă decât de consiliile în sine (a se vedea secțiunea 13).

Rolul unui președinte necesită o atenție specială din partea consiliului. Abordarea guvernării din acest manual pune un accent deosebit pe rolul președintelui consiliului de administrație. Președintele are responsabilitatea de a se asigura că respectivul consiliu își îndeplinește funcțiile în mod eficient și eficace, iar conducerea este responsabilă în a răspunde prin supravegherea și controlul consiliului în ansamblul său. Poziția de conducere facilitează procesul de guvernare al uniunii de credit, dar rămâne în permanență responsabilă față de consiliu pentru orice decizie luată. Președintele nu este comandantul consiliului, în

¹⁵ Poate fi o practică bună ca membrii consiliilor să aibă un număr impar de membri, astfel încât să se evite, în cazul în care toți membrii consiliului sunt prezenți, deciziile legate de chestiuni importante, fără a fi nevoie de un vot suplimentar al președintelui.

mod ierarhic, dar membrii răspund în fața președintelui pentru performanța, ca membru al consiliului de administrație.

Sistemul de guvernare nu are un rol esențial pentru un președinte al uniunii de credit; mai degrabă se concentrează pe rolul președintelui, lider și coordonator al consiliului, care acționează și ca legătură principală între consiliul de administrație și CEO. Termenul „președinte al uniunii de credit” conferă președintelui un statut care poate submina în cele din urmă autoritatea centrală a consiliului.

11.3. Directorii executivi și neexecutivi

Un alt domeniu de analiză este problema directorilor executivi. În Marea Britanie, în conformitate cu practica societății în general și permisă în temeiul reglementării uniunilor de credit, CEO-ul și alți ofițeri superiori, responsabili de conducere, pot fi numiți (aleși) în funcția de directori executivi ai consiliului; restul membrilor consiliului de administrație fiind în mod clar considerați directori neexecutivi. Un număr de uniuni de credit britanice au directori executivi și neexecutivi, o opțiune deschisă tuturor uniunilor de credit. Cu toate acestea, în majoritatea uniunilor de credit britanice, CEO-ul nu este un director executiv.

În cadrul uniunilor de credit în care există directori executivi, în conformitate cu principiul cooperării față de calitatea de membru, acești directori ar trebui să fie prezenți la alegeri la fiecare trei ani. Cu toate acestea, funcțiile de director executiv pot fi fixate la persoanele angajate și propuse de consiliu. Cu toate acestea, membrii trebuie să fie rugați să ratifice numirea în funcția de director executiv.

În România, toți directorii executivi sunt membrii de drept ai consiliului. Cu toate acestea, se pare că nu există exemple de alți membri ai personalului de conducere, care să nu fie directori executivi sau președinți. La momentul începerii proiectului Fincare, nu era clar dacă uniunile de credit din România pot numi alți membri din personalul de conducere în calitate de directori executivi, pe parcurs am aflat că, directorii executivi de la casele de ajutor reciproc din România sunt angajați direct pe funcție, de către consiliul de administrație/biroul executiv și nu sunt aleși.

11.4. Reuniuni și agende ale consiliului

Consiliul unei uniuni de credit ar trebui să se întrunească cel puțin lunar. În Marea Britanie, aceasta este mai degrabă orientarea autorității de reglementare decât o regulă, fiind o îndrumare cu privire la modul în care autoritatea de reglementare observa garantarea uniunilor de credit ca având în vigoare aranjamente de guvernare robuste.

Dacă o uniune de credit s-ar îndepărta de aceste îndrumări și ar decide să aibă mai puține întâlniri de consiliu, ar trebui să demonstreze cum un aranjament alternativ îndeplinește cerința de a asigura un cadru de guvernare solid. În România, toate uniunile de credit au o ședință lunară de consiliu/birou executiv, care este o cerință stabilită în statutul uniunii de credit.

O agendă tipică a ședinței de consiliu ar include, pe baza componentelor de raportare prezentate în capitolul 10 privind monitorizarea performanței, următoarele:

- Raportul CEO-ului.
- Raportarea obiectivelor.
- Bilanțul.
- Raportul financiar.
- Raportul de conformitate.
- Registrul de risc / Raportul de risc.
- Lucrări specifice pentru aprobarea consiliului.
- Documente de informare pentru consiliu.

Conținutul și formatul acestor elemente au fost discutate mai detaliat în capitolul 10.

Dacă o ședință de consiliu poate dura mai mult de 2 ore, înseamnă că există situații neprevăzute sau discuții suplimentare la nivel operațional.

11.5. Ciclul de planificare strategică

Așa cum este analizat în capitolul 7, planificarea strategică este o caracteristică definitorie a unei consilii eficiente. Acest lucru depinde de o abordare solidă a unui proces anual sau a unui ciclu de planificare oficial întreprins pe parcursul anului în cadrul reuniunilor consiliului de administrație. Toate reuniunile consiliului de administrație ar trebui

să se concentreze pe dezvoltarea strategică și să urmeze ciclul de planificare strategică. Pașii unui proces formal sau ciclul de planificare anuală sunt explicați în capitolul 7.

Rolul consiliului în conducerea și menținerea supravegherii procesului de planificare strategică este fundamental pentru buna guvernare și se află în centrul sistemului de guvernare. Având în vedere angajamentul de timp implicat, consiliile ar trebui să programeze ciclul de planificare strategică în calendarul lor anual. Calendarul anual ar trebui să includă, de asemenea, programul revizuirii politicilor de consiliu, așa cum se menționează în capitolul 9.

11.6. Rolul președintelui în ședințele consiliului de administrație

Președintele trebuie să preia controlul asupra ședințelor, asigurând o liberă exprimare și participare a membrilor săi. El trebuie să aibă capacitatea de a asculta și de a înțelege o gamă largă de opinii, să prezinte în mod clar și concis informații și să obțină clarificări ale punctelor relevante, permițând astfel consiliului să ia decizii eficiente.

Președintele nu are autoritatea individuală de a lua decizii, cu excepția cazului în care este în concordanță cu acordul consiliului sau în cazul în care este îndreptățit, în mod explicit.

Președintele ar trebui să ia în considerare performanța consiliului în ansamblu și să adopte măsuri relevante pentru a face îmbunătățiri acolo unde este posibil. În îndeplinirea următoarelor responsabilități, președintele va fi sprijinit de alți membri ai consiliului director și de către CEO.

Președintele ar trebui să conducă ședințe eficiente prin:

- Asigurarea faptului că deciziile consiliului sunt luate în cadrul politicilor convenite de consiliul de administrație.

- Planificarea ciclului anual al reuniunilor consiliului de administrație, prezidarea și facilitarea acestora pentru a asigura buna funcționare a acestora.

- Planificarea agendei pentru întâlniri.

Președintele va sprijini performanța consiliului de administrație prin:

- Asigurarea faptului că există planuri de succesiune pentru toți membrii consiliului director.

- Asigurarea faptului că membrii consiliului director primesc training-uri și formare adecvată pentru a-și putea îndeplini rolurile.
- Monitorizarea calibrului, gradului de angajare și participarea tuturor membrilor consiliului director.
- Asigurarea revizuirii activității de către consiliu și eficiența sa, cu măsurile corective necesare.
- Verificarea faptului că deciziile adoptate la reuniuni sunt puse în aplicare.

11.7. Alți agenți ai consiliului

Sistemul de guvernare pune accentul pe responsabilitatea colectivă și responsabilitatea colegiului. În cadrul acestei răspunderi colective, în cadrul consiliului există roluri specifice pe care uniunile de credit le adoptă, în general, în plus față de cele ale președintelui. Acestea sunt vicepreședinți, trezorier, secretar, precum și președinți ai subcomitetelor.

Ca și în cazul rolului președintelui, în Marea Britanie, aceste roluri sunt desemnate de către consiliu. În România, acolo unde există, ele sunt roluri alese direct de reprezentanții membrilor.

1. Vicepreședintele

Rolul vicepreședintelui este de obicei de a îndeplini îndatoririle președintelui în absența acestuia. Unele uniuni de credit au mai mult de un vicepreședinte pentru a asigura că absențele sunt acoperite.

Acesta nu este un rol obligatoriu, ci recomandat. Vicepreședintelui i se pot acorda și alte responsabilități specifice, de ex. implicarea membrilor.

2. Trezorierul

Rolul trezorierului are o lungă istorie în cadrul consiliilor de credite. În unele uniuni britanice de credit, trezorierul a fost managerul de facto, care se ocupa de aspecte legate de gestiunea financiară și de contabilitatea de gestionare a consiliului și de personalul acestuia.

Cu toate acestea, în cadrul uniunilor de credit gestionate profesional, rolul tradițional al trezorerului este acum preluat de către directorul general al finanțelor sau de către un alt personal financiar.

Este imperativ să existe cel puțin un director în cadrul consiliului cu o orientare financiară specifică și calificată, care să se poată concentra în special pe testarea în detaliu a robusteții performanței financiare. Acest lucru nu trebuie să rezulte, totuși, în faptul că alți membrii își diminuează nivelul de atenție asupra supravegherii financiare și se bazează pe rolul directorului cu rol de finanțare, indiferent dacă are sau nu desemnarea trezorerului. Aceasta este o evitare a responsabilității și a riscului de dependență.

Un mijloc de a asigura supravegherea solidă a finanțelor este printr-un comitet de finanțare, în care se recomandă ca președintele acestor comitete să aibă o calificare contabilă sau financiară (a se vedea mai jos).

3. Secretarul

Secretarul a avut, în mod tradițional, un rol important în consiliile de administrație. În general, secretarul este responsabil pentru asigurarea păstrării consiliilor de administrație și a adunărilor generale ținute și desfășurate în conformitate cu normele și înregistrările corespunzătoare.

În Marea Britanie, secretarul este cel care semnează documentația și se întoarce în conformitate cu cerințele autorității de reglementare, precum și contractele și alte documente juridice. Este o cerință legală ca secretarul, desemnat de consiliu, să semneze această documentație atunci când este necesar să o facă.

11.8. Alegerile și termenii de roluri ale consiliului

Procesul de alegere a membrilor consiliului diferă între Marea Britanie și România.

În Marea Britanie, la prima reuniune după AGA, comisia alege președintele, vicepreședintele (vicepreședinții) și secretarul. Aceste funcții se desfășoară în mod obișnuit pe o perioadă de trei ani de la alegeri și numire, deși acestea au nevoie de numirea formală de către consiliu, după fiecare AGA.

Sistemul de guvernare strategică recomandă ca un director să dețină un anumit mandat pentru o perioadă de cel mult două perioade consecutive de trei ani, înainte de a rămâne în posesie pentru cel puțin o perioadă de trei ani înainte de re-alegeri sau după termenul limită al mandatului standard la uniunea de credit, oricare dintre acestea fiind mai scurtă.

Acești membri pot demisiona în orice moment, fără a fi obligați, în mod necesar, să demisioneze și din calitatea de membru. Desigur, este de preferat, fiind un proces gestionat, ca membri să semnaleze în avans intențiile lor. Consiliul de administrație ar trebui să aibă un plan de succesiune pentru fiecare membru. În România, aceste funcții sunt alese direct de membrii în adunarea generală sau Conferință.

11.9. Utilizarea subcomitetelor de conducere

Această autoritate de a conduce uniunea de credit nu este asociată cu un anumit membru al consiliului sau cu un grup de membri, ci numai cu vocea colectivă a consiliului, așa cum a fost stabilită în cadrul reuniunilor bine constituite.

Cu toate acestea, majoritatea consiliilor de administrație consideră că nu pot să-și acopere toate activitățile în mod eficient, în cadrul ședinței lunare sau regulate a consiliului de administrație. Pentru a asigura un nivel de rigoare și profunzime de analiză în procesul de supraveghere și control, aceștia consideră că trebuie să înființeze subcomitete pentru a-și asuma responsabilitatea pentru anumite domenii-cheie de guvernare. Se recunoaște faptul că subcomitetele pot juca un rol semnificativ în sprijinul lucrărilor oricărui consiliu.

Subcomitetele permit membrilor consiliului director să exploreze aspecte mai profunde decât este posibil în limitele de timp ale întâlnirii lunare sau regulate și să ajungă la concluzii concludente, care pot influența procesul decizional al întregului consiliu.

Cu toate acestea, consiliile trebuie să abordeze cu atenție înființarea de subcomitete. În ciuda avantajelor evidente, acestea pot avea și consecințe negative. În primul rând, uneori pot bloca funcțiile distincte de guvernare și management și, în al doilea rând și mai important, pot duce la un angajament redus al întregului consiliu în chestiuni care sunt în mod corespunzător de responsabilitate colectivă.

Pentru a evita aceste două scenarii, comisiile trebuie să definească în mod clar mandatul și scopul subcomitetelor, să stabilească mandatul lor și nivelurile de autoritate delegată în calitate de comitete ale consiliului, să-și mențină numărul la un nivel minim și să asigure procese eficiente de raportare și răspundere, față de consiliul de administrație în cadrul reuniunilor sale bine constituite.

11.10. Subcomitetele recomandate

Deoarece subcomitetele au autoritate delegată de la consiliul de administrație, există riscul de a dilua angajamentul consiliului de administrație și simțul răspunderii, în cazul în care există prea multe subcomitete, precum și scurgerea timpului și a puterii directorului individual. În plus, subcomitetele consiliului de administrație ar trebui să se concentreze asupra proceselor de guvernare, nu asupra sarcinilor de gestionare. Din aceste motive, atunci când este posibil, consiliile ar trebui să limiteze numărul de subcomitete. Următoarele domenii sunt potrivite pentru subcomitetele de consiliu:

- Comitetul de audit, care acoperă auditul intern;
- Finanțele, care acopere revizuirea financiară detaliată și orientarea politică;
- Riscul, care acoperă revizuirea riscurilor și gestionarea riscurilor (poate fi combinat cu Auditul într-un Comitet de Audit și Risc);
- Nominalizarea care cuprinde nominalizările și succesiunea directorilor (vezi 12.2 de mai jos);
- Remunerația (care ar putea fi doar uniunile de credit mari), care să acopere remunerația CEO-ului și directorilor, eventual alte conducere superioare, și îndrumarea politică pentru toți angajații.

11.11. Președinții subcomitetelor

Președinții acestor subcomitete pot fi aleși de consiliu, dar numirea ar trebui să fie aprobată de consiliul complet. Rolul lor este dublu:

- Asigurarea funcționalității comitetului, într-un mod eficient și în termenii mandatului său.
- Să se asigure că raportarea și consultarea cu consiliul principal sunt adecvate și coerente cu termenii de referință.

Președinții acestor comisii pot aduce, de asemenea, o experiență profesională specifică. De exemplu, unele uniuni de credit au mandatat ca președintele Comitetului de

audit să fie un contabil calificat. HR sau expertiză în domeniul dreptului muncii pot fi utile comitetelor de nominalizare și de remunerare.

11.12. Remunerarea administratorilor neexecutivi

În Marea Britanie, doar un număr mic de uniuni de credit plătesc în mod explicit directorilor necalificați pentru serviciile lor în calitate de director, în plus față de plata cheltuielilor, a pierderilor de câștiguri sau a participării la conferințe. Membrii consiliului director sunt în mare parte voluntari, așa cum se întâmplă în uniunile de credit din Statele Unite și Irlanda. În România, toți directorii neexecutivi sunt remunerați o indemnizație (onorariu).

La stabilirea remunerației membrilor consiliului director, este important să ținem cont de următoarele puncte cheie:

- Uniunile de credit și cooperativele oferă, în general, comisioane foarte modeste pentru directorii neexecutivi, în comparație cu sectorul privat. Uniunile de credit au nevoie de directori care împărtășesc valorile și principiile cooperării și care nu există doar pentru remunerare;

- Există o diferență între plata unei remunerații pentru competențele, cunoștințele și experiența relevantă pentru directorii profesioniști neexecutivi, extrași din piață, chiar dacă sunt membri ai uniunii de credit și remunerația directorilor pentru recunoaștere și respectarea angajamentului este de a prelua responsabilitățile directorului;

- Remunerația este mai bine să nu depindă de participarea la ședințe, ci să fie însoțită de o evaluare robustă a performanței;

- Transparența aderării la o cooperativă este esențială, iar remunerarea ar trebui anunțată în mod deschis. Membrii ar trebui să decidă remunerația în cadrul AGA.

12 Consolidarea consiliilor uniunilor de credit

12.1 Cunoștințe, competențe și experiența directorilor

Dezvoltarea efectivă a uniunilor de credit în cadrul pieței concurențiale moderne depinde de un nivel ridicat al aptitudinii și competenței membrilor consiliului director, nivel mult mai mare decât s-ar fi întâlnit în multe comitete tradiționale de împrumuturi în trecut.

Capacitatea și competența membrilor consiliului director vor fi scoase în evidență din ce în ce mai mult de autoritățile de reglementare din Marea Britanie, România și din alte părți, în special în domeniul uniunilor de credit mai mari. Acest lucru ar putea însemna ca membrii consiliului director să fie nevoiți să demonstreze din ce în ce mai mult că au calificările și experiența pentru a contribui în cadrul consiliului unei uniuni de credit.

Fiecare uniune de credit trebuie să decidă propria listă de aptitudini și competențe esențiale dorite, în concordanță cu contextul și propria situație. Cu toate acestea, o listă tipică a competențelor esențiale ale directorului ar fi capacitatea de a:

- demonstra angajament pentru etica și valorile uniunii de credit;
- înțelege activitatea de furnizare a serviciilor financiare într-un mediu de piață competitiv;
- înțelege situațiile financiare și are capacitatea de a evalua performanța financiară a uniunii de credit;
- identifica natura riscului și modul în care acesta este atenuat și controlat;
- demonstrează o înțelegere a legislației și a reglementărilor din domeniul creditului;
- are gândire critică și independentă, de a pune întrebări și a costata;
- de a fi un membru de echipă, de a respecta confidențialitatea și luarea deciziilor colective;
- acționa în interesul superior al uniunii de credit și a membrilor săi.

Aptitudinile și competențele dorite, se pot referi, de exemplu, la o expertiză specifică în domenii precum planificarea strategică, controlul intern și auditul, riscul, remunerarea și relațiile de consiliu / conducere. Noii membri ai consiliului nu trebuie să demonstreze în toate cazurile că posedă toate competențele și abilitățile esențiale. Ar fi suficient ca ei să poată demonstra aptitudinea și dorința de a dobândi competențele care lipsesc.

În unele consilii membrilor li se solicită expertiză sau competențe în probleme juridice, spălare de bani, conformare, marketing, IT sau resurse umane, care, în cadrul uniunilor de credit mai mari, ar fi considerate responsabilități de conducere. Cu toate acestea, în aceste condiții, membri care oferă consiliere de gestiune trebuie să folosească aceasta ca aptitudine individuală și nu de director, fiind conștienți de rolul preminent al directorului executiv în gestionarea afacerii.

12.2. Competențe specifice necesare pentru îndeplinirea anumitor roluri

Consiliul va trebui, de asemenea, să clarifice competențele specifice necesare pentru îndeplinirea anumitor sarcini și poziții în cadrul consiliului, cum ar fi președintele consiliului de administrație și președinții subcomiteletor. Anumite competențe solicitate pot deveni esențiale în îndeplinirea unui anumit rol.

O definire clară a aptitudinilor și competențelor de selecție în calitate de președinte al uniunii de credit este necesară în toate uniunile de credit și include o declarație cu privire la rolurile și responsabilitățile postului. Acest lucru ar trebui să fie însoțit de o specificație care să indice competențele esențiale de conducere și organizare necesare pentru asumarea rolului.

12.3. Evaluarea directorului și a consiliului

O abordare sistematică a procesului de recrutare și de planificare a succesiunii pornește de la o analiză a nevoilor consiliului de administrație și a modului în care și unde trebuie consolidată. Aceasta cuprinde evaluări ale contribuțiilor directorului individual și ale performanței consiliului colectiv. Astfel de evaluări nu numai că identifică ce aptitudini și competențe trebuie să fie păstrate și consolidate în viitor, dar și pe cele slabe sau care lipsesc în cadrul consiliului.

Pe baza cunoștințelor dobândite prin evaluare și expertiză, consiliile de administrație pot identifica ce fel de persoane, cu care tipuri de aptitudini, competențe și niveluri de experiență trebuie să fie recrutați în consiliu pentru a umple golurile sau a înlocui persoanele care pleacă la sfârșitul mandatului lor. O astfel de evaluare identifică, de asemenea, persoanele care trebuie reținute.

Este un principiu al guvernării că organele de conducere ar trebui să participe la evaluarea performanțelor directorului individual și ale consiliului colectiv. Mulți directori și membri au fost în funcție ani de zile fără o apreciere sistematică sau directă a contribuției lor. Ca și în cazul oricărui alt aspect al performanței uniunii de credit, consiliul și membrii trebuie să fie evaluați din când în când, pentru a se asigura că au abilitățile și cunoștințele necesare, diversitatea și reprezentarea membrilor și că fac contribuția necesară.

Codul de guvernanță corporativă din Marea Britanie din 2014 prevede că: „consiliul de administrație [A] ar trebui să efectueze o evaluare anuală formală și riguroasă a propriilor sale performanțe și a performanțelor comitetelor și directorilor individuali”. Acest lucru permite consiliilor de administrație să instituie acțiuni de îmbunătățire a performanțelor, precum planurile de dezvoltare a membrilor, recrutarea de noi membri sau chiar retragerea membrilor existenți, care nu contribuie.

Dacă un CEO este un membru executiv al consiliului, atunci el sau ea ar trebui să fie evaluat alături de alți directori, în cadrul directorial specific. Managementul performanței CEO-ului în calitate de membru superior de personal este discutat în capitolul 5.8.

12.4. Principiile pentru evaluare

Următoarele principii sunt recomandate în abordarea evaluării:

- Consiliul ar trebui să menționeze în raportul anual modul în care a fost efectuată evaluarea performanței consiliului, a comitetelor sale și a membrilor săi individuali.
- În general, evaluarea poate fi efectuată pe plan intern, însă, dacă este posibil, ar trebui să existe o revizuire realizată extern cel puțin o dată la trei ani. Realizatorul extern ar trebui să fie identificat în raportul anual, și o declarație făcută dacă are altă legătură cu uniunea de credit.
- Evaluarea ar trebui să fie pusă la dispoziția autorității de reglementare, în urma oricărei vizite sau a unei cereri generale de informare.
- Asigurarea unor măsuri este responsabilitatea Comitetului Desemnat sau, în caz contrar, a președintelui (deși pot exista riscuri de a delega această responsabilitate

președintelui în ceea ce privește conflictul de interese), cu sprijinul administrativ al CEO / echipei de personal.

- Toate activitățile de evaluare trebuie să respecte confidențialitatea, astfel încât participanții să se simtă capabili să fie deschiși și cinstiți.

12.5. Ce urmează a fi evaluat?

Evaluarea ar trebui să abordeze eficacitatea întregului consiliu, contribuția membrilor individuali și performanța anumitor roluri specifice de ofițer, cum ar fi președintele, trezorerierul și secretarul. Este vital ca, în general, dar mai ales, înainte de orice evaluare, fiecare membru al consiliului să își înțeleagă clar responsabilitățile. Membrii consiliului director ar trebui să aibă un set de responsabilități și/sau o descriere a responsabilităților documentate. Aceasta oferă o bază pentru evaluarea performanțelor individuale și colective.

Ce sunt evaluate, sunt aspecte precum:

- Își îndeplinește consiliul toate responsabilitățile?
- Sunt toate componentele corecte ale bunei guvernări în vigoare?
- Este contribuția și angajamentul membrilor la nivelurile cerute?
- Funcționează consiliul eficient ca o echipă?
- Există claritate a scopului și direcției?
- Cum își exercită consiliul responsabilitatea față de membrii săi?

Prin urmare, problemele care trebuie evaluate de un consiliu de evaluare ar trebui să includă:

- Elaborarea strategiei și monitorizarea strategiei și performanței.
- Balanța și nivelul de aptitudini și competențe în cadrul consiliului, inclusiv alfabetizarea financiară.
- Calitatea comunicării în cadrul consiliului și cu personalul.
- Procesele și procedurile consiliului, inclusiv eficiența reuniunilor și luarea deciziilor, precum și caracterul adecvat al rapoartelor și al informațiilor.
- Procesele de guvernare.

12.6. Mecanisme de evaluare

Există trei abordări potențiale ale mecanismelor de evaluare, care au o relevanță diferită pentru evaluarea consiliilor și a persoanelor:

- **Personal:** autoevaluarea contribuției directorului la consiliul uniunii de credit împrumut, de exemplu pentru a produce planuri de dezvoltare profesională.
- **Colegial:** evaluarea individuală a performanței colegilor și a grupului, pentru a asigura standarde înalte de performanță și, eventual, pentru a stabili criterii de performanță pentru reînnoirea alegerilor în consiliu. Aceasta poate adopta o abordare de reacții la 360 de grade.
- **Colectiv:** evaluarea performanței grupului, pentru a asigura standarde înalte de performanță.

Abordarea de autoevaluare este cea mai comună. Aceasta implică în mod invariabil un chestionar care cere directorilor individuali să-și evalueze competența și performanța în funcție de o serie de criterii. Acesta este de obicei un rating numeric. Ea generează o imagine a părerii unui individ despre sine însuși, care poate fi de ajutor pentru individ în planificarea dezvoltării.

Această metodă poate fi extinsă pentru a evalua performanța întregului consiliu, adică chestionarul cere unui individ să marcheze performanța consiliului pe baza unor o serii de măsuri. Aceasta oferă membrilor consiliului un model de lucru pentru a furniza feedback colegilor lor la nivel de grup, despre modul în care cred că consiliul își desfășoară activitatea.

Privind scorurile medii, ridicate și joase, este posibil să vedem unde există un consens relativ sau o gamă largă de opinii. Dacă scorurile individuale sunt grupate este important ca anonimatul să se păstreze acolo unde este posibil, pentru ca oamenii să se simtă încrezători că pot fi cinstiți și obiectivi.

Evaluarea de la egal la egal sau la 360 de grade face ca aceste evaluări bazate pe chestionare să meargă mai departe – se cere directorilor să marcheze alți directori. Acest lucru se poate face în mare, adică toată lumea evaluează pe oricine altcineva sau mai concret, de ex. doar evaluează reprezentanții principali în funcție.

Avantajul unui proces de 360 grade este acela că oferă o perspectivă alternativă. De exemplu, un președinte extrem de auto-critic, lipsit de încredere, ar putea să-și înregistreze performanța destul de scăzută, dar să descopere că ceilalți membri ai consiliului sunt mai pozitivi în această privință.

A comenta performanța celorlalți este mult mai dificil decât autoevaluarea. Consiliile ar trebui să caute un mediu în care să existe suficientă onestitate, deschidere și încredere pentru ca feedback-ul constructiv să fie caracteristică acceptată și constantă a interacțiunilor din interiorul consiliului.

Evaluarea de grup implică o discuție directă, față în față, fie prin timp dedicat la o ședință a consiliului, fie printr-un atelier separat. Aceasta va tinde să solicite facilitarea externă pentru a fi eficientă. Se recomandă ca această formă de evaluare să aibă loc ca urmare a evaluărilor bazate pe chestionar, astfel încât discuția să se poată concentra mai degrabă asupra datelor, decât să rămână prinsă în observațiile persoanelor care sunt contestate.

12.7. Evaluarea livrării

Aceste instrumente pot fi utilizate de către propriile consilii. Cu toate acestea, există avantaje în utilizarea unui facilitator extern, în special pentru feedback de la egal la egal sau 360 de grade, și discuții de grup, după cum s-a menționat mai sus. Aceste avantaje includ:

- Profesioniștii pot fi experți în mesajele cu discernământ care ar putea să nu fie clare din datele de bază și pot observa mai eficient limbajul corpului și alte indicații non-verbale sau bazate pe chestionare.
- Ele sunt independente și, prin urmare, pot livra cu mai puține complicații mesajele pe care directorii ar putea să nu se simtă confortabil să le ofere sau să le primească.
- Vor aduce mai puține preconcepții la analiza datelor și a discuțiilor.
- Cu o participare mai redusă la crearea și gestionarea relațiilor cu directorii, ar trebui să fie pe deplin axați pe menținerea discuțiilor pe calea acțiunilor orientate spre rezultate.

Rezultatul final al unui proces de evaluare ar trebui să fie un raport al consiliului de administrație care să rezume punctele tari și punctele slabe ale consiliului și să facă recomandări privind unele sau toate dintre cele ce urmează, după caz:

- dezvoltare și formare colectivă;
- numirea unor noi membri;
- demisia membrilor de la consiliul de administrație sau sarcini specifice.

Membrii individuali ar trebui să se concentreze în primul rând pe abordarea feedback-ului privind performanța lor în calitate de membri ai consiliului director și actualizarea planului lor de dezvoltare personală după cum este necesar.

12.8. Programul de formare și dezvoltare al consiliului și al membrilor

Evaluarea efectivă a directorului și a consiliului trebuie să informeze consiliul de administrație al uniunii de credit și programul de formare și dezvoltare a membrilor.

Uniunile de credit care reușesc să funcționeze ca organizații de învățare trebuie să se asigure că membrii consiliului director, directorii și personalul lor își dezvoltă cunoștințele, abilitățile și competențele ca răspuns la o piață financiară și un mediu de reglementare în schimbare.

În toate uniunile de credit, în Marea Britanie și România, este nevoie de abordări profesionale pentru dezvoltarea oportunităților de formare oferite consiliilor și membrilor consiliilor de administrație.

Programul de formare și dezvoltare profesională a consiliului și al membrilor se află în centrul bunei guvernări și toate uniunile de credit trebuie să ia în considerare modul în care pot implementa instruirea și dezvoltarea la nivel individual sau colectiv ca parte a mișcării naționale a uniunii de credit.

În România U.N.C.A.R.S.R. se preocupă de dezvoltarea profesională a salariaților și a membrilor consiliului director.

Membrii consiliului director sunt deseori ocupați și consideră uneori că nu au întotdeauna timp să participe la programul de formare. Programele educaționale și de formare trebuie să fie concepute astfel încât directorii să vadă valoarea instruirii și să fie suficient de

flexibile pentru ca aceștia să aiba timp să participe. În Marea Britanie, uniunile de credit din ABCUL au acum acces la un program de formare online pentru toți directorii și membrii personalului.

13 Recrutarea, nominalizarea și alegerea directorului

13.1 O abordare strategică a recrutării directorului și planul de succesiune.

Un consiliu de directori bine funcțional și competent este critic pentru succesul C.A.R.; puterea acestuia trebuie planificată, dezvoltată și bine administrată. În plan central al planificării consiliului, trebuie să se ia în considerare recrutarea de noi membri și succesiunea celor care deservește în prezent. Dacă recrutarea și succesiunea sunt lăsate la oportunitatea ad-hoc, aleator, sau chiar la conexiunile sociale și de afaceri ale membrilor existenți, consiliile de administrație sunt în pericol de a eșua în a se asigura că dispun de gama necesară de aptitudini și competențe pentru supervizarea C.A.R. în interesul calității de membru. În cel mai rău caz, acestea devin organizații închise, nedemocratice, controlate de grupuri de prieteni sau de cunoscuți.

Există unsprezece elemente cheie, care trebuie stabilite pentru a asigura o abordare coerentă, integrată și strategică în recrutarea membrului consiliului director și a planului de succesiune. Se argumentează că, aceste elemente cheie sunt la fel de relevante în România, cât și în Marea Britanie. Cele unsprezece elemente ale planificării strategice de recrutare și succesiune sunt:

1. Definirea scopului consiliului de administrație, incluzând o declarație privind rolurile și responsabilitățile membrilor și descrierea postului directorului.
2. Definiția dimensiunii și a componenței consiliului.
3. Identificarea competențelor și aptitudinilor necesare ale membrilor.
4. Identificarea componentelor specifice necesare pentru îndeplinirea anumitor roluri.
5. Un sistem de evaluare a membrilor consiliului director și a comisiilor.
6. Introducerea limitelor de termen.
7. Utilizarea eficientă al unui comitet de numire.

8. O abordare convenita de cooptare, observare și participare a unui consilier independent.
9. Un plan de acțiune pentru recrutare și succesiune.
10. Proceduri electorale transparente, clare și democratice.
11. Un sistem de inducere a observatorilor, cooptaților și a membrilor aleși ai consiliului.

13.2 Comitetul de nominalizare sau de căutare

C.A.R. poate numi un comitet de nominalizare sau de căutare, pentru a gestiona procesul de identificare și recomandare a persoanelor pentru alegeri și de a supraveghea o strategie de recrutare și succesiune pe termen lung.

Comitetul de nominalizare este numit de către consiliu, pentru a se asigura că doar persoane calificate și competente sunt propuse pentru a fi alese sau realese pentru consiliu.

Evaluarea de competențe trebuie să se desfășoare printr-un proces de evaluare, în funcție de criteriile stabilite de competențe esențiale și necesare pentru directori, așa cum au fost prevăzute de consiliu.

Comitetul de nominalizări trebuie să acționeze în mod imparțial și obiectiv și trebuie să fie asigurat ca atare de către consiliul de administrație. În acest scop, cele mai bune practici ar indica faptul că președintele comisiei de nominalizare nu ar trebui să fie președintele consiliului, și nici comitetul să nu includă directorii ale căror poziții sunt realese la următoarele ședințe generale anuale.

Mandatul comisiei de nominalizare și procedura internă trebuie hotărâte și adoptate de către consiliu, iar componența sa revizuită de către consiliul de administrație în fiecare an. Comitetul de nominalizări este o importantă parte a procesului de guvernare și este important de remarcat faptul că acum este adoptat și în Irlanda.

În România, unde consiliile de administrație sunt, de asemenea, responsabile de alegerea reprezentanților de vot la ședințele generale anuale, comisia de nominalizare ar putea și să se asigure că acești reprezentanți au competențele și angajamentul necesar față de C.A.R. (vezi 13.3).

13.3 Alegerea membrilor în cadrul unei adunări generale

Procesul de alegere a membrilor consiliului director este diferit în Marea Britanie și România, în măsura în care în Marea Britanie fiecare membru al uniunii de credit are dreptul de vot în ședința generală anuală, în timp ce în România există un sistem de reprezentanți ai casei de ajutor reciproc, care votează în numele unui grup de membri. Consiliul de administrație are responsabilitatea de a selecta acești reprezentanți.

Dar atât în România, cât și în Marea Britanie, este important ca persoanele alese în funcția de membru al consiliului director, să fi fost evaluate și considerate competente de către comitetul de nominalizare.

În trecut, în Marea Britanie, era posibil, dacă exista un post vacant în consiliu și nimeni nu fusese nominalizat și detașat înaintea adunării generale, ca cineva să fie propus din cadrul întâlnirii. Este recomandat ca acea practică să nu mai fie acceptată. Pentru a accepta nominalizări de acest fel, C.A.R. este lăsat vulnerabil persoanelor care nu au competențe și aptitudinile necesare, pentru a fi alese în consiliul de administrație. Cu toate acestea, poate fi contestată eliminarea posibilității nominalizărilor din consiliul de administrație, care ar putea conduce C.A.R. către un regres administrativ, ca rezultat provenit dintr-o comisie de nominalizări cu un grad prea ridicat de performanță care, acționând în colaborare cu administrația, ar putea institui o generare autonomă a coalițiilor din conducere.

13.4 Nominalizarea prin petiție

Pentru a combate pericolul acestor evenimente, multe C.A.R. britanice au adoptat un sistem utilizat de către uniunile federale de credit din Statele Unite. În acest sistem, nominalizările pentru alegerea în posturi vacante în consiliul de administrație pot fi făcute și prin petiție, direct din partea membrilor. Petiția trebuie depusă la C.A.R. cu cel puțin 90 de zile înainte de adunarea generală și trebuie semnată de cel puțin un procent din membri, cu un minim de 20 și un maxim de 500.

De exemplu, într-un C.A.R. cu 14.500 de membri, petiția ar trebui semnată de 145 de membri înainte ca nominalizarea să poată fi prezentată sendinței generale anuala pentru

alegeri. Nominalizările prin petiție nu trebuie să fie aprobate de comisia de nominalizare sau de consiliul de conducere pentru a fi depusă pentru alegeri la ședința anuală generală.

Această practică ar merita să fie adoptată și în România, pentru a se asigura că C.A.R. nu va deveni controlată de un grup de persoane care se auto-perpetuează.

13.5 Limitarea termenelor

Din ce în ce mai mult, în Marea Britanie, C.A.R. ia în considerare avantajele termenelor limită pentru funcțiile de membri și de președinți ai C.A.R. În mod tradițional, în Marea Britanie, directorii cooperativelor au un mandat de trei ani și se prezintă apoi pentru realegeri. Acest proces poate continua pe termen nelimitat, rezultatul fiind că deseori consiliile sunt compromise de mulți dintre aceiași oameni de-a lungul anilor. În unele cazuri, directorii sunt realesi în mod continuu și au mandate de 20 sau 30 de ani în aceeași C.A.R. Se pare că acest lucru se întâmplă și în România.

Același proces poate avea loc și cu președinții consiliului care, cu realegerea continuă, pot servi mulți ani în aceeași poziție. Această practică poate aduce beneficii de continuitate, însă C.A.R., concluzionează că fiind mai multe dezavantaje decât avantaje. Poate duce în timp la „îmbătrânire” și la o lipsă de forță și angajament de a căuta noi oameni competenți și cu noi viziuni, care să deservească un consiliu. Termenele limită înseamnă că directorii trebuie să demisioneze după o perioadă de timp stabilită. Unele cooperative de credit britanice au introdus o limită a mandatelor de director de trei mandate a câte trei ani. După acea perioadă de nouă ani, directorul trebuie să părăsească administrația. Este posibil ca un director să se prezinte pentru realegeri după o absență de doi ani. Perioada termenelor limită și timpul care trebuie să treacă pentru ca un membru să fie eligibil pentru o nouă candidatură este stabilită de consiliu.

În unele jurisdicții, limitele termenului unui membru au fost introduse prin legislație. În Irlanda, prin lege, începând cu martie 2014, o persoană este numită sau aleasă în consiliul de administrație dacă a lucrat mai mult de 12 ani din cei 15 ani în total, fie ca membru al consiliului de administrație, fie în cadrul comitetului de supraveghere (comitetul de audit intern). Introducerea de termene limită poate avea un impact semnificativ asupra strategiilor

de recrutare și succesiune, deoarece administrațiile trebuie să planifice procedura în cunoștință de cauză, actualul consiliu neputând continua pe viitor pe un termen nedeterminat.

Obiecția privind termenelor limită ar putea duce la pierderea membrilor cu seturi de calificări importante, dar ar putea fi contracarată de cooperativele de credit care introduc derogări de termene limită. În mod normal, acest lucru ar însemna că majoritatea membrilor consiliului de administrație, prin vot secret, probabil cu o majoritate de două treimi, ar putea prelungi durata mandatului unei persoane pentru o perioadă suplimentară. Cu toate acestea, prelungirile pe durată nedeterminată ar putea duce la aceleași probleme pe care termenele limita au fost concepute să le rezolve.

13.6 Co-opțiuni și participarea observatorilor la ședințele consiliului

Se recomandă pentru cooptarea candidaților la consiliul de administrație, atunci când apare un post vacant înainte de AGM, pentru a face obiectul aceluiași proces de evaluare de către comitetul de nominalizare ca și candidatii propuși direct la AGM. Comitetul de nominalizare trebuie să examineze toate candidaturile potențiale ale consiliului de administrație pe baza criteriilor de competență convenite.

13.7 Planificarea acțiunilor de recrutare și succesiune

Se recomandă comitetului de nominalizare să aibă responsabilitatea dezvoltării unui plan de acțiune pentru recrutare și succesiune. Comitetul deține controlul asupra evaluării solicitanților, însă acești solicitanți trebuie să fie găsiți și încurajați să candideze, în primul rând, pentru alegeri. Planul de acțiune ar aborda un aspect precum punerea la dispoziție a informațiilor privind directoratul prin intermediul rețelelor sociale, de afaceri și comunitare.

Cu toate acestea, cererile trebuie încurajate direct din partea membrilor și toți membrii trebuie să știe că pot propune persoane pentru numire și alegere, deși toate candidaturile trebuie evaluate de comitetul de nominalizare, în funcție de criteriile standard. Membrii care sunt recrutați în afară componenței trebuie să fie membri ai C.A.R. pentru a fi eligibili pentru alegeri.

O importanță deosebită în planul de acțiune pentru recrutare o au aspectele legate de egalitate. Planul de acțiune va trebui să abordeze aspecte precum vârstă, genul și rasa în rândul reprezentanților consiliul de administrație. Scopul este ca structura să reflecte natura comunităților pe care C.A.R. o deservește.

13.8. Proceduri de numire și alegeri transparente și clare.

Transparența și claritatea procedurilor de numire și de alegere sunt esențiale pentru o bună guvernare. Este responsabilitatea consiliului de administrație să stabilească, să convină și să publice procesele și procedurile de numire și alegere. Este recomandat ca toate site-urile web ale unităților de credit să aibă o pagină legată de procesul de numire și alegere a consiliului de administrație.

13.9. Introducerea cooptaților, a membrilor aleși ai consiliului, a observatorilor și a consilierilor independenți.

Buna guvernare implică un sistem eficient de inducție pentru toți cooptanții, membri aleși ai consiliului, observatori ai comisiei și consilieri independenți în comitetele de conducere. Fiecare consiliu ar trebui să decidă propriul sistem de inducție, dar ar implica, în mod normal, o furnizare a persoanelor noi cu un set standard de documente, să organizeze întâlniri individuale de inducere cu președintele, directorul executiv și cu alți directori sau funcționari considerați adecvați, cât și oferta unui program de formare în diferite aspecte ale guvernării C.A.R.

14. CEO Recrutare și dezvoltare profesională

14.1 Procesul de recrutare și de selecție

Termenul de CEO este folosit pentru a caracteriza poziția unui membru senior al personalului, delegat de către membrii consiliului, cu autoritatea de a conduce afacerea din punct de vedere financiar și administrativ. Termenul este folosit deoarece are anumite

conotații strategice care lipsesc din denumirea de „responsabil”. În România, CEO este directorul executiv al consiliului, același rol deținut de anumiți CEO din Marea Britanie.

CEO-ul raportează consiliului din punct de vedere managerial pentru implementarea strategică a planului de afaceri și pentru a atinge obiectivele stabilite de comisie. Pentru a face asta, consiliul delegă autoritate executivă CEO-ului, care în schimb, re-deleagă autoritate și responsabilitate altor manageri și membrii ai personalului pentru a conduce afacerea.

Rolul CEO-ului este așadar critic pentru succesul C.A.R. și este responsabilitatea comisiei de a defini rolul CEO-ului, de a numi o persoană pentru acea poziție, pentru a direcționa performanța acesteia și de a se asigura că un plan de succesiune este în desfășurare pentru eventuala lor retragere sau pentru eventuale demisii.

Rolul și responsabilitățile CEO-ului, precum și relaționarea dintre CEO și comisie sunt conturate în acest manual. Această secțiune face referire la responsabilitățile consiliului în calitățile de recrutare și performanța administrativă a CEO-ului, precum și planificarea succesiunii, cuprinzând și terminarea contractuală. Aceasta urmărește să acopere problemele din perspectiva consiliului, neavând legătură cu procedurile de gestionare operațională.

Consiliul, pe cât posibil, ar trebui să primească sfaturi profesionale printr-un proces de numire. Acestea pot veni din partea unor avocați cu experiență, în domeniul dreptului muncii sau a unor profesioniști din resurse umane.

14.2 Caracteristicile și descrierea postului

Consiliul numește un CEO pentru ca acesta să aducă dinamism, pasiune și pentru a influența pozitiv unitatea de C.A.R., dar și pentru a dezvolta viziunea și strategia acestuia. Prima cerință în numirea CEO-ului este claritatea și acordul cu privire la ceea ce se așteaptă de la titularul postului.

Există așteptări standard din partea CEO-ului, cum ar fi disciplinele de afaceri strategice, managementul și dezvoltarea organizațională. Fiecare C.A.R. va pune un accent diferit, dată fiind situația actuală și strategia prevăzută. Spre exemplu, dacă o C.A.R. se extinde rapid și va prelua un număr mare de personal, ar putea dori pe cineva cu experiență

considerabilă în a alcătui o echipa puternică. Dacă este nesigur fata de direcția vizată, ar putea fi nevoie de o strategie elaborată vastă sau de abilități de dezvoltare a afacerii.

Deseori, o descriere a postului este însoțită de criterii specifice pentru un CEO; atribuțiile și caracteristicile personale căutate de către o C.A.R. sunt:

- Direcție de conducere și scop.
- Perspectiva și creativitatea.
- Un simț puternic al valorilor și al principiilor C.A.R.
- O aptitudine a colaborării în echipa de lucru.
- O bună capacitate de comunicare.
- O abilitate de a gândi strategic și de a previziona.
- O orientare comercială și anteprenorială.
- O înțelegere a afacerii C.A.R.
- O calificare tehnică în analiză financiară și organizațională.
- Abilități organizatorice și de negociere.
- Capacitatea de a delega și de a inspira angajament și entuziasm colectivului.
- Dacă este cazul, competențele și experiența necesară de a îndeplini rolul de director al consiliului.

14.3 Elaborarea și planificarea succesiunii pentru post

Datorită rolului cheie pe care îl are CEO-ul la conducere, comisia trebuie să planifice în avans modul în care va proceda la numirea unui nou CEO când devine necesar.

Prin poziția pe care o ocupă, consiliul ar trebui să rămână în legătură cu CEO-ul, referitor la planul și intențiile acestuia, astfel încât consiliul să poată începe o recrutare detaliată de îndată ce persoana în funcție a decis să se retragă sau să continue pe un alt rol.

O C.A.R. ar trebui să aibă un plan de succesiune pentru un CEO, care trebuie revizuit și actualizat anual sau chiar mai des, dacă circumstanțele materiale ale C.A.R. se schimbă. Planul de succesiune trebuie să includă următoarele trei componente:

1. Planul de dezvoltare executivă

În general, organizațiile de succes de toate tipurile preferă să recruteze din interior când vine vorba de a desemna un nou CEO. Practic, acest lucru poate să nu fie fezabil pentru o C.A.R. de dimensiune mică. Cu toate acestea, într-o C.A.R. îndeajuns de mare, pentru a avea un al doilea nivel de conducere, este de preferat ca acest consiliu să se asigure că există un plan de instruire și dezvoltare, pentru a pregăti unul sau mai mulți membri ai administrației, de a fi un potențial succesor al CEO-ului. Este un bun antrenament de a încuraja CEO-ul în a avea un succesor calificat în așteptare, acest lucru asigurând o continuitate în cazul în care CEO-ul decide să se retragă sau să-și schimbe rolul. De asemenea, tranziția este mai puțin riscantă în cazul unui eventual deces sau dezabilitate. (Desigur, nici un astfel de angajament nu trebuie făcut pentru o persoană, exceptând cazul în care trece printr-un proces contractual de succesiune, omologat de către membrii consiliului, sub recomandare profesională).

2. Planul de succesiune neprevăzut/ urgent

În plan secund, comisia ar trebui să întocmească un „plan de succesiune confidențial neprevăzut”, care va asigura continuitatea afacerii într-un eventual deces sau o eventuală dizabilitate a CEO-ului. Această parte a planului ar trebui organizată de către CEO, împreună cu administrația, pentru a identifica în avans posibilul candidat (un posibil director sau un alt individ) care poate interveni imediat ca interimar al CEO-ului, până când succesorul permanent este ales. Având aceasta asigurare, este un element esențial al C.A.R. în eventualitatea unei redresări în caz de dezastru și pentru continuitatea afacerii.

3. Procesul de selectare al CEO

În cele din urmă, planul trebuie să descrie cum succesorul CEO-ului va fi selectat. Datorită caracterului unic al acestui rol, planul de succesiune al CEO-ului trebuie să reflecte cu atenție următoarele aspecte:

- O declarație fermă a nevoilor conducerii C.A.R. în viitor și cum aceasta afectează actuala descriere a rolului. O parte cheie a examinării anuale al planului este aprecierea consiliului despre cum descrierea postului poate fi modificat odată cu schimbarea circumstanțelor.

- Calificările minime dorite și experiența solicitată de la noul CEO, pe baza celor de mai sus.

- Domeniul de salarizare specific să fie anunțat, împreună cu pachetul de beneficii al C.A.R. (plus orice este specific CEO-ului). Așa cum s-a menționat deja, aceasta trebuie bazată pe o revizuire periodică a condițiilor pieței.

- În situația posibil existentă, în care membrul este implicat în desemnarea unui succesor. Desigur, selecția reală al unui succesor îi aparține exclusiv consiliului directiv. Cu toate acestea, când actualul CEO se retrage, de exemplu, și consiliul consideră ca, C.A.R să funcționeze pe o linie netedă, este de preferat ca CEO-ul actual să fie implicat în fiecare pas al procesului. Pe de altă parte, consiliul director poate alege ca implicarea CEO-ului să fie limitată dacă C.A.R. consideră că trebuie să se transforme sub un nou și foarte diferit stil de conducere.

- Fie că este sau nu dorit ca un specialist pentru recrutare din afară să asiste la proces. Este peste scopul acestui manual de a discuta toate aspectele pro sau contra de a reține o astfel de resursă. Cu toate acestea, în general, consiliul ar trebui să ia în considerare avantajele de a avea asistență profesională la pașii practici implicați în procesul de recrutare. (De ex: pregătirea anunțurilor în conformitate legală, căutarea de potențiali candidați despre care comisia nu ar ști, acces la puncte de referințe salariale de pe piață, etc.) ca și perspectivă imparțială care ar putea fi adusă de către un recrutor profesionist. În timp ce angajarea unui astfel de consultant poate implica cheltuieli semnificative, costurile scad în comparație cu costurile selecției greșite ale unui CEO.

- Detaliile căutării și al procesului de interviu vor depinde de situația în care va fi angajat un profesionist extern. Dacă este însărcinat cu efectuarea interviurilor inițiale, este de așteptat ca profesionistul să pregătească o lista scurtă de candidați. Finaliștii vor fi intervievați de către un juriu de directori, care include și comisia, luând în considerare viitoarea relație de colaborare și va include și recrutorul profesionist, dacă există unul. Rămâne de văzut dacă juriul va include și actualul CEO, diferind după caz, după cum s-a expus deja.

- Deoarece CEO-ul ar trebui încurajat să dezvolte un succesor intern, dacă este posibil, poate exista un candidat intern identificat și de preferat. În acest caz, trebuie să existe un proces formal de interviu – se asigură că persoana numită începe dintr-o poziție „dovedită” și îi ajută pe directori să testeze așteptările individului față de descrierea postului și să stabilească zona de dezvoltare. Cu toate acestea, întrebarea dacă din acel interviu precede o căutare competitivă și un proces de interviu este o chestiune cu mult diferită. Dacă este un singur candidat intern, pe deplin calificat pe care comisia intenționează să-l angajeze în orice eventualitate, efectuarea a ceea ce mai târziu poate fi calificat a fi un „fals” proces de căutare poate expune C.A.R. la pretenții legale din partea candidaților respinși. Dacă unul dintre acei candidați respinși este deja unul dintre membrii personalului, riscul este cu atât mai mare, și în orice circumstanță ca noul CEO să poată avea ca successor un subordonat nesatisfăcut profesional, generand o serie de probleme viitoare. Poate fi dificil și de a păstra candidați calificați interni ca succesori, dacă aceștia cred că nu vor fi luați în considerare mai mult decât o persoană externă la plecarea CEO-ului. Dacă există îndoieli cu privire la riscurile relative implicate, directorii pot solicita consultanță profesională.

- În cele din urmă, comitetul de recrutare ar trebui să-și prezinte candidații recomandați întregii comisii spre aprobarea deciziei de numire finală.

14.4 Păstrarea pe post a CEO-ului

Având în vedere importanța rolului de CEO, este logic că orice consiliu să ia în considerare în mod activ cum să rețină un angajat funcțional în post. Desigur, factorii competitivi privind atracția unui salariu motivant și alte remunerații vor fi luate în considerare. Dincolo de componentele salariale, există alte acțiuni pe care comisia le poate adopta pentru a stimula CEO-ul și de a-și consolida performanța pentru C.A.R., precum:

- Un training structurat și un plan de dezvoltare.
- Un aranjament de îndrumare separată pentru CEO
- O delegare, eficientă și clară a responsabilităților, astfel încât acel CEO să se poată simți împuternicit pentru a-și continua activitatea.

- Asigurarea că rolul critic al CEO-ului în raport cu consiliul este documentat corespunzător și reflectă efectiv modul în care funcționează comitetul.
- Un sistem de performanță managerială, robustă prin care CEO-ului îi este atribuită o autoritate clară, măsuri obiective de performanță și progres către obiective și o continuă încurajare și feedback.

14.5 Managementul performanței CEO-ului

Este un adevăr că toate organizațiile care oferă angajaților înțelegerea, recunoașterea și apreciere pentru o bună îndeplinire a rolului sunt mai importante pentru păstrarea acestora, decât compensarea și beneficiile salariale. În practică, aceasta se traduce în necesitatea unor sisteme robuste de management al performanței.

Este rolul CEO-ului de a manageria performanțele personalului; doar consiliul director poate oferi managementul performanței CEO-ului.

Consiliul de administrație se bazează pe un CEO capabil să contribuie la viziunea, cultura, strategia și direcția C.A.R., să furnizeze date și informații exacte, pe baza cărora consiliul poate exercita o judecată solidă și pentru a lua decizii în cunoștință de cauză, să gestioneze eficient operațiunile C.A.R. și să se asigure că C.A.R. își atinge obiectivele așa cum a convenit consiliul.

Performanța CEO-ului este măsurată în ultima instanță de performanța C.A.R. față de planul său strategic, în limitele impuse de politica de consiliu, în conformitate cu legislația și practica etică. Toate celelalte interese și contribuții sunt secundare pentru realizarea obiectivelor C.A.R. În monitorizarea acestor obiective, pot predomina măsuri cantitative, cum ar fi numărul de membri și indicatorii financiari.

Trebuie incluse considerente calitative importante în planul strategic și monitorizate în consecință. Aceste măsuri ar putea include cultura organizațională și urmarea ei, sprijinul și instruirea angajaților. În măsura în care aceste obiective fac parte din cultura C.A.R., ele pot fi încorporate în politica de consiliu și nu în planuri. Prin urmare, acestea ar fi în continuare un punct de referință pentru performanță.

În cazul în care consiliul este decis cu privire la așteptările și obiectivele vizate de performanță, responsabilitatea, autoritatea și răspunderea CEO-ului de a îndeplini aceste obiective, CEO-ul va trebui să atingă aceste obiective, adoptând acțiunile necesare.

În timp ce obiectivele CEO-ului sunt clare – presupunând că acestea sunt stabilite în planul strategic – gestionarea eficientă a performanței necesită mai mult decât discuțiile complete ale comisiei despre performanță în raport cu obiectivul. Aceste discuții trebuie să se concentreze în mod necesar asupra aspectelor colective de afaceri, în timp ce trebuie să existe ocazii, cu o concentrare specifică a contribuției și impactului personal al CEO-ului, exprimat prin performanța afacerilor.

Abordarea managementului performanței al CEO-ului trebuie să include cel puțin:

- Un plan anual de instruire și dezvoltare, convenit cu președintele (sau un alt director desemnat) care urmărește să sprijine capacitatea CEO-ului de a realiza obiectivele în cursul anului.
- Întâlniri trimestriale cu președintele pentru a lua în considerare impactul personal al CEO-ului asupra C.A.R. Președintelui îi este recomandat să solicite informații oficiale de la ceilalți membri ai consiliului director înainte de fiecare sesiune de examinare.
- Până la sfârșitul anului, aceste ședințe trebuie să include evaluări oficiale, cu participarea suplimentară a unuia sau a doi membri, utilizând un format convenit de evaluare a performanței. Rezultatele trebuie să fie documentate în scris și raportate consiliului, împreună cu orice acțiuni complementare.

Acestea sunt forme variate pentru a documenta evaluările oficiale. Consiliul de administrație ar trebui să ia în considerare utilizarea unui formular, care să documenteze performanța CEO-ului în următoarele domenii:

- Măsurarea obiectivă a performanțelor în raport cu valorile aprobate de consiliul de administrație reflectate în tabelul de punctaj și în altă documentație a performanței în raport cu obiectivele.
- Măsurarea performanței CEO-ului, ale oricărui obiective individuale, care au fost atribuite consiliului (de exemplu, finalizarea planului de dezvoltare personală al CEO-ului, progresele specifice atribuite CEO-ului, cum ar fi explorarea posibilităților de fuziune etc.)

- Respectarea, de către CEO, a politicii de consiliu și a cerințelor legale (incluse în primul rând în scopul documentării atunci când nu s-a întâmplat acest lucru).

- Feedback-ul subiectiv privind modul în care consiliul evaluează CEO-ul (de exemplu, informarea consiliului în mod recurent de către CEO, cât de eficient a fost CEO-ul în furnizarea de conducere strategică sau în construirea echipei de personal și așa mai departe).

- În ultimul rând, dacă este cazul, o lista a pașilor specifici (sau a rezultatelor) pe care CEO-ul urmează să le ia (sau să obțină) ca rezultat al celor de mai sus.

În timp ce obiectivele de performanță față de planul strategic și alte obiective prevăzute de consiliul de administrație ar trebui să fie de mai mare importanță, rolul unic al CEO-ului necesită ca acesta să se bucure de încrederea și certitudinea consiliului de administrație.

În măsura în care consiliul de administrație este mulțumit de oricare dintre aceste aspecte, CEO-ul trebuie să primească confirmare pozitivă, provenită din recunoaștere și apreciere. Cu toate acestea, în cazul în care consiliul nu este mulțumit de niciunul dintre aceste aspecte, este la fel de important ca natura și motivele acestei nemulțumiri să fie comunicate CEO-ului în mod clar și fără ambiguități.

14.6 Contractul de angajare al CEO-ului

Un contract de angajare adecvat este un aranjament important. Consiliul de administrație trebuie să pregătească acest lucru cu o consiliere și asistență juridică profesională: detaliile referitoare la modul în care poate fi încadrat contractul unui CEO sunt dincolo de sfera de aplicare a acestui manual. Cu toate acestea, câteva comentarii generale privind stabilirea și încetarea contractului de muncă al CEO-ului ar putea fi de ajutor.

Competențele și experiența necesare CEO-ului pot varia, în funcție de stadiul de dezvoltare al C.A.R. Consiliul ar putea lua în considerare oferirea unui contract pe durata determinată, aliniată la planul strategic, cum ar fi un termen de trei ani. Acesta oferă un interval de timp clar pentru a planifica schimbarea, dacă este necesar.

Având în vedere rolul esențial al CEO-ului, este crucial pentru consilii de a păstra flexibilitatea în cadrul contractului de muncă, pentru a rezilia contractul CEO-ului, atunci

când CEO-ul nu mai beneficiază de încrederea și siguranța deplină a consiliului. Este posibil că acesta să nu aibă legătură cu competența sau integritatea, dar ar putea fi o diferență evidentă asupra direcției viitoare manageriale a C.A.R. Dacă relația dintre directori și CEO se defectează iremediabil, CEO-ului îi va fi imposibil să-și îndeplinească rolul în mod eficient. Acest lucru se poate întâmpla, chiar dacă obiectivele planului de afacere sunt, în general, atinse.

În aceste condiții, este important să existe posibilitatea desfacerii contractului de muncă de comun acord, între părți. Trebuie inclusă o clauză adecvată în cadrul contractului de muncă. Aceasta va trebui, de asemenea, să abordeze termenii pentru compensarea adecvată a pierderii mandatului. Consiliile ar trebui să primească sfaturi profesionale la întocmirea contractului de muncă cu CEO-ul și să includă aceste aspecte.

Acest tip de contract este o practică standard în alte industrii, atât în sectorul privat, cât și în cel de stat, și este destul de comună în companiile de servicii financiare. Recunoaște rolul unic al CEO-ului și are ca scop evitarea disputelor juridice dăunătoare și prelungite asupra locului de muncă. Fără capacitatea de a pune capăt relației de angajare pe o bază „fără vină”, C.A.R. este expus unui risc financiar și reputațional considerabil, atunci când consiliul ajunge la concluzia de a înlocui CEO-ul actual.

Pe termen lung, este posibil ca o plată unică să fie mult mai puțin costisitoare și paguboasă, decât litigiile care rezultă adesea pentru că CEO-ul concediat încearcă în mod rezonabil să-și protejeze reputația, iar consiliul încearcă, în mod rezonabil, să angajeze un nou CEO, care se va bucura de încrederea și siguranța lor.

Acest tip de aranjament contractual individual poate însemna că CEO-ul nu este angajat în termenii și condițiile care sunt standard pentru ceilalți membri ai personalului, ceea ce poate fi incomod pentru C.A.R. (și uneori pentru CEO). Rolul CEO-ului este însă diferit de alte roluri din cadrul C.A.R., iar această abordare reflectă realitatea.

14.7 Negocierea salariului

Consiliul trebuie să ia în considerare, de asemenea, ceea ce este stabilit pentru post. Este important ca acesta să nu presupună că renumerația pentru un nou CEO, este pur și

simplicu aceeași ca și pentru ultimul titular al postului, mai ales dacă dimensiunile rolului său în C.A.R. se schimbă.

Consiliile trebuie să se străduiască să înțeleagă natura competențelor pe care doresc să le numească: dacă locurile de muncă similare atrag o salarizare mai mare în alte părți, va fi dificil să stimulezi candidații din alte organizații să renunțe sau să pregătească talente din cadrul C.A.R., ținând cont de avantajele pe care C.A.R. le are în ceea ce privește valorile și cultura.

Dacă un consiliu consideră că nu are bugetul necesar pentru a oferi salariul necesar, ar trebui să se uite cu atenție la celelalte cheltuieli prioritare și să identifice de unde pot fi obținute suficiente economii pentru ca C.A.R. să-și poată permite anagajarea unui nou CEO. Costul numirii greșite al unui CEO poate fi cea mai scumpă decizie pe care o poate lua o consiliul vreodată.

14.8 Trainingul și dezvoltarea profesională a unui CEO

Este important ca un consiliu, prin intermediul președintelui sau al unui alt membru desemnat, să acorde un plan anual de formare și dezvoltare, care să sprijine capacitatea CEO-ului de a realiza obiectivele în cursul anului. CEO-ului trebuie să i se ofere timp și spațiu pentru a-și dezvolta abilitățile și competențele proprii, în interesul C.A.R. în ansamblu.

14.9 Rezolvarea unui posibil conflict dintre consiliul de administrație și CEO

Rareori, un consiliu poate descoperi că directorul executiv a încălcat flagrant o politică sau o cerință legală, dar în cazul în care acest lucru este identificat, este imperativa luarea unor măsuri imediate, care pot include și rezilierea contractului.

În cazuri mult mai frecvente, în care CEO-ul pur și simplu nu reușește să își atingă obiectivele, este esențial, atât din punct de vedere etic, cât și din punct de vedere juridic, ca decizia comisiei de reziliere a contractului directorului executiv să nu ia CEO-ul prin surprindere.

Cu mult înainte ca lucrurile să ajungă în acest punct, CEO-ului trebuie să i se acorde o înțelegere clară unde există o slabă performanță care este văzută de către consiliu ca inacceptabilă, și modul în care trebuie corectată deficiența. De aceea, procesul formal de evaluare descris în secțiunea anterioară este esențial. Drept urmare, bunele practici în recrutarea, administrarea și păstrarea pe post a unui CEO trebuie îmbinate cu practica riguroasă în planificarea și pregătirea unei posibile rezilieri involuntare a CEO-ului.

15. Responsabilitatea față de membri

Consiliile de uniuni de credit din Marea Britanie și din România sunt în cele din urmă responsabile față de membri. Membrii sunt cei care, în calitate de proprietari ai uniunii de credit, aleg consiliul în adunarea generală și au autoritate democratică asupra regulilor și scopului uniunii de credit.

Dar membrii nu sunt doar proprietari ai uniunii de credit; ei sunt, de asemenea, clienții săi. Acest lucru adaugă o dublă dimensiune la responsabilitatea consiliului – consiliile de administrație sunt responsabile față de membri, atât ca proprietari cât și ca clienți ai uniunii de credit. În ceea ce privește dreptul de proprietate, consiliul este responsabil față de membri pentru siguranța, soliditatea și dezvoltarea stabilă pe termen lung a uniunii de credit ca instituție financiară cooperativă. În ceea ce privește normele, un consiliu este responsabil față de membrii săi pentru calitatea serviciilor pe care le primesc, care includ dividendul sau dobânda de economii și disponibilitatea produselor de împrumut adecvate.

15.1. Responsabilitatea față de membri în calitate de clienți

Responsabilitatea consiliului de administrație este mai tangibilă în ceea ce privește membrii în calitate de clienți decât ca proprietari, deoarece consiliul de administrație trebuie să se asigure că uniunea de credit oferă membrilor săi o afacere bună în ceea ce privește serviciile financiare. Acesta este responsabil pentru ca uniunea de credit să ofere beneficii reale și valoare adăugată membrilor clienților și să contribuie la stabilitatea și sănătatea lor financiară. Responsabilitatea membrilor ca clienți este mai complexă și mai dificilă decât răspunderea directă față de acționarii unei societăți pe acțiuni (S.A.), stabilită prin dividend și

prețul acțiunilor, ambele fiind egale pentru toți. Într-o uniune de credit, există atât de multe modalități de a restitui valoare membrilor, încât există întotdeauna posibilitatea ca unii membri să fie mai avantajați decât alții. Un exemplu simplu este stabilirea prețurilor creditelor în comparație cu dobânzile sau dividendele acordate pentru economii – pentru consiliile de administrație, întrebarea este ce avantaj au debitorii în comparație cu cei care economisesc. Provocarea reală pentru membrii consiliului de administrație este de a cântări dorințele și nevoile concurente ale membrilor și de a obține un echilibru echitabil pentru toți.

Consiliul de administrație este răspunzător față de membri care sunt clienți pentru îndrumarea pe plan politic și pentru autoritatea de luare a deciziilor acordată CEO-ului pentru proiectarea produselor și serviciilor pentru toți membrii.

15.2. Responsabilitatea față de membri în calitate de proprietari

Membrii sunt cei care în calitate de proprietari numesc consiliul de administrație la Adunarea Generală Anuală și față de care consiliul de administrație este direct răspunzător potrivit constituției uniunii de credit și legislației în vigoare. În timp ce consiliul de administrație delegă, la rândul său, autoritatea de conducere CEO-ului, consiliul de administrație este responsabil, în primul rând, față de membrii care l-au ales la început.

Există totuși provocări comune cu privire la realitatea acestei responsabilități. Problemele frecvente care apar între uniunile de credit britanice, adesea împreună, includ:

- Înțelegerea de către membri a statutului și a drepturilor lor ca proprietari ai uniunii de creditare poate fi redusă.
- Tratarea membrilor doar ca clienți și referirea la aceștia astfel, diluează conștientizarea și realitatea dreptului de proprietar în cadrul personalului și al membrilor.
- Nivelul participării democratice active, sub forma votării unor chestiuni importante, poate fi scăzut.
- Informațiile membrilor în calitate de proprietari ai uniunii de credit sunt limitate la rapoartele furnizate o dată pe an la Adunarea Generală Anuală, astfel încât membrii nu au nicio idee despre performanță între adunări.

- Provocări pentru valoarea sau autoritatea AGA, cum ar fi:
 - Participarea este foarte scăzută ca proporție a numărului de membri, reducând autoritatea morală a AGA și, eventual, caracterul reprezentativ al participanților în ceea ce privește calitatea de membru deplin.
 - Controlul redus sau lipsă al consiliului de administrație al membrilor prezenți la reuniune și întrebările care apar în mod frecvent se referă mai degrabă la probleme ale clienților decât la preocupări legate de proprietate.
 - Participanții dau din cap aprobator pentru consiliu. Alegerile contestate sunt rare.

Fără îndoială că în România există probleme similare, în ciuda faptului că participarea la AGA este reprezentată mai degrabă de reprezentanții aderării decât de înșiși membrii.

Acești reprezentanți tind să fie aleși de consiliu, în loc să fie aleși de membrii lor în circumscripția electorală, o realitate care trebuie să dilueze supravegherea democratică a membrilor uniunii de credite.

Supravegherea redusă și controlul democratic al membrilor pot risca siguranța, stabilitatea și scopul uniunii de credit. Structura de control democratic a uniunii de credit poate fie să creeze, fie să reducă riscul, în funcție de gradul în care membrii au un interes activ în ceea ce privește siguranța, stabilitatea și sustenabilitatea uniunii de credit ca proprietari. Implicarea membrilor ca proprietari poate crea fond comercial, contribuind la o obligațiune mai puternică și o uniune de credit mai rezistentă. Aceasta este la baza avantajului uniunii de credit (cooperativă): clienții sunt, de asemenea, proprietari. Spre deosebire de companiile private, în cooperative nu există un conflict inerent de interese între proprietari și membri deoarece aceștia sunt aceiași.

Cu toate acestea, dacă membrii proprietari nu sunt angajați efectiv, pot apărea riscuri. Acestea pot include:

- Un conflict de interese între membri proprietarului și personal, unde - în pofida celor mai bune intenții ale acestuia – abordarea uniunii de credit poate fi axată pe necesitățile personalului

- Provocarea de a trata în mod egal membrii. Beneficiile dreptului de proprietate pot reveni membrilor în mai multe forme diferite, cum ar fi împrumuturile cu costuri mai reduse, ratele mai mari ale economisirii, taxele de tranzacție scăzute sau nu. Consiliile trebuie să furnizeze îndrumări conducerii cu privire la modul de echilibrare a beneficiilor, astfel încât acestea să fie corecte și într-o oarecare măsură egale, iar implicarea membrilor proprietari – în mod ideal, aprobarea activă – pe această abordare este importantă.

În cazul în care membrii consiliului director trebuie să fie responsabili față de membri, aceștia vor trebui mai întâi să aducă la cunoștință în rândul echipei de personal și al membrilor în ansamblu că membrii sunt proprietari, precum și clienți. Aceasta depinde de o strategie eficientă de implicare a membrilor, care necesită acțiuni pe trei dimensiuni cheie:

- **Informare, transparență și dezvăluire** – volum și relevanță suficientă a informațiilor pentru a asigura că membrii sunt informați despre organizarea lor și că sunt angajați și stimulați.
- **Democrația întemeiată** - rolul AGM și acțiunea în afara AGA.
- **Comunicarea și participarea ca proprietari** – care diferă de comunicațiile „membru ca client”.

15.3. Informații, transparență și dezvăluire

Mulți oameni se alătură uniunilor de credit în primul rând, sau chiar exclusiv, pentru a avea acces la servicii financiare. Relativ puțini sunt atrași în primul rând de structura de proprietate cooperatistă. Prin urmare, toți noii membri trebuie să aibă drepturile și responsabilitățile lor explicate, împreună cu structura de guvernare a organizației pe care o dețin în prezent. Acest lucru este cel mai bine făcut verbal de către un membru al personalului, dar, pentru acele uniuni de credit care au aplicații online de membru, se poate face printr-un scurt rezumat al drepturilor de membru și a responsabilităților care trebuie citite ca parte a procesului on-line.

Membrii-proprietari nu se pot angaja în a contribui la uniunea de credit decât dacă au la dispoziție informațiile relevante. Divulgarea include punerea la dispoziție pentru a fi membru a cel puțin:

- Regulilor uniunii de credit.
- Un raport anual complet documentat, care include conturi auditate.
- Un raport de analiză și discuție a conducerii privind rezultatele financiare și operaționale ale uniunii de credit.
- Informații de bază privind directorii și calificările și experiența acestora.
- Dosarele de participare ale directorilor la ședințele consiliului.

În cazul uniunilor de credit foarte mari, salariul directorului executiv și al altor manageri de rang superior poate fi, de asemenea, dezvăluit.

Acestea sunt componentele de bază care permit proprietarilor să chestioneze în mod eficient performanța unității lor de credit, în primul rând prin AGA. Membrii trebuie să simtă că au o măsură de control și de influență. Un mod de a realiza acest lucru, este de a publica un rezumat al planului strategic de discuție la AGA. În acest mod, membrilor li se dă posibilitatea de a vedea modul în care uniunea lor de credit este direcționată spre viitor.

15.4. Democrație semnificativă

Consiliile ar trebui să ia în considerare oportunitatea ca membrii să fie consultați în mod direct cu privire la deciziile importante. AGM este cea mai evidentă oportunitate, dar nu trebuie să fie singurul mijloc de a face acest lucru. După cum s-a evidențiat mai sus, membrii care participă la AGA trebuie să aibă acces la informații relevante. Cele mai multe uniuni de credit oferă raportul anual și conturile, unele comentarii cu privire la performanța unității de credit și informații despre directori. O minoritate furnizează planul de afaceri, în timp ce unii fac o prezentare. Salariul directorului executiv este dezvăluit foarte rar.

Pe lângă aprobarea conturilor și a dividendelor și alegerea directorilor, consiliile ar trebui să solicite membrilor:

- Aprobarea direcției strategice, inclusiv viziunea și planul strategic – acesta va necesita un rezumat al planului strategic care va fi pus la dispoziție. Rețineți că acest lucru ar

implica prezentarea strategiei, punerea de întrebări și notarea chestiunilor adresate în cadrul AGA, dar nu promite să facă schimbări imediate. Controlul strategiei rămâne la consiliul ales.

- Aprobarea politicii privind dividendele, adică a planului de plăți pentru dividende pe termen mediu – acest lucru va pune la curent membrii cu prețuri, profitabilitate și investiții.

Dincolo de aceste domenii, există și alte decizii de afaceri și organizații care trebuie să implice membri la AGA. Un exemplu include:

- Modificări ale legăturii comune/teritoriul.
- Modificări ale regulilor.
- Modificări ale politicilor privind produsele și serviciile.
- Fuziune cu o altă uniune de credit.

Dar uniunile de credit trebuie, de asemenea, să recunoască faptul că există probabil limite importante pentru democrația semnificativă. Cetățenii din societatea contemporană sunt mult mai puțin înclinați să participe la întâlniri, iar pentru uniunile de credit cu zone geografice extinse, va fi mai puțin disponibil și posibil să călătorească. Există, de asemenea, tendințe în ceea ce privește grupurile de persoane care se îndreaptă spre AGM, care pot avea perspective diferite față de grupurile mult mai mari de membri care nu se îndreaptă.

Având în vedere acest lucru, uniunile de credit trebuie să exploreze alternative, cum ar fi:

- Votarea prin poștă.
- Votul online sau social media.
- Accesul la distanță, facilitat de tehnologia webcasting (există, de asemenea, mecanisme de vot în timp real, deși acestea sunt mai scumpe).
- Reuniuni locale de consultare înaintea AGA.

Mecanismele alternative de vot sunt deosebit de importante pentru asigurarea unei participări democratice mai largi. În S.U.A., unele uniuni de credit folosesc loteria sau înscrieri la concursuri ca o stimulare a votării prin poștă. Tehnologia oferă noi modalități de a permite oamenilor să se alăture, iar cele mai bune soluții vor veni cu garanțiile tehnice necesare pentru a menține integritatea procesului.

O bună participare la AGA rămâne totuși o aspirație pozitivă, iar acțiunile trebuie planificate pentru a sprijini acest lucru. Consiliile ar trebui să dea o notificare în avans cu privire la ora, data și locul desfășurării, astfel încât participarea să poată fi planificată înainte, împreună cu documentele de examinare.

Consiliul va lua decizii politice strategice și majore pe tot parcursul anului. Solicitând certificarea, aprobarea sau feedbackul din partea membrilor pentru unele dintre acestea, consiliile permit participarea democratică dincolo de AGA, reamintind membrilor drepturile și responsabilitățile de proprietate. Ipotezele ar putea include fuzionarea cu o altă uniune de credit sau cu investiții majore în, de exemplu, tehnologie. Membrilor le-ar putea fi solicitate opinii sau să aprobe o propunere.

Mecanismele pentru efectuarea unor astfel de consultări includ:

- comunicarea pe hârtie;
- comunicarea prin e-mail și on-line (inclusiv facilitățile de vot online, după cum sa menționat mai sus);
- întâlniri generale speciale / extraordinare.

Aceste forme de consultare nu trebuie totuși utilizate prea mult, deoarece membrii se pot simți bombardati de comunicații și interesul poate scădea. Consiliul de conducere a fost ales pentru a lua decizii în numele membrilor și trebuie să accepte această responsabilitate – judecând ce probleme ar trebui să fie difuzate în mod public. Ar trebui să se elaboreze o politică care să stabilească când și de ce consiliul ar putea alege să supună unui sondaj membrii; acest lucru ar putea fi prezentat AGA pentru acord.

15.5. Comunicarea și participarea în calitate de proprietari

Majoritatea comunicărilor cu membrii se concentrează asupra membrilor ca clienți, inclusiv studiile și feedback-ul. Acest lucru este, desigur, necesar pentru a asigura că uniunea de credit oferă produsele și serviciile pe care le doresc membrii.

Este vital ca rolul proprietății membrilor să fie comunicat prin acest proces – feedback-ul din partea membrilor despre produse și servicii nu este doar „cercetare de piață”, așa cum ar putea fi într-o afacere necooperantă, ci solicită vocea proprietarilor în

determinarea ofertei. Membrii trebuie să știe că această voce este auzită, atât prin modul în care se comunică consultarea, cât și prin demonstrarea schimbării ca rezultat.

Implicarea membrilor cu privire la responsabilitatea pentru proprietate și direcția afacerii poate fi puțin evidentă, dar rămâne o sarcină necesară și ar trebui simplificată dacă beneficiile practice ale calității de membru, așa cum este discutată mai sus, sunt clare.

Comunicările regulate cu membrii, cum ar fi buletine de știri și social media, ar trebui să furnizeze informații și actualizări privind problemele legate de dreptul de proprietate. Acestea includ:

- performanța financiară;
- probleme, riscuri și managementul propus;
- guvernare, cum ar fi oportunități de director / demisii / coopțiuni.

O oportunitate importantă de a spori participarea membrilor este de a încuraja comunitatea prin aducerea membrilor în cadrul reuniunilor membrilor. Uniunile de credit din alte țări au facilitat forumurile locale, uneori cunoscute sub denumirea de Comitete de Relații cu Membrii, pentru a pune accentul pe angajamentul membrilor ca proprietari și clienți (a se vedea Ketilson și Brown 2011).

Aceste forumuri construiesc legături și conexiuni în cadrul comunităților și promovează implicarea și participarea membrilor. Ele întăresc rolul uniunii de credit ca actor în domeniul său de apartenență și construiesc un sentiment de legătură tangibilă cu organizația în rândul membrilor. Consiliile ar trebui să ia în considerare gradul de adecvare al acestor forumuri în abordarea membrilor.

Bibliografie:

- Cadbury, S. A. 1992. Report of the committee on the financial aspects of corporate governance: the code of best practice. Corporate Governance. London: Gee Professional Publishing,.
- CREDS (2016,) Credit Unions Sourcebook, Prudential Regulation Authority, <http://fshandbook.info/FS/html/PRA/CREDS>
- CUDA (undated), Risk Management Policy for Credit Unions, Credit Union Development Association, Ireland
- Financial Reporting Council (2012). The UK Corporate Governance Code, Financial Reporting Council, London
- Financial Reporting Council (2016), The UK Corporate Governance Code, FRC London
- Financial Reporting Council (2014a). Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting. London: Financial Reporting Council
- Financial Reporting Council (2014b) Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting, FRC London
- Ketilson L., and Brown K.,(2011), Models for Effective Credit Union Governance Credit Union Governance: Maintaining Community Connections following a Merger Centre for the Study of Co-operatives University of Saskatchewan
- PRA (2016a). PRA Rulebook: Non-CRR Firms: Credit Unions Instrument 2016 - Prudential Regulation Authority, London.
- Renn O., (2008) Risk Governance. Coping with Uncertainty in a Complex World, Earthscan, London and New York
- U.N.C.A.R.S.R. (2016) Strategia Privind Funcționarea Și Dezvoltarea Sistemului C.A.R. 2016 – 2020, Principiile de Guvernanță la Casele de Ajutor Reciproc.

„Material realizat cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Conținutul prezentului material reprezintă responsabilitatea exclusivă a autorilor, iar Agenția Națională și Comisia Europeană nu sunt responsabile pentru modul în care conținutul informației va fi folosit.”