

El Bon Govern en matèria comptable i financera

ORIOI AMAT i CLAUDIO ZANOTTI
UPF Barcelona School of Management

Data de recepció: 12-07-2017

Data d'acceptació: 22-10-2017

RESUM

Aquest article tracta de la dimensió comptable i financera del Bon Govern Corporatiu. Per a això, es descriuen reptes que afecten àrees tals com el control intern, la comptabilitat i la informació financera (qualitat i transparència de la informació), ètica i valors, la política financera, la retribució i la gestió de riscos. Per a cadascuna d'aquestes matèries s'exposen bones pràctiques que contribueixen al fet que les empreses minimitzin els riscos, reforcin la confiança dels seus accionistes i altres grups interessats i creïn més valor. Al final, s'aporten diverses evidències que la bona governança en aquestes matèries és rendible per a les empreses.

Classificació JEL: M10, M40

PARAULES CLAU

Govern Corporatiu, comissió d'auditoria, Consell d'Administració, comptabilitat, ètica, finances, riscos, valors.

ABSTRACT

This article deals with the accounting and financial dimension of Good Corporate Governance. It describes challenges that affect areas such as internal control; accounting and financial reporting (quality and transparency of information); ethics and values; financial policy;

pay and risk management. For each of these subjects the article proposes different best practices that help companies minimize risks, strengthen the confidence of its shareholders and other *stakeholders* and create more value. At the end, the article provides evidences that Good Governance in these matters is profitable for companies.

Classification JEL: M10, M40

KEYWORDS

Corporate Governance, Audit Committee, Board of administration, Accounting, Ethics, Finance, Risk, Values.

1. Introducció

Una part rellevant del Bon Govern de les organitzacions té una dimensió comptable i financera. Les empreses més reeixides ho solen ser gràcies al fet que disposen d'avantatges competitius en matèria d'innovació, productes, excel·lència, màrqueting o persones, entre d'altres. Però molt sovint veiem desaparèixer empreses capdavanteres per problemes relacionats amb fraus comptables o mala gestió de riscos financers, per citar algunes males pràctiques.

En canvi, la bona governança contribueix a mitigar els riscos, reforça la confiança dels accionistes i d'altres parts interessades (inversors institucionals, treballadors, clients, proveïdors, administracions públiques, reguladors, analistes, mitjans de comunicació...); i contribueix al fet que les empreses siguin més valorades pels inversors. D'aquesta forma, millora l'accés a les fonts de finançament i es crea més valor.

Aquest article es proposa identificar els principals reptes i bones pràctiques comptables i financeres que contribueixen a millorar la governança de les organitzacions. Per a això, s'analitzen, des del punt de vista del Govern Corporatiu, àrees tals com el control intern, la comptabilitat i la informació financera (qualitat i transparència de la informació), ètica i valors, la política financera, la retribució variable i la gestió de riscos. Al final, abans de passar a les conclusions, s'aporten evidències que el Bon Govern contribueix positivament a millorar la rendibilitat i el valor de les companyies.

2. Control intern

El Consell d'Administració és el responsable últim del Govern Corporatiu a l'empresa. Entre els instruments que utilitzen les organitzacions per dur-lo a terme, cal destacar el control intern, que té els objectius d'assegurar el compliment de la legalitat i les normes internes de l'empresa; la suficiència i la qualitat de la informació financera; maximitzar l'eficiència empresarial i salvaguardar els actius.

A les empreses grans i mitjanes aquestes funcions les realitzen els auditors interns, que al seu torn són supervisats per la comissió d'auditoria. Aquesta comissió, que és una de les comissions del Consell d'Administració, té diversos objectius, tals com supervisar:

- El control intern i l'auditoria interna de la companyia.
- El compliment de les regles de Govern Corporatiu, dels codis d'ètica i de la política de responsabilitat social corporativa.
- La prevenció i la gestió de riscos.
- L'elaboració i presentació de la informació financera.
- L'auditoria externa.

En canvi, a les empreses petites, aquesta funció és desenvolupada, normalment, per la gerència o els propietaris i, de vegades, per un assessor extern.

Sobre aquestes matèries es poden identificar diverses bones pràctiques per a l'aplicació d'un control intern, relacionat amb el Govern Corporatiu.

Bones pràctiques de control intern relacionades amb el Govern Corporatiu:

Les empreses que es caracteritzen pel seu Bon Govern Corporatiu i per reeixir de forma sostenible en el temps solen realitzar pràctiques de control intern com les següents:

- Disposar d'auditoria interna, auditoria externa i comissió d'auditoria. A manera d'exemple, a la figura 1 s'acompanya la relació entre els diversos òrgans que garanteixen la bona governança de Nokia:



Font: www.nokia.com.

Figura 1. Els òrgans de Govern Corporatiu de Nokia.

- Segregació de funcions a tota l'organització per evitar els fraus. Per exemple, qui autoritza una compra és una persona diferent de qui controla la recepció, que ha de ser diferent de qui la comptabilitza i de qui la paga.
- El president i el conseller delegat han de ser persones diferents.
- Autorització de despeses i d'inversions a diferents nivells segons l'import.
- Disposar d'un programa anual d'auditoria interna que ha de ser aprovat prèviament pel Consell d'Administració, a proposta de la comissió d'auditoria.
- Presentació i discussió en el Consell d'Administració de l'informe anual d'activitats de control intern i de les incidències que es produeixin durant l'any.
- El Consell d'Administració i les diferents comissions (comissió d'auditoria, comissió de nomenaments...) han de ser auditades externament, almenys cada tres anys.
- La comissió d'auditoria ha d'elaborar i fer públics, per als accionistes, informes sobre el funcionament de la mateixa comissió, independència de l'auditor, operacions vinculades, aplicació de la política de responsabilitat.
- La comissió d'auditoria ha de poder convocar a qualsevol treballador, sense presència de cap directiu, per recaptar informació sobre els temes que consideri oportuns.
- Disposar d'un canal de denúncies anònim que permeti informar els fraus. Qualsevol treballador o una altra persona pot fer arribar de forma confidencial queixes o denúncies a l'òrgan que s'estableixi per a això. Nokia, per exemple, assigna aquesta funció a la comissió d'auditoria.

3. Qualitat i transparència de la informació

La transparència és un valor important, i un repte rellevant és aconseguir un equilibri adequat amb la necessària confidencialitat de la informació que té caràcter estratègic. A més, l'empresa ha d'assegurar-se que directius, consellers, accionistes i treballadors tenen accés a la informació adequada d'acord amb els seus drets i obligacions.

La labor dels membres del Consell (i d'altres grups interessats) depèn en gran manera de la informació que reben sobre l'empresa. Per això, la informació ha de ser de qualitat (tant si són bones notícies, com si són males notícies) i en la quantitat adequada.

Sobre la qualitat de la informació, convé ressaltar que la normativa comptable, especialment les Normes Internacionals d'Informació Financera (però també les US GAAP i les normatives nacionals com el Pla General de Comptabilitat espanyol) permeten un marge ampli per al denominat maquillatge comptable legal (vegeu monografia 16 de la *Revista de Comptabilitat i Direcció* sobre Noves tendències en transparència empresarial). El maquillatge comptable legal és l'engany que es fa sense vulnerar la normativa vigent, ja que s'aprofita de les alternatives, la possibilitat de fer estimacions interessades i els buits legals. Però també hi ha empreses que fan frau comptable (maquillatges comptables il·legals) que sí que vulneren la normativa. Es tracta d'empreses que oculten o inventen actius, passius, ingressos o despeses. Segons diversos estudis, entre el 25% i el 30% de les empreses fan maquillatges comptables legals i, segons PWC, l'11,2% de les empreses són objecte de frau comptable cada dos anys (Amat, 2017).

Perquè la informació financera sigui fiable cal assegurar que els criteris de valoració són adequats. Per això, cal parar esment a les estimacions realitzades i als criteris comptables utilitzats i així assegurar que no es produeixen enganys. També cal comprovar que el perímetre de consolidació és correcte.

El risc que la informació comptable de l'empresa sigui enganyosa pot evitar-se a través de l'auditoria interna, la comissió d'auditoria i l'auditoria externa.

Quant a la quantitat d'informació a subministrar, cal aconseguir que la informació subministrada sigui la que es precisa, ja que tan perjudicial pot ser una informació insuficient com un excés d'informació. Com es diu sovint: «La millor forma de no informar és informar a l'excés». Quan la informació és excessiva, és possible que els consellers no l'analitzin i entenguin adequadament.

Bones pràctiques per millorar la quantitat i la qualitat de la informació:

- El Consell d'Administració ha d'avaluar i decidir quina és la informació financera clau (estats comptables, plans financers, seguiment pressupostari, indicadors clau de negoci...) que ha de rebre periòdicament, tant el Consell com la junta general d'accionistes.
- Els consellers han de rebre la informació financera amb la suficient antelació abans de les reunions.
- Fixar un termini (curt) per al compromís d'informar els accionistes sobre els comptes de l'empresa. Per exemple, a BMW l'informe anual es proporciona en el termini màxim de 90 dies des de la data de tancament i per a la informació intermèdia, el termini màxim és de 45 dies.
- Tots els accionistes han de rebre la mateixa informació i amb antelació suficient la informació prevista i la que demanin addicionalment, abans de la celebració de les juntes generals d'accionistes.
- La informació subministrada ha de seguir un format preestablert i amb el glossari de la terminologia utilitzada.
- Per aconseguir un bon equilibri entre quantitat i qualitat de la informació, són útils els informes integrats, els quals aporten informació (financera, social, mediambiental...) que permeten entendre l'evolució i la situació de l'empresa, com genera valor i les perspectives de futur.
- S'ha d'assegurar que els consellers i els directius saben interpretar la informació subministrada. Quan calgui, l'empresa ha d'organitzar unes sessions de formació per aconseguir aquest objectiu.
- La comissió d'auditoria ha d'estar integrada per consellers independents (almenys tres) amb una sòlida formació i experiència en comptabilitat, auditoria i gestió de riscos.
- L'auditor extern ha d'assistir a les reunions de la comissió d'auditoria, del Consell d'Administració i de la junta general d'accionistes en les quals es tracta sobre els comptes anuals.
- Evitar les comptabilitzacions interessades que poden maquillar els comptes utilitzant criteris comptables o estimacions, siguin legals o il·legals.
- Complir el principi d'uniformitat i evitar els canvis en els criteris comptables utilitzats, tret que hagin canviat objectivament els supòsits que van motivar la selecció del criteri comptable original.
- Comprovar que els criteris comptables i les estimacions realitzades són similars a les d'empreses comparables.
- Comprovar que el perímetre de consolidació és correcte i no es deixen de consolidar empreses vinculades.

- Informar sobre les operacions amb parts vinculades.
- L'informe d'auditoria no pot tenir excepcions i si n'hi ha, s'ha d'informar amb claredat al Consell d'Administració i a la junta general d'accionistes.
- Informar de treballs diferents de l'auditoria de comptes que siguin realitzats pels auditors.
- Reunió anual de l'auditor extern amb el Consell d'Administració.
- La comissió d'auditoria coneix i compleix tots els requisits legals en relació amb la informació financera (i. e. aprovació de comptes, dipòsit de comptes).
- *Reporting* mensual (o trimestral) amb la informació rellevant per al Consell d'Administració i els accionistes.
- Els accionistes han de tenir a la seva disposició els informes de la comissió d'auditoria sobre el seu funcionament, sobre operacions vinculades i sobre la independència de l'auditor.
- Informar suficientment dels litigis i contenciosos que tingui l'empresa.
- Facilitar a través de la pàgina web la informació rellevant sobre els consellers (biografia, altres Consells d'Administració, conflictes d'interès, nombre d'accions...).
- Incloure a la pàgina web l'informe anual de Govern Corporatiu i l'informe de les comissions del Consell (auditoria, nomenaments i retribucions...).
- La informació de caràcter estratègic ha de tractar-se amb l'adequat nivell de confidencialitat.

4. Ètica i valors

Com es diu sovint: «el millor negoci és ser honrat». Per això, el Bon Govern Corporatiu es caracteritza pel foment dels bons valors i d'alts estàndards en matèria d'ètica. Això implica disposar d'un codi d'ètica (i/o de conducta), que regula el comportament de les persones (accionistes, consellers i treballadors) en relació amb l'organització. Hi ha companyies que diferencien el codi d'ètica (aplicable a membres del Consell d'Administració) del codi de conducta (aplicable a totes les persones de l'organització).

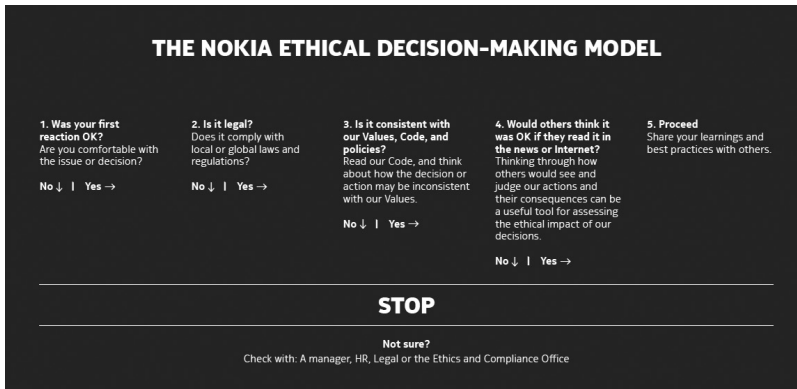
En el codi d'ètica hi ha diversos aspectes relacionats amb la comptabilitat i les finances, els quals han d'estar enfocats a:

- Els bons valors, incloent-hi l'honestedat (ús dels recursos de l'empresa, falsificació de documents, conflicte d'interessos...).

- Compliment de la legislació.
- Relacions amb els diferents grups interessats.
- Privadesa i confidencialitat de la informació (protecció de dades, ús d'informació de l'empresa...).
- Canal anònim de denúncies.
- Incentivar el compliment de les lleis i les regulacions aplicables tant en l'empresa com en els individus que la componen.
- Proporcionar un ambient de treball net, saludable i segur; entre d'altres factors que allunyen els individus que componen l'empresa a cometre actes fora de l'ètica.
- Promoure alts estàndards de treball i prestació de servei, així com responsabilitat en la qualitat de la informació.
- Evitar, tant en principis com en reglaments definits, espai per a conflictes d'interessos. Presentar la cultura organitzacional dins d'un marc d'ètica i bones pràctiques professionals, i que sigui part de l'experiència diària dels treballadors.

Bones pràctiques per millorar l'ètica en les organitzacions:

- El Consell d'Administració i la direcció de l'empresa donen exemple d'ètica i bons valors, i va més enllà del que és obligatori per la llei.
- Disposar d'un codi d'ètica aprovat pel Consell d'Administració i que ha de ser complert pels consellers, els directius, els treballadors i d'altres grups interessats.
- Tots els consellers, directius i treballadors reben una formació periòdica sobre el codi d'ètica.
- Promoure una cultura orientada a la dimensió ètica de la presa de decisions i del comportament de les persones. S'acompanya, per exemple, el model de presa de decisions ètiques de Nokia (figura 2).



Font: www.nokia.com.

Figura 2. Model de presa de decisions ètiques de Nokia.

- Auditoria externa del compliment del codi d'ètica per part de membres del Consell d'Administració, directius, treballadors i altres grups interessats, accionistes, proveïdors...
- Declaracions d'informació relacionada amb conflictes d'interès de consellers, directius i treballadors en relació a proveïdors, clients i altres grups interessats.
- Informació periòdica sobre compliment del codi d'ètica al Consell d'Administració i a la junta general d'accionistes.

5. Política financera

La bona governança en política financera exigeix que les decisions en aquesta matèria garanteixin que l'empresa creï el màxim valor per als seus accionistes i d'altres grups interessats a través de la màxima rendibilitat, un adequat control de riscos financers i amb la suficient liquiditat. Un altre objectiu és assegurar que l'estructura financera i la capacitat de generació de beneficis permeten disposar d'una qualificació creditícia adequada.

Entre les decisions clau de política financera que ha de prendre (autòritzar o supervisar) el Consell d'Administració podem citar les següents:

- Inversions a realitzar. Cal assegurar que permeten obtenir la rendibilitat desitjada.
- Proporció entre capital i deute.
- Cost del deute i garanties a aportar als prestamistes.

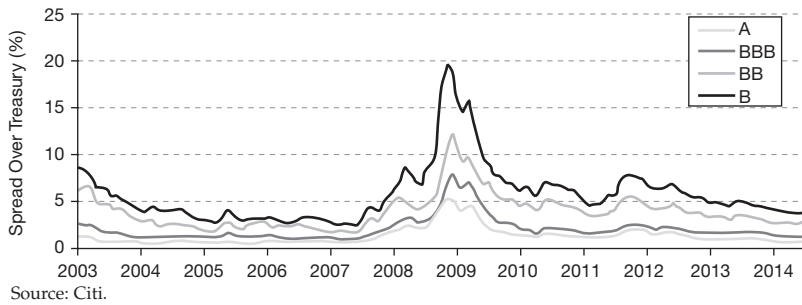
- Proporció entre deute a llarg termini i deute a curt termini.
- Política de dividend: part del benefici que es distribueix entre els accionistes.
- Recompra d'accions (és una alternativa al dividend que té una millor fiscalitat per als accionistes, ja que la tributació és mínima).

Bones pràctiques de política financera relacionades amb el Govern Corporatiu:

- Cal assegurar que els consellers i els directius comprenen el funcionament dels instruments d'inversió i finançament utilitzats.
- Abans de decidir sobre les inversions es comprova que compleixen diverses condicions: la seva taxa interna de rendibilitat és superior al cost de capital, el valor actual net de la inversió és positiu i es recuperen en un termini adequat (*pay-back*).
- Abans de decidir sobre les inversions, s'han valorat adequadament els riscos que comporten, per assegurar que no s'assumeixen riscos excessius. En condicions ideals, certs tipus de decisions d'inversió haurien de poder prendre's per un conjunt de consellers o directius, de manera que pugui haver-hi segregació de poders i responsabilitat al moment d'executar-se.
- No es fan inversions si no es garanteix que es financen adequadament.
- No utilitzar instruments financers derivats (opcions, futurs, *swaps*...) amb finalitats especulatives. Cal distingir el seu ús com a cobertura de riscos, que pot ser raonable, amb l'especulació, ja que comporta entrar en un terreny desconegut que sol tenir conseqüències nefastes.
- La proporció entre capital i deute ha de ser del voltant d'un 40%-60% (aquesta proporció pot variar segons el sector que es tracti). Aquesta proporció també pot estar subjecta a uns mínims establerts per ens reguladors.
- Limitar l'emissió d'accions o valors convertibles sense dret de subscripció preferent.
- El cost del deute ha de ser inferior al ROI (rendiment de l'actiu) per assegurar que el deute contribueix a augmentar la rendibilitat del capital.
- No comptabilitzar deute fora del balanç (facturatge sense recurs, per exemple) que pot ocultar la veritable dimensió de l'endeutament.
- Les garanties aportades per avalar el finançament no han de comprometre el futur de l'empresa.
- El nivell del deute a curt termini ha de ser adequat, en funció de les necessitats de fons de maniobra de l'empresa, per minimitzar el risc de tensions financeres.

- Informar els consellers i accionistes sobre els informes de les agències de *rating*.
- Informar els accionistes sobre l'autocartera (accions pròpies).
- Els consellers, directius i treballadors de l'empresa han d'informar de la compra o venda d'accions de l'empresa; i d'això també es dona constància en l'informe anual i en l'informe de Govern Corporatiu. En alguns casos, aquesta obligació existeix a partir d'un import mínim de la transacció. Per exemple, a BMW s'ha d'informar de les compres i de les vendes quan les operacions en un any excedeixen dels 5.000 euros i s'ha de fer constar en l'informe anual i en l'IAGC quan superen l'1% del capital de la companyia.
- En cas d'OPA, moltes organitzacions requereixen que el Consell d'Administració envii als accionistes un informe amb la seva posició sobre l'OPA amb la finalitat que els accionistes puguin tenir la informació suficient per decidir.
- El dividend pagat ha d'equilibrar els interessos de l'empresa (necessitats d'inversió futura, tresoreria existent...) amb les expectatives dels diferents accionistes (incloent-hi els accionistes minoritaris). Si l'empresa aconsegueix uns beneficis suficients, pot aconseguir retribuir molt a l'accionista (en relació amb el capital invertit), però repartir poc sobre el benefici obtingut (per garantir l'autofinançament suficient de les inversions futures). Les empreses més sostenibles a llarg termini són les que paguen poc dividend en proporció al benefici obtingut. Les empreses cotitzades solen distribuir al voltant del 50% del benefici obtingut (*pay-out*). En canvi, a les empreses familiars és habitual repartir menys del 20%, la qual cosa contribueix a enfortir-se financerament.
- El dret líquid dels fluxos d'efectiu, és a dir, la capacitat d'un accionista de rebre els seus dividends de forma líquida, té un impacte directe en la supervivència de l'empresa a curt i mitjà termini (Verriest, Gaeremynck i Thornton, 2013). En les empreses cotitzades, els dividends poden pagar-se en formats que no són de l'actiu corrent disponible i protegir la liquiditat de l'empresa.
- Els accionistes valoren més aquelles empreses que distribueixen un dividend estable i que creix cada any.

És possible que aquestes bones pràctiques puguin ser considerades excessivament conservadores, però convé recordar que en els anys de crisi es complica l'accés al finançament i el cost del deute es dispara. A la figura 3 es comprova que el 2009, immediatament després de l'esclat de la crisi financera global, el cost del deute es va triplicar. Això explica que moltes empreses desapareguessin en aquells anys.



Source: Citi.

Font: www.nyse.com/publicdocs/nyse/listing/NYSE_Corporate_Governance_Guide.pdf.

Figura 3. Evolució del cost del deute segons la qualitat creditícia de les empreses (A: més qualitat; B: menys qualitat).

La majoria de les bones pràctiques identificades van en la línia d'una política financera prudent, que és la que augmenta la probabilitat que l'empresa aconseguixi un bon equilibri entre rendibilitat, risc i liquiditat, i allargui la seva esperança de vida.

6. Retribució

La retribució és una altra part fonamental del Govern Corporatiu. La retribució que perceben els directius, els treballadors i els membres del Consell d'Administració ha d'estar alineada amb els objectius dels accionistes i buscar un adequat equilibri amb els interessos dels restants grups interessats. Un dels principals riscos a evitar són els denominats efectes perversos de les retribucions que acaben perjudicant l'empresa i els seus accionistes.

Entre les decisions de Govern Corporatiu que afecten la retribució podem recordar les següents:

- Relació entre retribució fixa i variable.
- Persones afectades per la retribució variable.
- Retribució variable: tipus de retribució, condicions a complir per tenir dret a una retribució variable, topalls màxims i mínims, part a curt termini i part a llarg termini, indicadors per al càlcul de la retribució.

Bones pràctiques de retribució variable relacionades amb el Govern Corporatiu:

- Existència d'una comissió de nomenaments i retribucions.

- La retribució ha de ser suficient per atreure i retenir les persones, però sense que sigui excessiva. Ha d'estar en línia amb les millors pràctiques de les empreses comparables.
- Es té en compte que estigui equilibrada amb la que tenen els directius i els treballadors de la companyia al país on se situa la seu central (BMW).
- Retribucions que incentiven la consecució dels objectius a llarg termini de l'empresa.
- La retribució variable ha de poder ser calculada i controlada amb criteris objectius, establerts abans de l'inici de l'exercici. Això ha de ser acompanyat amb un seguiment periòdic durant l'exercici, amb vista al fet que els criteris siguin consistents amb els resultats.
- La retribució variable ha de tenir en compte tant les contribucions individuals com les de grup o companyia en el seu conjunt. Per exemple, a Nestlé, els directius reben el 50% de la seva retribució variable en relació amb la consecució d'objectius financers del grup, 30% objectius del departament i 20% rendiment individual mesurat amb objectius quantitius i qualitius.
- En l'avaluació dels directius utilitzar un conjunt integrat d'indicadors tipus CMI.
- La retribució variable, especialment la dels consellers i els directius, ha de ser aprovada pels accionistes.
- La retribució variable ha d'aconseguir un equilibri adequat entre el pagament en efectiu i altres tipus de retribució (opcions sobre accions...).
- Cap conseller ni directiu ha de participar en la fixació de la seva pròpia retribució.
- Els objectius relacionats amb la retribució variable han d'equilibrar els aspectes financers (beneficis, flux de caixa...) amb els no financers (clima laboral, satisfacció dels clients...).
- La responsabilitat social empresarial ha d'estar en consideració al moment de ponderar els objectius i els indicadors de la retribució variable.
- La fixació de la retribució variable ha de tenir en compte les excepcions dels auditors, així com posseir consideracions pel que fa a l'exposició legal de l'empresa.
- Sistema de compte corrent que ajorna uns anys el pagament d'una retribució variable per garantir que els directius no duen a terme polítiques de curt termini.
- Ha d'haver-hi la possibilitat que els directius i consellers retornin les retribucions variables quan, amb posterioritat, es demostrï que va haver-hi errors en la quantificació de la consecució dels objectius.

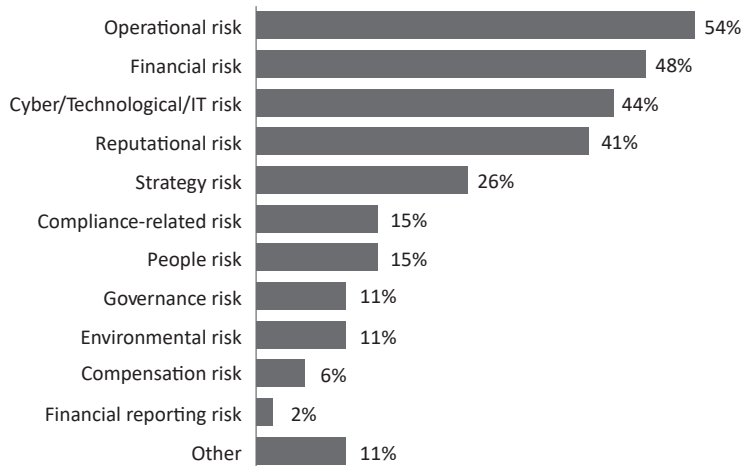
- Si es lliuren accions a consellers, directius i treballadors pot ser convenient que les mantinguin durant un nombre mínim d'anys, per evitar les pràctiques a curt termini.
- Quan els directius, accionistes, consellers o treballadors rebin les seves bonificacions anuals, és important que estiguin subjectes a excepcions legals i clàusules d'ètica.
- La retribució dels consellers i els directius ha d'explicar-se adequadament a l'informe de retribucions de l'informe anual de Govern Corporatiu o a la memòria.
- Distingir en la retribució variable una part a curt termini (1 any) i una altra a llarg termini (a partir de tres o cinc anys).
- Limitar la part variable de la retribució sobre la base d'un percentatge màxim sobre la retribució fixa. Per exemple, a Nestlé, la retribució variable del president pot arribar a un màxim del 150% de la retribució fixa (la part a curt termini) i 150% (la part a llarg termini). En canvi, en moltes companyies aquests percentatges són bastant més reduïts i se situen entre el 20% i el 50%.

7. Gestió de riscos

La gestió de riscos és un terme utilitzat per descriure els processos que té com a objectiu ajudar les organitzacions a entendre, avaluar i prendre mesures sobre els seus riscos, amb la finalitat d'augmentar la probabilitat d'èxit i reduir la probabilitat de fracàs.

Per a això, existeix la denominada unitat de control i gestió de riscos que periòdicament analitza els riscos que poden afectar l'empresa (que es plasmen en el mapa de riscos) i desenvolupa plans de prevenció per a cadascun d'ells.

Com ja s'ha exposat, una de les funcions del Govern Corporatiu és mitigar els riscos. Entre els riscos més rellevants podem recordar els que s'inclouen a la figura 4.



Font: Hay Group, 2016 (resultat de l'enquesta realitzada a directius d'empreses cotitzades i no cotitzades).

Figura 4. Tipus de riscos més rellevants.

El Consell i la comissió corresponent (sol ser la d'auditoria o la de riscos) han de fer un seguiment periòdic del programa de prevenció i gestió de riscos que afecten matèries tals com:

- Compliment de la normativa vigent.
- Crisi de qualsevol tipus. Es tracta d'esdeveniments que es poden produir i que si no es gestionen adequadament, poden implicar una greu deterioració o fins i tot la desaparició de l'empresa.
- Riscos financers (risc de mercat, risc de crèdit, risc de tipus d'interès, risc de tipus de canvi, risc fiscal...).
- Fraus i corrupció.
- Ciberseguretat, la qual protegeix no solament la informació clau de l'empresa (i. e. avantatges competitiu, R+D), sinó també els seus sistemes administratius i financers.
- Risc operacional (risc reputacional, risc d'accidents, risc mediambiental...).

Hi ha companyies en les quals la comissió d'auditoria i el comitè de riscos estan unificats. És el cas, per exemple, de la companyia Swissquote.

Bones pràctiques de gestió de riscos relacionades amb el Govern Corporatiu:

- Tenir una unitat de control i gestió de riscos supervisada per la comissió d'auditoria.
- La unitat de control i gestió de riscos ha de tenir independència en relació amb els diferents departaments de l'empresa.
- Identificar els riscos que afecten l'empresa i avaluar-los (mapa de riscos). Tractar els riscos de forma integrada per evitar duplicitats i llacunes.
- Disposar d'un programa de gestió de riscos que inclogui les mesures per mitigar-ne l'impacte negatiu.
- La comissió d'auditoria i el Consell d'Administració han de tenir la informació suficient sobre els riscos existents (mapa de riscos) i sobre els seus plans de prevenció i de gestió.

8. El Bon Govern és rendible

Múltiples recerques demostren que el Bon Govern té un impacte positiu en l'evolució de l'empresa. En aquest sentit, podem destacar aspectes com els següents:

- Les companyies que compten amb millors sistemes de control proporcionen una informació financera de millor qualitat, i tenen menys errors, maquillatges i frau comptables. A més, els seus resultats són més predictibles, cosa que augmenta la confiança d'analistes i d'inversors (Brown i altres, 2011).
- Les companyies que compten amb una comissió d'auditoria integrada per consellers independents tenen un cost menor d'auditoria externa (Krishnan i Visvanathan, 2009).
- Les companyies generen més valor quan el president del Consell d'Administració és una persona diferent del conseller delegat (Carapeto i altres, 2005).
- Les empreses amb Govern Corporatiu febles o concebuts de forma irregular generen possibles beneficis a curt termini, però s'exposen a majors riscos a mitjà i llarg termini (Arjoon, 2017).
- Les empreses amb Govern Corporatiu robusts són menys susceptibles al fet que els seus objectius estratègics i de rendibilitat siguin influenciats pels externs, com per exemple els *ratings* de les agències (Rowley, Shipilov i Greve, 2017).
- Les companyies amb un Bon Govern Corporatiu tenen un menor cost del deute i del capital (Chen i uns altres, 2010) per diversos motius,

entre els quals destaquen la fiabilitat de la informació, els millors sistemes de control i la prevenció i gestió de riscos. El menor cost del finançament eleva el valor de les accions i en redueix la volatilitat.

- Les companyies amb uns bons valors i millors comportaments ètics tenen menor volatilitat en la seva rendibilitat i obtenen millors resultats en anys de crisi (GABV, 2014).
- Les companyies que protegeixen millor els interessos dels accionistes minoritaris paguen més dividendes. En canvi, les companyies amb Govern Corporatiu més feble tendeixen a pagar menys dividendes i opten més sovint per recomprar les accions dels minoritaris (Bartram i altres, 2010).

Sens dubte, quan una organització implementa pràctiques per millorar la governança hi ha costos que augmenten (el cost dels sistemes de control, per exemple), però les conseqüències negatives del mal govern acaben costant molt més (multes, condemnes, presó, etc.) i fins i tot poden acabar amb la desaparició de l'empresa.

9. Conclusions

El Bon Govern Corporatiu mitiga riscos, reforça la confiança dels accionistes i contribueix a augmentar el valor de les empreses.

Aquest article ha descrit els principals reptes i diverses bones pràctiques comptables i financeres que contribueixen a millorar la governança de les organitzacions. S'han analitzat àrees com el control intern, la comptabilitat i la informació financera (qualitat i transparència de la informació), la política financera, la retribució i la gestió de riscos. També s'han aportat evidències que el Bon Govern és rendible per a les empreses.

No obstant això, una part significativa de les bones pràctiques que s'han exposat estan pensades per a empreses grans que compten amb auditoria interna i comissió d'auditoria, per exemple. Malgrat això, les recomanacions efectuades han d'adaptar-se a les possibilitats de les petites empreses. En qualsevol cas, sempre és recomanable l'auditoria externa per millorar la governança. I en les petites empreses és important que les funcions de l'auditoria interna i de la comissió d'auditoria siguin dutes a terme per la propietat o per persones de la seva confiança.

Referències bibliogràfiques

- ACCID (2013) «Noves tendències en transparència empresarial», *Revista de Comptabilitat i Direcció*, núm. 16.
- AGRAWAL, A.; COOPER, T. (2017) «Corporate governance consequences of accounting scandals: Evidence from top management, CFO and auditor turnover», *Quarterly Journal of Finance*, v. 7, núm. 1.
- AMAT, O. (2017) *Empresas que mienten: Cómo maquillan las cuentas y cómo detectarlo a tiempo*, ACCID-Profit, Barcelona.
- ARJOON, S. (2017) «Virtues, Compliance, and Integrity: A Corporate Governance Perspective», *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, p. 995-1002.
- BARTRAM, S. M.; BROWN, P.; HOW, C. Y. i VERHOEVEN, P. (2010) «Agency conflicts and corporate payout policies: a global study» http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1068281.
- BROWN, L. D. i CAYLOR, M. L. (2006) «Corporate Governance and Firm Valuation. *Journal of Accounting and Public Policy*», núm. 25, p. 409-434.
- BROWN, P.; BEEKES, W. i VERHOEVEN, P. (2011) «Corporate governance, accounting and finance: A review», *Accounting and Finance*, v. 51, núm. 1, p. 96-172.
- CARAPETO, M.; LASFER, M. i MACHERA, K. (2005) «Does duality destroy value?» SSRN: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=686707.
- CHEN, K.; CHEN, Z. i WEI, K. (2010) «Agency costs of free cash flow and the effect of shareholder rights on the implied cost of equity capital», *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, setembre.
- CNMV (2015) «Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas», Comisión Nacional del Mercado de Valores.
- GABV (2014) «Real economy-Real returns: The business case for sustainability focused banking», Global Alliance for Banking on Values.
- HAYWARD, R. (2013): «The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability 2013», UN Global Compact Reports, v. 5, núm. 3, p. 1-60.
- KRISHNAN, G. i VISVANATHAN, G. (2009): «Do auditors price audit committee's expertise? The case of accounting versus non-accounting financial experts», *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, núm. 24, p. 115-144.
- LIANG D.; LU, C.; TSA, C. i SHI, G. (2016) «Financial ratios and corporate governance indicators in bankruptcy prediction: A comprehensive study», *European Journal of Operational Research*, v. 252, núm. 2, p. 561-572.
- ROWLEY, T.; SHIPILOV, A. i GREVE, H. (2017) «Board reform versus profits: The impact of ratings on the adoption of governance practices», *Strategic Management Journal*, v. 38, núm. 4, p. 815-833.