

DEPARTAMENTUL DE STUDII PARLAMENTARE ȘI POLITICI UE
DIRECȚIA STUDII ȘI DOCUMENTARE LEGISLATIVĂ

**GUVERNANȚA CORPORATIVĂ
A ÎNTREPRINDERILOR DE
STAT ÎN UNELE STATE
MEMBRE ALE UNIUNII
EUROPENE**

studiu documentar

Octombrie 2021

Lucrările elaborate în cadrul Direcției studii și documentare legislativă au caracter documentar și nu reprezintă punctul de vedere al Camerei Deputaților.

Documentele legislative oficiale au fost consultate în limba de origine, iar traducerea informațiilor relevante selectate nu reprezintă o traducere oficială, fiind furnizată ca un mijloc de înțelegere a unui document original, scris în altă limbă.

Baza de date cuprinzând totalitatea studiilor elaborate de Direcția studii și documentare legislativă poate fi accesată prin intermediul paginii de Intranet a Camerei Deputaților la adresa: <http://www.cdep.ro/infoparl/dip.studii?par1=2021>

Documentare și sinteză: Sebastian Simion
Consilier parlamentar - Direcția studii și documentare legislativă
Palatul Parlamentului, str. Izvor nr.2-4, sect.5, București
Tel: 021.316.03.65; 021.414.13.50/ 51, Interior 1350/1349, camera 5070
E-mail: doc@cdep.ro

CUPRINS

CONSIDERAȚII INTRODUCATIVE.....	4
PRACTICI ȘI REGLEMENTĂRI ÎN UNELE STATE UE: TABEL COMPARATIV PRIVIND NOMINALIZĂRILE ȘI PROCESUL DE SELECȚIE	7
BULGARIA	16
LITUANIA	18
NORVEGIA	21
SUEDIA.....	24
BIBLIOGRAFIE/ WEBOGRAFIE	30

Considerații introductive

Corelația existentă între bunele practici ale guvernantei colective și dezvoltarea economică este un fapt recunoscut pe scară largă; aplicarea practicilor adecvate de guvernanta corporativă – conform OECD, Băncii Mondiale, FMI - vine în sprijinul guvernelor pe care le ajută, pe de o parte, să gestioneze în mod corespunzător întreprinderile care aparțin statului (sau în care statul are participațiuni importante) și, pe de altă parte, să faciliteze și/sau stimuleze dezvoltarea economică la scară națională. În **România**, cadrul de reglementare cu privire la aplicarea principiilor guvernantei corporative în întreprinderile de stat a venit odată cu adoptarea și punerea în aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr.109/2011 ([OUG 109/2011](#) aprobată prin [Legea 111/2016](#), cu modificările și completările ulterioare), considerată o decizie pozitivă. Conform datelor și raportărilor colectate după ce actul normativ a intrat în vigoare, aplicarea prevederilor sale a condus la performanțe financiare îmbunătățite, cel puțin pentru [un număr de întreprinderi de stat](#) (Transelectrica, Romgaz, Administrația Porturilor etc.). Dificultățile sesizate - și uneori confirmate și de unele declarații oficiale – făceau referire la: procesul de selecție a membrilor consiliilor de administrație și a directorilor din întreprinderile de stat (proces privit cu suspiciune sau considerat, uneori, ca fiind dubitativ sub aspectul profesionalismului celor nominalizați); procedurile de selecție și de numire a membrilor consiliilor (proceduri privite prin prisma competitivității), cuantumul remunerațiilor fixe (care nu sunt, de cele mai multe ori, competitive cu cele din mediul privat), accesul profesioniștilor independenți în structurile de administrație (care poate fi dificil), lipsa sancțiunilor pentru neaplicarea prevederilor cadrului reglementativ. În textul actului normativ se face referire la principiile guvernantei corporative a întreprinderilor de stat recomandate de Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) pe baza celor mai avansate standarde legislative și de bună practică a corporațiilor, menționându-se necesitatea instituirii unor pârghii de garantare a obiectivității și transparenței selecției managementului și a membrilor organelor de administrare, de asigurare a profesionalismului și responsabilității deciziei manageriale, a mecanismelor suplimentare de protecție a drepturilor acționarilor minoritari și o transparență accentuată față de public atât a activității societăților de stat, cât și a politicii de acționariat a statului.

Cu referire la [observațiile și evaluările](#) (în baza analizei legislațiilor naționale, politicilor și practicilor relevante) făcute la nivelul OECD (organizație care coordonează și o rețea globală privind guvernanta corporativă a întreprinderilor de stat - [OECD Global Network on Corporate Governance of State-Owned Enterprises](#) - oferind astfel cadrul necesar unui forum extins pentru factorii-cheie cu putere de decizie în domeniul politicilor, ca și pentru practicienii și experții din întreaga lume) facem observația că, acestea au fost cuprinse în două ghiduri, împreună cu recomandările de rigoare (primul dintre acestea a apărut în 2005 și a fost actualizat în 2015).

Potrivit OECD, consiliile de administrație îndeplinesc o funcție centrală în guvernanta corporativă și în performanța întreprinderilor de stat, fiind responsabile de funcționarea și dezvoltarea acestora (de strategiile corporative, de realizarea indicilor de performanță etc.). În această capacitate, consiliul de administrație acționează ca intermediar între stat – acționarul întreprinderii – și conducerea executivă a întreprinderii. Acest rol nu trebuie privit ca fiind mai puțin important în întreprinderile de stat decât în cele private, prin urmare OECD consideră că îndatorirea principală a consiliului de administrație este aceea de a acționa în interesul ambelor părți implicate (a statului și a companiei). Conform observațiilor OECD asigurarea unui rol puternic și autonom al consiliilor de administrație, în multe dintre statele monitorizate, este problematică, din varii motive: numirile executivului sunt ministeriale și prin urmare politizate, afectând (în măsuri diferite) relația dintre cele două părți; nu de puține ori comunicarea este gestionată *ad hoc* și prin mecanisme nu foarte cursive/inteligibile; în alte cazuri, membrii CA nu sunt calificați pentru pozițiile respective, numirile fiind politizate și ele (cu impact în performanța companiilor); din acest motiv OECD a realizat Ghidul menționat, propunând orientări standard la nivel internațional.

Fiecare întreprindere de stat își desfășoară activitatea într-un context juridic, instituțional și economic specific și măsurile de îmbunătățire a guvernantei trebuie adaptate la aceste circumstanțe. Întreprinderile de stat, prin reglementările care le privesc, au grade diferite de autonomie și de restricționare, precum și practici diferite de administrare.

În aproape toate țările, numirea directorilor întreprinderilor de stat revine în responsabilitatea guvernului, această atribuție fiind exercitată prin miniștrii de resort sau printr-o formulă de coordonare interministerială. În funcție de gradul în care statul are o politică de centralizare a proprietății întreprinderilor deținute, acestea pot depinde de miniștri (individual) sau de cabinet în întregul său. În exercitarea competențelor, miniștrii trebuie să urmărească interesul public general. În unele state, cum este cazul Suediei, al cărui exemplu îl vom analiza în cuprinsul materialului documentar, parlamentele intervin activ, monitorizează modul în care este respectat interesul general și primesc rapoarte anuale privind performanțele și modul în care au fost gestionate întreprinderile de stat.

Reformarea și consolidarea întreprinderilor de stat - reprezintă o altă temă de interes pentru guverne, parlamente și organisme internaționale. Banca Mondială împreună cu IFC (grup al Băncii Mondiale) au elaborat un pachet de instrumente destinat a sprijini statele în reformarea și consolidarea capacității funcționale a întreprinderilor de stat ([The Leadership Training Toolkit for State-Owned Enterprises / SOE Leadership Toolkit](#)); conceput în sistem modular și destinat utilizării unei diversități de formatori (de la universități la instituții guvernamentale sau centre de perfecționare în guvernare ori centre pentru formarea personalului consiliilor directoare) pachetul de instrumente este acompaniat de instrumente corolare (matrici de evaluare a progreselor, modele de analiză a datelor statistice, chestionare de evaluare din partea mediului privat etc.).

La nivelul Uniunii Europene ariile de preocupare în ceea ce privește întreprinderile de stat privesc: [stabilitatea financiară, funcționarea \(distorsionarea dacă este cazul\) pieței și finanțele publice](#). În ansamblu, în Uniunea Europeană rentabilitatea întreprinderilor de stat în sectoarele-cheie (precum căile ferate și energie) au rămas pozitive și relativ stabile (cu diferențe la nivel național și subsectorial). Companiile care produc pierderi (și costuri bugetare directe) din cauza administrării ineficiente au reprezentat / reprezintă unul dintre motivele pentru care UE, prin mecanismele instituționale dedicate, pune în continuarea accent pe raportarea transparentă a rezultatelor întreprinderilor de stat. Alte probleme identificate la nivelul întreprinderilor publice din unele state din Uniune¹ (unele remediate

¹ https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/ip031_en_2.pdf p.72 și passim

între timp) privesc: dificultatea monitorizării unui număr mare de întreprinderi de stat, pierderile raportate de o parte semnificativă a acestora, organizarea ineficientă (consilii directoare în unele cazuri mai mari decât numărul angajaților - era cazul Italiei), nivelul scăzut de satisfacție al clienților comparativ cu creșterea accelerată a prețurilor la serviciile oferite, transparența în raportarea datelor, necesitatea unei mai clare delimitări a intereselor comerciale de interesul public, transparența în angajarea / nominalizarea CEO și membrilor în consiliile de administrație, sincopă în raportarea periodică (și agregată) a datelor de performanță ale întreprinderilor, necesitatea profesionalizării consiliilor de administrație, consiliilor de supraveghere și a managementului etc.

Criza pandemică a afectat și ea funcționarea și performanțele întreprinderilor de stat, [OECD](#) reliefând, totuși, rolul pozitiv pe care acestea îl pot avea în asemenea contexte de criză (și în condițiile unor înalte standarde de guvernare ale companiilor de stat).

Practici și reglementări în unele state UE: tabel comparativ privind nominalizările și procesul de selecție

Stat	Responsabilitatea nominalizării	Calificare/ expertiză solicitată	Orientări în selecție/ constrângeri & limitări	Membrii pot proveni din mediul: public, privat sau independent
Austria	Autoritatea de a numi o are entitatea tutelară care exercită dreptul de proprietate a statului, respectiv ministerul care	“Calificările și abilitățile necesare”	Limita numărului de membri (10 maxim) cu cote de gen (25% și apoi 35% femei)	Nu sunt reglementate / stabilite politici de limitare sau cote (membrii pot fi și din sectorul public dar și

	administrează societatea de stat. Excepția este legată de întreprinderile de stat care urmau a fi privatizate, caz în care agenția competentă cu privatizarea era responsabilă de numirile membrilor consiliilor de administrație			independent de acesta).
Belgia	Numirile se fac prin Decret Regal, după consultarea cu consiliul de miniștri.	Nu sunt prevăzute cerințe formale	Membrii consiliului de administrație sunt funcție de numărul posturilor de conducere / numărul membrilor în consilii; există criterii de gen (1/3 femei); cele două comunități, flamandă și valonă, sunt reprezentate în mod egal în procesul de nominalizare.	Provin din sectorul public și din mediul profesioniștilor independenți.

Republica Cehă	Ministerul relevant (ca deținător al acțiunilor în întreprinderea de stat) nominalizează mebrii, după consultarea ministrului de resort cu primul ministru.	Cerințe: cunoașterea principiilor buneii guvernante, calificări economice și financiare, experiență în guvernanță, cunoașterea Codului Comercial.	Cunoașterea Codului Comercial și un nivel rezonabil de educație	N/A
Danemarca	În baza prevederilor Legii Companiilor numirea membrilor consiliului se face de către adunarea generală anuală, nominalizarea formală fiind în sarcina ministerului de resort (trebuie aprobată de un Comitet pentru Numiri și Organizare, din	Fără calificări formale solicitate.	Membrii numiți de stat în consiliu nu trebuie să fie angajați ai companiei și nici funcționari publici. Echilibrul de gen este un obiectiv, alte targeturi formale nu sunt prevăzute.	Cea mai mare parte a membrilor sunt independenți (profesioniști independenți).

	care fac parte premierul și miniștrii-cheie în gestionarea patrimoniului statului).			
Estonia	Mininisterul relevant nominalizează membrii, un număr de nominalizări revine Ministerului de finanțe.	Fără calificări formale solicitate.	Expertiză în Codul comercial și parcurgerea unui filtru de prevenire a potențialelor conflicte de interese.	Regula informală era ca jumătate dintre membri să fie aleși din zona publică și jumătate din zona privată, însă în realitate numărul membrilor din zona independentă este mai mare de jumătate pentru cea mai mare parte a societăților de stat.
Finlanda	Numirile sunt făcute în adunarea generală anuală (conform prevederilor Legii companiilor), reprezentanții	Fără calificări formale solicitate.	Miniștrii, membrii Parlamentului și înalții funcționari de stat nu pot fi membri în consilii. Ținta de gen: 40%. Membrii aleși în consilii pot servi pentru o	Un membru al consiliului va fi reprezentantul sectorului public, apărând interesele strategice ale statului. Toți

	acționariatului de stat pot fi votați de minister (rareori), de Directorul General cu competențe privind proprietatea de stat, de OSD (oficiul guvernului pentru proprietatea statului) sau de un reprezentat desemnat.		perioadă de maximum 7 ani.	ceilalți membri sunt independenți.
Franța	Pentru companiile care fac subiectul legii DSP (Délégation de service public) și în care statul este majoritar, numirile se fac prin ordin de ministru. Pentru cele cu participație, dar nu majoritară, numirile se fac în cadrul adunărilor	Sunt necesare calificări prevăzute de lege.	Din 2011 a fost introdus echilibrul de gen.	Membrii care reprezintă guvernul trebuie să provină din sectorul public sau din întreprinderile cu capital majoritar de stat.

	ordinare. Nominalizările din partea guvernului se fac formal de către ministerele de resort.			
Germania	Numirile sunt făcute de adunarea generală a acționarilor; în societățile de stat în care statul poate nominaliza membri în consiliile de supraveghere nominalizarea revine ministerului de resort	Sunt necesare experiența profesională, expertiza și cunoștințele aprofundate.	Pentru companiile cu peste 500 de angajați aceștia au dreptul să numească membri în consiliul de supraveghere. În companiile cu peste 500 (dar până în 2000 de angajați) angajații numesc 1/3 din directorii executivi. Pentru companiile cu peste 2000 de angajați salariații numesc 1/2 din membrii consiliului de supraveghere (întreprinderile de stat și cele private sunt tratate în mod similar). Echilibrul de gen este o cerință. Membrii nu	Statul ca acționar poate numi, în unele condiții, 1-2 membri în consiliile de supraveghere. În general, funcționează un mix între angajați din zona publică și cei din zona profesionistă independentă.

			trebuie să se afle în conflict de interese și să nu fie membri în mai mult de 3 consilii în același timp; nu vor fi numiți cei care se află în situația unei iminente retrageri dintr-un serviciu public sau dintr-o funcție de conducere.	
Grecia	Numirea revine ministerului de resort și este aprobată prin decizie interministerială; pentru unele societăți de stat este necesar acordul parlamentului elen.	Cerințele minime privesc existența unei licențe universitare și o perioadă de 5 ani de experiență la nivel executiv înalt.	Un membru într-un consiliu nu poate fi membru și în altul, cu excepția situației în care pentru al doilea nu este remunerat (remunerație doar pentru o singură poziție, excluderea cumulului). Regula de 1/3 privind echilibrul de gen este o altă condiție.	N/A
Ungaria	Responsabilitatea formală revine Ministerului	Criterii formale nu există însă de regulă este	Nu.	Membrii pot fi și din sectorul public și din

	dezvoltării, dar exercitarea competenței se face de către întreprinderea de stat.	cerută o licență universitare în drept, economie sau finanțe pentru membrii consiliilor de supraveghere.		mediul independent de acesta, neexistând politici preferențiale în procesul de nominalizare.
Italia	Nominalizarea și votul au loc în cadrul Ministerului economiei, în cazul unor societăți de stat există un process comun cu ministerul relevant.	Compania poate stabili criterii legate de performanțe, calificări, de independență și de integritate.	Cumulul maxim a 3 poziții ca membru în consilii diferite. Din anul 2015 cota de gen este de 1/3 femei.	N/A
Lituania	Comitetul director este numit de ministerul relevant. Pentru companiile LLC (<i>limited liability companies</i>) se organizează comitete interministeriale de selecție, care recomandă	Criteriile sunt decise de comitetul inter-ministerial de selecție. Criterile specifice sunt decise de ministerul de resort, caz cu caz (în general sunt necesare	Personalul din management nu poate servi și în consiliul de supraveghere, membrii nu pot figura în entitățile de reglementare din același domeniu ca societatea de stat, angajații nu pot forma majoritatea	Pentru companiile LLC 1/3 din membri trebuie să provină din zona independentă de sectorul public /privat.

	candidații ce vor fi aprobați de adunarea generală anuală. Ministerul de resort are drept de veto. Candidații sunt sugerați de Centrul de Coordonare pentru Guvernanță.	și sunt punctate: educația superioară, integritatea, absența condamnărilor, pregătirea financiară, viziunea strategică, experiență în managementul industrial)	consiliului, CEO nu poate fi președintele consiliului.	
Polonia	Membrii sunt numiți de Trezorerie, existând o politică detaliată de nominalizare și selecție.	Există un filtru calificativ care solicită: educație și experiență.	Funcționarii publici pot fi membri în maxim 2 consilii. Celelalte persoane pot face parte ca membri doar într-un singur consiliu.	N/A
Portugalia	Nominalizare revine consiliului de miniștri și, în unele cazuri ministerului de finanțe sau ministerului de resort. Decizia este susținută de un raport de	Integritate, profesionalism, competențe dovedite și experiență în management. Gradul universitar este necesar.	Conflictul de interese.	25% provin din zona independentă a profesioniștilor.

	opinie redactat anterior nominalizării de către Comitetul de Selecție și Recrutare în Administrația Publică.			
Slovenia	Unitatea centrală care gestionează proprietatea de stat (AUKN).	Politici formale de determinare a calității candidaților: educație, 10 ani de experiență profesională, referințe și recomandări.	Sunt verificate criteriile privind conflictul de interese, membrii pot face parte din 3 consilii, cota de gen este de 40% (pentru acei membri numiți de stat).	Funcționarii publici și politicienii nu pot face parte din consiliile de supraveghere.

Sursa: **OECD**

Bulgaria

În conformitate cu negocierile din cadrul *Exchange Rate Mechanism II*, [Bulgaria a solicitat asistență](#) în vedere îmbunătățirii guvernantei întreprinderilor de stat, în conformitate cu standardele internaționale. Mai precis, Ministerul de finanțe al Bulgariei a cerut sprijin tehnic pentru îmbunătățirea guvernantei întreprinderilor de stat, pentru revizuirea și evaluarea cadrelor juridice, de reglementare și operaționale ale sectorului întreprinderilor de stat (în scopul completării și alinierii legislației interne la cele mai bune practici internaționale). Comisia a oferit sprijin pe o perioadă de 12 luni, concretizat sub forma serviciilor de consultanță tehnică (din partea unei echipe de experți OECD).

Măsurile de sprijin au constat în:

- Revizuirea cadrului de reglementare și a celui operațional pentru întreprinderile de stat;
- Alinierea legislației privind proprietatea de stat la orientările OECD privind guvernanta corporativă a întreprinderilor de stat;
- Elaborarea unui proiect de lege privind întreprinderile publice (și a dispozițiilor de punere în aplicare).

În acest context, au fost analizate aspecte precum: clarificarea motivelor care stau la baza deținerii de către stat a întreprinderilor (analize pe sectoare de activitate); creionarea și aplicarea unor politici de bună calitate (privind întreprinderile de stat și guvernanta corporativă); profesionalizarea (entităților care/prin care se exercită proprietatea statului și asigurarea exercitării acestor drepturi de proprietate); asigurarea unui mediu concurențial echitabil între întreprinderile de stat și întreprinderile private; punerea în aplicare a unor standarde ridicate de transparență inclusiv a informațiilor de interes privind companiile de stat; profesionalizarea consiliilor de administrație și împuternicirea acestora să joace un rol-cheie în strategia și supravegherea corporativă.

Ca urmare a proiectului, Bulgaria a adoptat [o nouă lege privind întreprinderile publice](#) și a înființat o agenție specializată, [PECA](#) (Agenția pentru Întreprinderile Publice și Control). Adoptarea noii legislații a constituit un prim pas important în direcția alinierii cadrului juridic și de reglementare ce guvernează întreprinderile de stat la orientările OECD. Reformele juridice și instituționale din Bulgaria, conform obiectivelor proiectului, ar trebui să contribuie la îmbunătățirea profesionalismului și a transparenței în ceea ce privește practicile de gestionare a întreprinderilor de stat, precum și la îmbunătățirea standardelor de integritate publică și etică corporativă.

Statul, în calitate de proprietar majoritar, [stabilește componenta consiliilor de administrație](#), inclusiv remunerația acestora. Componenta consiliului de administrație este fixă – trei membri pentru societățile pe acțiuni deținute exclusiv de stat și cinci membri pentru societățile pe acțiuni deținute în coproprietate. Întreprinderile de stat publică rapoarte anuale, aprobate de auditori externi, situațiile financiare anuale fiind publicate în Registrul Comerțului.

[Recomandările experților OECD](#), la încheierea programului de asistență în domeniul administrării întreprinderilor și consiliilor de administrație cuprindeau, printre altele: recomandări cu privire la numărul membrilor independenți (și stabilirea unor limite anuale privind numărul maxim al acestora), alinierea la cerințele aplicabile mediului privat, atenuarea ingerințelor politice, urmărirea intereselor întreprinderilor și acționariatului, îmbunătățirea cadrului de desemnare al CEO (competența consiliilor în a numi și revoca directorul general sau cel puțin consultarea acestora în cazul întreprinderilor deținute integral de stat), transparența managementului și definirea clară a responsabilităților partajate (director general, consiliul de administrație și entitatea competentă privind exercitarea dreptului de proprietate a statului).

Lituania

În conformitate cu prevederile [Legii privind administrarea, utilizarea și cedarea activelor statului și a activelor municipale](#), activele statului sunt gestionate, utilizate și cedate prin dreptul fiduciar de către întreprinderea de stat și/sau Fondul Proprietății de Stat (activele care nu au fost transferate în acest fond în temeiul rezoluției guvernului sunt gestionate de către instituțiile de stat competente, de Banca Lituaniei, de întreprinderile de stat, de agenții și organizații precum și de către, în cazurile specificate în lege, municipalități și, în cazuri speciale, de societatea pe acțiuni Turto Bankas (Banca Proprietatea, un echivalent al unui fond de stat). Guvernul reprezintă autoritatea care gestionează drepturile de proprietate (stabilind procedurile în acest sens).

Reforma gestionării activelor de stat a avut loc în Lituania în conformitate cu dispozițiile legii menționate mai sus și cu Orientările privind punerea în aplicare a dreptului de proprietate adoptate prin [Rezoluția nr. 665 a Guvernului Republicii Lituania](#) din 6 iunie 2012. Principiile strategice: acționariat puternic, consilii de administrație competente și obiective clare.

Consolidarea funcției acționariatului - în viziunea factorului decident acest lucru înseamnă că guvernul dispune de toate informațiile necesare pentru adoptarea deciziilor (această funcție de coordonare și informare intră în sfera de competență a Ministerului Economiei, dar pentru eficientizare s-a înființat un centru de coordonare al

managementului (CCM) în cadrul Fondului de stat ([Turto bankas](#)). CCM urmărește și analizează performanța financiară și nefinanciară a întreprinderilor de stat, face propuneri guvernului cu privire la îmbunătățirea performanței și cu privire la elaborarea politicilor în sectorul întreprinderilor de stat. Drepturile acționarilor rămân în responsabilitatea miniștrilor de resort. CCM nu gestionează întreprinderile, fiind conceput doar pentru asigurarea standardelor de management unitare (și la nivel de competență) în toate întreprinderile de stat.

Implementarea guvernancei corporative (din anul 2018 începând) este un proces care a urmat orientările [OECD Corporate Governance Committee's Corporate Governance Accession Review](#). Acest lucru a însemnat:

- selecția membrilor consiliului efectuată transparent și cu implicarea agențiilor private de recrutare ([cadru reglementativ fiind modificat în 2019](#)) – pentru membrii independenți
- criteriile și procedurile sunt axate pe calificări și competențe
- posturile vacante din consilii sunt făcute publice pe paginile de web ale instituțiilor competente / responsabile, cu păstrarea strictă a evidențelor
- consolidarea criteriilor de selecție prin discuții / consultări cu agențiile private de recrutare (ideea este de finanțare a unei agenții de recrutare și nu finanțarea repetată a selecțiilor, ori de câte ori este necesar)
- procesul de selecție este inițiat de ministerul de resort, care stabilește criteriile și contractează o agenție privată de recrutare, care va pune la dispoziția unei comisii de selecție (de stat) lista completă decandidați și o listă scurtă de 3-5 nume (lista este întocmită în ordine ierarhică, pentru fiecare post vacant)
- stabilirea unei comisii de selecție cu 5 membri: un reprezentant propus de premier, unul care ține de competența organului de resort (entitatea deținută în proprietatea / înțrinderea), un reprezentant al Ministerului

Economiei și Inovării și un membru al [Centrului de Coordonare al Guvernantei](#). Experții externi pot fi invitați.

Observații: comisia de selecție nu decide imediat, prin vot, în baza listei primite de la contractorii privați (listelor, de fapt – cea lungă și lista scurtă). Comisia își face propria sa listă scurtă de candidați, decide pe cine și în ce ordine cheamă la interviuri și cum vor avea loc acestea. După ce acestea au avut loc, comisa stabilește (prin acordul membrilor ce o compun) cu privire la un clasament final al candidaților pentru fiecare post vacant și trimite lista la entitatea care gestionează proprietatea statului (împreună cu toate documentele candidaților); evident, lista este convenită de majoritatea comisiei de selecție și poate fi diferită de lista prezentată de contractorul privat de recrutare. Decizia finală este a ministerului (ministrului) de resort care gestionează proprietatea și care respectă și prevederile cu privire la prezența membrilor numiți de stat (membrii independenți trebuie să cuprindă cel puțin ½ din consiliul de administrație respectiv 1/3 pentru filialele întreprinderilor de stat); politicienii nu pot face parte din consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat.

În vederea aderării (în materie de guvernanță corporativă) recomandările OECD pentru Lituania (și în general) au fost:

- membrii consiliilor trebuie să dețină o diversitate de competențe (în primul rând cea impusă de sectorul de activitate al întreprinderii de stat) între care: experiență în domeniul finanțelor, expertiză în planificarea strategică și experiență în gestionare (management);
- membrii trebuie să fie în afara oricărei suspiciuni privind conflictul de interese (raportat la entități externe sau la alți membri ai consiliului).

Norvegia

Statul deține 71 de companii, calitatea de proprietar fiind exercitată în baza principiilor bunei guvernante ([cele 10 principii](#)): responsabilitate, transparență, exercitarea drepturilor în interesul său (interesul public) și al companiilor, împărțirea rolurilor și responsabilităților, exercitarea autorității în cadrul adunărilor și nu prin impunere, responsabilitatea board-urilor directoare în managementul companiilor, componența acestora fiind stabilită în baza expertizei relevante (capacitatea și diversitatea nominalizărilor sunt în funcție de natura și obiectul companiei), tratamentul egal al acționarilor, rolul de proprietar al statului separat de alte roluri & atribuții (arbitru, legislator etc.), evitarea creării de avantaje & interese deduse / care decurg din exercitarea autorității (statului) și care ar crea un avantaj comparativ companiilor de stat față de toate celelalte companii din piață.

Statul nu este reprezentat (prin funcționari sau persoane numite direct) în board-urile directoare; remunerațiile sunt decise în cadrul adunărilor generale și reprezintă un aspect definit prin prisma expertizei, responsabilității și profesionalismului. Unitatea centrală care se ocupă de proprietatea statului se găsește în cadrul Ministerului Comerțului, Industriei și Pescuitului (în forma unei [structuri departamentale](#)); atribuții conform specificului companiilor revin și ministerelor de resort. Legislativul (Storting) este implicat în respectarea interesului public, fiind organul care decide în legătură cu proprietatea statului și cu investițiile de capital. Ministerele de resort urmăresc modul în care consiliile directoare respectă și acționează în interesul companiilor.

FIGURE 2:

How the State exercises its ownership

The Ministries use expectations, owner dialogue and voting at the general meeting to contribute to the attainment of the State's goal as an owner.

As a basis for the State's exercise of ownership, assessments are made of the companies' strategic position, opportunities, risk, goal attainment and areas of improvement. Among other things, the analyses are based on information from the companies, market players, the media and other stakeholders.

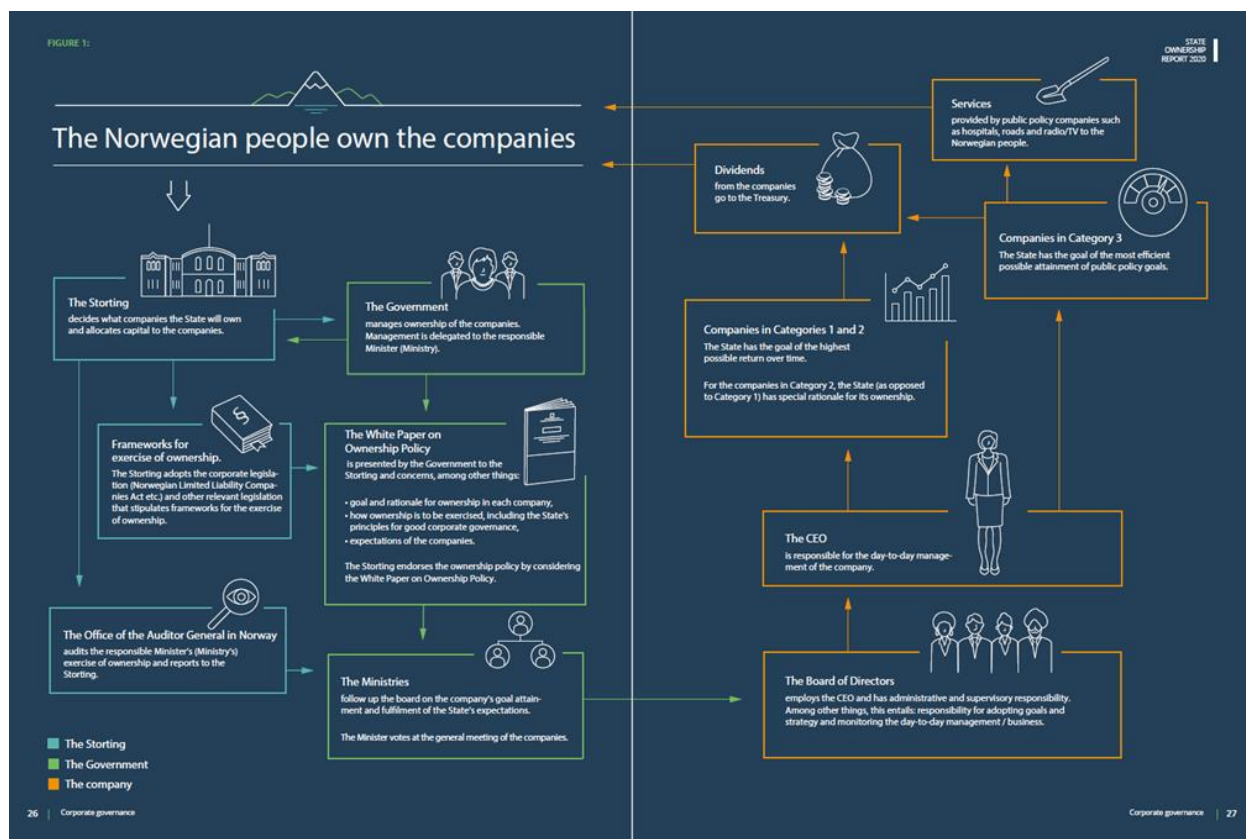


* EXAMPLE OF AGENDA FOR QUARTERLY MEETING

- Agenda for sustainable value creation, goals, strategy and risk level.
- Goal attainment (returns and/or public policy goal attainment).
- Company organisation/incentives/responsible business conduct/performance and risk management/reporting.
- Dialogue regarding current topics/issues.

** EXAMPLE OF AGENDA FOR ANNUAL MEETING WITH THE BOARD

- The board accounts for the company's challenges and opportunities.
- The State reviews its rationale and goal for ownership, and the areas of improvement which the State considers important for the company to work with.
- Dialogue regarding current topics/issues.



Parlamentului îi este prezentat, anual, un raport de tip *white paper* privind modul în care companiile statului au fost gestionate și cum a fost respectat interesul statului, al companiilor și al acționarilor (raportul respectiv este redactat de guvern). După cum se vede și în reprezentarea grafică de mai sus, companiile sunt împărțite în 3 categorii:

- categoria 1-a cuprinde companiile în care obiectivul statului este rentabilitatea (ca principală rațiune în modul de gestiune al proprietății);
- categoria a 2-a cuprinde companiile în care obiectivul statului constă în obținerea celui mai bun randament posibil / timp și unde statul are interese specifice în exercitarea dreptului de proprietate;
- categoria a 3-a cuprinde acele companii în care interesul statului constă în realizarea eficientă a obiectivelor ce țin de politicile publice.

Guvernul poate face propuneri privind renunțarea sau reducerea participațiilor statului în unele companii (odată cu prezentarea proiectului de buget) însă [autorizarea este](#)

[acordată doar de Storting](#) (care poate decide și ce companii îi rămân statului și în ce proporție).

Suedia

În [Suedia](#), cadrul pentru guvernanta consiliului de administrație al întreprinderilor de stat este stabilit în mod clar în [Legea privind societățile comerciale](#), companiile cu participație de stat intrând în reglementările [Codului de guvernanta corporativă pentru societățile cotate la bursă](#). Potrivit normelor suedeze, consiliile de supraveghere sunt autonome în definirea strategiilor pentru companii. Guvernul (sau autoritatea care gestionează proprietatea statului) stabilește obiectivele de performanță și le comunică consiliilor de administrație. Prin Ministerul Inovației și Antreprenoriatului guvernul își detaliază poziția cu privire la principiile-cheie ale guvernantei și gestionării, la repartizarea responsabilităților între proprietar (statul), consiliile de administrație și conducerea executivă. Obiectivele sunt comunicate în cadrul Adunării Generale Anuale a board-urilor. Din 2017 adunarea anuală decide politicile companiilor în care statul este proprietar.

Criterii de calificare pentru nominalizările în consiliile de administrație

În Suedia, punctul de plecare pentru absolut toate nominalizările în consiliile de administrație este reprezentat de necesitatea expertizei specifice, relevante, pentru posturile vacante *in concreto* din cadrul consiliului de administrație. Pentru a fi selectat în lista pentru alegerea în consiliul de administrație este necesar, în general, un nivel ridicat de expertiză în domenii precum guvernanta corporativă, operațiunile comerciale, aspectele financiare și alte domenii. În plus, sunt necesare integritatea și capacitatea de a răspunde intereselor generale ale societății.

Procedura de verificare și consultanța privind numirile

Deși numirea în consiliul de administrație este în mod oficial o decizie a ministerului care exercită competențele de proprietate ale statului, aceasta face, de asemenea, obiectul unei decizii colective a guvernului (candidații de pe lista de propuneri pentru societatea de stat fac obiectul aprobării comune din partea ministrului și

cabinetului prim-ministrului; fiecare nominalizare pentru o societate de stat se face printr-un acord al ambelor părți). Deciziile de numire sunt apoi luate în mod oficial în cadrul adunării generale anuale. Sunt necesare și acordurile acționarilor externi în procesul de numire, în cazul în care există acționari / investitori externi.

Instituirea comitetelor de numire

Procesul de numire în consiliul de administrație începe cu constituirea unui grup de lucru pentru fiecare dintre întreprinderile de stat, care analizează necesarul de expertiză și care elaborează profilul cerințelor în baza operațiunilor societății, a situației prezente și a provocărilor viitoare. Procesele de recrutare se fac prin intermediul a două persoane *head-hunting*, angajate de societate de stat. Întreprinderile de stat își organizează o echipă care gestionează investiția în recrutarea persoanelor competente pentru posturile de conducere; în general posturile vacante nu sunt publicate iar pentru pozițiile de directori nu există limite naționale de nominalizare (directorii pot fi recrutați și din străinătate, primând autoritatea expertizei, interesul întreprinderii și interesul general)

Asigurarea dreptului acționarilor de a participa la alegerea membrilor consiliului de administrație

Întreprinderile de stat instituie comitete de nominalizare externe, care participă la adunarea generală anuală (AGA) a acționarilor, decidentul final al numirii consiliului de administrație.

Componenta consiliului de administrație – principiul independenței și autonomiei consiliului de administrație

Există un consens juridic și de reglementare conform căruia miniștrii, secretarii de stat sau alți reprezentanți direcți ai puterii executive sau altor terțe părți în relație cu acestea nu pot fi numiți în consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat. Codul privind guvernanta corporativă – care se aplică atât întreprinderilor private, cât și întreprinderilor deținute de stat – impune ca necesitate o majoritate a directorilor independenți în consiliile de administrație. Componenta consiliului de administrație trebuie să asigure realizarea unui echilibru între context, domeniul de expertiză, experiență și gen. Un angajat al structurilor guvernamentale (în principal directorul de investiții responsabil pentru

fiecare societate de stat) trebuie să figureze în fiecare consiliu de administrație al majorității întreprinderilor de stat necotate la bursă, cu responsabilitatea de a coordona și supraveghea starea proprietății pentru fiecare dintre întreprinderile de stat. De asemenea, în temeiul unei legi specifice, reprezentanții angajaților pot fi reprezentați în consiliile de administrație ale tuturor întreprinderilor din țară.

Dimensiunea Board-ului

- Determinarea dimensiunii ideale a board-ului este importantă pentru asigurarea unor consilii funcționale, eficiente și profesionale. În acest sens, multe țări limitează numărul de posturi în consiliile de administrație, promovând în același timp diversitatea consiliilor de administrație.
- Directori independenți (min/max): procentul este de 90 % maxim (pentru Suedia)
- Reprezentanți ai statului în consiliile de administrație: doar directorii de investiții ai societăților de stat și niciun alt oficial guvernamental.
- Reprezentanții angajaților în consiliile de administrație: 2 membri, până la maxim jumătate din numărul membrilor
- Norme privind diversitatea consiliului de administrație: echilibrul de gen (obiectivul este de 40 %)

Remunerarea membrilor Consiliului

Nu există limitări statutare sau impuse de politica guvernamentală în ceea ce privește remunerarea consiliului de administrație. Remunerația consiliului de administrație este decisă de adunarea generală anuală iar deciziile sunt procesate în același mod ca și numirile în consiliile de administrație.

În majoritatea țărilor care au făcut obiectul anchetelor OECD, remunerarea membrilor consiliului de administrație al întreprinderilor de stat, în comparație cu alte întreprinderi, este sensibil sub nivelul pieței pentru competențele și experiența necesare.

Evaluarea consiliului de administrație

Dintre țările care au făcut obiectul anchetei OECD, Suedia solicită în mod oficial consiliilor întreprinderilor de stat să efectueze evaluări anuale ale performanței. Cu toate acestea, organismele de audit nu au niciun rol în evaluările consiliului de administrație. De exemplu, în Suedia, consiliile de administrație sunt mandatate să efectueze evaluări în conformitate cu politicile privind proprietatea statului elaborate la nivel central. Președintele comunică constatările în măsura în care acestea sunt relevante pentru procesul de numire a consiliului de administrație. Evaluările interne sunt mai frecvente, dar mediatorii externi sunt adesea utilizați pentru a evalua activitatea consiliului în ansamblu. Ocazional, evaluările se axează și pe directori (evaluări individuale), dar nu există o evaluare pe criterii speciale a președintelui consiliului de administrație / întreprinderii.

Suedia – tabel rezumativ conform evaluării OECD	
Responsabilitatea nominalizării	Ministerul de resort (decizia formală) cu acordul guvernului (cabinetul primului ministru, cu implicarea și a altor autorități guvernamentale cu atribuții în politicile privind proprietatea de stat)
Calificări necesare	Nivel înalt de competență în guvernanța corporativă, operațiuni comerciale, integritate financiară și abilitatea de a urmări în cel mai bun mod interesele companiei și interesele generale
Constrângeri / limitări	Obiectiv de gen: 40%
Evaluare de tip <i>Top-down</i>	Da, anual
Sunt stabilite cerințe formale	Da, pentru performanța generală a consiliului, ocazional pentru directori (individual) și pentru președinte

de prelucrare și proceduri?	
Autoevaluarea performanței de către consiliul de administrație (formal/informal)	Formal
Rezultatele procesului de evaluare sunt importante în numirile în consiliile de administrație?	Da

Observații: prelucrarea și formarea membrilor consiliului de administrație include întâlnirile *one-on-one* cu entitatea care exercită dreptul de proprietate a statului, vizite la fața locului organizate de societatea de stat, întâlnirea directorului cu potențialii membri ai consiliului de administrație (cei de pe lista de pe care se vor face nominalizările); directorii numiți de consilii se vor întâlni, ulterior, cu reprezentanții entității care exercită dreptul de proprietate al statului (minister de resort, oficii guvernamentale) pentru o discuție privind punctele de vedere cu privire la întreprinderea de stat (planul de afaceri, proiecții etc.) Individual, întreprinderile de stat au propriile lor programe de inițiere / informare pentru directori, inclusive vizitele *in situ*.

Dezvoltarea profesională: (pentru directori) sunt de tipul “*off the Shelf*” oferite de asociațiile profesionale; pentru membrii consiliilor de administrație pregătirea externă e asigurată de un organism profesional și centre de excelență (institute de management, de exemplu) și în cea mai mare parte este similar cu pregătirea la care acced directorii întreprinderilor private. Nu există programe specifice organizate de entitatea care exercită proprietatea statului (ministere sau alte autorități) pentru formarea membrilor și

directorilor, întrucât aceștia sunt selectați tocmai în baza experienței lor profesionale. Membrii consiliului de administrație se pot înscrie individual și în mod voluntar în programele oferite de institutele de administrație, cursuri pot fi oferite și de sindicate, în special pentru reprezentanții angajaților care nu au experiența necesară.

Participarea salariaților în consiliile de administrație: Suedia face parte din grupul celor 14 țări care au reglementate drepturile de reprezentare a lucrătorilor la nivelul consiliilor de administrație, în vigoare atât în sectorul public, cât și în cel privat (în societăți deținute de stat, foste de stat și privatizate, societăți pe acțiuni și societăți private - în afară de Suedia state cu astfel de reglementări mai sunt: Austria, Croația, Republica Cehă, Germania, Danemarca, Finlanda, Franța, Ungaria, Luxemburg, Țările de Jos, Norvegia, Slovenia, Slovacia).

Implicarea Parlamentului (Riksdag): mandatul guvernului (ca proprietar) este acordat de Riksdag, în fața căruia [este prezentat, anual, un raport privind rezultatele și modul de gestionare a întreprinderilor de stat](#), modul de aplicare al politicilor (construite în baza interesului public) și perspectivele pe termen lung (strategii, crearea de valoare, managementul profesional ș.a.m.d.) Eficiența, profitabilitatea și capacitatea de dezvoltare sunt lucrurile urmărite, în baza acestora fiind vizate consolidarea încrederii publice (în modul de gestiune și în sustenabilitatea afacerilor în care statul este implicat majoritar sau minoritar). Companiile în care ponderea statului este majoritară urmăresc strategiile acestuia; în aceste companii statul construiește și susține un dialog activ cu toți factorii implicați pentru aplicarea principiilor vizate. Principiile de management sunt adaptate în principal după *OECD Guidelines on Corporate Governance and Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises*, un cadru reglementativ predictibil și pentru stat și pentru companii (în Suedia 135000 de angajați sunt angajați în companiile deținute de stat sau în care este acționar). Toate acestea operează după regulile competitive ale pieței. Parlamentul decide cu privire la principii și dispoziții, nu și cu privire la dividende (ce țin strict de management); injectiile de capital, în cazul în care guvernul dorește acest lucru, se fac doar după autorizarea legislativului; în mod identic, acolo unde statul deține jumătatea din participații nu poate reduce sau diminua valoarea acestora fără aprobarea Parlamentului.

Bibliografie/ Webografie

OECD / BM / UE

Boards of Directors of State-Owned Enterprises. AN OVERVIEW OF NATIONAL PRACTICES https://www.gov.il/BlobFolder/generalpage/gca-oecd/he/files_gca-oecd_oecd-boards-of-directors.pdf

Guidelines on Corporate Governance and Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises <https://www.oecd.org/corporate/anti-corruption-integrity-guidelines-for-soes.htm>

<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/oecdglobalnetworkonprivatisationandcorporategovernanceofstate-ownedenterprises.htm>

https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/ip031_en_2.pdf

https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2016/november/tradoc_155072.pdf

https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9882a886-10ba-4d4c-bff8-e0efe0457a93/WBG_SOE_Leadership_Toolkit.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nDihxtC

Trade Union Confederation / TUC

https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/workers-voice-in-corporate-governance_0.pdf

România

<http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/133685>

https://fic.ro/files/coalitia/Corporate-Governance-in-SOEs-December-2014_1442908600.pdf

https://www.mfinante.gov.ro/static/10/Mfp/guvernanta/L111_2016.pdf

Bulgaria

[Improving the governance framework of state-owned enterprises in Bulgaria \(europa.eu\)](#)

<https://www.oecd.org/corporate/ca/SOE-Review-Bulgaria-Conclusions-and-Recommendations-English.pdf>

[Lex.bg - Закони, правилници, конституция, кодекси, държавен вестник, правилници по прилагане](#)

Lituania

[Lithuania Law on the state and municipal assets 1998 amended 2015 eng.pdf \(europam.org\)](#)

<https://www.oecd.org/corporate/Lithuania-Corporate-Governance-Progress-Note.pdf>

[VKC | Valdymo koordinavimo centras \(governance.lt\)](#)

Norvegia

Rapoarte de activitate privind managementul întreprinderilor de stat regjeringen.no

Principiile guvernantei corporative [The state's ten principles for good corporate governance - regjeringen.no](#)

Exercitarea dreptului de proprietate al statului [How state ownership is exercised - regjeringen.no](#)

[New report to the Storting on state ownership - regjeringen.no](#)

Suedia

Codul Suedez de Guvernanță Corporativă [The Swedish corporate governance model \(bolagsstyrning.se\)](#)

Legea privind societățile comerciale [Machine Translation of "Companies Act \(2005:551\)" \(Sweden\) \(global-regulation.com\)](#)

Guvernanța corporativă ([legi și reglementări 2021](#))