



**WORLD BANK GROUP**

Governance



Ambasada Britanică  
la Chișinău

# PROGRAM DE INSTRUIRE ÎN DOMENIUL GUVERNANȚEI CORPORATIVE PENTRU MEMBRII CONSILIILOR ÎNTREPRINDERILOR ÎN PROPRIETATEA STATULUI

2-6 Aprilie 2018  
Chișinău, Republica Moldova

# PROGRAM DE INSTRUIRE ÎN DOMENIUL GUVERNANȚEI CORPORATIVE PENTRU MEMBRII CONSILIILOR ÎNTREPRINDERILOR ÎN PROPRIETATEA STATULUI

2-6 Aprilie 2018

Str. Constantin Tănase, 7, Sala Mare, Ministerul Finanțelor  
Chișinău, Republica Moldova

## PREFAȚĂ

Principiile și bunele practici de guvernare corporativă au devenit globale<sup>1</sup>. Guvernarea corporativă eficientă a unei întreprinderi în proprietatea statului (IPS) presupune o alocare corectă a puterii și responsabilităților între proprietari, consiliul de directori și management. Aspectele principale ale principiilor de bună guvernare corporativă sunt:

- (i) **Raționamentul în favoarea proprietății de stat:** Statul urmează să exercite în mod clar dreptul de proprietate asupra IPS în interes public. El urmează să evalueze cu atenție și să facă publice obiectivele care justifică proprietatea de stat și să le supună unei analize recurente.
- (ii) **Politicile cu privire la proprietate:** Statul urmează să acționeze în calitate de proprietar informat și activ, asigurându-se că guvernarea IPS este realizată într-un mod transparent și responsabil, la un nivel înalt de profesionalism și eficacitate.
- (iii) **IPS pe piață:** Compatibil cu raționamentul în favoarea proprietății de stat, cadrul legal și de reglementare pentru IPS urmează să asigure o concurență echitabilă și loială pe piață atunci când IPS întreprind activități economice.
- (iv) **Tratament echitabil al acționarilor și altor investitori:** În cazul în care IPS sunt listate la bursă sau în rândul proprietarilor săi și alți investitori în afară de stat, statul și întreprinderile urmează să recunoască drepturile tuturor acționarilor și să asigure tratamentul echitabil al acționarilor și accesul egal la informația corporativă.
- (v) **Relațiile cu părțile interesate și business responsabil:** IPS trebuie să-și recunoască responsabilitățile față de părțile interesate și să fie deschise în privința relațiilor cu părțile interesate. Urmează a fi clarificate toate așteptările pe care statul le poate avea în legătură cu conduita responsabilă de business a IPS.

---

<sup>1</sup> Instituții globale, inclusiv Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE), Banca Mondială (BM), Corporația Financiară Internațională (CFI) și multe alte grupuri regionale formează o rețea globală care susține cu fermitate principiile de guvernare corporativă și confirmă legătura dintre acestea și riscul de afaceri redus și o performanță mai bună.

(vi) **Dezvăluire și transparență:** IPS urmează să respecte standardele înalte de transparență și să se supună aceluiași standarde înalte cu privire la contabilitate, dezvăluire, conformare și audit ca și companiile listate la bursă.

(vii) **Responsabilitățile consiliilor IPS:** Consiliile IPS urmează să dispună de autoritatea, competențele și obiectivitatea necesară pentru a-și îndeplini funcțiile de îndrumare strategică și monitorizare a managementului. Ele ar trebui să acționeze cu integritate și să fie răspunzătoare de acțiunile lor.

Pe lângă aceasta, **aplicarea disciplinei financiare și fiscale** la IPS poate reduce datoriile guvernului și în același timp consolida stimulentele pentru o guvernare și performanță mai bună a IPS. Pentru a avea o disciplină financiară și fiscală veritabilă, guvernul nu trebuie nici să ofere un avantaj financiar, nici să impună un dezavantaj financiar asupra IPS în raport cu sectorul privat.

În perioada [2 Octombrie – 17 Octombrie 2017, în jur de 50 functionari din cadrul Ministerului Finanțelor deja au beneficiat de o instruire cu o durată de 4 zile în domeniul guvernantei corporative pentru membrii consiliilor întreprinderilor în proprietatea statului.](#)

Programul de instruire a fost inițiat la cererea Ministerului Finanțelor, ca o acțiune prioritară pentru a adresa recomandările raportului de evaluare a reformei și analiza preliminară a suportului acordat întreprinderilor în proprietatea statului, elaborat ca rezultat al cercetării și analizei efectuate în calitate de asistență tehnică pentru Ministerul Finanțelor livrată de echipa de guvernare a Băncii Mondiale, în colaborare cu Fondul de Bună Guvernare al Marii Britanii.

Obiectivul acestui seminar adaptat este de a continua sensibilizarea cu privire la bunele practici de guvernare IPS în rândul membrilor consiliilor IPS care reprezintă Ministerul Finanțelor. Reprezentanți ai Ministerului Economiei și Infrastructurii precum și ai Agenției Proprietății Publice vor fi de asemenea implicați. Seminarul va oferi participanților îndrumări în privința rolului lor în calitate de membru al consiliului și cum să-l exercite în mod eficace, recunoscând că deseori acesta presupune stabilirea unui echilibru între diversele interese ale statului în calitate de acționar, publicul general, managementul IPS și Ministerul Finanțelor.

Seminarul de trei zile va fi desfășurat pentru 2 grupuri, fiecare fiind compus din cel mult 30 participanți, în perioada 02-06 aprilie, după cum urmează:

- Grupul 1 (3 zile) – 02 aprilie (sesiunea după prânz); 03 aprilie (sesiunea după prânz) și 04 aprilie (sesiunea de dimineață);
- Grupul 2 (3 zile) – 04 aprilie (sesiunea după prânz); 05 aprilie (sesiunea după prânz) și 06 aprilie (sesiunea de dimineață).

Participanții sunt încurajați să citească [Republica Moldova: Evaluarea reformei și analiza preliminară a suportului acordat întreprinderilor în proprietatea statului \(IPS\): Raport](#)

privind Faza 1<sup>2</sup>, publicat de către Banca Mondială în 2016, în vederea contextului teoretic pentru instruire. Sesiunile seminarului urmăresc să fie dinamice și participative. Participanții sunt binevoitori să pună întrebări și sunt încurajați să reflecte pe marginea experiențelor lor în calitate de membri ai consiliilor și să fie gata să le împărtășească în timpul sesiunilor, pentru a contribui la o înțelegere mai bună a deficiențelor actuale privind practicile de guvernare corporativă în Moldova și să examineze împreună cum s-ar putea de le rezolvat.

---

<sup>2</sup> [http://siteresources.worldbank.org/EXTCENFINREPREF/Resources/Moldova\\_SOE\\_Diagnostics\\_RO.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTCENFINREPREF/Resources/Moldova_SOE_Diagnostics_RO.pdf)

# AGENDĂ | ZIUA 1

## 13:30 Remarci de bun venit

**Andrei Busuioc** | specialist principal în managementul financiar, CFRR, Banca Mondială

**Viorica Pricop** | secretar de stat, Ministerul Finanțelor

13:45

## Sesiunea 1. Guvernanță corporativă: cazul de afaceri IPS în Moldova: Responsabilizarea și rolul statului

Această sesiune va prezenta contextul general, inclusiv importanța și beneficiile unei guvernante corporative bune, drept un prim și esențial pas în direcția reformării guvernării IPS. Sesiunea va prezenta în linii generale Ghidul OCDE din 2015 cu privire la guvernanța corporativă a întreprinderilor în proprietatea statului, care reprezintă bune practici internaționale și va examina în ce mod guvernanța corporativă este și trebuie să fie diferită în IPS, în special în ceea ce ține de rolul statului și monitorizarea performanței și supravegherea financiară a IPS. Se va face o prezentare generală a statutului și caracteristicilor IPS în Moldova și problemele cu care se confruntă în contextul bunelor repere și practici internaționale.

**Dmitriy Larionov** | consultant, CFRR, Banca Mondială

**Andrei Busuioc** | specialist principal în managementul financiar, CFRR, Banca Mondială

**Oxana Druță** | specialist în managementul financiar, Banca Mondială

## 15:00 Pauză de cafea

## Sesiunea 3. Acționari și Consiliul directorilor

Temele principale ale acestei sesiuni vor include examinarea doleanțelor statului în calitate de acționar și ale altor investitori de la o companie și guvernanța sa și examinarea drepturilor de bază ale acționarilor. Se vor examina informațiile ce urmează a fi prezentate acționarilor, a drepturilor lor și a participării deciziile principale ale companii. Tranzacțiile cu părți afiliate și conflictele de interese pot acționa în defavoarea tratamentului echitabil al acționarilor, astfel vor fi examinate procesele potrivite referitoare la acestea într-o guvernanță corporativă bună. Sesiunea va prezenta rolul statului în calitate de acționar și abordările speciale impuse de acesta și va face o prezentare generală a practicilor din Moldova.

**Dmitriy Larionov** | consultant, CFRR, Banca Mondială

## 17:00 Sfârșitul zilei 1

## AGENDĂ | ZIUA 2

### 13:30 Sesiunea 3. Rolul consiliului în governanța corporativă

---

Temele principale vor include o prezentare schematică a sarcinilor, responsabilităților și obligațiilor directorilor. Sesiunea va examina necesitatea de a echilibra atenția directorilor și consiliului între performanță și conformare în governanța corporativă și de a face o deosebire dintre responsabilitățile directorilor/consiliului și (i) intervenția și influența politică și (ii) responsabilitățile managementului. Sesiunea va examina de asemenea componența consiliului, atribuțiile conducerii, structura și comisiile consiliului și cum acestea conlucrează în vederea unui proces decizional eficace. Sesiunea va sublinia domeniile care necesită atenție în vederea alinierii practicilor actuale de governanță corporativă din Moldova la bunele practici internaționale.

**Dmitriy Larionov** | consultant, CFRR, Banca Mondială

---

### 15:00 Pauză de cafea

---

### 15:30 Sesiunea 4. Politicile și procedurile consiliului pentru promovarea bunei guvernante corporative

---

Această sesiune va examina nominalizarea, alegerea, desemnarea, inițierea și succesiunea consiliului, precum și practicile de remunerare a consiliului și a directorului general executiv. Ea va examina de asemenea bunele practici referitoare la întrunirile consiliului, cât și punctele vulnerabile și provocările obișnuite care urmează a fi evitate dacă e posibil. Pe lângă aceasta, sesiunea va discuta cum de recunoscut și de evitat un consiliu disfuncțional și cum de evaluat și de îmbunătățit eficacitatea consiliului și directorilor.

**Seda Aroymak** | specialist principal în managementul financiar, CFRR, Banca Mondială

---

### 17:00 Sfârșitul zilei 2

---

## AGENDĂ | ZIUA 3

08:30

### Sesiunea 5. Rolul consiliului în supravegherea procesului de audit, a sistemului de control intern și a respectării legilor și reglementărilor

Obiectivul acestei sesiuni este de a examina rolurile de supraveghere ale consiliului în procesul de audit, sistemul de control intern și respectarea legilor și reglementărilor. De asemenea se va analiza scopul, funcțiile principale și responsabilitățile unui comitet de audit, inclusiv componența, interacțiunea cu auditorii externi și înțelegerea rapoartelor auditorilor independenți. Sesiunea va oferi participanților o privire generală asupra rolului consiliului în supravegherea procesului de raportare financiară și a tendinței emergente în raportarea privind responsabilitatea socială corporativă. Se va examina și nivelul de dezvăluire și transparență a IPS, cât și exemple de practici curente ale consiliilor în domeniul supravegherii auditelor sistemelor de control intern și a respectării legilor și reglementărilor din Moldova.

**Svetlana Platon** | consultant, CFRR, Banca Mondială

**Dmitriy Larionov** | consultant, CFRR, Banca Mondială

10:10

Pauză de cafea

10:30

### Sesiunea 8: Rolul consiliului în strategii și riscuri

În cadrul acestei sesiuni participanții vor examina cadrele și tehnicile de planificare strategică, analiza strategică și rolurile consiliului și conducerii în elaborarea strategiei. Ei își vor aprofunda înțelegerea monitorizării realizării strategiei. Sesiunea va examina de asemenea și probleme cu privire la riscuri care pot cauza ca o companie să eșueze în realizarea strategiilor și obiectivelor sale, precum și rolul consiliului în supravegherea riscurilor și bunele practici de gestionare a riscurilor.

**Dmitriy Larionov** | consultant, CFRR, Banca Mondială

**Seda Aroymak** | specialist principal în managementul financiar, CFRR, Banca Mondială

11:45

### Remarci de încheiere

**Andrei Busuioc** | specialist principal în managementul financiar, CFRR, Banca Mondială

**Viorica Pricop** | secretar de stat, Ministerul Finanțelor

12:00

Sfârșitul seminarului

## BIOGRAFIILE VORBITORILOR



### DMITRIY LARIONOV

Consultant, CFRR, Banca Mondială

---

DI Dmitriy Larionov a activat în calitate de membru al consiliilor unor mari companii în proprietatea statului din Kazahstan timp de peste 25 ani în total. În prezent dl Larionov este director independent al SA Air Astana (din anul 2008) și SA Compania națională Astana EXPO-2017 (din 2013), SA Real Estate Fund Samruk Kazyna (din 2017) El a fost de asemenea director independent al SA Kazakhtelecom (2008-2015) și al SA Compania națională Kazahstan Engineering (2015-2017). În decursul ultimilor șaisprezece ani, dl Larionov a activat în calitate de consultant în mai multe proiecte în domeniul contabilității și guvernantei corporative în Asia Centrală pentru Banca Mondială, ADB și USAID. În calitate de partener în colaborare internațională, dl Larionov a fost responsabil de angajamentele internaționale în domeniul auditului și consultanței la BDO Kazakhstanaudit PRL (2005-2015). DI Larionov a contribuit la dezvoltarea comunității profesionale locale și internaționale în timp ce a activat în calitate de Președinte adjunct al Camerei de contabili profesioniști din Kazahstan (2003-2010) și de membru al Comitetului națiunilor în curs de dezvoltare al IFAC (2008-2010). În prezent dl Larionov este membru al Consiliului consultativ pentru contabilitate și audit din cadrul Ministerului Finanțelor din Kazahstan. DI Larionov deține diplomă de MBA în finanțe și contabilitate și în prezent este student DBA la Universitatea KIMEP. DI Larionov deține Diplomă în conducerea companiilor (Dip IoD) de la Institutul directorilor din Marea Britanie și este Director certificat de guvernare corporativă (CCGD), Asociația directorilor independenți din Kazahstan. De asemenea el a absolvit cu succes programul de învățământ executiv în guvernare corporativă la Școala de Afaceri din Harvard.



### ANDREI BUSUIOC

Specialist principal în managementul financiar, CFRR, Banca Mondială

---

Andrei Busuioc are o experiență de peste 20 de ani în domeniul contabilității și auditului atât în sectorul privat, cât și în sectorul public, precum și în domeniul predării contabilității și auditului la universitate. În 2008 el și-a început activitatea la Centrul pentru Reforma Raportării Financiare (CFRR) din cadrul Băncii Mondiale în Viena, Austria, fiind responsabil de agenda de reformă a raportării financiare în mai multe țări și făcând parte din echipele ROSC de contabilitate și audit și domeniul tematic de reglementare a auditului și guvernantei întreprinderilor în proprietatea statului (IPS).



Înainte de CFRR, Andrei a lucrat la Oficiul de țară al Băncii Mondiale din Moldova în calitate de specialist în managementul financiar, fiind responsabil de activitățile fiduciare, dezvoltarea managementului finanțelor publice și dezvoltarea raportării financiare corporative. El a făcut studii în domeniul contabilității și este membru al Asociației experților contabili autorizați (ACCA) din Marea Britanie. Andrei deține diplomă de studii în economie de la Universitatea Agrară de Stat din Moldova și doctorat în economie de la Academia de Studii Economice din Moldova.

El deține de asemenea diplomă de studii postuniversitare în managementul financiar public de la Centrul de studii financiare și de management, Universitatea din Londra. Vorbește româna, rusă, engleză și la nivel de bază bulgara și germana.



### **OXANA DRUȚA**

Specialist în management financiar, Banca Mondială

Oxana Druța este contabil certificat în finanțe publice având 17 ani de experiență atât în domeniile public și privat, cât și în cadrul Băncii Mondiale. Ea activează în calitate de Specialist în management financiar în Oficiul de Țară al Băncii Mondiale din Moldova fiind responsabilă de activitățile fiduciare ale proiectelor, dezvoltarea managementului finanțelor publice și dezvoltarea raportării financiare corporative. De asemenea, a acoperit temporar portofoliile Băncii din Ucraina și România, și a oferit suportul său în țările precum Armenia, Azerbaijan, Georgia, Republica Kîrgîzstan, și Uzbekistan.

Înainte de Banca Mondială, Oxana a lucrat în calitate de Specialist financiar în sectorul bancar și în diferite unități de implementare a proiectelor finanțate de Banca Mondială.

Ea posedă diploma universitară în economie și diploma de master în administrare financiar-bancară de la Academia de Studii Economice din Moldova.



### **SEDA AROYMAK**

Specialist principal în managementul financiar, CFRR, Banca Mondială

Seda Aroymak este contabil public autorizat cu o experiență de 29 de ani atât în sectorul privat, cât și la Banca Mondială. În prezent ea lucrează ca lider al sectorului de management financiar pentru țările ECCEU și ECCTR, care includ Turcia, România, Polonia și Croația. Ea este de asemenea specialist principal în managementul financiar la

Oficiul din Ankara, Turcia, unde supraveghează un portofoliu de proiecte sectoriale, multisectoriale și regionale.

În decursul carierei sale la Banca Mondială ea a lucrat la dialogul sectorial și a oferit consultanță de politici în mai multe domenii ale managementului financiar public, inclusiv guvernanta corporativă a întreprinderilor în proprietatea statului, descentralizare, managementul financiar al autorităților locale, precum și planificare, bugetare, contabilitate, controale interne și audit extern. Ea este contabil de profesie și înainte de Banca Mondială a activat în calitate de manager superior la Deloitte.



### **SVETLANA PLATON**

Consultant, CFRR, Banca Mondială

---

Svetlana este consultant la Centrul pentru reforma raportării financiare corporative (CFRR) din cadrul Băncii Mondiale. Ea oferă asistență tehnică în implementarea activităților programului Consolidarea auditului și raportării în țările Parteneriatul estic (STAREP) la nivel regional și național.

Svetlana are o experiență de peste 18 ani în domeniul contabilității și auditului atât în sectorul privat, cât și în sectorul public, inclusiv predare la universitate. Ea a lucrat la Banca Mondială începând cu iunie 2006, deținând o serie de poziții, inclusiv consultant în management financiar și contabilitate pentru unitatea consolidată de management care implementează proiectele din domeniul agriculturii și mediului în Moldova. În perioada anilor 2010-2013 Svetlana a fost implicată activ în organizarea evenimentelor de replicare în Moldova din cadrul programului Calea spre Europa: Program de reformă a contabilității și consolidare instituțională (REPARIS). Ea a făcut parte din echipele Rapoarte de contabilitate și audit privind respectarea standardelor și codurilor (ROSC) pentru Moldova și Slovenia.

Svetlana este absolventă a Academiei de Studii Economice din Moldova, Facultatea Contabilitate și Audit, cu grad de licențiat și masterat, precum și diplomă de doctorat în economie. În prezent ea este în proces de finisare a Calificării pentru schema profesională ACCA.

**CFRR**   
**Centre for Financial  
Reporting Reform**

---



**WORLD BANK GROUP**

Centre for Financial Reporting Reform (CFRR)  
Governance Global Practice, The World Bank

Address: Praterstrasse 31, 1020 Vienna, Austria

Web: [www.worldbank.org/cfr](http://www.worldbank.org/cfr)

Email: [cfr@worldbank.org](mailto:cfr@worldbank.org)

Phone: +43-1-217-0700

