



MINISTERUL ECONOMIEI, COMERȚULUI ȘI  
RELAȚIILOR CU MEDIUL DE AFACERI



Ministerul Finanțelor Publice

# PARTICIPAREA STATULUI ÎN ECONOMIE

Orientări privind administrarea participațiilor  
statului în întreprinderile publice. Rolul și  
așteptările statului ca proprietar.

2016





MINISTERUL ECONOMIEI, COMERȚULUI ȘI  
RELAȚIILOR CU MEDIUL DE AFACERI



**Ministerul Finanțelor Publice**

<b>Introducere</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Participarea statului în întreprinderi publice</b> .....	<b>5</b>
1.1 Necesitatea deținerii de participații de către stat .....	5
1.2 Clasificarea întreprinderilor publice .....	6
1.3 Viziunea Guvernului privind rolul statului și performanța întreprinderilor publice.....	6
<b>2. Roluri, responsabilități și niveluri de decizie în guvernarea întreprinderilor publice</b> .....	<b>9</b>
2.1 Delimitarea rolului de reglementator de cel de acționar .....	9
2.2 Rolul Cancelariei Prim-Ministrului .....	9
2.3 Rolul Ministerului Finanțelor Publice (MFP) .....	10
2.4 Rolul autorităților publice tutelare .....	10
2.5 Nivelul de decizie în Adunările Generale ale Acționarilor și principii pentru participarea reprezentanților statului în AGA .....	12
2.6 Nivelul de decizie în Consiliile de Administrație/ Supraveghere și principii pentru participarea de membri în CA/CS, candidați din partea statului, propuși de autoritatea PUBLICĂ tutelară .....	13
2.7 Nivelul de decizie în conducerea executivă a întreprinderii publice .....	15
<b>3. Așteptările statului ca acționar</b> .....	<b>17</b>
3.1 Așteptări cu privire la rezultate financiare .....	17
3.2 Politică responsabilă cu privire la dividende.....	18
3.3 Așteptări nefinanciare.....	18
3.4 Gestionarea riscului .....	20
3.5 Implementarea mecanismelor de control intern .....	20
3.6 Principii privind comunicarea și cooperarea cu organele de conducere ale întreprinderilor publice.....	21
3.7 Asigurarea integrității și a eticii în afaceri, inclusiv gestionarea conflictelor de interese	22
3.8 Pregătirea membrilor Consiliului, activitatea în Comitete și Planul de Succesiune .....	23
3.9 Asigurarea transparenței privind participarea statului în întreprinderi publice: politica privind furnizarea de informații .....	24

3.9.1 La nivelul autorităților publice tutelare.....	24
3.9.2 La nivelul întreprinderilor publice .....	25
3.9.3 Către o relație sănătoasă întreprinderi publice – factor politic .....	26
3.10 Responsabilitate socială a întreprinderilor publice, inclusiv acordarea de sponsorizări	26

## INTRODUCERE

Întreprinderile publice – regii autonome și societăți la care statul deține participații integrale sau majoritare sau participații care le asigură controlul - sunt un segment important al economiei naționale și prin activitatea și rezultatele lor financiare au influență asupra stabilității și dezvoltării economice a țării.

Având o pondere de **6-8% în PIB și angajând aproximativ 4% din forța de muncă din România**, întreprinderile publice au o contribuție semnificativă la dezvoltarea economică. Totodată, acestea furnizează o gamă largă de produse și servicii, utilități publice fundamentale pentru funcționarea și siguranța societății în ansamblul său. Nu în ultimul rând, prin intermediul lor statul controlează și gestionează direct accesul la resurse naturale importante și își implementează politicile economice și strategice în domenii precum energie, transport, exploatarea resurselor minerale sau protecția mediului.

Participant majoritar în acționariatul a aproape 1.400 de societăți, statul român nu a demonstrat până acum că este un bun actionar, ci dimpotrivă, întreprinderile publice sunt cel mai adesea asociate cu ineficiența, clientelismul politic și lipsa de responsabilitate, cu toate că, începând cu 2011 s-au făcut anumite progrese în administrarea și conducerea lor, mulțumită cadrului de reglementare asigurat de Ordonanța de Urgență nr. 109/ 2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice (OUG nr. 109/2011).

Necesitatea implementării, respectiv îmbunătățirii guvernanței corporative în întreprinderile publice are la bază rațiuni eminamente economice: întreprinderile publice din România au început să fie văzute ca un vector important de redresare economică și echilibrare a bugetului de stat, funcționalitatea, solvabilitatea și lichiditatea acestor societăți având o largă influență asupra ansamblului economiei, prin efectul de multiplicare (vezi arieratele provocate de întreprinderile publice).

În afara cadrului legal general format de Legea 31/ 1990 privind societățile și cel special reprezentat de OUG nr. 109/2011 (cu modificările subsecvente), și de OG nr. 26/2013 privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari, cât și cel în domeniul privatizării, **nu există un document unitar la nivel național care să definească politica de acționariat a statului sau, în sens mai larg, politica privind administrarea participațiilor statului în întreprinderile publice.**

*Documentul de față definește politica privind proprietatea statului asupra participațiilor (ownership policy) în cadrul întreprinderilor publice (acolo unde statul este acționar unic sau majoritar sau exercită controlul), în linie cu bunele practici internaționale și cu Ghidul OCDE<sup>1</sup>, pe care România le ia ca model.*

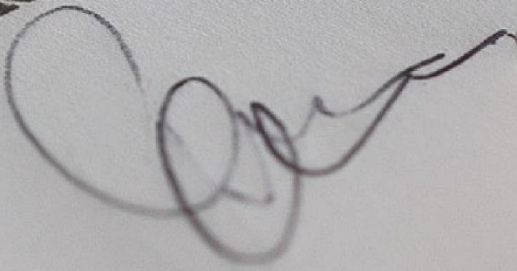
*Sunt prezentate: motivele pentru proprietatea statului, rolul statului în guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, modul în care statul va implementa politica de acționar, precum și rolurile și responsabilitățile părților implicate în implementarea sa.*

<sup>1</sup>

<http://www.oecd.org/corporate/guidelines-corporate-governance-soes.htm>



**SIGNATURE**

A handwritten signature in dark ink, consisting of several loops and a trailing flourish, is being written on a white document. The signature is positioned to the right of the printed word "SIGNATURE".

## 1. PARTICIPAREA STATULUI ÎN ÎNTREPRINDERI PUBLICE

Statul trebuie să acționeze în **interes național și al binelui public**. Prin alocarea eficientă a resurselor acesta trebuie să maximizeze valoarea acestora pentru societatea pe care o reprezintă. În realizarea acestui scop, este necesară implicarea statului la toate nivelele, atât macro cât și micro. Din această ultimă perspectivă, statul este prezent ca acționar în întreprinderile publice. Deținerea de către stat de participații în întreprinderile publice are la bază atât rațiuni economice, cât și sociale (de serviciu public), structurale sau de siguranță națională.

În tranziția către economia de piață și ulterior acesteia, au existat și continuă să existe cazuri în care întreprinderile publice au reprezentat o povară, și nu un element benefic pentru finanțele publice și, implicit, pentru societate în ansamblu.

Cu toate acestea, importanța întreprinderilor publice în economia României și pentru societate este semnificativă. În unele sectoare economice, precum energia, exploatarea resurselor minerale și transporturile, ele sunt de departe dominante față de societățile private. Din păcate, performanțele lor economice sunt suboptimale în raport cu societăți similare din sistemul privat, datorită lor reprezentând, la sfârșitul anului 2013, 3% din PIB-ul României. Or, ceea ce este de dorit este ca acestea să devină societăți model de eficiență economică inclusiv pentru societățile private din domeniu, așa cum sunt în alte state.

Clarificarea politicii statului vizavi de participațiile pe care le deține în întreprinderile publice, de la motivațiile acestuia de a deține astfel de participații și până la un cadru legal eficient pentru implementarea celor mai bune practici de guvernare corporativă și pentru creșterea competitivității întreprinderilor publice este o necesitate. În prezent, sunt **253<sup>2</sup> de întreprinderi aflate în subordinea, în coordonarea, sub autoritatea organelor administrației publice centrale**, precum și **1.090 de întreprinderi aflate în subordinea, coordonarea, sub autoritatea administrației locale**.

### 1.1 NECESITATEA DEȚINERII DE PARTICIPAȚII DE CĂTRE STAT

Motivația statului pentru deținerea controlului unor societăți, mai ales în domeniile cheie, își are sorginea în faptul că statul trebuie să acționeze în interes public, spre beneficiul tuturor cetățenilor săi.

Din această perspectivă, prezența statului ca acționar în întreprinderile publice trebuie văzută ca având o motivație complexă, mai largă decât cea a unui acționar privat, pornind și de la așteptările cu privire la nevoile pe care trebuie să le acopere statul, și anume:

#### **Controlul asupra resurselor naturale**

Deținerea de participații în domeniile cheie precum energia și mediul, inclusiv sectoarele silvic, minier și hidrologic, se bazează pe convingerea că veniturile generate de aceste resurse naturale trebuie să beneficieze societatea în ansamblul său.

#### **Monopol natural**

(ex: infrastructura de transport de energie electrică și de gaz natural; infrastructura feroviară etc.). În prezent, statul menține participații majoritare în întreprinderile publice care acționează în aceste sectoare neconcurențiale, fiind mai economic să se asigure aceste rețele printr-un singur agent economic decât de mai mulți.

---

<sup>2</sup> Conform datelor MFP, ianuarie 2016

## Serviciu public

Dacă un serviciu este considerat **esențial pentru dezvoltarea economică și socială a unei anumite categorii de cetățeni, sau a unei anumite regiuni**, sau a populației în ansamblu său, statul poate impune asupra unor agenți economici, întreprinderi publice sau societăți private, obligativitatea furnizării respectivului serviciu chiar dacă acesta, în mod normal, nu ar fi justificat prin rațiuni comerciale pentru întreprinderea în cauză. De regulă, obligațiile respective se impun doar pentru perioade limitate de timp, în circumstanțe bine delimitate și cu intruziuni minimale în buna funcționare a respectivelor piețe. Cu toate acestea, obligațiile de serviciu public trebuie să fie definite de asemenea natură încât să nu împiedice procesul de liberalizare și nici intrarea de noi concurenți pe piață. Societățile trebuie să evidențieze separat costurile cu aceste obligații de serviciu public pe care trebuie să le îndeplinească, iar statul trebuie să compenseze aceste costuri într-o manieră justă și transparentă. De asemenea, în rapoartele anuale ale autorităților tutelare asupra întreprinderilor publice trebuie evidențiate aceste obligații impuse, inclusiv alcătuit un total estimativ al valorii acestora.

## Rațiuni strategice comerciale

care au la baza producția și valorificarea varietății de produse și servicii care sunt realizate prin aceste întreprinderi publice.

Indiferent de motivația statului ca acționar în întreprinderile publice, aceasta are întotdeauna un impact economic, cu implicații substanțiale asupra bugetului de stat precum și de natură socială.

Guvernul consideră că diversificarea acționariatului în cadrul acestor întreprinderi, prin valorificarea de pachete minoritare, inclusiv listarea întreprinderilor, poate fi un lucru benefic pentru eficacitatea și profitabilitatea acestora. De asemenea, în unele cazuri, în baza unei analize cost – beneficiu și în funcție de conjunctura macroeconomică a momentului, exploatarea resurselor naturale poate fi concesionată unor agenți privați, în temeiul unor relații economice echitabile între investitori și stat.

## 1.2 CLASIFICAREA ÎNTEPRINDERILOR PUBLICE

Raportat la rațiunile prezentate mai sus, întreprinderilor publice se pot clasifica în una din aceste categorii:



**A. SOCIETĂȚI AL CĂROR  
OBIECTIV PRINCIPAL ESTE  
SĂ CREEZE VALOARE ECONOMICĂ**

**B. SOCIETĂȚI CARE AU ȘI ALTE OBIECTIVE  
DECÂT CREAREA DE VALOAREA ECONOMICĂ,  
RESPECTIV OBIECTIVE DE SERVICIU PUBLIC  
(INCLUSIV OPERAREA UNOR MONOPOLURI  
NATURALE) ȘI POLITICI PUBLICE**

## 1.3 VIZIUNEA GUVERNULUI PRIVIND ROLUL STATULUI ȘI PERFORMANȚA ÎNTEPRINDERILOR PUBLICE

O provocare generală în ceea ce privește funcția statului de acționar în întreprinderi publice este găsirea unui echilibru între responsabilitățile statului în îndeplinirea activă a rolului său de acționar, urmărirea obiectivelor de politică publică și, în același timp, eliminarea interferențelor politice nelegitime în administrarea și conducerea întreprinderii publice.



Protecția socială și coeziunea economică reprezintă obiective importante de politică publică, însă ele nu trebuie să compromită procesul de dezvoltare sustenabilă. Obişnuința de a menține în viață artificial societățile falimentare condamnă, de fapt, pe termen lung, zonele și comunitățile în care acționează întreprinderile publice și nu favorizează restructurarea economică. Foarte important, un astfel de comportament menține captiv capitalului uman și perpetuează dependența de stat.

Guvernul consideră că o economie prosperă implică în principal o structura a capitalului întreprinderii publice mixt: capital autohton, atât public cât și privat, cât și capital străin, public sau privat. Această diversitate a capitalului și acționariatului în economie conduce la o abordare prudentă a riscului, precum și la un aflux bogat de stiluri de management și expertiză în crearea de valoare economică.

**Totodată, Guvernul României consideră că, printr-o politică rațională, prudentă și axată pe rezultate în administrarea participațiilor în economie, și mai ales printr-un cadru adecvat de guvernanță corporativă, statul își poate îmbunătăți considerabil rolul de acționar. Managementul profesionist al tuturor întreprinderilor publice, inclusiv ale celor din sectoare considerate de interes strategic, aplicând legislația în vigoare în domeniul guvernănei corporative, dar și cele mai bune practici internaționale în domeniu, reprezintă un obiectiv guvernamental cheie.**

**Faptul că mari societăți din România își mențin un acționariat semnificativ public trebuie să ducă la crearea și menținerea de valoare economică, în beneficiul cetățenilor români.**

Prin urmare, imperativul profitabilității ar trebui să ghideze toate activitățile întreprinderilor publice cu caracter comercial. Imperativul profitabilității nu se traduce însă în maximizarea profiturilor pe termen scurt. Întreprinderile publice la care statul este acționar trebuie să deruleze programe sustenabile de investiții, în vederea dezvoltării activității lor pe termen lung, ținând cont de oportunitățile de piață ale momentului, precum și de tendințele socio-economice.

De asemenea, Guvernul se așteaptă ca, în timp, întreprinderile publice să își îndrepte atenția asupra cercetării, dezvoltării și inovației, precum și asupra dezvoltării capitalului uman, astfel încât să își poată asigura competitivitatea, profitabilitatea și generarea de valoare pe termen lung.

În concluzie, urmărirea performanței în administrarea participațiilor statului include obligatoriu aspecte precum activitatea economică sustenabilă, transparența, integritatea, etica în afaceri și guvernanța corporativă, excelența în politica de resurse umane, crearea și implementarea unor modele de responsabilitate socială în comunitățile în care acționează întreprinderilor publice.



## 2. ROLURI, RESPONSABILITĂȚI ȘI NIVELURI DE DECIZIE ÎN GUVERNANȚA ÎNTRINDERILOR PUBLICE

### 2.1 DELIMITAREA ROLULUI DE REGLEMENTATOR DE CEL DE ACȚIONAR

În vederea asigurării unui tratament echitabil al tuturor actorilor economici este esențial să existe, la nivelul autorităților tutelare, o separare clară a funcției de reglementare a statului (în domeniul respectiv, fie el transporturi, energie, comunicații, mediu, apărare, industrie, mediu, etc.) de cea de gestionare a participațiilor în întreprinderi publice, în calitate de acționar.

**Ca reglementator și legiuitor, statul nu trebuie să favorizeze întreprinderile publice în nicio circumstanță.** “Conform bunelor practici, funcția statului de elaborare de politici trebuie separată clar de orice funcție de reglementare și de rolul de supraveghere a întreprinderilor publice, exercitat de stat acționar.”<sup>3</sup>

De aceea, ministerele care acționează și ca autorități tutelare trebuie să înființeze în cadrul lor structuri distincte responsabile cu administrarea participațiilor statului și cu implementarea și monitorizarea guvernării corporative în respectivele întreprinderi publice. Personalul acestor structuri va fi diferit de cel din minister și nu se va ocupa de elaborarea politicilor publice și inițiativelor sau avizelor legislative ale ministerelor în domeniile respective.

De asemenea, în măsura posibilului, personalul din cadrul ministerelor responsabil de elaborarea politicilor publice în domeniul gestionat de respectivul minister, cât și din departamentul juridic sau al corpului de control, nu va putea fi membru în structurile de conducere ale întreprinderii publice (Consiliu de Administrație, Consiliu de Supraveghere, Directorat, director general, directori) ale întreprinderilor publice subordonate, în coordonarea sau sub autoritatea ministerului.

Reprezentanții statului în Adunarea Generală a Acționarilor a întreprinderilor publice trebuie să acționeze conform mandatului conferit, fiind neremunerați pentru mandatul lor.

În rapoartele anuale publicate de către autoritățile publice tutelare privind activitatea întreprinderilor publice aflate în subordine, în coordonare sau sub autoritate acestea vor preciza în detaliu felul în care realizează separarea structurală între funcția de reglementator și funcția de acționar pe care le exercită.



### 2.2 ROLUL CANCELARIEI PRIM-MINISTRULUI

Îmbunătățirea performanțelor și guvernării întreprinderilor publice, cu accent pe profitabilitate sustenabilă, transparență, profesionalism și responsabilitate reprezintă una din **prioritățile cheie ale Guvernului României.**

---

<sup>3</sup> “Luarea deciziilor, roluri și responsabilități în întreprinderile de stat din sectorul energetic din România”, raport redactat de Richard Frederick, în cadrul proiectului Delivery Unit, de asistență tehnică oferită de Banca Mondială către Cancelaria Prim Ministrului.

Astfel, Cancelaria Prim-ministrului monitorizează tendințele și evoluțiile întreprinderilor publice din România, în primul rând din perspectiva felului în care autoritățile publice tutelare implementează politica de acționariat a statului (inclusiv liniile prezentului document). Scopul acestei monitorizări îl constituie accelerarea reformării acestor întreprinderi publice și optimizarea proceselor de colaborare și dialog dintre Cancelaria Prim-Ministrului, Ministerul Finanțelor Publice, autorități publice tutelare și organele de conducere ale întreprinderilor publice. De asemenea, Cancelaria Prim-Ministrului are drept obiectiv evitarea întârzierilor în adoptarea bugetelor întreprinderilor publice, urmând ca, pe termen lung, acest proces să fie aliniat cu cele mai bune practici internaționale în domeniul bugetării, conferindu-se un rol esențial în acest proces organelor de conducere ale întreprinderilor publice (AGA).



## 2.3 ROLUL MINISTERULUI FINANTELOR PUBLICE (MFP)

Conform Legii nr. 111/2016 prin care s-a aprobat OUG nr. 109/ 2011, legiuitorul conferă **Ministerului Finanțelor Publice un rol complex de monitorizare și de centralizare**, axat pe supravegherea implementării legislației privind governanța corporativă de către autoritățile publice tutelare și întreprinderile publice. Pe lângă această funcție de monitorizare, MFP are un rol important de **creare și asigurare a unui cadru de reglementare** uniform la nivel național în ceea ce privește governanța corporativă, prin elaborarea împreună cu ministerele de resort de norme metodologice, ghiduri și bune practici (în acord cu cele mai bune practici internaționale) cu privire la toate aspectele ce țin de implementarea unui sistem performant de administrare a participațiilor statului în economie, de la metodologii privind evaluarea performanței și remunerarea persoanelor din conducerea societăților până la modele de scrisori de așteptări formulate de autoritățile publice tutelare pentru administratorii întreprinderilor publice.

Nu în ultimul rând, Ministerul Finanțelor Publice asigură și **un înalt nivel de transparență**, pentru publicul larg, în ceea ce privește performanța întreprinderilor publice din România, prin publicarea atât a datelor și analizelor cu privire la rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor publice, cât și a evaluărilor asupra felului în care întreprinderile publice și autoritățile publice tutelare aplică regulile privind governanța corporativă din legislația națională. Aceste informații sunt cuprinse în primul rând în raportul anual cu privire la activitatea întreprinderilor publice de subordonare centrală și locală, elaborat de Ministerul Finanțelor Publice, înaintat guvernului și publicat pe pagina de internet proprie a MFP. În vederea fundamentării acestor rapoarte și analize, MFP va primi de la întreprinderile publice sau de la structurile de governanță proprii din cadrul autorității publice tutelare date economico-financiare, pe care acestea au obligația legală să le furnizeze.



## 2.4 ROLUL AUTORITĂȚILOR PUBLICE TUTELARE

România practică în prezent un model dual de administrare a participațiilor statului în economie, pe de o parte Ministerul Finanțelor Publice are un rol de monitorizare centralizată și evaluare a aplicării de către autoritățile publice tutelare și întreprinderile publice a legislației privind governanța corporativă, iar pe de altă parte **autoritatea publică tutelară** (ministere, agenții, precum și, la nivel local, unități administrativ-



teritoriale) **exercită rolul cel mai important, acela al implementării de zi cu zi a politicii statului privind calitatea sa de acționar** în întreprinderi publice.

Autoritățile publică tutelară acționează, la rândul lor, pe două mari paliere: **ca reprezentanți ai acționarului** (statul) **și ca entități de monitorizare și evaluare** a performanțelor întreprinderile publice pe care le au sub autoritate, în coordonare sau portofoliu. Acestea trebuie să demonstreze maximă transparență asupra acțiunilor și deciziilor pe care le iau cu privire la întreprinderile publice pe care le au în coordonare, subordonare sau sub autoritate, inclusiv printr-o bună comunicare, la nivel de leadership, dar și de lucru, între reprezentanții lor și reprezentanții altor entități cu responsabilități în domeniul guvernantei corporative (ex. Ministerul Finanțelor Publice, Cancelaria Prim-ministrului, etc.).

Un aspect foarte important, la nivel de principii de guvernanță, de care trebuie să țină seama toți reprezentanții statului, implicit cei ai autorității publice tutelare, este că, în societățile în care statul nu este acționar unic, **toți acționarii trebuie tratați în mod egal**. În practică, acest principiu va sta la baza relației dintre autoritatea publică tutelară și întreprinderea publică, reprezentată în principal de Consiliul de Administrație, și va conferi tuturor fluxurilor de comunicare un nivel ridicat de transparență. Spre exemplu, reprezentanții autorităților publice tutelare nu vor solicita informații semnificative întreprinderii publice fără a informa în paralel și ceilalți acționari asupra solicitărilor efectuate și răspunsurilor primite.

În calitate de acționari, principiul eficienței și profitabilității economice a întreprinderii publice va fi urmărit cu cea mai mare consecvență de către structurile de specialitate din cadrul autorităților publice tutelare, în formularea diverselor instrumente de acțiune vizavi de întreprinderea publică: scrisoarea de așteptări, grila de evaluare a declarațiilor de intenție ale candidaților la poziții în consiliul de administrație/ supraveghere al întreprinderii publice, indicatorii de performanță cuprinși în planul de administrare, contractul de mandat, procesul anual de evaluare a performanței consiliilor de administrație.

Alte obiective raționale și bine justificate de politică publică, în folosul cetățenilor, în special în cazul întreprinderilor publice care exercită obligații de serviciu public, vor fi de asemenea urmărite de autoritățile publice tutelare. Obiectivul profitabilității va fi urmărit în contextul unui orizont de timp mediu și lung, acceptându-se pierderi operaționale sau profitabilitate în scădere, când contextul de piață sau activitatea întreprinderii publice o impune, în condițiile unei justificări adecvate.

Statul ca acționar, prin autoritatea publică tutelară, va urmări maximizarea pe termen lung a valorii întreprinderii publice și implicit a valorii dividendului. Politica de dividende va fi însă una prudentă și predictibilă, care să respecte nevoile investiționale ale întreprinderii publice. Ca acționar, autoritatea publică tutelară va declanșa fără nicio întârziere, în condițiile legii, selectarea de candidați pentru pozițiile vacante din consiliile de administrație, prin intermediul unei comisii formată din specialiști în resurse umane sau apelând la un expert în recrutare, extern. Expertul extern va fi selectat în baza celui mai bun raport preț - ofertă tehnică, nu doar în baza celui mai scăzut preț. Ca entități responsabile cu monitorizarea guvernantei corporative, autoritățile publice tutelare se vor asigura că încredințează aceste atribuții unor structuri de guvernanță propriispecial create în acest sens, urmând în mod constant îmbunătățirea capacității și competențelor acestora, prin cursuri de formare profesională.

Entitățile care administrează participațiile statului trebuie să fie ele însele un model de guvernanță corporativă, transparență și profesionalism, și în acest sens să aibă:

- **Personal adecvat și specializat**, capabil să monitorizeze și să evalueze performanța întreprinderilor publice, precum și să controleze conformarea acestora la standardele aplicabile de guvernanță corporativă
- **Rol clar definit** în relațiile cu organismele publice relevante, inclusiv cu instituțiile de audit și control ale statului

- **Auditor extern** reputabil
- **Raport anual privind portofoliul de întreprinderi publice administrat publicat pe site-ul propriu**
- **O politica de transparență dezvoltată** pentru **întreprinderile publice** care să specifice care informații trebuie să fie făcute publice, care sunt canalele potrivite și mecanismele de asigurare a calității informației, ținând cont de recomandările cuprinse în acest ghid

și să contribuie la **simplificarea și standardizarea reglementărilor legale în baza cărora întreprinderile publice operează**, astfel încât practicile operaționale ale **întreprinderilor publice** să urmeze normele corporative general acceptate.

## 2.5 NIVELUL DE DECIZIE ÎN ADUNĂRILE GENERALE ALE ACȚIONARILOR ȘI PRINCIPII PENTRU PARTICIPAREA REPREZENTANȚILOR STATULUI ÎN AGA

Ședința Adunării Generale a Acționarilor (AGA) este momentul când acționarii și membrii Consiliului de Administrație interacționează în mod direct.

AGA trebuie să fie convocată și să se reunească măcar o dată pe an pentru aprobarea situațiilor financiare anuale. Conform practicilor internaționale aceasta se reunește de maxim de 2 ori pe an. Practica din întreprinderile publice din România, din păcate, nu corespunde în acest sens celor mai bune practici internaționale, întrucât AGA se reunește mult mai des, existând cazuri în care astfel de adunări au avut loc lunar. Acest aspect arată disfuncționalități semnificative în sistemul de guvernare corporativă din România. Trebuie revizuite actele constitutive ale societăților, precum și alte elemente de legislație care creează obligativitatea sau posibilitatea convocării AGA în alte situații decât cele prevăzute în Legea nr. 31/1990.

Participarea reprezentanților statului în AGA nu trebuie remunerată în mod distinct. Pentru AGA să fie mandatați maxim doi reprezentanți ai acționarului stat (un titular și un supleant), care vor vota exclusiv conform mandatului primit. Autoritățile publice tutelare trebuie să elaboreze proceduri cu privire la acordarea mandatului și participarea reprezentanților săi la ședințele AGA. Mandatul trebuie să fie în interesul întreprinderii publice, cu respectarea principiilor eficienței economice și de profitabilitate.

Statul ca acționar evaluează activitatea Consiliului de Administrație și îndeplinirea indicatorilor de performanță. Această evaluare va preceda ședința AGA care are pe ordinea de zi remunerația membrilor Consiliului de Administrație, iar în cadrul ședinței vor fi prezentate în detaliu concluziile acesteia. Evaluarea va fi făcută în mod obiectiv și transparent, renegocierea anuală a indicatorilor de performanță făcându-se de asemenea în mod transparent, orice modificare fiind justificată cu argumente, făcându-se referire la diferite modificări obiective ale contextului de piață, șamd. Revocarea membrilor Consiliului de Administrație se va face doar pentru justă cauză, altfel administratorul este îndreptățit la plata unor daune-interese conform prevederilor legale. Îmbunătățirea activității membrilor acestuia se face de preferință prin revizuirea țintelor și indicatorilor de performanță, întrucât continuitatea la nivelul conducerii întreprinderii publice este un obiectiv pe care statul ca acționar îl urmărește, alături de cel al performanței.

Statul ca acționar urmărește să asigure o distribuire corectă și respectarea responsabilităților între AGA și Consiliul de Administrație. În acest sens, prin mandatul de reprezentare, statul ca acționar nu se va pronunța în cadru AGA asupra unor decizii de natură operațională, care revin CA-ului sau directorului, pentru că aceasta ar presupune o diluare a responsabilității și o evitare a asumării răspunderii asupra unor decizii strategice ale societății pentru care membrii CA-ului și directorul sunt responsabili.

## 2.6 NIVELUL DE DECIZIE ÎN CONSILIILE DE ADMINISTRAȚIE/ SUPRAVEGHERE ȘI PRINCIPII PENTRU PARTICIPAREA DE MEMBRI ÎN CA/CS, CANDIDAȚI DIN PARTEA STATULUI, PROPUȘI DE AUTORITATEA PUBLICĂ TUTELARĂ

Consiliul de Administrație (sau, după caz, de Supraveghere<sup>4</sup>) este principalul organ de supraveghere a activității întreprinderii publice și, conform legislației în vigoare și bunelor practici internaționale, este esențial ca membrii lui să fie selectați în mod profesionist și transparent, exclusiv pe criteriile meritocratice. Ținând cont de scrisorile de așteptare din partea acționarului majoritar, și de Planul de Administrare negociat cu acționarii întreprinderii publice, Consiliul de Administrație va funcționa ca un nivel de decizie tampon între conducerea executivă a întreprinderii, reprezentată de directori și acționarii acesteia.

Nivelul de profesionalism și integritate al membrilor Consiliului de administrație / Supraveghere va fi de cel mai înalt calibrul, aceștia fiind capabili, prin experiențele lor profesionale precedente, să aibă o bună cunoaștere atât a piețelor în care activează întreprinderea, cât și a provocărilor și problemelor cu care se confruntă o întreprindere publică de talia celei pe care o administrează, pentru a putea înțelege preocupările și exigențele atât ale acționarilor, cât și ale conducerii executiv.

Conform Ghidului OECD privind Guvernanța Corporativă a Companiilor de Stat (Ediția 2015), pe care România îl ia ca model, Consiliile de Administrație ar trebui să aibă autoritatea, competența și obiectivitatea necesare pentru a-și îndeplini funcțiile de orientare strategică și monitorizare a conducerii întreprinderii, acționând cu integritate și fiind trași la răspundere pentru acțiunile lor de către acționari.

La epicentrul întregii legislației privind guvernanța corporativă pentru întreprinderile publice din România stă ideea selectării de **administratori profesioniști și independenți**. Majoritatea membrilor Consiliilor de Administrație trebuie să fie neexecutivi și independenți. Articolul 138 indice 2 alin. (2) din Legea nr. 31/1990 și în cazul societăților listate, Codul de Guvernanță Corporativă al BVB oferă criteriile care trebuie avute în vedere la desemnarea unui administrator independent, cu toate acestea ele au un caracter exemplificativ (nu limitativ sau exhaustiv) fiind posibil să fie luate în considerare și alte criterii care să garanteze independența administratorilor, în sensul că acesta să acționeze obiectiv pentru a ajuta la dezvoltarea strategiei societății.

La nivel decizional, Consiliul de Administrație supraveghează activitatea generală a întreprinderii și evaluează strategia propusă de conducere, asigurând îndrumare acesteia. La începutul mandatului, pe baza Scrisorii de Așteptări, Consiliul de Administrație va pregăti Planul de administrare al întreprinderii publice (care cuprinde strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractul de mandat).

Indicatorii de performanță cuprinși în planul de administrare sunt negociați de administratori cu autoritatea publică tutelară, după o metodologie generală elaborată de MFP. De altfel, se așteaptă de la CA să monitorizeze activitatea întreprinderii publice și a directorilor acesteia, stabilindu-le remunerația (pentru directorul general care este și membru al CA, indicatorii de performanță care vor sta la baza componentei variabile a remunerației vor fi stabiliți de AGA). CA-ul implementează o procedură anuală de evaluare a activității directorului general. În cazul în care acesta este și membru al CA-ului, pentru evitarea conflictului de interese, el se va abține de la implementarea respectivei proceduri.

Monitorizarea și gestionarea eventualelor conflicte de interese la nivelul întreprinderii publice sau la nivelul interacțiunii dintre întreprinderea publică și autoritatea publică tutelară este o responsabilitate care revine

---

<sup>4</sup> Unde nu se specifică în mod distinct, referirea se face atât la societățile administrate în sistem unitar, cât și la cele administrate în sistem dualist, deci atât la Consiliile de Administrație, cât și la cele de Supraveghere.

tot CA-ului. În vederea îndeplinirii sarcinilor, CA-ul are acces la registrele și arhivele societății, putând solicita rapoarte independente de la departamentul de audit intern al societății. De altfel, activitatea de audit intern poate și fi externalizată, urmând ca CA să aprobe contractarea unui astfel de audit și condițiile desfășurării și încetării acestuia. Auditorul intern este singura sursă de informație independentă pentru CA și prin intermediul auditorului CA-ul își poate exercita funcția de control asupra conducerii executive a întreprinderii publice.

În plus, CA-ul monitorizează și aprobă tranzacțiile cu părțile afiliate și alte tranzacții cu impact semnificativ asupra patrimoniului și activității societății, îngrijindu-se totodată de buna funcționare a funcției de control intern a societății, precum și de funcționalitatea sistemelor de raportare contabilă și financiară.

CA-ul raportează activitatea periodic către autoritatea publică tutelară, conform legislației în vigoare. Anual, CA-ul va elabora și da publicității, prin publicarea pe site-ul societății, un raport privind remunerațiile și celelalte avantaje acordate administratorilor și directorilor.



Conform Legii nr. 31/1990 Consiliul de Administrație este obligatoriu să se reunească cel puțin o dată la 3 luni. Practica de până acum din România a demonstrat că CA-urile se reunesc mult mai des decât bunele practici europene ar recomanda (chiar și de două ori pe lună, față de 7 – 8 ori pe an). Acest lucru se întâmplă întrucât Consiliile ajung să se pronunțe prea mult asupra unor decizii operaționale în detrimentul îndeplinirii unor atribuții de supraveghere, cum ar fi strategia și monitorizarea performanței societății. În mod normal, acestea ar trebui să îi lase pe directori să conducă întreprinderea publică, trăgându-i la răspundere pentru modul de conducere, atunci când este cazul. Consiliul de Administrație va aproba proiectul de buget care va fi supus aprobării AGA, strategiile și planurile de investiții, în timp ce directorii se vor ocupa de implementarea strategiei, urmând ca, lunar, Consiliul să verifice execuția planului de management. În unele cazuri, în care Consiliul este ales într-o perioadă dificilă pentru societate, cum ar fi restructurarea sau pregătirea pentru privatizare, el va aborda, în mod firesc, și anumite chestiuni operaționale, precum analiza în detaliu a unor investiții sau renegocierea unor contracte. Dar astfel de activități sunt cu titlu excepțional și nu ar trebui să devină uzuale într-un Consiliu de Administrație.

De asemenea, pe lângă respectarea cerințelor legate de integritate și incompatibilitate din legislația în vigoare, statul se așteaptă ca autoritățile tutelare să propună ca și candidați a fi numiți ca membri în Consiliul de Administrație (inclusiv dintre salariații săi) persoane cu integritate și reputație profesională incontestabile. În cadrul activității lor în CA, aceștia vor acționa exclusiv în interesul societății, folosindu-se de expertiza profesională proprie pentru propunerea celor mai bune soluții și strategii pentru îmbunătățirea performanței acesteia. Nu vor primi instrucțiuni de la conducătorii autorității tutelare sau de la alți actori politici sau administrativi și nu vor reprezenta, în deciziile lor, alte interese decât cele a societății. Valoarea adăugată pe care acești membri o aduc consiliului va ține de experiența profesională a



fiecăruia, inclusiv de cea din administrația publică, însă nu de poziția lor curentă ca angajați ai autorității publice tutelare.

Practica din România arată că în cadrul Consiliului de Administrație se ciocnesc două culturi administrative diferite: cea a administrației publice - influențată de exigențe politice și care pune mult accent pe legalitate și răspundere publică sau considerente de politică socială - și cea a sectorului de afaceri, centrat pe rezultate, pe eficiență, pe sustenabilitate financiară. Reprezentanții statului în Consiliu trebuie să reziste presiunii aducerii unei abordări administrative în cadrul Consiliului, însă ar aduce un plus de valoare dacă ar reuși să medieze între așteptările autorității tutelare și abordările folosite în mod obișnuit de membrii profesioniști ai CA-ului. În cadrul discuțiilor în AGA, dar și în context bilateral, între CA și autoritatea publică tutelară, este esențial să se găsească o punte de legătură între aceste două abordări, astfel încât să fie satisfăcute atât obiective strategice importante, precum și cele de eficiență economică și de profitabilitate.

## 2.7 NIVELUL DE DECIZIE ÎN CONDUCEREA EXECUTIVĂ A ÎNTREPRINDERII PUBLICE

Conducerea întreprinderii publice este delegată de CA către unul sau mai mulți directori (dintre membrii CA sau terți), cu numirea unui director general. Numirea directorilor, inclusiv în cazul administratorilor executivi, se va face printr-un proces de selecție separat de cel al CA, respectându-se procedura prevăzută de OUG nr. 109/2011.

Statul își dorește, pentru întreprinderile publice, **trecerea la un sistem de management prin obiective**. Într-un astfel de sistem obiectivele mai generale, strategice, de la nivelul conducerii neexecutive a societății (Consiliu de Administrație sau de Supraveghere) sunt declinate în obiective mai specifice, cu un grad mai mare de granularitate, către nivelurile inferioare (conducere generală executivă, conducere la nivel de departamente, șamd).

Autoritățile publice tutelare vor lăsa aspectele legate de operarea de zi cu zi a societății în sarcina conducerii executive a acesteia și nu vor interfera cu acest nivel de conducere al societății. Practica din România indică faptul că, foarte des, autoritățile publice tutelare cheamă directorii societăților la întreveneri bilaterale cu privire la amănunte ce țin de conducerea operațională a întreprinderii.

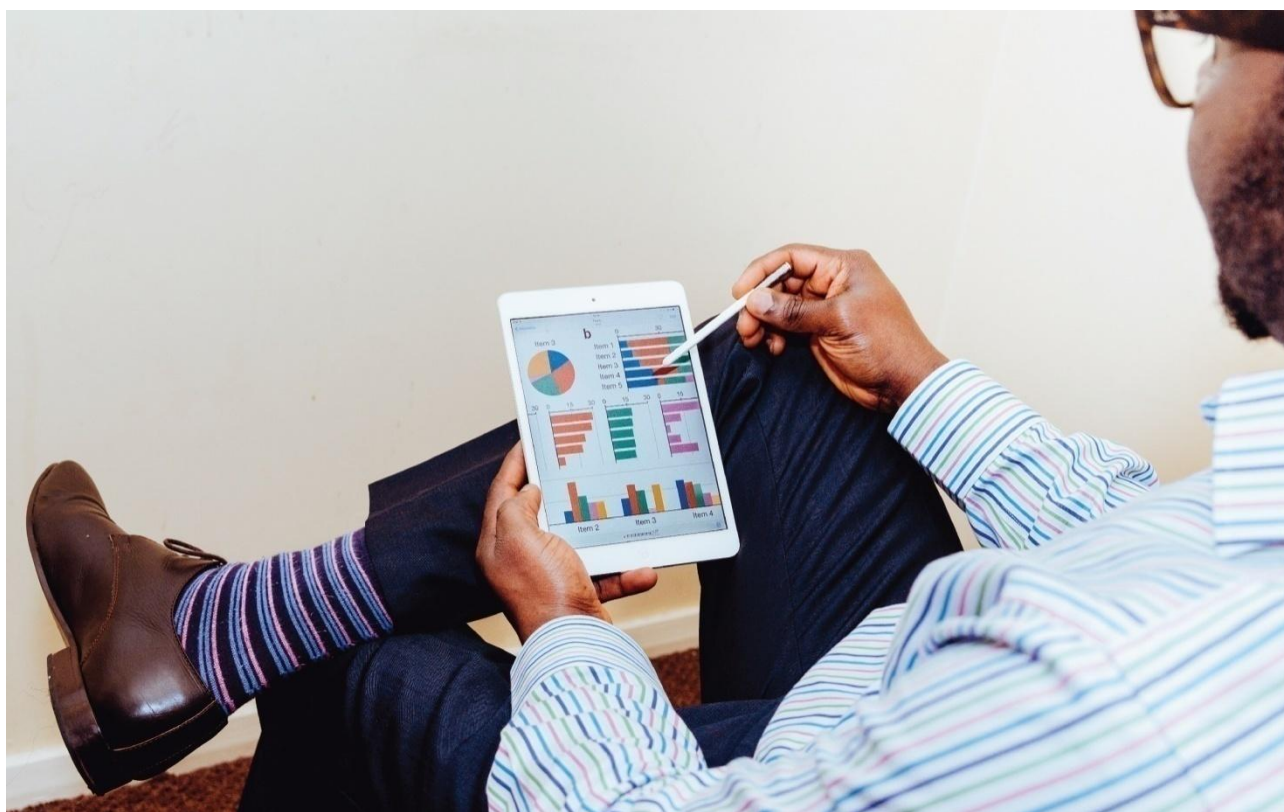
Consiliul de Administrație trebuie să joace în acest caz un rol mult mai puternic și trebuie să își păstreze autoritatea. Consiliile sunt cele care supraveghează conducerea executivă a întreprinderii în numele acționarului, statul, care acționează prin autoritatea tutelară. Ca atare, dialogul va avea loc cu ei, urmând ca ei, mai departe, să solicite toate datele necesare fundamentării acestei comunicări de la conducerea executivă a societății.

Este de datoria conducerii executive a societății să informeze pe membrii CA cu privire la toate discuțiile pe care le au vizavi de activitatea societății cu autoritate tutelară. Mai ales în cazul societăților cotate pe bursă, directorii generali ai acestora, dar și președinții CA-urilor, trebuie să acorde o grijă deosebită așa-numitei "divulgări exclusive", în sensul în care a răspunde unora dintre solicitările de informații din partea autorității publice tutelare ar putea fi catalogat drept nelegal în cazul în care aceleași informații nu sunt furnizate și celorlalți acționari. Se impune o mai mare educație în acest sens, atât a autorităților tutelare, cât și a organelor de conducere ale întreprinderilor publice.

Ca atribuții generale, directorul general propune obiective și strategii pentru societate, în vederea dezvoltării activității acesteia și urmării obiectivului de profitabilitate. Obiectivele și strategiile propuse sunt validate de Consiliul de Administrație și înscrise în Planul de Management al directorului. Este de datoria directorilor să considere, în activitatea lor, interesele acționarilor, clienților, salariaților și altor părți interesate. În baza strategiei aprobate, prin aprobarea Planului de management, directorul general va stabili liniile generale ale politicilor societății – politici comerciale, coduri de etică, coduri de guvernare,

politici privind gestionarea riscului, politici de trezorerie, privind siguranța și sănătatea, privind relațiile cu investitorii, privind comunicarea publică și responsabilitatea socială, șamd. Directorul general raportează direct consiliului de administrație, atât planificarea, cât și execuția bugetară, precum și obiectivele/rezultatele atinse ca urmare a execuției bugetare.

De asemenea, statul își dorește tranziția către o politică salarială mai flexibilă la nivelul întreprinderilor publice, astfel încât acestea să poată atrage personal de calitate, pe care să îl remunereze competitiv, în funcție de performanță. În acest fel, întreprinderile publice vor putea furniza nu numai servicii publice de calitate (în cazul celor care au astfel de obligații de serviciu public), dar vor putea și să concureze în mod corect cu societățile private din același sector de activitate. În prezent, politica salarială a întreprinderilor publice este stabilită anual în funcție de obiectivele de politică salarială încorporate în legea bugetului de stat. Pe viitor, o dată cu asigurarea unui nivel ridicat de guvernanță corporativă, statul se așteaptă ca politica salarială și structura de remunerație corespunzătoare îndeplinirii obiectivelor de afaceri să rămână în responsabilitatea conducerii executive. Politica de resurse umane a societății, inclusiv cea salarială, trebuie revizuite de Consiliul de Administrație, prin Comitetul de Remunerare și Nominalizare, pe baza benchmark-urilor internaționale și naționale din ramurile de activitate de profil. De asemenea, această politică va ține cont de rezultatele financiare ale societății, astfel încât să fie stimulată performanța.<sup>5</sup> Ca în orice societate care acționează într-o economie de piață, vor exista ani în care, în urma unor rezultate financiare sub așteptări, nu vor putea interveni creșteri salariale iar conducerea va trebui să ia decizii de reorganizare a politicii de salarizare în cazul în care creșterile salariale acordate în anii precedenți nu vor mai putea fi onorate în continuare, tot așa cum, în cazul unor rezultate financiare peste așteptări, vor putea fi acordate bonusuri.



---

<sup>5</sup> Atribuțiile directorului general se regăsesc, într-o manieră mai sintetică, în “Luarea deciziilor, roluri și responsabilități în întreprinderile de stat din sectorul energetic din România”, raport redactat de Richard Frederick, în cadrul proiectului Delivery Unit, de asistență tehnică oferită de Banca Mondială către Cancelaria Prim-Ministru. Acestea se completează cu cele prevăzute de Legea nr. 31/1990 privind societățile.

### 3. AȘTEPTĂRILE STATULUI CA ACȚIONAR

Statul trebuie să acționeze ca un acționar activ și informat și să se asigure că governanța întreprinderilor publice este realizată de o manieră transparentă și responsabilă, cu un nivel ridicat de profesionalism și eficacitate<sup>6</sup>.

În linie cu această recomandare, definirea obiectivelor și mecanismelor privind governanța corporativă a întreprinderilor publice trebuie să aibă la bază următoarele **principii fundamentale**



ETICĂ ȘI  
INTEGRITATE



PROFESIONALISM  
ȘI PERFORMANȚĂ



TRANSPARENȚĂ ȘI  
PREDICTIBILITATE -  
POLITICA "FĂRĂ SURPRIZE" ;



RESPONSABILITATE  
ȘI DELIMITAREA  
DECIZIEI.



#### 3.1 AȘTEPTĂRI CU PRIVIRE LA REZULTATE FINANCIARE

**Performanța financiară sustenabilă** a întreprinderilor publice **este principala așteptare a statului ca acționar**. Reducerea pierderilor și a plăților restante, acolo unde ele există, va trebui să facă obiectul principal al mandatului conferit Consiliului de Administrație selectat în mod transparent și bazat exclusiv pe merite. Întreprinderile publice trebuie să înceteze să fie o povară pentru bugetul de stat și, finalmente, pentru cetățean. În același timp, statul nu își dorește maximizarea profiturilor pe termen scurt.

Autoritățile publice tutelare vor formula mixul de indicatori de performanță pe care îl vor negocia cu membrii selectați în Consiliul de Administrație al întreprinderii publice cu ocazia semnării contractului de mandat, astfel încât să fie urmărită sustenabilitatea financiară pe termen lung, nu maximizarea profitului anual, spre exemplu prin reducerea nerațională a cheltuielilor cu mentenanța sau a investițiilor. În acest sens, sistemele de remunerare prin intermediul opțiunilor pe acțiuni virtuale pot fi o soluție în direcția dorită. Politica de dividend a statului va fi una predictibilă, adecvată situației specifice societății. Obiectivul principal al acționarului stat ar trebui să fie asigurarea unui echilibru între politica de dividende și cea privind asigurarea fondurilor pentru dezvoltarea întreprinderii publice. Creșterea productivității muncii, până la niveluri comparabile cu cele ale societăților private similare ca dimensiune și activitate este o altă așteptare a statului de la întreprinderile publice.

<sup>6</sup> Manualul așteptărilor proprietarului (Owner's Expectations Manual) - Noua Zeelandă, 2012, [p.20].



### 3.2 POLITICĂ RESPONSABILĂ CU PRIVIRE LA DIVIDENDE

Fără îndoială, dividendele încasate de stat de la întreprinderile publice pe care le are în subordine/coordonare/sub autoritate reprezintă o sursă semnificativă de venituri la bugetul statului, fiind totodată una din beneficiile economice ale deținerii de participații în întreprinderi publice.

Pentru întreprinderile publice la care statul este acționar, unul dintre cele mai importante aspecte legate de comportamentul statului se referă la **asigurarea predictibilității politicii de dividende**, bunapractică internațională indicând, în cazul întreprinderilor publice, o politică de dividend pentru un orizont mediu de timp (3-7 ani). **Guvernul României aderă la această perspectivă.**

**Valoarea dividendelor reprezintă un alt aspect, la fel de important.** În prezent, OG nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome reglementează repartizarea unei cote de minimum 50% din profit ca vărsământ/dividend la bugetul de stat sau bugetul local. Cu toate acestea, prin memorandumuri sau acte normative, în practică, statul a încasat întotdeauna dividende semnificativ mai mari de la întreprinderile publice aflate în subordine, coordonare sau sub autoritate, anume 85%. Deși oferă un anumit grad de predictibilitate, această politică nu ține cont de diversitatea condițiilor în care funcționează diferitele întreprinderi, de strategiile acestora, de structurile lor de capital, de politica de investiții, de ratele anuale de rentabilitate a capitalului ori de structurile de piață, dovedindu-se, în practică, sub-optimală.

**Pe termen mediu și lung, așteptările statului privind politica de dividend este ca aceasta să fie stabilită pe termen mediu pentru fiecare întreprindere publică în parte, de către autoritățile publice tutelare în subordinea/ coordonarea/ sub autoritatea cărora se află acestea.** Este de dorit ca valoarea anuală a dividendelor (urmând a se încadra în așteptările pe termen mediu ale statului, cu potențiale variații de la an la an) să fie propusă de Consiliile de Administrație / de Supraveghere ale întreprinderilor publice, urmând ca valoarea finală să fie aprobată de AGA. O astfel de flexibilizare a politicii privind dividendul ar răspunde într-o măsură mai mare nevoile individuale ale întreprinderilor publice, mai cu seamă cele investiționale.



### 3.3 AȘTEPTĂRI NEFINANCIARE

În funcție de obiectul de activitate al întreprinderii publice, așteptările statului ca acționar, exprimate prin scrisorile de așteptări redactate de autoritățile publice tutelare și prin dialogul acestora cu membrii Consiliului de Administrație, vor varia în mod evident în funcție de natura activității societății. **Autoritățile publice tutelare sunt cele mai îndreptățite să formuleze aceste așteptări nefinanciare.** Un principiu însă după care ar trebui să se ghideze acestea ar fi ca așteptările nefinanciare să nu prejudicieze îndeplinirea așteptărilor financiare, legate de îmbunătățirea profitabilității și reducerea pierderilor. Totuși, statul poate formula așteptări legate de execuția bugetului pentru investiții și de îmbunătățirea infrastructurii operate de societate, dacă este cazul. În absența unor raționamente de piață, societățile nu ar trebui să facă investiții de dragul investițiilor, cu scopul sprijinirii unor alte politici guvernamentale transversale



(stimularea dezvoltării economice locale, ocupare, etc.). Există însă cazuri de societăți profitabile, unde atât planificarea cât și execuția bugetului de investiții ar putea fi mai ambițioase, iar statul ar trebui să formuleze așteptări în acest sens. Statul se așteaptă ca la nivelul Consiliilor de Administrație să aibă loc evaluări ale proiectelor de investiții deja derulate, pentru a se determina rentabilitatea acestora și valoarea creată la nivelul societății și pe orizontală.

De asemenea, în cazul anumitor societăți care îndeplinesc obligații de serviciu public, statul va formula așteptările sale nefinanciare vizavi de asigurarea continuității unor astfel de servicii. Pe de altă parte, va cere societății să evidențieze costurile cu aceste obligații de serviciu public și va oferi justă compensare pentru îndeplinirea acestor obligații.

Un set extrem de important de așteptări nefinanciare ale statului va privi **operaționalizarea principiilor fundamentale de etică și integritate**, menționate mai sus. Se vor evita și denunța conflictele de interese, conform prevederilor legale în vigoare și reglementărilor interne ale societății, iar condamnarea judecătorească în dosare de corupție sau fraudă și orice alte dosare penal nu poate fi compatibilă cu poziția de administrator sau membru al conducerii executive a unei întreprinderi publice. În contractul de mandat se vor prevedea circumstanțele în care acesta va înceta ca urmare a imposibilității de exercitare a acestuia, inclusiv în situații de incompatibilitate, arestare preventivă sau arestare.

În același timp, statul se așteaptă de la conducerea societății la **instituirea și implementarea unui Cod de Etică și a unui privind conflictul de interese** în cadrul societății, precum și îndeplinirea tuturor aspectelor legate de **transparență** enunțate mai sus. De asemenea, statul așteaptă ca reprezentanții conducerii societății să vină și cu alte acțiuni în sprijinul implementării acestor standarde etice, precum înființarea unor departamente de etică și conformitate, dar și a unor linii telefonice anti-corupție, ca să enumerăm numai câteva exemple.

Un alt set de așteptări nefinanciare vizează aspecte legate de **siguranță, securitate și protecția mediului**. În acest sens, membrii Consiliului de Administrație vor avea drept obiectiv, spre exemplu, luarea tuturor măsurilor de siguranță și protecție a muncii în vederea reducerii numărului accidentelor de muncă și a altor incidente asemănătoare, îndeplinirea standardelor de siguranță și protecția mediului în operarea echipamentelor, îmbunătățiri anuale ale rezultatelor auditurilor energetice la nivel de întreprindere, reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră și a altor substanțe periculoase, reciclarea deșeurilor industriale, etc. Toate aceste obiective vor fi specificate în Planul de administrare, în funcție de natura activității societății.

**Creșterea satisfacției clientului și a calității serviciilor** prestate către acesta, măsurată prin diferiți indicatori, în funcție de specificul societății (precum timpi de așteptare, durata întreruperilor, etc.) reprezintă un alt ansamblu de așteptări nefinanciare ale statului.

**Responsabilitatea și delimitarea deciziei** constituie așteptări importante ale statului, operaționalizarea acestora făcându-se printr-ună bună delimitare internă a luării deciziilor, în acord cu cele mai bune practici internaționale privind guvernanta corporativă, inclusiv cele enumerate în acest document. Este foarte important ca atât membrii Consiliului de Administrație, cât și conducerea executivă, să își asume pe deplin deciziile pe care le iau, în acord cu responsabilitățile care le sunt încredințate și să nu încerce să împingă decizia la nivelurile ierarhice superioare (conducerea executivă către CA, CA-ul către AGA, etc.).

În ceea ce privește **principiul predictibilității, a politicii "fără surprize"**, statul se așteaptă ca la nivelul Consiliului de Administrație să existe o înțelegere a exigențelor la care statul trebuie să facă față, din partea publicului larg și a altor stakeholderi. Astfel, atât noutățile negative, cât și cele pozitive, care survin din partea societății se vor răsfrânge direct asupra statului ca acționarmajoritarși asupra ministerului, ca autoritate publică tutelară. De aceea, statul se așteaptă ca reprezentanții Consiliului de Administrație să informeze autoritatea publică tutelară ori de câte ori se anticipează că o astfel de schimbare va avea loc.

Membrii Consiliului de Administrație trebuie să înțeleagă că publicul larg – contribuabilii și cetățenii – așteaptă o mai mare responsabilitate din partea autorităților publice tutelare cu privire la funcționarea întreprinderilor publice decât cea care există în cazul societăților private. Astfel, membrii CA trebuie să informeze autoritățile tutelare cu suficient de mult timp înainte de orice eveniment, tranzacție sau altă schimbare la nivelul societății care ar putea atrage interesul publicului, fie în sens negativ, fie în sens pozitiv. Astfel de circumstanțe pot fi următoarele: schimbarea directorului general (fie prin renunțare la mandat, fie prin revocare de către CA), renunțarea la mandat a oricărui membru al Consiliului de Administrație, potențiale procese sau acțiuni de arbitraj declanșate de alte societăți sau autorități publice, acte frauduloase comise de membrii CA sau de angajații societății, încălcarea obligațiilor privind guvernarea corporativă sau responsabilitate socială, decizii de restructurare, conflicte cu autoritățile locale, achiziții sau vânzări semnificative de active, accidente de muncă sau de mediu, alte aspecte care ar putea fi preluate de presă și de opinia publică în mod critic și la care ar putea fi cerut un punct de vedere și din partea autorității publice tutelare.



### 3.4 GESTIONAREA RISCULUI

Consiliul de Administrație ar trebui să fie responsabil de asigurarea existenței unui **sistem de identificare, management și raportare a riscului la nivelul întregii întreprinderi** și să acorde o importanță deosebită acestui aspect. Comitetul de Audit existent la nivelul CA-ului se va ocupa în mod distinct de această problemă, primind contribuții în primul rând din partea directorului economic/financiar al întreprinderii. Ar urma ca acesta sau persoana care se ocupa de aceste aspecte în cadrul societății să facă periodic recomandări departamentelor operaționale ale întreprinderii, pe baza evaluării făcute. Raportul anual elaborat și dat publicității de Consiliul de Administrație va cuprinde un capitol dedicat riscului și sistemului de management al riscului.

Consiliul trebuie să se asigure de existența unui sistem de evaluare și clasificare a riscurilor în toate ariile în care aceasta există. Recomandăm crearea unui sistem de tip management de risc la nivelul întreprinderii, în care să existe un focus pe riscuri și soluții de soluționare a lor la toate nivelurile societății, în care să fie evaluate riscurile derivate din toate acțiunile majore de afaceri, precum și un management al riscului coordonat la nivel corporativ.



### 3.5 IMPLEMENTAREA MECANISMELOR DE CONTROL INTERN

Consiliul de Administrație este responsabil pentru implementarea **unui mecanism de control intern** care să protejeze investiția făcută de acționari în întreprinderea publică și activele acesteia. Anual, CA-ul trebuie să evalueze eficacitatea mecanismelor de control intern. Este recomandabil ca raportul anual al CA-ului, înaintat acționarilor, să precizeze că membrii acestuia au realizat această evaluare, concluziile acesteia și faptul că CA-ul își asumă rezultatele evaluării, certificând în acest fel buna funcționare a mecanismelor de

control intern. Evaluarea va acoperi toate aspectele de control material, inclusiv controlul financiar, operațional și cu privire la conformare. În general, Comitetul de Audit al Consiliului efectuează acest proces de evaluare, însă rezultatele sunt asumate de întregul Consiliu.

Un mecanism eficace de control intern **facilitează operațiunile societății și atingerea obiectivelor acesteia**, asigurând totodată o **raportare internă și externă de calitate**, cu fluxuri informaționale clare și adecvate. Totodată, un astfel de mecanism asigură conformarea întreprinderii cu legile și reglementările în vigoare, precum și cu politicile interne ale societății. Un bun sistem de control intern înseamnă că acesta devine, cu timpul, parte din cultura organizațională a întreprinderii, inclusiv prin faptul că angajații sunt familiari cu și aplică procedurile privind raportarea imediată către management a unor slăbiciuni sau eșecuri ale sistemului de control. Auditorul intern al societății este responsabil de furnizarea de informații relevante către CA, pentru ca acesta să poată face această evaluare a mecanismelor de control intern.<sup>7</sup>

Conducerea executivă a societății este responsabilă, conform bunelor practici internaționale, cu privire la controlul intern asupra raportărilor financiare. În cadrul acestui proces, se furnizează Consiliului de Administrație, acționarilor și publicului larg asigurări că raportările financiare nu conțin erori materiale și reflectă realitatea, conform standardelor contabile în vigoare. Ideal, cât mai multe întreprinderi publice ar trebui să țină aceste evidențe pe baza standardelor contabile internaționale (IFRS). De obicei, auditorul statutar verifică și felul în care conducerea executivă se achită de această îndatorire. Auditul statutar trebuie, de asemenea, făcut în conformitate cu standardele internaționale (ex: INTOSAI).



### 3.6 PRINCIPII PRIVIND COMUNICAREA ȘI COOPERAREA CU ORGANELE DE CONDUCERE ALE ÎNTRINDERILOR PUBLICE

Unul dintre principalele mijloace de comunicare dintre autoritățile publice tutelare și întreprinderile publice, încă din faza procesului de selecție a membrilor Consiliului de Administrație, îl poate **reprezenta Scrisoarea de Așteptări**. Acest document va stabili performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice, precum și politica autorității publice tutelare vizavi de eventuale obligații de serviciu public pe care le poate impune asupra întreprinderii. Ulterior, pe baza scrisorii de așteptări se vor determina, în Planul de Administrare al întreprinderii publice, obiectivele de performanță asumate de conducerea societății, detaliate la un nivel și mai mic de granularitate în contractele de mandat.

Ministerul Finanțelor Publice va elabora un format de scrisoare de așteptări, drept cadru unitar valabil pentru toate întreprinderile publice, care să își mențină însă un nivel de flexibilitate pentru ca CA și directorii să poată acționa pentru conducerea societății. Respectând acest format, autoritățile publice tutelare vor elabora pentru fiecare întreprindere publică în parte câte o scrisoare de așteptări. Gradul de granularitate al acestor scrisori de așteptări trebuie să fie unul suficient de mare încât să fie evitat

<sup>7</sup> Principii inspirate din "Guide for the Governance of State-Owned Enterprises", parte din Serviciile de Asistență oferite de Banca Mondială pentru Ministerul Transporturilor și Infrastructurii pentru Întărirea Planificării Strategice în Domeniul Transporturilor (29 noiembrie 2012). Ele au fost redactate pe baza *IFC Guidelines for Directors on Strengthening Corporate Governance* (noiembrie 2006).

micromanagementul societății (ex: să fie precizate așteptări generale în ceea ce privește obiectivele de investiții, precum valoarea acestora raportată la profituri, nu proiecte de investiții specifice) și prejudicierea poziției concurențiale a acesteia.

**Candidații la poziția de membru în cadrul Consiliului de Administrație vor formula răspunsuri specifice – raportat și la scrisoarea de așteptări – sub forma unei declarații de intenție**, urmând ca în derularea procesului de selecție descris în legislația în vigoare, unii dintre aceștia să fie selectați și desemnați administratori. Ulterior numirii lor ca administratori de către AGA, ei vor elabora inițial componenta de administrare din Planul de Administrare, în termenele prevăzute de legislația în vigoare, urmând ca, o dată selectat și directorul general al întreprinderii publice, conform reglementărilor specifice, acesta să elaboreze componenta de management a planului de administrare. Planul de Administrare trebuie să reflecte în acțiuni mai concrete așteptările exprimate de acționari în scrisoarea de așteptări, fiind în fapt un drum de parcurs al întreprinderii publice, pe durata mandatului Consiliului de Administrație. În el se vor stabili: misiunea întreprinderii publice, obiectivele acestei, acțiunile strategice care se doresc a fi îndeplinite (și un calendar al acestora), precum și resursele ce vor fi dedicate în acest scop. Planul de administrare va conține indicatorii de performanță financiari și nefinanțari ai Consiliului de Administrație, precum și cei ai directorilor, care vor fi negociați și aprobați în cadrul AGA. Bunele practici recomandă publicarea Planului de Administrare pe pagina proprie de Internet a întreprinderii publice.



### 3.7 ASIGURAREA INTEGRITĂȚII ȘI A ETICII ÎN AFACERI, INCLUSIV GESTIONAREA CONFLICTELOR DE INTERESE

Unul dintre pilonii pe care se bazează politica privind administrarea participațiilor statului în economie îl reprezintă **integritatea**. Asupra întreprinderilor publice din România a planat întotdeauna, din motive obiective sau nu, suspiciunea lipsei de integritate și a corupției. Statul se așteaptă ca organele de conducere ale întreprinderilor publice – consilii de administrație și conducerea executivă – dar și autoritățile publice tutelare să depună toate eforturile pentru reversarea acestei imagini a întreprinderilor publice.

În acest sens, fiecare întreprindere publică își va alcătui și va implementa, prin grija Consiliului de Administrație, un **Cod de Etică**. Acesta va fi însușit de către toți angajații, membrii Consiliului de Administrație și directori și va fi disponibil pe site-ul întreprinderii publice. Codul de Etică va cuprinde valorile societății, definite de către Consiliul de Administrație și conducerea executivă, de preferință prin implicarea largă a tuturor angajaților. Codul de etică trebuie să stipuleze normele comportamentelor pentru conducerea societății și pentru angajați, prin care aceștia să acționeze în toate activitățile legate de afaceri strict în interesul societății. Un aspect important îl reprezintă gestionarea informațiilor privilegiate la care atât membri CA, conducerea executivă și angajații au acces prin intermediul funcției pe care o ocupă. Menținerea confidențialității asupra acestui tip de informații este un aspect important al eticii în afaceri, care va fi promovat de întreprinderile publice.

**Autoritatea tutelară se supune de asemenea acestor rigori etice**, în sensul în care reprezentanților acesteia le este total interzisă imixtiunea în procesele interne descrise mai sus derulate la nivelul întreprinderii publice. Este de datoria Consiliului de Administrație să investigheze inclusiv astfel de cazuri și să le trateze pe fiecare distinct, conform rigorilor legii și Codului Etic al întreprinderii.



**Tranzacțiile cu părțile afiliate** reprezintă un aspect important ce ține de etica întreprinderii publice. Conform definiției, o astfel de tranzacție este una în care **o parte cu influență asupra tranzacției are un conflict de interes** în tranzacția în cauză. Exemple de părți cu influență sunt membrii CA-ului (sau membrii CA-urilor filialelor), o societate mamă sau o filială, directorul general și membrii cheie ai conducerii executive, orice acționar care deține controlul sau exercită o influență semnificativă asupra votului în AGA, orice rudă sau afin până la gradul doi al celor de mai sus. Autoritatea tutelară se va asigura că, la nivelul CA, sunt adoptate reglementări cu privire la tranzacțiile cu părțile afiliate, inclusiv monitorizarea și raportarea acestora. Dacă respectiva tranzacție este în fraudă societății atunci orice acționar sau persoana desemnată de AGA poate introduce acțiune în anulare respectivului act, în termenul legal.

Întreprinderea publică, prin grija Consiliului de Administrație, va adopta **reglementări interne cu privire la tranzacțiile cu părțile afiliate**. Acestea vor fi indicate în raportul anual al societății, iar comitetul de audit al consiliului va evalua anual cât de adecvată este politica privind tranzacțiile cu părțile afiliate la realitățile societății.



### 3.8 PREGĂTIREA MEMBRILOR CONSILIULUI, ACTIVITATEA ÎN COMITETE ȘI PLANUL DE SUCCESIUNE

Membrii Consiliului de Administrație vor fi selectați conform unor criterii de selecție elaborate de autoritatea publică tutelară, după normele elaborate de Ministerul Finanțelor Publice și aprobate de Guvern, iar **întregul proces de selecție va fi transparent**: va fi publicată lista scurtă a candidaților pentru a deveni membrii în Consiliul de Administrație, precum și elemente biografice ale acestora (CV-uri complete sau rezumate ale CV-uri), scrisoarea de așteptări, etc. Criteriile de selecție vor viza minimizarea subiectivismului și asigurarea unui înalt nivel de profesionalism și integritate a membrilor Consiliului de Administrație. În același timp, va fi asigurată o bună diversitate a membrilor Consiliului - de gen, vârstă, competențe, pregătire, experiență profesională raportată la necesitățile societății - pentru a fi asigurată o pluralitate de perspective în cadrul discuțiilor ce vor avea loc în reuniunile acesteia, astfel încât să fie luate cele mai bune decizii pentru întreprindere, într-un mediu de activitate din ce în ce mai complex. În mod obligatoriu, majoritatea administratorilor întreprinderii publice (fie ea societate sau regie autonomă) va fi alcătuită din administratori independenți.

Toți membrii CA, inclusiv cei selectați din cadrul autorității publice tutelare (funcționari publici sau alt tip de personal contractual) ar trebui să aibă **experiență profesională de minim 5 – 10 ani și studii adecvate** (în sectoarele financiar, economic, juridic, administrativ) **și 5 ani experiență managerială**. Nu trebuie ca toți membrii CA să aibă experiență profesională în industria în care activează societatea, întrucât pluralitatea de experiențe profesionale este cea care poate da substanță discuțiilor și activității membrilor CA. Cu toate acestea, unii dintre ei trebuie să aibă și acest tip de experiență sectorială. De asemenea, este esențial ca toți membrii CA să aibă o educație economică adecvată și o bună înțelegere a principalilor termeni economici specifici administrării unor societăți și de guvernare corporativă – acest aspect va fi verificat în cadrul procesului de selecție.

Comitetul de nominalizare și remunerare din cadrul Consiliului de Administrație, sau, în cazul în care un astfel de consiliu nu este format, autoritatea publică tutelară, va determina profilele specifice pentru fiecare membru al consiliului, ținând cont de nevoile specifice ale întreprinderii publice. O dată

implementate principiile guvernantei corporative într-o întreprindere publică, în sensul selectării și numirii unui CA profesionist, dezvoltarea competențelor și expertizei Comitetului de Nominalizare și Remunerare din cadrul CA (din care trebuie să facă parte cel puțin un membru independent, preferabil o majoritate de astfel de membri) ar trebui să fie prioritară. **Pe termen lung, este de dorit ca acest Comitet de Nominalizare și Remunerare să fie tot mai implicat în identificarea nevoilor de formare profesională și dezvoltare la nivelul CA, dar și la nivelul conducerii executive.**

Este de dorit ca cei care candidează pentru o poziție de administrator independent să aibă o experiență profesională suficient de îndelungată în administrarea sau conducerea unor societăți cu activitate complexă și relevanță pentru sfera lor de activitate sau în consultanță, în proiecte adresate unor societăți similare din punct de vedere al complexității. Trebuie încurajată prezența administratorilor cu experiență în mediul privat, fiind dorită asigurarea unui echilibru între experiența în mediul public și în cel privat.

Vor fi înființate cel puțin două astfel de comitete – de audit și de nominalizare și remunerare – însă, în funcție de specificul societății, pot fi organizate și mai multe (ex: de securitate, de gestionare a riscului, de etică și integritate, de control al costurilor, de strategie, etc.). Evaluarea și remunerarea anuală ale administratorilor de către acționari va ține cont inclusiv de performanța activității acestora în cadrul comitetelor – număr de inițiative derulate, de propuneri înaintate, de analize efectuate - precum și calitatea acestora. Pe pagina web a fiecărei întreprinderi publice vor fi prezentate comitetele din cadrul CA, membrii acestora precum și o prezentare evaluativă a activității acestor comitete.

De asemenea, autoritățile publice tutelare, dar și Ministerul Finanțelor Publice, vor evalua inclusiv funcționarea acestor aranjamente de guvernare corporativă în cadrul Consiliului, și transversal, între mai multe întreprinderi publice pe care le au în coordonare, cu scopul transferului de bune practici. Este de dorit ca autoritățile publice tutelare, dar și MFP, să organizeze periodic grupuri de lucru și schimb de bune practici între membrii din CA-uri diferite pentru identificarea celor mai bune modalități de eficientizare și profesionalizare a acestor organe de conducere, cu accent pe instrumente concrete prin care CA-ul poate îmbunătăți performanța și transparența societății.



### **3.9 ASIGURAREA TRANSPARENȚEI PRIVIND PARTICIPAREA STATULUI ÎN ÎNTEPRINDERI PUBLICE: POLITICA PRIVIND FURNIZAREA DE INFORMAȚII**

#### **3.9.1 LA NIVELUL AUTORITĂȚILOR PUBLICE TUTELARE**

Anual, autoritățile publice tutelare vor da publicității un **raport privind activitatea și performanța întreprinderilor publice** din subordine/coordonare/sub autoritate. Acest raport va fi elaborat de structura de guvernare corporativă înființată la nivelul fiecărei autorități publice tutelare. Va conține nu numai date financiare cu privire la performanța întreprinderilor publice, ci și o analiză critică a gradului de implementare a obiectivelor cuprinse în planurile de administrare ale întreprinderilor, precum și ale acțiunilor și inițiativelor de îmbunătățire a guvernantei corporative derulate la nivelul întreprinderilor publice. **Aceasta analiză va extrage inclusiv bune practici.** De asemenea, va cuprinde comparații și benchmark-uri între întreprinderi din aceeași ramură de activitate, naționale sau internaționale, astfel încât analiza performanței întreprinderilor publice să capete o dimensiune mai relevantă pentru publicul larg.

În permanență, autoritățile publice tutelare vor întreține o bună comunicare cu publicul larg cu privire la eventualele acțiuni de control întreprinse la nivelul întreprinderilor publice, menționând concluziile acțiunii de control, precum și măsurile dispuse pentru remediere.

De asemenea, autoritățile publice tutelare vor respecta toate celelalte prevederi legale privind transparența, inclusiv **Legea nr. 544 din 2001** privind liberul acces la informațiile de interes public, precum și cele cuprinse în legislația privind guvernarea corporativă ca de exemplu publicarea anunțului de recrutare a conducerii întreprinderii publice.

### 3.9.2 LA NIVELUL ÎNTRINDERILOR PUBLICE

Se resimte o **mare nevoie de îmbunătățire a coerenței paginilor web ale întreprinderilor publice**, nu numai ale celor listate la bursă, care aplică reguli de comunicare specifice și care, în general, mențin o transparență către investitori impusă de cerințele piețelor de capital. Pe termen lung, statul trebuie să aspire la un nivel asemănător de transparență atât în cazul societăților listate, cât și a celor nelistate.

**Pe paginile web ale întreprinderilor publice, recomandăm publicarea următoarelor informații:**

- Principii strategice/ strategia de dezvoltare pe termen mediu și lung
- Organigrama
- Declarațiile de avere, declarația de interese, dacă este cazul, conform reglementărilor în vigoare
- Raportările financiare anuale și semestriale, de îndată ce acestea devin disponibile, însoțite, în cazul raportărilor anuale de raportul de audit
- Actul constitutiv
- Hotararile AGA
- CV-urile membrilor Consiliului de Administrație și ale directorului general / directori
- Materialele discutate în AGA și rezultatul votului – aceste informații ar trebui să fie disponibile fără parolă, către publicul larg
- Codul de Etică
- Componența comitetelor din cadrul CA, regulile de funcționare a acestora, precum și o evaluare a activităților lor
- Politica de remunerare
- Raportul anual cu privire la remunerații și alte avantaje acordare conducerii
- Politica întreprinderii publice de control intern și gestionare a riscurilor, inclusiv declarația CA că s-a asigurat, anual, de buna funcționare a acestor sisteme
- Forma cadru a contractului de mandat
- Strategia întreprinderii publice privind politica de responsabilitate socială
- Codul de Guvernare Corporativă
- Planul de administrare (fără divulgarea elementelor neconcurențiale și a altor informații de natură confidențială)
- Planul de management (fără divulgarea elementelor neconcurențiale și a altor informații de natură confidențială)
- Rapoarte anuale din partea Consiliului de Administrație, cu privire la activitatea desfășurată și atingerea indicatorilor financiari și non-financiari de performanță
- Tranzacțiile cu părțile afiliate (numai pentru societăți)
- Politica privind conflictul de interese



Informațiile menționate mai sus ar trebui prezentate pe website-urile întreprinderilor publice într-o manieră ușor de accesat. Fiecare website ar trebui să conțină buton de căutare, astfel încât informația să poată fi accesată de publicul larg, jurnaliști, etc.

De asemenea, întreprinderile publice ar trebui să comunice prin canalele specifice, inclusiv website, datele de contact la care pot fi solicitate informații, pot fi depuse petiții, șamd. În conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990 acestea trebuie să posteze datele de identificare ale societății (CUI, nr. de înregistrare al registrul comerțului, capital social, sediu social), sub sancțiunea amenzii.

### 3.9.3 CĂTRE O RELAȚIE SĂNĂTOASĂ ÎNTREPRINDERI PUBLICE – FACTOR POLITIC

**Imixtiunea politicului** în funcționarea întreprinderilor publice a fost un fenomen întâlnit destul de frecvent în România, manifestat prin numiri politice la conducerea întreprinderilor publice sau chiar prin practici ilegale, anchetate în prezent de organele abilitate (contracte preferențiale, etc.). De aceea, este esențial ca selecția de **administratori profesioniști** care să conducă întreprinderile publice, conform legislației în vigoare privind guvernanta corporativă, să se realizeze cât mai repede pentru toate întreprinderile publice și cât mai transparent. Calitatea de membru într-un partid politic nu descalifică în mod automat un candidat de la a participa la selecția pentru Consiliul de Administrație al unei întreprinderi publice. Acest lucru ar trebui, dimpotrivă, precizat în mod transparent în timpul procesului de selecție, inclusiv prin publicarea CVurilor candidaților în timpul procesului de selecție. Totuși, o eventuala selectare și numire în cadrul Consiliului de Administrație va fi făcută exclusiv ținând cont de **meritele profesionale și experiența relevantă** pentru întreprinderea publică respectivă (în afara sferei experienței politice a candidaților).

De asemenea, **sunt strict interzise și vor fi denunțate de îndată orice încercări ale factorului politic de influențare a deciziilor operaționale ale întreprinderii publice**, sub forma promovării unor anumite proiecte de investiții, a unor anumiți contractori sau a anumitor persoane ca ocupanți ai eventualelor posturi vacante. Consiliul de Administrație, având datoria de acționa în folosul întreprinderii publice pe care o conduce, trebuie să reziste acestor presiuni și, unde e cazul, să le denunțe conform legislației în vigoare.

Pe de altă parte, se poate ca politicieni locali să dorească, în numele mandatului acordat de cetățenii respectivului județ/ respectivei localități în care își derulează activitatea întreprinderea publică să aibă contacte cu reprezentanții conducerii societății, eventual să promoveze anumite proiecte de investiții sau proiecte având drept beneficiari comunitatea locală. Nu sunt neobișnuite, din această cauză, vizite în teren, la sediul întreprinderilor publice ale diverșilor parlamentari sau reprezentanți ai autorităților locale. Conducerea întreprinderii publice va da curs unor astfel de discuții venite din partea mediului politic, cu înștiințarea prealabilă a Consiliului de Administrație și, pe cât posibil, cu participarea reprezentanților acestuia la întâlniri/ vizite oficiale. Dialogul dintre factorul politic și o întreprindere publică importantă pentru economia locală sau națională este firesc și face parte din acțiunile obișnuite de Afaceri Publice ale societăților private. De altfel, este recomandat ca întreprinderile publice să își înființeze propriile departamente de Afaceri Publice, care să gestioneze într-o manieră integră, transparentă și profesionistă relația cu autoritățile și cu factorul politic.



### 3.10 RESPONSABILITATE SOCIALĂ A ÎNTREPRINDERILOR PUBLICE, INCLUSIV ACORDAREA DE SPONSORIZĂRI

Una dintre așteptările nefinanciare distincte ale statului vizavi de întreprinderilor publice este **responsabilitatea socială** a acestora. De multe ori, aceste întreprinderi publice, controlate politic, au fost folosite în scopul sprijinirii unor proiecte și inițiative locale discutabile din punct de vedere al raportului



cost-beneficiu, precum și al sustenabilității, cu scopul atragerii de capital de imagine. Guvernul este hotărât să oprească astfel de practici. Mai mult decât atât, își dorește ca întreprinderile publice să tranziteze înspre un model responsabil de politică de responsabilitate socială, care să le facă exemple de luat în seamă în domeniu.

Neîndoielnic, întreprinderile publice reprezintă, în unele locuri din țară, angajatori extrem de importanți pe plan local. Din nefericire însă, **s-a prezumat în mod greșit că sarcina întreprinderilor publice este asigurarea de locuri de muncă pe plan local cu orice preț, chiar și cu prețul ignorării unor imperative simple de eficacitate și eficiență economică.** Acest lucru trebuie să se schimbe, inclusiv printr-o politică modernă de responsabilitate socială. Astfel, mai cu seamă în regiunile monoindustriale, principalele acțiuni de responsabilitate socială a întreprinderilor publice ar trebui să se îndrepte către programe și inițiative de reconversie profesională, de dezvoltare economică locală, de antreprenoriat, mai ales în cazurile în care tendințele evidente din piață vor reclama acțiuni de restructurare. Astfel de inițiative sunt, de altfel, la granița dintre responsabilitate socială și politică responsabilă privind resursele umane. Se pot realiza modele pilot de astfel de inițiative care să transforme întreprinderile publice în adevărați inovatori în domeniu.

În ceea ce privește alte aspecte de responsabilitate socială, trebuie precizat că această arie nu înseamnă numai acordarea de sponsorizări, ci reprezintă **ansamblul comportamentului societății vizavi de mediul social în care acționează:** respect pentru drepturile angajaților, respect pentru mediu și sănătate, promovarea proiectelor și programelor interne de dezvoltare a angajaților și de cultivare a unui comportament responsabil al acestora (ex: programe de mentorat, programe de voluntariat intern, etc.).

În ceea ce **privește practica acordării de sponsorizări** către organizații terțe (ONG-uri, persoane fizice), ea trebuie decisă de fiecare societate în parte, asumată și aprobată la nivel de Consiliu de Administrație, în acord cu viziunea și misiunea și strategia societății, ca document distinct de politică internă. Un astfel de document va preciza în mod clar aspecte precum:

- **Procedurile interne pentru acordarea de sponsorizări:** până la ce praguri financiare aprobă conducerea executivă, până la ce praguri aprobă CA (în funcție de dimensiunile societății, aceste praguri pot varia, însă, de regulă, sponsorizările mai mari de 20.000 EUR nu ar trebui acordate fără aprobarea CA-ului și sponsorizările, ca și achizițiile, nu ar trebui "sparte", a.î. să cadă sub respectivul prag), alcătuirea și regulamentul de funcționare ale Comisiei de Sponsorizări, documentele justificative în baza cărora se acordă sponsorizări și se monitorizează sponsorizările acordate.
- **Transparența sponsorizărilor:** statul se așteaptă ca atât politica de responsabilitate socială a societății să fie un document public, pe website-ul acesteia, cât și să fie publicat un raport anual, pe site-ul societății, cu toate sponsorizările acordate, indiferent de valoarea acestora. Acest raport ar trebui să conțină date precum beneficiarul fiecărei sponsorizări, valoarea sponsorizării, obiectul sponsorizării și o scurtă descriere a temeiului în care se acordă această sponsorizare, prin referire la politica de responsabilitate socială a întreprinderii publice.
- **Domeniile pentru care se acordă sponsorizări.** Acestea ar trebui să fie în acord cu activitatea societății și cu interesele pe termen lung ale societății și ar trebui să vizeze obiective generale de sustenabilitate în regiunea în care se acordă sponsorizările.
- **Criterii de evaluare pentru acordarea de sponsorizări.** Se vor avea în vedere aspecte precum impactul, sustenabilitatea, raportul cost – beneficiu, aspecte strategice, etc.

Anual, întreprinderea publică va publica un raport narativ asupra implementării politicii sale de responsabilitate socială, urmărindu-se evaluarea inițiativelor avute în acest domeniu.