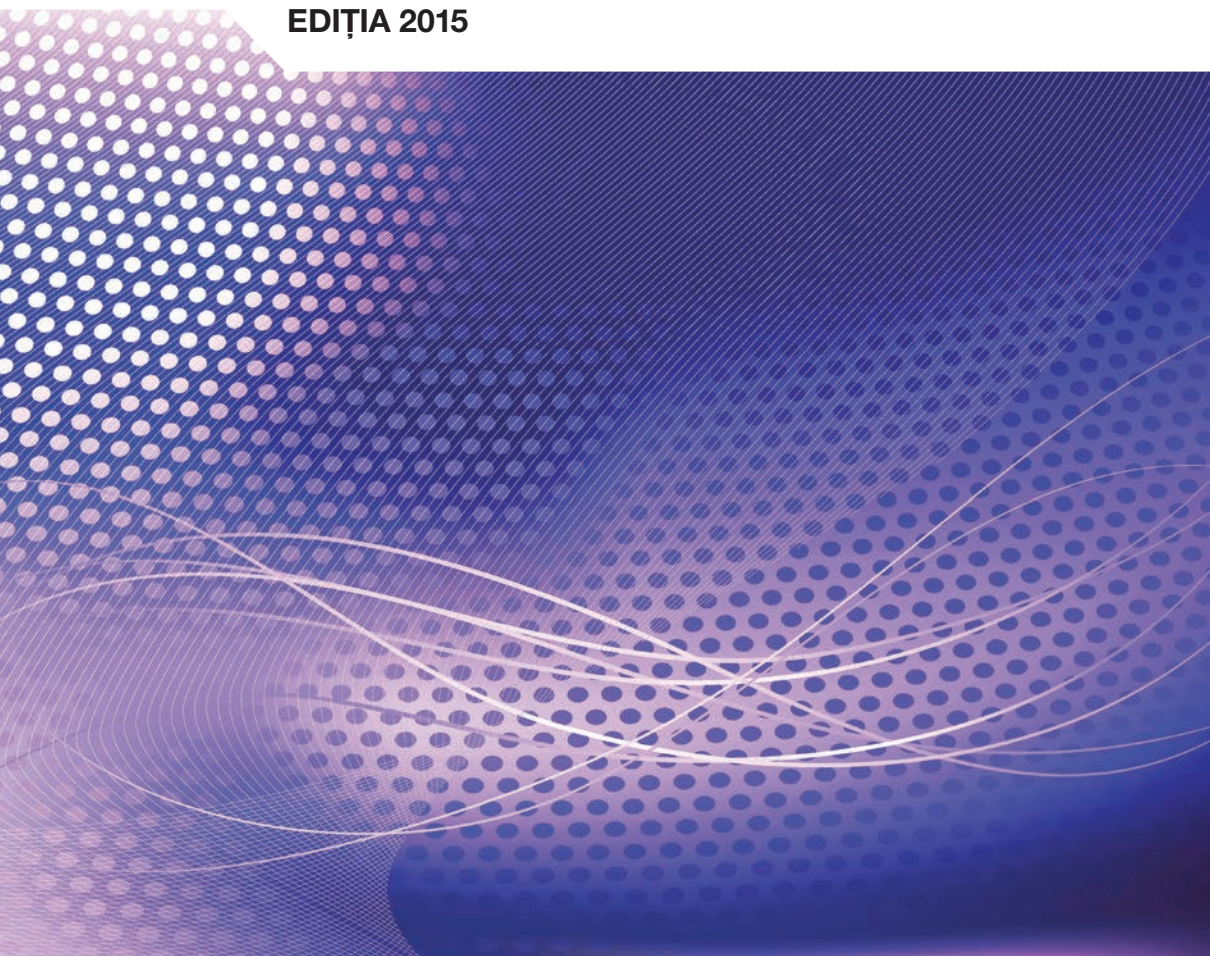




Ghidul OECD privind Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor de Stat

EDIȚIA 2015



Ghidul OECD privind Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor de Stat, Ediția 2015

Această lucrare este publicată sub responsabilitatea Secretarului General al OECD. Opiniile exprimate și argumentele expuse în acest document nu reflectă neapărat pozițiile oficiale ale Țărilor Membre ale OECD.

Prezentul document, precum și datele și hărțile incluse în acesta, nu aduc atingere situației sau suveranității nici unui teritoriu, delimitării frontierelor și limitelor internaționale și nici denumirii vreunui teritoriu, oraș sau zonă.

Rugăm să citați această publicație ca:

OECD (2022), *Ghidul OECD privind Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor de Stat, Ediția 2015*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7bd54fe4-ro>.

ISBN 978-92-64-85572-4 (tipar)

ISBN 978-92-64-73690-0 (pdf)

Titlul original: OECD (2015), *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264244160-en>.

Prezenta traducere a fost comandată de OECD. Singurele versiuni oficiale sunt textele în limba engleză și/sau franceză.

Credite foto: Coperta © ann triling/Thinkstock.com.

Corigențele publicațiilor OCDE pot fi găsite online la: www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm.

© OECD 2022

Utilizarea acestei lucrări, fie digitală sau tipărită, se va face în termenii și condițiile ce pot fi accesate la: <https://www.oecd.org/termsandconditions>.

Preambul

Ghidul OECD privind Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor de Stat (*Ghidul*) cuprinde recomandările destinate guvernelor referitoare la modul de asigurare a faptului că Întreprinderile de stat își desfășoară activitatea în mod eficient, transparent și responsabil. Acesta reprezintă standardul convenit la nivel internațional referitor la modul în care guvernele trebuie să își exercite funcția de proprietate a statului pentru a evita capcanele atât ale proprietății pasive, cât și ale intervenției excesive a statului. Ghidul a fost elaborat pentru prima dată în anul 2005 ca o completare a Principiilor OECD privind Guvernanța Corporativă¹ (Principiile). Ghidul s-a actualizat în anul 2015 pentru a reflecta un deceniu de experiență în implementarea lui și pentru a aborda noilor aspecte care au apărut referitor la Întreprinderile de stat în context național și internațional.

La îndeplinirea responsabilităților lor referitoare la dreptul de proprietate, guvernele pot beneficia și de următoarele recomandări care se aplică sectorului privat, în special de Principiile OECD/G20 privind Guvernanța Corporativă. Ghidul este destinat ca o completare a Principiilor, cu care este complet compatibil. Alte instrumente OECD relevante includ Ghidul OECD pentru întreprinderile multinaționale. De asemenea, ghidurile suplimentare pot fi căutate în alte surse, cum ar fi Cadrul politic al OECD pentru investiții și Setul de instrumente OECD pentru evaluarea concurenței. Ghidul include recomandări referitoare la modul în care guvernele se pot asigura că Întreprinderile de stat sunt cel puțin la fel de responsabile față de publicul larg precum trebuie să fie o societate cotate la bursă față de acționarii ei.

Ghidul s-a actualizat în anul 2015 pentru a reflecta un deceniu de experiență în implementarea lui și pentru a aborda noilor aspecte care au apărut referitor la Întreprinderile de stat în context național și internațional.

1. Aceste principii au fost redenumite *Principiile OECD/G20 privind Guvernanța Corporativă* în urma revizuirii lor din anul 2015 și a aprobării lor de către Miniștrii de Finanțe din G20 și Guvernatorii Băncii Centrale în cadrul reuniunii din 4-5 septembrie 2015.

Declarații de mulțumire

Ghidul a fost revizuit de către țările OECD în cooperare cu un cerc foarte larg de parteneri și părți interesate. Columbia, Letonia și Federația Rusă au participat la revizuirea Ghidului, în calitate de Asociați (la același nivel cu țările OECD) și s-au asociat în vederea revizuirii. Grupul Băncii Mondiale participă, în calitate de Observator, la Grupul de lucru pentru proprietatea statului și practici de privatizare. Argentina, Brazilia, Republica Populară Chineză, Costa Rica, Kazahstan, Lituania, Peru, Filipine, Africa de Sud și Ucraina au participat direct la discuțiile Grupului de lucru pe tema revizuirii. În timpul revizuirii Ghidului, s-au organizat consultări ample în afara reuniunilor obișnuite ale Grupului de lucru. S-au primit comentarii de la autoritățile din următoarele țări: Cabo Verde, Ecuador, Egipt, India, Indonezia, Irak, Republica Democrată Populară Laos, Malaiezia, Mauritania, Maroc, Myanmar, Paraguay, Suriname, Tailanda, Uruguay și Vietnam.

În plus, procesul de revizuire a beneficiat de feedback-ul partenerilor instituționali OECD care trebuie consultați, Comitetului consultativ pentru întreprinderi și industrie (BIAC) și Comitetului consultativ sindical (TUAC), precum și Institutului argentinian pentru guvernanța organizațiilor (IAGO), Băncii Asiatice de Dezvoltare, Institutului baltic de guvernanță corporativă, Asociației braziliene a investitorilor de pe piața de capital, Institutului brazilian al administratorilor de companii, Guberna, Băncii Interamericane de Dezvoltare, Rețelei internaționale de guvernanță corporativă, Băncii de Dezvoltare a Americii Latine, Academiei administratorilor din Malaiezia, Institutului de Resurse pentru Dezvoltare din Myanmar - Centrului pentru Dezvoltare Economică și Socială, Institutului Contabililor Publici Autorizați din Myanmar, Institutului de Guvernanță Corporativă din Pakistan, Institutului Contabililor Publici Autorizați din Filipine, Institutului Filipinez al Administratorilor de companii, Institutului pentru Administratori din Singapore, Federației Uniunii Camerelor de Comerț și Industrie din Myanmar și Comisiei Economice pentru Africa a Organizației Națiunilor Unite.

Cuprins

Prefață.....	7
Recomandarea Consiliului referitoare la Ghidul privind Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor de Stat	9
Despre Ghid	11
Aplicabilitate și definiții.....	14
I. Argumente pentru proprietatea de stat.....	17
II. Rolul statului în calitate de acționar.....	18
III. Întreprinderile de stat pe piață.....	20
IV. Tratatamentul echitabil al acționarilor și al altor investitori	22
V. Relațiile cu părțile interesate și întreprinderile responsabile.....	23
VI. Prezentare de informații și transparență.....	24
VII. Responsabilitățile consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat.....	26
Adnotări la Capitolul I: Argumente pentru proprietatea de stat.....	29
Adnotări la Capitolul II: Rolul statului în calitate de proprietar	33
Adnotări la Capitolul III: Întreprinderile de stat pe piață	45
Adnotări la Capitolul IV: Tratatamentul echitabil al acționarilor și altor investitori	51
Adnotări la Capitolul V: Relațiile cu părțile interesate și întreprinderile responsabile	57
Adnotări la Capitolul VI: Prezentare de informații și transparență	61
Adnotări la Capitolul VII: Responsabilitățile consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat	69

Consultați Publicațiile OECD pe:



http://twitter.com/OECD_Pubs



<http://www.facebook.com/OECDPublications>



<http://www.linkedin.com/groups/OECDPublications-4645871>



<http://www.youtube.com/oecdilibrary>



<http://www.oecd.org/oecddirect/>

Prefață

Întreprinderile de stat sunt principalii furnizori de servicii publice cheie, inclusiv utilități publice. Acest lucru înseamnă că operațiunile lor au un impact asupra vieții de zi cu zi a cetățenilor și a competitivității restului economiei. Întreprinderile de stat sunt actori din ce în ce mai importanți pe piețele internaționale. Pentru a menține un comerț deschis și un mediu de investiții care stă la baza creșterii economice, este esențial să se asigure faptul că își desfășoară activitatea într-un mediu concurențial și de reglementare solid.

Ghidul *OECD privind Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor de Stat* (Ghidul) cuprinde recomandări adresate guvernelor cu privire la modul în care să se asigure că Întreprinderile de stat funcționează în mod eficient, transparent și responsabil. Acesta reprezintă standardul convenit la nivel internațional referitor la modul în care guvernele trebuie să își exercite funcția de proprietate a statului pentru a evita capcanele atât ale proprietății pasive, cât și ale intervenției excesive a statului. Ghidul a fost elaborat pentru prima dată în anul 2005 ca o completare a *Principiilor OECD privind Guvernanța Corporativă*. Ghidul s-a actualizat în anul 2015 pentru a reflecta un deceniu de experiență în implementarea lui și pentru a aborda noilor aspecte referitoare la Întreprinderile de stat în context național și internațional.

Ghidul s-a modificat considerabil, iar relevanța lui politică a crescut foarte mult. Instrumentul actualizat și îmbunătățit oferă o mai mare claritate asupra modului în care decidenții trebuie să integreze instituțiile publice și să asigure implementarea bunelor practici convenite. S-au elaborat recomandări cu privire la argumentul pentru proprietatea de stat a întreprinderilor, care vor ajuta la luarea unei decizii cu privire la dorința guvernelor de a pătrunde în sectorul corporativ și la cerințele de responsabilitate la care se supun. Recomandările de menținere a condițiilor de concurență echitabile între Întreprinderile de stat și întreprinderile private oferă îndrumări pentru Întreprinderile de stat care sunt active pe piața națională și cea internațională.

Acest Ghid revizuit se emite într-un moment critic. În condițiile în care multe țări se confruntă cu o creștere economică mai mică și își văd marja de manevră bugetară diminuată, guvernele se confruntă cu provocări din ce în ce mai mari în

asigurarea bunei funcționări a sectoarelor Întreprinderilor de stat, iar acest document le oferă îndrumările relevante. Multe economii dispun de sectoare mari ale Întreprinderilor de stat, iar experiența ne arată că sectorul de stat poate fie să promoveze, fie să împiedice dezvoltarea economică și socială, în funcție de modul în care își desfășoară activitatea în conformitate cu bunele practici stabilite de comun acord. În același timp, o serie de țări acordă o atenție din ce în ce mai mare Întreprinderilor de stat străine care își desfășoară activitatea în jurisdicțiile lor - inclusiv în contextul acordurilor comerciale și de investiții - în vederea aprecierii orientărilor comerciale ale acestora și a eventualelor impacturi asupra peisajului concurențial.

Sunt sigur că *Ghidul* va continua să fie din ce în ce mai important, devenind o resursă a guvernelor. Acesta oferă un instrument puternic pentru a contribui la piețe mai corecte și mai competitive, la crearea de valoare, la creștere și dezvoltare, și pentru a îmbunătăți furnizarea unor servicii esențiale tuturor membrilor societății. Prin urmare, invit atât guvernele țărilor OECD, cât și guvernele țărilor partenere să folosească activ *Ghidul*.



Angel Gurría
Secretar General OECD

Recomandarea Consiliului referitoare la Ghidul OECD privind Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor de Stat

8 iulie 2015

CONSILIUL,

Având în vedere Recomandarea Consiliului privind Principiile de Guvernanță Corporativă, pentru care prezenta Recomandare stabilește ghidurile complementare pentru întreprinderile de stat;

Având în vedere Recomandarea Consiliului referitoare la Ghidul privind Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor de Stat (denumit în cele ce urmează „Ghidul”) pe care prezenta Recomandare o înlocuiește;

Având în vedere Ghidul pentru întreprinderile multinaționale, care face parte integrantă din Declarația privind investițiile internaționale și întreprinderile multinaționale; Convenția privind combaterea mituirii funcționarilor publici străini în cadrul tranzacțiilor comerciale internaționale; Recomandarea Consiliului privind principiile de participare a sectorului privat la infrastructură; Recomandarea Consiliului privind principiile de guvernanță publică a parteneriatelor public-private și Recomandarea Consiliului privind egalitatea de gen în educație, ocuparea forței de muncă și antreprenoriat;

Având în vedere revizuirea Ghidului în urma unor ani de atenție sporită din partea guvernelor care se angajează în reformarea sectoarelor lor de stat;

Recunoscând rolul important pe care întreprinderile de stat îl joacă în multe economii și participarea lor din ce în ce mai mare pe piețele internaționale și amplele beneficii care rezultă dintr-o bună guvernanță corporativă în întreprinderile de stat;

Recunoscând că întreprinderile de stat se confruntă cu provocări diferite în materie de guvernanță care decurg din faptul că dreptul de proprietate se exercită de către guvern în numele publicului larg;

La propunerea Comitetului de Guvernanță Corporativă:

I. Recomandă ca țările membre și țările terțe care au aderat la prezenta Recomandare (denumite în continuare „Țări aderente”) să țină seama în mod corespunzător de Ghidul care este prevăzut în Anexa la prezenta Recomandare și face parte integrantă din aceasta sub forma unor practici convenite de comun acord în organizarea sectoarelor întreprinderilor de stat;

II. Recomandă ca Țările aderente să promoveze activ implementarea Ghidului în vederea stabilirii practicilor lor de proprietate și a definirii unui cadru de guvernanță corporativă a întreprinderilor de stat;

III. Invită Secretarul general să disemineze această Recomandare;

IV. Invită Țările aderente să disemineze această Recomandare;

V. Invită Țările neaderente să ia în considerare această Recomandare și, dacă este cazul, să adere la aceasta sub rezerva unei revizuii efectuate de Grupul de lucru pentru proprietatea statului și practici de privatizare;

VI. Instruiește Comitetul de Guvernanță Corporativă, prin Grupul de lucru pentru proprietatea statului și practici de privatizare, să urmărească implementarea acestei Recomandări și să raporteze Consiliului acest lucru nu mai târziu de cinci ani de la adoptare și după caz, ulterior.

Despre Ghid

Multe economii industrializate sunt caracterizate de piețe deschise și competitive ferm înrădăcinate în statul de drept, cu întreprinderi private, în calitate de actori economici predominanți. Cu toate acestea, în alte țări, inclusiv în multe economii emergente, întreprinderile de stat reprezintă o parte deloc neglijabilă din PIB, ocuparea forței de muncă și capitalizarea pieței. Chiar și în țări în care întreprinderile de stat joacă doar un rol minor în economie, acestea sunt adesea predominante în industriile de utilități și infrastructură, cum ar fi energie, transport, telecomunicații și în unele cazuri și hidrocarburi și finanțe, ale căror performanțe sunt de mare importanță pentru segmentele largi de populație și altor părți din sectorul comercial. În consecință, buna guvernanta a întreprinderilor de stat este critică pentru asigurarea contribuției lor pozitive la eficiență economică și competitivitate. Experiența ne-a arătat că dezvoltarea bazată pe piață este cel mai eficient model de alocare eficientă a resurselor. O serie de țări sunt în curs de reformare a modului în care își organizează și gestionează întreprinderile de stat și au implementat, în multe cazuri, cele mai bune practici internaționale, cum ar fi prezentul Ghid ca punct de plecare sau chiar punct de referință. Ghidul are scopul: (i) de a profesionaliza statul în calitate de acționar; (ii) de a face ca întreprinderile de stat să desfășoare activități cu aceeași eficiență, transparență și responsabilitate ca întreprinderile private care au implementate bune practici și (iii) de a se asigura că competiția dintre întreprinderile de stat și întreprinderile private, dacă este cazul, se desfășoară în condiții de concurență echitabile. Ghidul nu abordează problema dacă anumite activități sunt mai bine plasate în proprietate publică sau privată. Cu toate acestea, dacă un guvern decide să înstrăineze întreprinderile de stat, atunci o bună guvernanta corporativă este o condiție prealabilă importantă a privatizării eficiente din punct de vedere economic, îmbunătățind evaluarea întreprinderilor de stat și, prin urmare, sporirea veniturilor fiscale rezultate din procesul de privatizare.

Argumentul pentru proprietatea de stat a întreprinderilor variază în rândul țărilor și industriilor. În mod specific, se poate spune că acesta cuprinde un amestec de interese sociale, economice și strategice. Exemplele includ politica industrială, dezvoltarea regională, furnizarea de bunuri publice, precum și existența așa-numitelor monopoluri „naturale” în care concurența nu este considerată fezabilă. Cu toate acestea, în ultimele decenii, globalizarea piețelor, schimbările tehnologice și dereglementarea piețelor anterior monopoliste au condus la reajustarea și restructurarea sectorului de stat în multe țări. În plus, participarea întreprinderilor de stat la comerțul și investițiile internaționale a crescut semnificativ.

În timp ce Întreprinderile de stat au fost odată implicate, în principal, în furnizarea infrastructurii de bază sau a altor servicii publice pe piețele lor naționale, Întreprinderile de stat devin din ce în ce mai mult actori importanți în afara teritoriilor lor. În tandem cu această dezvoltare este proliferarea vehiculului investițional de stat, care aduce complexitate relației dintre guverne și întreprinderile pe care le dețin. Aceste dezvoltări sunt examinate într-un număr de rapoarte OECD care au servit ca feedback pentru acest Ghid.²

Întreprinderile de stat se confruntă cu provocări diferite în materie de guvernanță. Pe de o parte, Întreprinderile de stat pot suferi din cauza unor intervenții nejustificate ale acționarilor și a unor intervenții motivate politic, ceea ce are drept rezultat linii neclare de responsabilitate, lipsa responsabilității și pierderea eficienței în operațiunile întreprinderilor. Pe de altă parte, lipsa oricărei supravegheri care se datorează dreptului de proprietate total pasiv sau îndepărtat al statului poate slăbi stimulentele Întreprinderilor de stat și ale personalului acestora în vederea desfășurării activității în interesul superior al întreprinderii și al publicului larg care constituie acționarii lor finali, și crește probabilitatea unui comportament de profit în scop personal din partea persoanelor din interiorul întreprinderilor. De asemenea, conducerea Întreprinderilor de stat poate fi protejată împotriva a doi factori de disciplinare care sunt considerați esențiali pentru gestionarea politicilor în companiile din sectorul privat, adică posibilitatea preluării și a falimentului. La nivelul statului, aplicarea legilor și reglementărilor comerciale împotriva Întreprinderilor de stat poate crea provocări unice din cauza divergenței intra-guvernamentale create de organele de reglementare care introduce acțiuni de executare împotriva entităților controlate de guvern. Atunci când Întreprinderile de stat au obiective duble de desfășurare a activităților economice și de îndeplinire a unui rol de politici publice, apar alte probleme de guvernanță.

În mod fundamental, dificultățile legate de guvernanța corporativă rezultă din faptul că responsabilitatea pentru performanța Întreprinderilor de stat presupune un lanț complex de agenți (conducere, consiliul de administrație, entități-acționari, ministere, guvern și legiuitori), fără a fi clar și ușor identificabili sau cu mandanți de la distanță; părțile au conflicte de interese intrinseci care ar putea motiva deciziile care au la bază alte criterii decât interesul superior al întreprinderii și publicului larg care constituie acționarii ei. În vederea structurării acestei rețele complexe de responsabilități pentru a se asigura că sunt luate decizii eficiente, o bună guvernanță corporativă este o provocare și necesită o atenție deosebită asupra aceluiași trei principii care sunt de o importanță capitală pentru un mediu atractiv de investiții, transparență, evaluare și coerență a politicilor.

2. *Responsabilitate și transparență: Un ghid pentru proprietatea de stat*, OECD, 2011; *Neutralitate concurențială: Menținerea unor condiții de concurență echitabile între întreprinderi publice și private*, OECD, 2012; *Consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat*, OECD, 2013; *Finanțarea întreprinderilor de stat: O prezentare generală a practicilor naționale*, OECD, 2014; și *Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor Stat: Un inventar al argumentelor pentru proprietatea de stat*, OECD, 2015.

Ghidul *privind Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor de Stat* a fost elaborat pentru prima dată pentru a aborda aceste provocări în anul 2005. În anul 2014, Comitetul de Guvernanță Corporativă OECD a solicitat Grupului său de lucru secundar pentru proprietatea statului și practici de privatizare să examineze și să revizuiască acest instrument în lumina a aproape un deceniu de experiențe dobândite în implementarea lui. Printr-un raport, s-a realizat anterior un bilanț al schimbărilor în acordurile de guvernanță corporativă și proprietate a statului în țările OECD din anul 2005, concluzionând că eforturile de realizare a reformei naționale au fost conforme, cu câteva excepții, cu Ghidul³. Pe baza acestui lucru, Grupul de lucru a concluzionat că Ghidul trebuie să continue să stabilească niveluri ridicate de aspirație pentru guverne și să servească ca un indicator al reformelor în sectorul Întreprinderilor de stat.

La îndeplinirea responsabilităților lor referitoare la dreptul de proprietate, guvernele pot beneficia și de următoarele recomandări care se aplică sectorului privat, în special de *Principiilor OECD privind Guvernanța Corporativă (Ghidul Principiilor)*⁴. Ghidul este destinat ca o completare a Principiilor, cu care este complet compatibil. Alte instrumente juridice OECD relevante includ *Declarația OECD privind investițiile internaționale și companiile multinaționale*, din care Ghidul pentru întreprinderile multinaționale face parte integrantă. De asemenea, ghidurile suplimentare pot fi căutate în alte surse, cum ar fi *Cadrul politic al OECD pentru investiții și Setul de instrumente OECD pentru evaluarea concurenței*. Ghidul include recomandări referitoare la modul în care guvernele se pot asigura că Întreprinderile de stat sunt cel puțin la fel de responsabile față de publicul larg precum trebuie să fie o societate cotate la bursă față de acționarii ei.

Restul documentului este împărțit în două părți principale. Ghidul prezentat în prima parte acoperă următoarele domenii: I) Argumente pentru proprietatea de stat; II) Rolul statului în calitate de acționar; III) Întreprinderile de stat pe piață; IV) Tratatamentul echitabil al acționarilor și al altor investitori; V) Relațiile cu părțile interesate și întreprinderile responsabile; VI) Prezentare de informații și transparență și VII) Responsabilitățile consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat. Fiecare dintre secțiuni este urmată de un singur Ghid care apare cu caractere italice îngroșate și este urmată de un număr de sub-ghiduri justificative. În cea de-a doua parte, Ghidul este completat de adnotări care conțin comentarii referitoare la Ghid și au scopul de a ajuta cititorii să înțeleagă raționamentele acestuia. De asemenea, adnotările pot conține și descrieri ale tendințelor dominante și oferă o gamă de metode de implementare și exemple care pot fi utile pentru operaționalizarea Ghidului.

3. *Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor de Stat: Modificare și reformă în țările OECD din anul 2005*, OECD, 2010.

4. Aceste principii au fost redenumite *Principiile OECD/G20 privind Guvernanța Corporativă* în urma revizuirii lor din anul 2015 și a aprobării lor de către Miniștrii de Finanțe din G20 și Guvernatorii Băncii Centrale în cadrul reuniunii din 4-5 septembrie 2015.

Aplicabilitate și definiții

Ghidul se adresează acelor oficiali guvernamentali care răspund de dreptul de proprietate asupra unor întreprinderi și care oferă și îndrumări utile pentru consiliile de administrație și conducerea întreprinderilor de stat. Acestea oferă recomandări cu privire la guvernanta întreprinderilor de stat individuale, precum și cu privire la practicile de proprietate a statului și la mediul juridic și de reglementare în care își desfășoară activitatea întreprinderile de stat. În general, Ghidul se aplică întreprinderilor de stat, indiferent dacă își desfășoară activitatea la nivel național sau internațional.

Trebuie să se recunoască faptul că nu există soluții universale, iar diferite tradiții juridice și administrative pot atrage după sine diferite acorduri. Prin urmare, Ghidul se bazează pe rezultate, ceea ce înseamnă că guvernele au rolul de a lua o decizie cu privire la modul în care se obțin rezultatele pe care le recomandă. Această secțiune revizuieste unele dintre întrebări și aspecte pe care acționarii întreprinderilor trebuie să le abordeze pentru a lua o decizie cu privire la aplicabilitatea Ghidului.

Definirea unei întreprinderi de stat. Țările diferă în ceea ce privește gama de instituții pe care le consideră ca fiind întreprinderi de stat. În scopul Ghidului, orice entitate recunoscută de legile naționale ca fiind o întreprindere și în care statul își exercită dreptul de proprietate, trebuie să fie considerată ca fiind o întreprindere de stat. Acestea includ societățile pe acțiuni, societățile cu răspundere limitată și societățile în comandită pe acțiuni. În plus, companiile statutare cu personalitate juridică stabilită de legislația specifică trebuie luate în considerare ca fiind întreprinderi de stat dacă scopul și obiectul de activitate al acestora sau o parte din obiectul lor de activitate este în mare parte de natură economică.

Drept de proprietate și control. Ghidul se aplică întreprinderilor care sunt sub controlul statului, fie statul este beneficiarul real al majorității drepturilor de vot, fie își exercită altfel un grad de control echivalent. Un exemplu de grad de control echivalent include, de exemplu, cazurile în care prevederile legale sau actul constitutiv al întreprinderii asigură controlul continuu al statului asupra unei întreprinderi sau a consiliului de administrație al acesteia în care deține un pachet minoritar. Unele cazuri-limită trebuie abordate de la caz la caz. De exemplu, dacă o „acțiune privilegiată” echivalează cu controlul depinde de amploarea puterii pe care o conferă asupra statului. De asemenea, dreptul de proprietate minoritar al

statului poate fi considerat ca fiind inclus în Ghid dacă structurile corporative și ale acționariatului conferă o influență eficientă a controlului asupra statului (de exemplu, prin acordurile acționarilor). Dimpotrivă, statul influențează deciziile întreprinderilor exercitate printr-o reglementare *bona fide* care nu ar fi considerată în mod normal ca fiind un control. Entitățile în care guvernul deține participații de cel mult 10% care nu conferă control și nu presupun neapărat un interes pe termen lung în societatea țintă, deținute indirect prin administratori de active independenți, cum ar fi fonduri de pensii, nu ar fi considerate nici ele ca fiind întreprinderi de stat. În scopul acestui Ghid, entitățile deținute sau controlate de un guvern pe o perioadă limitată care rezultă din faliment, lichidare, curatelă sau reorganizare, nu ar fi considerate, în mod normal, ca fiind întreprinderi de stat. Diferite moduri de exercitare a controlului statului vor da naștere și la diferite probleme de guvernanță. În Ghid, termenul „drept de proprietate” se înțelege ca presupunând controlul.

Activități economice. În accepțiunea acestui Ghid, o activitate economică este una care implică oferirea de bunuri sau servicii pe o anumită piață și care, cel puțin în principiu, ar putea să fie desfășurată de un operator privat pentru a face profit. Structura pieței (de exemplu dacă este caracterizată sau nu de concurență, oligopol sau monopol) nu este decisivă pentru determinarea faptului că o activitate este sau nu economică. În mod normal, nu trebuie să se ia în considerare taxele obligatorii impuse utilizatorilor de către guvern ca o vânzare de bunuri și servicii pe piață. Activitățile economice au loc în cea mai mare parte pe piețe în care concurența cu alte întreprinderi are loc deja sau în care concurența ar putea avea loc având în vedere legile și reglementările existente.

Obiectivele de politică publică. În accepțiunea acestui document, obiectivele de politică publică sunt cele de care beneficiază publicul larg din propria jurisdicție a întreprinderii de stat. Acestea sunt implementate sub forma unor cerințe specifice de performanță impuse întreprinderilor de stat și/sau întreprinderilor private în alt scop decât pentru maximizarea profitului și valoarea acțiunilor. Obiectivele pot include furnizarea de servicii publice, cum ar fi servicii poștale, precum și alte obligații speciale asumate în interes public. În multe cazuri, obiectivele de politică publică ar putea fi îndeplinite altfel prin agenții guvernamentale, însă au fost atribuite unei întreprinderi de stat din motive de eficiență sau din alte motive. *Intervențiile ad-hoc* ale guvernelor în acțiunile întreprinderilor de stat nu trebuie să fie considerate, în mod normal, ca făcând parte din obiectivele de politică publică ale unei întreprinderi. Obiectivele de politică publică pot fi urmărite separat de activitățile economice, fie în combinație cu acestea.

Organele de conducere ale întreprinderilor de stat. Unele întreprinderi de stat au consilii de administrație de tip dualist care separă funcția de supraveghere și de conducere în diferite organe. Altele au doar consilii de supraveghere unice care pot sau nu include directori executivi. În contextul

acestui document, „consiliu de administrație” se referă la organismul de drept public care răspunde de funcțiile de guvernare ale întreprinderii și de monitorizarea conducerii. Multe guverne includ membrii „independenți” în consiliile de administrație ale Întreprinderilor de stat, însă domeniul de aplicare și definiția independenței variază în mod considerabil în funcție de contextul legal național și de codurile de guvernanță corporativă. Un Director general este cel mai înalt director executiv al întreprinderii care răspunde de administrarea operațiunilor și de implementarea strategiei corporative. Directorul general răspunde în fața consiliului de administrație.

Întreprinderi de stat cotate la bursă. Unele dintre secțiunile Ghidului sunt orientate în mod specific spre „Întreprinderile de stat cotate la bursă”. În scopul acestui document, „Întreprinderile de stat cotate la bursă” se referă la Întreprinderile de stat ale căror acțiuni sunt tranzacționate public. În unele jurisdicții, Întreprinderile de stat care au emis acțiuni preferențiale, titluri de creanță tranzacționate la bursă și/sau instrumente financiare similare pot fi, de asemenea, considerate ca fiind cotate la bursă.

Entitate-acționar. Entitatea-acționar este partea statului responsabilă de funcția de proprietate sau de exercitare a drepturilor de proprietate în Întreprinderile de stat. Prin „entitate-acționar” se înțelege fie o agenție unică pentru proprietatea statului, o agenție coordonatoare sau un minister guvernamental responsabil de exercitarea proprietății statului. În cuprinsul Ghidului și al Adnotărilor, termenul „entitate-acționar” se utilizează fără a aduce atingere alegerii modelului de proprietate. Nu toate țările care au aderat la Ghid au desemnat neapărat o instituție guvernamentală să joace un rol predominant de proprietar, iar acest lucru nu trebuie să afecteze implementarea restului recomandărilor.

Aplicabilitate. Ghidul se aplică tuturor Întreprinderilor de stat care desfășoară activități economice, fie exclusiv, fie împreună cu urmărirea obiectivelor de politică publică sau exercitarea autorității guvernamentale sau a unei funcții guvernamentale. Aderarea altor unități ale guvernului la Ghid depinde în parte de măsura în care desfășoară activități economice. În general, Ghidul nu este destinat a fi aplicat entităților sau activităților al căror scop principal este să desfășoare o funcție de politică publică chiar dacă entitățile în cauză au forma juridică a unei întreprinderi. Ca principiu orientativ, aceste entități responsabile de funcțiile de proprietate ale întreprinderilor deținute la nivelurile sub-naționale ale guvernului trebuie să încerce să pună în aplicare cât mai multe dintre recomandările Ghidului, după caz.

I. Argumente pentru proprietatea de stat

Statul își exercită dreptul de proprietate asupra Întreprinderilor de stat în interesul publicului larg. Statul trebuie să evalueze cu atenție și să facă publice obiectivele care justifică proprietatea statului și să le supună unei revizuii periodice.

- A. Scopul final al dreptului de proprietate al statului asupra întreprinderilor trebuie să fie maximizarea valorii pentru societate, prin alocarea eficientă a resurselor.
- B. Guvernul trebuie să dezvolte o politică de proprietate. Politica trebuie, *printre altele*, să definească argumentele generale pentru proprietatea de stat, rolul statului în guvernanța Întreprinderilor de stat, modul în care statul își va implementa politica de proprietate și rolurile și responsabilitățile respective ale acestor birouri guvernamentale implicate în implementarea ei.
- C. Politica de proprietate trebuie să facă obiectul unor proceduri corespunzătoare de responsabilitate politică și să fie făcută publică. Guvernul trebuie să-și revizuiască politica de proprietate la intervale regulate.
- D. Statul trebuie să definească argumentele pentru deținerea unor Întreprinderi de stat individuale și să le supună unei revizuii periodice. Orice obiective de politică publică, pe care trebuie să le îndeplinească Întreprinderile de stat individuale, trebuie să fie în mod clar impuse de autoritățile relevante și să fie făcute publice.

II. Rolul statului în calitate de proprietar

Statul trebuie să acționeze în calitate de acționar informat și activ, asigurându-se că guvernanța Întreprinderilor de stat se desfășoară în mod transparent și responsabil, cu un grad ridicat de profesionalism și eficacitate.

- A. Guvernele trebuie să simplifice și să standardizeze formele legale în baza cărora Întreprinderile de stat își desfășoară activitatea. Practicile operaționale ale acestora trebuie să respecte normele corporative general acceptate.
- B. Guvernele trebuie să le permită Întreprinderilor de stat să aibă autonomie operațională completă pentru a-și îndeplini obiectivele definite și să se abțină de la a interveni în conducerea Întreprinderii de stat. În calitate de acționar, Guvernul trebuie să evite să redefinească obiectivele Întreprinderii de stat într-un mod netransparent.
- C. Statul trebuie să le permită consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat să își exercite responsabilitățile și să le respecte independența.
- D. Exercițarea drepturilor de proprietate trebuie să fie clar definită în cadrul administrației de stat. Exercițarea drepturilor de proprietate trebuie să fie centralizată într-o entitate-acționar unică, sau, dacă acest lucru nu este posibil, efectuată de un organ de coordonare. Această „entitate-acționar” trebuie să aibă capacitate și competențe pentru a-și îndeplini obligațiile în mod eficace.
- E. Entitatea-acționar trebuie să răspundă față de organele reprezentative relevante și să aibă raporturi clar definite cu instituțiile publice relevante, inclusiv cu instituțiile supreme de audit ale statului.
- F. Statul trebuie să acționeze în calitate de acționar informat și activ și să își exercite drepturile de proprietate în conformitate cu structura juridică a fiecărei întreprinderi. Responsabilitățile principale ale acestuia sunt:
 - 1. Să fie reprezentat în cadrul adunărilor generale ale acționarilor și să își exercite în mod eficient drepturile de vot;
 - 2. Să stabilească procese de numire a membrilor consiliului de administrație bine structurate, bazate pe merit și transparente în Întreprinderi de stat deținute integral sau deținute în proporție majoritară, să participe în mod activ la numirea tuturor consiliilor de administrație ale Întreprinderilor de stat și să contribuie la diversitatea consiliului de administrație;

3. Să stabilească și să monitorizeze implementarea mandatelor membrilor consiliului de administrație și a obiectivelor Întreprinderilor de stat, inclusiv obiectivelor financiare, obiectivelor privind structura capitalului și nivelurilor de toleranță la risc;
4. Să stabilească sisteme de raportare care îi permit entității-acționar să monitorizeze, să verifice și să evalueze în mod regulat performanța Întreprinderilor de stat și să supravegheze și să monitorizeze conformitatea lor cu standardele de guvernanță corporativă aplicabile;
5. Să elaboreze o politică de divulgare pentru Întreprinderile de stat care să identifice ce informații trebuie făcute publice, canalele corespunzătoare divulgării și mecanismele de asigurare a calității informațiilor;
6. Atunci când este cazul și când acest lucru este permis de sistemul juridic și de nivelul de proprietate al statului, să mențină dialogul continuu cu auditori externi și cu organele de control specifice ale statului;
7. Să stabilească o politică clară de remunerație pentru consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat care favorizează interesul pe termen lung și mediu al întreprinderii și poate atrage după sine și motiva profesioniștii calificați.

III. Întreprinderile de stat pe piață

În concordanță cu argumentul pentru proprietatea de stat, cadrul legal și de reglementare al Întreprinderilor de stat trebuie să asigure condiții de concurență echitabile și condiții de concurență loială pe piață atunci când Întreprinderile de stat desfășoară activități economice.

- A. Trebuie să existe o separare clară între funcția de proprietate a statului și alte funcții ale statului care pot influența condițiile întreprinderilor de stat, în special referitoare la reglementarea pieței.
- B. Părțile interesate și alte părți interesate, inclusiv creditorii și competitorii, trebuie să aibă acces la o măsură reparatorie eficientă prin procese legale sau de arbitraj imparțiale atunci când consideră că drepturile lor au fost încălcate.
- C. În cazul în care Întreprinderile de stat combină activități economice cu obiective de politică publică, trebuie menținute standarde înalte de transparență și divulgare referitoare la structurile lor de cost și venit, ceea ce permite o atribuire la principalele domenii de activitate.
- D. Costurile referitoare la obiectivele de politică publică trebuie alocate de către stat și făcute publice.
- E. Ca principiu orientativ, Întreprinderile de stat care desfășoară activități economice nu trebuie scutite de la aplicarea legilor generale, codurilor și reglementărilor fiscale. Legile și reglementările nu trebuie să facă în mod nejustificat o deosebire între Întreprinderile de stat și competitorii lor de pe piață. Forma juridică a Întreprinderilor de stat trebuie să le permită creditorilor să își susțină cererile și să inițieze proceduri de insolvență.
- F. Activitățile economice ale Întreprinderilor de stat trebuie să se confrunte cu condiții compatibile cu piața privind accesul la finanțare prin împrumut și capitaluri proprii. În special:
 - 1. Raporturile Întreprinderilor de stat cu toate instituțiile financiare, precum și cu întreprinderile de stat nefinanciare, trebuie să aibă la bază doar motivații de ordin comercial.
 - 2. Activitățile economice ale Întreprinderilor de stat nu trebuie să beneficieze de sprijin financiar indirect care să le ofere un avantaj față de competitorii privați, cum ar fi finanțare preferențială, arierate fiscale sau credite comerciale preferențiale de la alte Întreprinderi de stat. Pentru activitățile

economice ale Întreprinderilor de stat, nu trebuie să se primească factori de producție (cum ar fi energie, apă sau terenuri) la prețuri sau în condiții mai favorabile decât cele de care beneficiază competitorii privați.

3. Pentru activitățile economice ale Întreprinderilor de stat, trebuie să se obțină rate de rentabilitate care sunt conforme cu cele obținute de întreprinderile private concurente, având în vedere condițiile lor operaționale.
- G. Atunci când Întreprinderile de stat se implică în achiziții publice, indiferent dacă fac acest lucru în calitate de ofertant sau achizitor, procedurile implicate trebuie să fie competitive, nediscriminatorii și protejate de standarde de transparență corespunzătoare.

IV. Tratatamentul echitabil al acționarilor și al altor investitori

În cazul în care Întreprinderile de stat sunt cotate la bursă sau altfel includ alți investitori decât cei de stat în rândul acționarilor lor, statul și întreprinderile trebuie să recunoască drepturile tuturor acționarilor și să asigure tratamentul echitabil și accesul egal al acționarilor la datele societății.

A. Statul trebuie să depună eforturi pentru a implementa în întregime *Principiile OECD privind Guvernanța Corporativă* atunci când nu este unicul acționar al Întreprinderilor de stat și toate secțiunile relevante atunci când este unicul acționar al Întreprinderilor de stat. În ceea ce privește protecția acționarului, aceasta include:

1. Statul și Întreprinderile de stat trebuie să se asigure că toți acționarii sunt tratați în mod echitabil.
2. Întreprinderile de stat trebuie să respecte un grad de transparență ridicat, inclusiv, ca regulă generală, divulgarea egală și simultană a informațiilor, față de toți acționarii.
3. Întreprinderile de stat trebuie să dezvolte o politică activă de comunicare și consultare cu toți acționarii.
4. Participarea acționarilor minoritari la adunările acționarilor trebuie înlesnită astfel încât să participe la deciziile fundamentale ale întreprinderii, cum ar fi alegerea consiliului de administrație.
5. Tranzacțiile dintre stat și Întreprinderile de stat și între Întreprinderile de stat trebuie să fie efectuate în conformitate cu condițiile compatibile cu piața.

B. Codurile naționale de guvernanță corporativă trebuie respectate de către toate Întreprinderile de stat cotate la bursă și, după caz, necotate la bursă.

C. În cazul în care Întreprinderile de stat trebuie să urmărească obiective de politică publică, trebuie să fie puse la dispoziție informații corespunzătoare cu privire la acestea altor acționari decât cei de stat în orice moment.

D. În cazul în care Întreprinderile de stat se implică în proiecte de cooperare, cum ar fi asocieri în participațiune și parteneriate public-private, partea contractantă trebuie să se asigure că drepturile contractuale sunt respectate și că litigiile sunt soluționate în timp util și în mod obiectiv.

V. Relațiile cu părțile interesate și întreprinderile responsabile

Politica de proprietate a statului trebuie să recunoască pe deplin responsabilitățile Întreprinderilor de stat față de părțile interesate și să solicite ca Întreprinderile de stat să raporteze care sunt relațiile lor cu părțile interesate. Aceasta trebuie să clarifice orice așteptări ale statului în ceea ce privește comportamentul responsabil al Întreprinderilor de stat în afaceri.

- A. Guvernele, entitățile cu capital de stat și Întreprinderile de stat trebuie să recunoască și să respecte drepturile părților interesate stabilite prin lege sau prin acorduri reciproce.
- B. Întreprinderile de stat mari sau cotate la bursă trebuie să raporteze relațiile cu părțile interesate, inclusiv atunci când este relevant și fezabil în ceea ce privește ocuparea forței de muncă, creditorii și comunitățile afectate.
- C. Consiliile de administrație ale Întreprinderilor de stat trebuie să dezvolte, să implementeze, să monitorizeze și să comunice controale interne, programe sau măsuri de etică și conformitate, inclusiv cele care contribuie la prevenirea fraudei și corupției. Acestea trebuie să se bazeze pe normele naționale, în conformitate cu angajamentele internaționale și să se aplice Întreprinderii de stat și filialelor acesteia.
- D. Întreprinderile de stat trebuie să respecte standarde înalte de comportament responsabil în afaceri.
Așteptările stabilite de guvern în acest sens trebuie făcute publice, iar mecanismele de implementare trebuie stabilite clar.
- E. Întreprinderile de stat nu trebuie utilizate ca vehicule pentru activitățile politice de finanțare. Întreprinderile de stat nu trebuie să contribuie la campaniile politice.

VI. Raportare și transparență

Întreprinderile de stat ar trebui să respecte standarde înalte de transparență și să fie supuse aceluiași standarde de contabilitate, de publicare, de conformitate și de audit de înaltă calitate ca și societățile cotate la bursă.

- A. Întreprinderile de stat trebuie să raporteze informații financiare și nefinanciare semnificative referitoare la întreprindere în conformitate cu standardele de înaltă calitate recunoscute la nivel internațional referitoare la divulgarea informațiilor de către întreprindere și inclusiv la domeniile de interes semnificativ pentru stat, în calitate de acționar, și pentru publicul larg. Acestea includ, în special, activitățile Întreprinderii de stat desfășurate în interes public. Ținând seama de capacitatea și dimensiunea întreprinderii, exemplele de informații includ:
1. O declarație clară adresată publicului cu privire la obiectivele întreprinderii și la îndeplinirea acestora (în cazul Întreprinderilor de stat deținute integral, aceasta ar include orice mandat elaborat de entitatea cu capital de stat);
 2. Rezultatele financiare și operaționale ale întreprinderii, inclusiv, dacă este cazul, costurile și modalitățile de finanțare care țin de obiectivele de politică publică;
 3. Guvernanța, dreptul de proprietate și structura de vot a întreprinderii, inclusiv conținutul oricărui cod de guvernanță corporativă sau politici și procese de implementare;
 4. Remunerația membrilor consiliului de administrație și a directorilor executivi cheie;
 5. Calificările membrilor consiliului de administrație, procesul de selecție, inclusiv politicile de diversitate ale consiliului de administrație, rolurile în alte consilii de administrație ale societății și dacă sunt considerate sau nu independente de consiliul de administrație al Întreprinderii de stat;
 6. Orice factori de risc semnificativi previzibili și măsuri luate pentru a gestiona aceste riscuri;
 7. Orice ajutor financiar, inclusiv garanții, primite din partea statului și angajamente încheiate în numele Întreprinderii de stat, inclusiv angajamente și obligații contractuale care rezultă din parteneriate public-private;

8. Orice tranzacții semnificative încheiate cu statul și cu alte entități afiliate;
 9. Orice aspecte relevante referitoare la angajați și alte părți interesate.
- B. Situațiile financiare anuale ale Întreprinderilor de stat trebuie să facă obiectul unui audit extern independent bazat pe standarde de înaltă calitate. Procedurile specifice de control ale statului nu înlocuiesc un audit extern independent.
- C. Entitatea-acționar trebuie să elaboreze o raportare coerentă cu privire la Întreprinderile de stat și să publice anual un raport agregat privind Întreprinderile de stat. Bunele practici impun utilizarea comunicațiilor bazate pe internet pentru a facilita accesul publicului larg.

VII. Responsabilitățile consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat

Consiliile de administrație ale Întreprinderilor de stat trebuie să aibă autoritatea, competențele și obiectivitatea necesare pentru a-și îndeplini funcțiile de orientare strategică și monitorizare a conducerii. Acestea trebuie să acționeze cu integritate și să fie ținute responsabile pentru acțiunile lor.

- A. Trebuie să se aloce consiliilor de administrație ale Întreprinderilor de stat un mandat clar și o ultimă responsabilitate în ceea ce privește performanța întreprinderii. Rolul consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat trebuie să fie clar definit în legislație, de preferință în conformitate cu legea privind societățile comerciale. Consiliul de administrație trebuie să fie pe deplin responsabil față de acționari, să acționeze în interesul întreprinderii și să trateze toți acționarii în mod echitabil.
- B. Consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat trebuie să își îndeplinească în mod eficient funcțiile de a stabili strategia și de a supraveghea conducerea, pe baza mandatelor și obiectivelor generale stabilite de guvern. Acestea trebuie să aibă puterea de a numi și demite Directorul general. Acestea trebuie să stabilească nivelurile de remunerație a directorilor executivi care sunt în interesul pe termen lung al întreprinderii.
- C. Structura consiliului de administrație al Întreprinderii de stat trebuie să permită exercitarea unei decizii obiective și independente. Toți membrii consiliului de administrație, inclusiv orice funcționari publici, trebuie să fie nominalizați pe baza calificărilor și să aibă responsabilități legale echivalente.
- D. Membrii independenți ai consiliului de administrație, dacă este cazul, trebuie să nu aibă interese materiale sau relații cu întreprinderea, conducerea acesteia, alți acționari majoritari și entitatea-acționar care să pună în pericol exercitarea deciziei obiective.
- E. Trebuie să se implementeze mecanisme pentru a evita conflictele de interese care împiedică membrii consiliului de administrație să își îndeplinească în mod obiectiv obligațiile în consiliu și pentru a limita ingerința politică în procesele consiliului de administrație.
- F. Președintele trebuie să își asume responsabilitatea pentru eficiența consiliului și, dacă este necesar, în cooperare cu alți membrii ai consiliului, să

- acționeze ca agent de legătură pentru comunicarea cu entitatea cu capital de stat. Bunele practici impun ca Președintele să fie separat de Directorul general.
- G. Dacă se autorizează reprezentarea salariaților în consiliul de administrație, trebuie să se dezvolte mecanisme pentru a garanta că reprezentarea respectivă se exercită în mod efectiv și contribuie la îmbunătățirea competențelor consiliului de administrație, la informare și la independență.
- H. Consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat trebuie să ia în considerare formarea unor comitete de specialitate, alcătuite din membrii independenți și calificați, pentru a sprijini întregul consiliu în vederea îndeplinirii funcțiilor sale, în special în ceea ce privește auditul, managementul riscurilor și remunerația. Formarea unor comitete de specialitate trebuie să îmbunătățească eficiența consiliului și nu trebuie să diminueze responsabilitatea întregului consiliu.
- I. Consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat aflate sub supravegherea Președintelui trebuie să efectueze o evaluare anuală bine structurată pentru a aprecia performanța și eficiența lor.
- J. Întreprinderile de stat trebuie să dezvolte proceduri eficiente de audit intern și să stabilească o funcție de audit intern care este monitorizată de consiliu și de comitetul de audit sau organul corporativ echivalent și care raportează direct acestora.

Adnotări la Capitolul I: Argumente pentru proprietatea de stat

Statul își exercită dreptul de proprietate asupra Întreprinderilor de stat în interesul publicului larg. Statul trebuie să evalueze cu atenție și să facă publice obiectivele care justifică proprietatea statului și să le supună unei revizuii periodice.

Membrii publicului al cărui guvern își exercită drepturile de proprietate sunt acționarii finali ai Întreprinderilor de stat. Acest lucru implică faptul că persoanele care își exercită drepturile de proprietate asupra Întreprinderilor de stat au obligații față de public care nu sunt diferite de obligațiile fiduciare ale unui consiliu de administrație față de acționari și trebuie să acționeze ca administratori ai interesului public. Standardele înalte de transparență și responsabilitate sunt necesare pentru a-i permite publicului să se asigure că statul își exercită puterile în conformitate cu interesul suprem al publicului.

În țările OECD, argumentele pentru stabilirea sau menținerea dreptului de proprietate al statului asupra întreprinderii includ în mod tipic unul sau mai multe dintre următoarele:

(1) livrarea bunurilor sau serviciilor publice în cazul în care proprietatea statului este considerată a fi mai eficientă sau mai fiabilă decât contractarea acestora unor operatori privați; (2) funcționarea monopolurilor naturale în cazul în care reglementarea pieței este considerată nefezabilă sau ineficientă; și (3) sprijinul pentru obiective economice și strategice mai ample în interes național, cum ar fi menținerea anumitor sectoare aflate în proprietate națională sau sprijinirea întreprinderilor falimentare de importanță sistemică¹.

A. Scopul final al dreptului de proprietate al statului asupra întreprinderilor trebuie să fie maximizarea valorii pentru societate, prin alocarea eficientă a resurselor.

Rolurile atribuite Întreprinderilor de stat și argumentele care stau la baza deținerii întreprinderilor de stat, sunt în mod radical diferite între jurisdicții. Cu toate acestea, bunele practici impun guvernelor să analizeze și să formuleze clar modul în care o anumită întreprindere aduce valoare adăugată membrilor publicului, care sunt acționarii ei finali, printr-o alocare eficientă a resurselor. Pentru a aduce la cunoștință decizia de stabilire sau menținere a unei întreprinderi în proprietatea statului, guvernele trebuie să ia în considerare dacă se poate realiza o alocare mai eficientă a resurselor în beneficiul publicului printr-o structură de impozitare sau de proprietate alternativă.

1. *Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor Stat: Un inventar al argumentelor pentru proprietatea de stat*, OECD, 2015.

Dacă Întreprinderile de stat sunt așteptate să furnizeze servicii publice, atunci se impune un număr de considerente privind eficiența. Publicul este cel mai bine servit atunci când serviciile sunt furnizate într-un mod eficient și transparent și când nicio utilizare alternativă a acelorași resurse fiscale nu ar fi putut să rezulte în servicii mai bune. Astfel de considerente trebuie să ghideze opțiunile decidenților atunci când se bazează pe Întreprinderile de stat ca vehicule de realizare a obiectivelor de politică publică. Dacă Întreprinderile de stat sunt implicate în activități economice competitive, atunci servesc cel mai bine publicul prin maximizarea valorii pe termen lung și generarea unui flux de venituri pentru trezoreria națională.

B. Guvernul trebuie să dezvolte o politică de proprietate. Politica trebuie, *printre altele*, să definească argumentele generale pentru proprietatea de stat, rolul statului în guvernarea Întreprinderilor de stat, modul în care statul își va implementa politica de proprietate și rolurile și responsabilitățile respective ale acestor birouri guvernamentale implicate în implementarea ei.

Argumentele multiple și contradictorii pentru proprietatea de stat pot avea drept rezultat fie o conduită foarte pasivă a funcțiilor de proprietate, fie, dimpotrivă, pot avea drept rezultat intervenția excesivă a statului asupra aspectelor sau deciziilor care trebuie lăsate la aprecierea întreprinderii și a organelor de conducere ale acesteia. Pentru ca statul să se poziționeze clar ca acționar, acesta trebuie să clarifice și să își ierarhizeze argumentele pentru proprietatea de stat prin dezvoltarea unei politici de proprietate clare și explicite. Acest lucru va oferi Întreprinderilor de stat, pieței și publicului larg predictibilitate și o înțelegere clară a obiectivelor generale ale statului în calitate de acționar.

În mod ideal, politica de proprietate trebuie să ia forma unui document de politici concis la nivel înalt care să evidențieze argumentele generale pentru deținerea întreprinderii de stat. Se poate considera o bună practică includerea în obiectivele de politică de proprietate, și anume crearea de valoare, furnizarea de servicii publice sau obiective strategice, cum ar fi menținerea anumitor industrii în proprietate națională. Statul are rolul de a decide argumentele pentru proprietatea de stat, însă indiferent care sunt acestea, ele trebuie comunicate clar publicului și tuturor structurilor guvernului care exercită drepturi de proprietate sau sunt altfel implicate în implementarea politicii de proprietate a statului.

În plus, politica de proprietate trebuie să includă mai multe detalii cu privire la modul în care sunt exercitate drepturile de proprietate în cadrul administrației statului, inclusiv mandatul entității-acționar și funcțiile principale și rolurile și responsabilitățile tuturor entităților guvernamentale care exercită proprietatea de stat. De asemenea, trebuie să facă referire la și să sintetizeze principalele elemente ale oricăror politici, legi și reglementări aplicabile Întreprinderilor de stat, precum și ale oricăror ghiduri suplimentare care stipulează exercitarea drepturilor de

proprietate de către stat. Dacă este relevant, statul trebuie să includă și informații cu privire la politica și planurile sale privind privatizarea Întreprinderilor de stat. Un nivel ridicat de transparență este important pentru a preveni tratamentul preferențial și, prin urmare, a maximiza profitul.

C. Politica de proprietate trebuie să facă obiectul unor proceduri corespunzătoare de responsabilitate politică și să fie făcută publică. Guvernul trebuie să-și revizuiască politica de proprietate la intervale regulate.

La dezvoltarea și actualizarea politicii de proprietate a statului, guvernele trebuie să recurgă în mod corespunzător la consultarea publică. Mecanismele și domeniul de aplicare al consultării publice variază de la țară la țară, însă acestea trebuie să implice notificarea și solicitarea de feedback de la publicul larg sau reprezentanții lor. De asemenea, ele trebuie să implice o consultarea în linii mari cu reprezentanții sectorului privat, inclusiv cu investitorii și furnizorii de servicii de piață și cu reprezentanții sindicatelor. Utilizarea eficientă și timpurie a consultării publice poate avea un rol esențial în facilitarea acceptării politicii de proprietate de către participanții pe piață și principalele părți interesate. De asemenea, elaborarea politicii de proprietate poate implica consultări cu toate entitățile guvernamentale implicate, de exemplu comisiile legislative sau parlamentare relevante, instituția de audit de stat, precum și ministerele și organele de reglementare.

Politica de proprietate trebuie să fie accesibilă publicului larg și să fie distribuită la scară largă în rândul ministerelor, agențiilor, consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat, conducerii și legiuitorilor relevanți. Angajamentul politic poate fi consolidat și mai mult dacă se bazează pe mecanisme adecvate de responsabilitate, cum ar fi aprobarea legislativă periodică.

Statul trebuie să depună eforturi pentru a fi consecvent în politica sa de proprietate și să evite să modifice prea des argumentele generale pentru proprietatea de stat. Cu toate acestea, argumentele și obiectivele pot evolua în timp, caz în care politica de proprietate trebuie să fie actualizată în consecință. În funcție de contextul național, cel mai bun mod de a face acest lucru poate include revizuirile dreptului de proprietate asupra Întreprinderii de stat ca parte a proceselor bugetare de stat, planurilor fiscale pe termen mediu sau în conformitate cu ciclul electoral.

D. Statul trebuie să definească argumentele referitoare la deținerea unor Întreprinderi de stat individuale și să le supună unei revizuii recurente. Orice obiective de politică publică, pe care trebuie să le îndeplinească Întreprinderile de stat individuale, trebuie să fie în mod clar impuse de autoritățile relevante și să fie făcute publice.

Argumentele pentru deținerea unor întreprinderi individuale - sau după caz - clase de întreprinderi - pot varia. De exemplu, anumite grupuri de întreprinderi

sunt uneori deținute de stat deoarece îndeplinesc funcții importante de politică publică, în timp ce alte grupuri cu activități predominant economice rămân în proprietatea statului din motive strategice sau deoarece desfășoară activități în sectoare cu caracteristici de monopol natural. Monopolurile naturale sunt sectoare în care este mai eficient ca producția să fie preluată de o singură firmă. În aceste cazuri, statul poate considera că este mai rentabil să dețină astfel de întreprinderi direct, mai degrabă decât să reglementeze monopolurile private. Pentru a clarifica argumentele politicii respective care susțin menținerea lor în proprietatea statului, uneori poate fi util să se încadreze acele întreprinderi de stat în categorii separate și să se definească raționamentele lor în consecință. Toate elementele din lanțul de agenți implicați în guvernarea întreprinderilor de stat trebuie să aibă cunoștință de angajamentul guvernului față de prezentul Ghid.

Uneori, se așteaptă ca întreprinderile de stat să își îndeplinească responsabilitățile și obligațiile speciale în scopuri de politică socială și publică. În unele țări, acesta include o reglementare a prețurilor la care întreprinderile de stat trebuie să-și vândă produsele și serviciile. Aceste responsabilități și obligații speciale trebuie să fie în mod clar mandatate și motivate de legi și reglementări. De asemenea, ar putea fi încorporate în statutul societății. Piața și publicul larg trebuie să fie clar informați cu privire la natura și întinderea acestor obligații, precum și la impactul lor general asupra resurselor și performanței economice a întreprinderilor de stat.

Țările diferă în ceea ce privește autoritățile care sunt împuternicite să le comunice întreprinderilor de stat obligațiile lor specifice. În unele cazuri, doar guvernul are această competență. În alte cazuri, legiuitorii pot stabili astfel de obligații prin procesul legislativ. În acest din urmă caz, este important să se stabilească mecanisme adecvate pentru consultare între legiuitori și organele statului care răspund de dreptul de proprietate asupra întreprinderii de stat, pentru a asigura coordonarea adecvată și a evita subminarea autonomiei entităților-acționar.

Adnotări la Capitolul II: Rolul statului în calitate de acționar

Statul trebuie să acționeze în calitate de acționar informat și activ, asigurându-se că guvernanța Întreprinderilor de stat se desfășoară în mod transparent și responsabil, cu un grad ridicat de profesionalism și eficacitate.

Pentru a-și îndeplini funcțiile de proprietate, guvernul trebuie să facă referire la standardele de guvernanță din sectorul public și privat, în special *Principiile OECD privind Guvernanța Corporativă*, care sunt, de asemenea, aplicabile Întreprinderilor de stat. În plus, există anumite aspecte ale guvernanței Întreprinderii de stat care fie merită o atenție deosebită, fie trebuie să fie documentate în detaliu pentru a îndruma membrii consiliului de administrație al Întreprinderii de stat, conducerea și entitatea cu capital de stat în îndeplinirea efectivă a rolurilor lor.

A. Guvernele trebuie să simplifice și să standardizeze formele legale în baza cărora Întreprinderile de stat își desfășoară activitatea. Practicile operaționale ale acestora trebuie să respecte normele corporative general acceptate.

Întreprinderile de stat pot avea forme juridice diferite de cele ale altor societăți. Acest lucru poate reflecta obiectivele specifice sau considerentele societale, precum și protecția specială acordată anumitor părți interesate. Acest lucru are legătură, în special, cu angajații a căror remunerație poate fi stabilită prin acte de reglementare/ de către organe de reglementare și care beneficiază de drepturi speciale la pensie și de protecție împotriva concedierilor echivalente cu cele prevăzute pentru funcționarii publici. Într-un număr de cazuri, Întreprinderile de stat sunt, de asemenea, protejate într-o mare măsură împotriva procedurilor de insolvență sau faliment prin statutul lor juridic.

În cazul în care se întâmplă acest lucru, o serie de alte elemente ale Ghidului nu au fost adesea puse în aplicare în mod corespunzător. De exemplu, Întreprinderile de stat pot fi atunci diferite de societățile cu răspundere limitată prin: (i) autoritatea și competențele respective ale consiliului de administrație, ale conducerii și ale ministerelor; (ii) compoziția și structura acestor consilii de administrație; (iii) măsura în care acordă drepturi de consultanță sau drepturi decizionale unor părți interesate, în special, angajaților; (iv) cerințe de raportare; și (v) măsura în care sunt supuse unor proceduri de insolvență și faliment. Forma juridică a Întreprinderilor de stat include adesea și o definiție strictă a activității Întreprinderilor de stat în cauză, împiedicându-le să își diversifice sau să își extindă activitățile în noile sectoare și/sau în străinătate. Aceste limite au scopul de a preveni utilizarea necorespunzătoare a fondurilor publice, de a opri strategiile de dezvoltare excesiv de ambițioase sau de a împiedica Întreprinderile de stat să exporte tehnologii sensibile. Trebuie acordată atenție pentru a se asigura că aceste limite legale nu restrâng autonomia

necesară a consiliului de administrație în îndeplinirea obligațiilor lui.

Atunci când se standardizează forma juridică a Întreprinderilor de stat, guvernele trebuie să se bazeze cât mai mult posibil pe legea societăților comerciale care se aplică în mod egal societăților private și să evite crearea unei anumite forme juridice sau acordarea unui statul privilegiat sau unei protecții speciale Întreprinderilor de stat, atunci când acest lucru nu este absolut necesar pentru îndeplinirea obiectivelor de politică publică impuse întreprinderii. Standardizarea formei juridice a Întreprinderilor de stat îmbunătățește transparența și facilitează supravegherea prin analize comparative. Standardizarea trebuie să vizeze în special Întreprinderile de stat implicate în activități economice. Aceasta trebuie să se axeze pe punerea la dispoziție a acelor mijloace și instrumente care sunt de obicei disponibile proprietarilor privați, care sunt disponibile și statului ca acționar. Prin urmare, standardizarea trebuie să se refere, în principal, la rolul și autoritatea organelor de guvernanta ale întreprinderii, precum și la obligațiile de transparență și divulgare.

B. Guvernele trebuie să le permită Întreprinderilor de stat să aibă autonomie operațională completă pentru a-și îndeplini obiectivele definite și să se abțină de la a interveni în conducerea Întreprinderii de stat. În calitate de acționar, Guvernul trebuie să evite să redefinească obiectivele Întreprinderii de stat într-un mod netransparent.

Mijloacele principale pentru o proprietate activă și informată a statului reprezintă o politică de proprietate clară și coerentă, elaborarea unor mandate și obiective generale pentru Întreprinderile de stat, un proces structurat de numire a consiliilor de administrație și o exercitare eficientă a drepturilor de proprietate stabilite. Mandatele și obiectivele generale ale statului pentru Întreprinderile de stat trebuie să fie revizuite doar în cazul în care a existat o schimbare fundamentală a misiunii. În timp ce uneori poate fi necesar să se revizuiască și să se modifice ulterior obiectivele unei Întreprinderi de stat, statul trebuie să se abțină de la a le modifica prea des și trebuie să se asigure că procedurile implicate sunt transparente.

Acest lucru nu implică faptul că guvernul trebuie să acționeze în calitate de acționar activ. Acest lucru înseamnă că autoritatea entității-acționar de a da instrucțiuni Întreprinderii de stat sau consiliului de administrație al acesteia trebuie să se limiteze la aspectele strategice și obiectivele de politică publică. Statul nu trebuie să se implice în procesul decizional operațional, cum ar fi direcționarea deciziilor de angajare ale Întreprinderii de stat. Statul trebuie să facă public și să specifice în ce domenii și în ce tipuri de decizii este competentă entitatea-acționar să dea instrucțiuni.

C. Statul trebuie să le permită consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat să își exercite responsabilitățile și să le respecte independența.

La nominalizarea și alegerea membrilor consiliului de administrație, entitatea-acționar trebuie să se concentreze pe nevoia consiliilor de administrație ale Întreprinderilor de stat de a-și exercita responsabilitățile într-un mod profesionist și independent. Atunci când își îndeplinesc obligațiile, este important ca membrii individuali ai consiliului de administrație să nu acționeze în calitate de reprezentanți ai diferitelor circumscripții. Independența presupune ca toți membrii consiliului de administrație să își îndeplinească

obligațiile într-o manieră imparțială referitor la toți acționarii.

Atunci când statul este un acționar majoritar, acesta este într-o situație unică de a nominaliza și alege consiliul de administrație fără consimțământul altor acționari. Acest drept legitim vine cu un grad ridicat de responsabilitate pentru identificarea, nominalizarea și alegerea membrilor consiliului de administrație. În acest proces și pentru a reduce la minim posibilele conflicte de interese, entitatea acționar trebuie să evite alegerea unui număr excesiv de membri ai consiliului de administrație din administrația statului. Acest lucru este, în special, relevant pentru Întreprinderile de stat implicate în activități economice în care apartenența limitată la consiliul de administrație a reprezentanților entității acționar sau a altor oficiali ai statului poate crește profesionalismul, ajuta la prevenirea intervenției excesive a guvernului în gestionarea Întreprinderii de stat și poate ajuta la limitarea responsabilității statului pentru deciziile luate de consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat.

Angajații entității-acționar sau profesioniștii din alte părți ale administrației trebuie să fie aleși doar în consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat dacă îndeplinesc nivelul necesar de competență pentru toți membrii consiliului de administrație și dacă nu acționează ca un vector pentru influența politică care se extinde dincolo de rolul de proprietar. Ei trebuie să aibă aceleași obligații și responsabilități ca și ceilalți membri ai consiliului de administrație și să acționeze în interesul Întreprinderii de stat și al tuturor acționarilor ei. Condițiile și situațiile de descalificare ale conflictului de interese trebuie să fie atent evaluate și trebuie să se ofere instrucțiuni cu privire la modul de gestionare și rezolvare a acestora. Profesioniștii implicați nu trebuie să aibă conflicte de interese nici inerente și excesive și nici percepute. În special, acest lucru implică faptul că nu trebuie să participe la deciziile de reglementare referitoare la aceeași Întreprindere de stat, și nici să aibă obligații sau restricții specifice care i-ar împiedica să acționeze în interesul întreprinderii. În general, toate conflictele de interese potențiale referitoare la orice membru al consiliului de administrație trebuie să fie raportate consiliului care trebuie să le transmită apoi împreună cu informații referitoare la modul în care sunt gestionate.

Este important să se clarifice respectiva răspundere a persoanelor și a statului atunci când în consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat există funcționari de stat. Este posibil ca funcționarii de stat în cauză să trebuiască să facă public orice drept de proprietate personală pe care îl au în Întreprinderea de stat și să respecte regulamentul relevant privind tranzacțiile bazate pe informații privilegiate. Entitatea acționar ar putea elabora ghiduri sau codurile de etică pentru membrii entității acționar și alți funcționari ai statului care acționează în calitate de membri ai consiliului de administrație al Întreprinderii de stat. Aceste ghiduri sau coduri de etică trebuie să indice modul în care trebuie să fie gestionate informațiile transmise statului de către membrii consiliului de administrație. Direcția în ceea ce privește obiectivele de politică mai largi trebuie să fie canalizată prin intermediul entității acționar și formulată sub forma unor obiective ale întreprinderii mai degrabă decât impuse direct printr-o participare a consiliului de administrație.

D. Exercițarea drepturilor de proprietate trebuie definită clar în cadrul administrației de stat. Exercițarea drepturilor de proprietate trebuie să fie centralizată într-o entitate-acționar unică, sau, dacă acest lucru nu este

posibil, efectuată de un organ de coordonare. Această „entitate acționar” trebuie să aibă capacitate și competențe pentru ași îndeplini obligațiile în mod eficace.

Este esențial să se identifice clar funcția de proprietate din cadrul administrației statului, indiferent dacă este situată într-un minister central, cum ar fi ministerele de finanțe sau de economie, într-o entitate administrativă separată sau într-un anumit minister sectorial.

Pentru a identifica clar funcția de proprietate, aceasta se poate centraliza într-o singură entitate, care este independentă sau sub controlul autorității unui minister. Această abordare ajută la clarificarea politicii de proprietate și la orientarea ei și la asigurarea implementării mai coerente a acesteia. De asemenea, centralizarea funcției de proprietate permite consolidarea și reunirea competențelor relevante prin organizarea de „grupuri” de experți pe probleme importante, cum ar fi raportarea financiară sau numirea membrilor consiliului de administrație. Astfel, centralizarea poate fi o forță majoră în dezvoltarea raportării complete a proprietății de stat. În cele din urmă, centralizarea este, de asemenea, un mod eficient de a separa în mod clar exercitarea funcției de proprietate de alte activități potențial conflictuale desfășurate de stat, în special reglementarea pieței și politica industrială, astfel cum se menționează în Ghidul III.A de mai jos.

Entitatea acționar trebuie să aibă capacitățile și competențele necesare pentru ași îndeplini în mod eficient obligațiile și să fie sprijinită de reglementări și proceduri formale conforme cu cele aplicabile societăților în care își exercită drepturile de proprietate ale statului.

Dacă funcția de proprietate nu este centralizată, o cerință minimă ar fi înființarea unei entități coordonatoare puternice din rândul diferitelor departamente administrative implicate. Acest lucru va ajuta la asigurarea faptului că fiecare Întreprindere de stat are un mandat clar și primește un mesaj clar în ceea ce privește cerințele strategice de orientare și raportare. Entitatea coordonatoare ar armoniza și coordona acțiunile și politicile întreprinse de diferite departamente de proprietate în diverse ministere și ar ajuta la asigurarea faptului că deciziile referitoare la dreptul de proprietate asupra întreprinderii sunt luate la nivelul întregii administrații. De asemenea, entitatea coordonatoare trebuie să răspundă de stabilirea unei politici generale de proprietate, elaborând ghiduri specifice și reunind practicile în rândul mai multor ministere. Înființarea unei entități coordonatoare poate facilita și centralizarea unor funcții-cheie pentru a utiliza expertiza specifică și a asigura independența față de ministerele sectoriale individuale. De exemplu, poate fi util ca entitatea coordonatoare să preia funcția de numire a membrilor consiliului de administrație.

E. Entitatea acționar trebuie să răspundă față de organele reprezentative relevante și să aibă raporturi clar definite cu instituțiile publice relevante, inclusiv cu instituțiile supreme de audit ale statului.

Trebuie să se definească clar relația entității acționar cu alte organisme guvernamentale. O serie de organisme de stat, ministere sau administrații pot avea diferite roluri față de aceleași Întreprinderi de stat. Pentru a crește încrederea publicului în modul în care statul gestionează dreptul de proprietate asupra Întreprinderilor de

stat, este important ca aceste roluri diferite să fie clar identificate și explicate publicului larg. De exemplu, entitatea-acționar trebuie să mențină cooperarea și dialogul continuu cu instituțiile supreme de audit ale statului responsabile de verificarea Întreprinderilor de stat. Aceasta trebuie să sprijine activitatea instituției de control a statului și să ia măsurile corespunzătoare în urma constatărilor auditului.

Entitatea-acționar trebuie să răspundă în mod evident pentru modul în care își exercită proprietatea de stat. Responsabilitatea acesteia trebuie să fie, direct sau indirect, față de organele care reprezintă interesele publicului larg, cum ar fi legiuitorii. Responsabilitatea față de legiuitori trebuie să fie clar definită, la fel ca și responsabilitatea Întreprinderilor de stat în sine, care nu trebuie să fie diluată în virtutea relației de raportare intermediară.

Responsabilitatea trebuie să treacă dincolo de asigurarea faptului că exercitarea dreptului de proprietate nu interferează cu prerogativa legiuitorului privind politica bugetară. Entitatea-acționar trebuie să raporteze cu privire la propria performanță în exercitarea proprietății de stat și în îndeplinirea obiectivelor statului în acest sens. Aceasta trebuie să furnizeze publicului și reprezentanților ei informații cantitative și fiabile cu privire la modul în care Întreprinderile de stat sunt administrate în interesele acționarilor lor. În cazul audierilor legislative, problemele de confidențialitate trebuie gestionate prin proceduri specifice, cum ar fi ședințe confidențiale sau închise. În timp ce sunt acceptate în general ca fiind proceduri utile, forma, frecvența și conținutul acestui dialog pot fi diferite în funcție de legea constituțională și de diferite tradiții și roluri legislative.

Cerințele de responsabilitate nu trebuie să restricționeze în mod nejustificat autonomia entității-acționar în îndeplinirea responsabilităților ei. De exemplu, cazurile în care entitatea-acționar trebuie să obțină aprobarea *ex ante* a legiuitorului trebuie să fie limitate și să aibă legătură cu schimbările semnificative ale întregii politici de proprietate, schimbările semnificative ale dimensiunii sectorului de stat și tranzacțiile semnificative (investiții sau dezinvestire). În general, entitatea-acționar trebuie să se bucure de un anumit grad de flexibilitate față de ministerul responsabil al acesteia, dacă este cazul, în modul în care se organizează și ia decizii cu privire la proceduri și procese. De asemenea, entitatea-acționar s-ar putea bucura și de un anumit grad de autonomie bugetară care poate permite flexibilitate în recrutarea, remunerarea și menținerea expertizei necesare, de exemplu, prin contracte pe termen fix sau detașări din sectorul privat.

F. Statul trebuie să acționeze în calitate de acționar informat și activ și să își exercite drepturile de proprietate în conformitate cu structura juridică a fiecărei întreprinderi.

Pentru a evita fie ingerința politică nejustificată, fie lipsa unei supravegheri din cauza proprietății pasive a statului care are drept rezultat o performanță negativă, este important ca entitatea-acționar să se concentreze pe exercitarea efectivă a drepturilor de proprietate. Statul, în calitate de acționar, trebuie să se comporte în mod tipic ca orice acționar majoritar atunci când este în situația de a influența semnificativ întreprinderea și de a fi un acționar informat și activ atunci când deține o funcție neînsemnată. Statul trebuie să își exercite drepturile pentru a-și proteja proprietatea și a optimiza valoarea

acesteia.

Printre drepturile de bază ale acționarului se numără: (i) să participe și să voteze în cadrul adunării acționarilor; (ii) să obțină informații relevante și suficiente cu privire la societate în mod regulat și la timp; (iii) să aleagă și să demită membrii consiliului de administrație; (iv) să aprobe tranzacții extraordinare și (v) să voteze cu privire la distribuirea dividendelor și dizolvarea întreprinderii. Entitatea-acționar trebuie să exercite aceste drepturi complet și în mod judicios, deoarece acest lucru îi va permite să influențeze în mod fundamental Întreprinderile de stat, fără a aduce atingere administrării zilnice a acestora. Într-o mare măsură, eficacitatea și credibilitatea guvernantei și supravegherii Întreprinderii de stat vor depinde de capacitatea entității acționar de a utiliza în mod informat drepturile acționarilor ei și de a-și exercita în mod eficient funcțiile de proprietate în cadrul Întreprinderilor de stat.

O entitate-acționar are nevoie de competențe unice și trebuie să aibă profesioniști cu competențe juridice, financiare, economice și de management care să fie dobândite în îndeplinirea unor responsabilități fiduciare. De asemenea, astfel de profesioniști trebuie să-și înțeleagă rolurile și responsabilitățile lor de funcționari publici referitor la Întreprinderile de stat. În plus, entitatea-acționar trebuie să includă competențe asociate cu obligațiile specifice pe care trebuie să și le asume unele Întreprinderi de stat sub supravegherea lor în ceea ce privește prestarea de servicii publice. De asemenea, entitatea-acționar trebuie să aibă posibilitatea de a apela la consultanță externă și de a contracta unele aspectele ale funcției de proprietate pentru a-și exercita drepturile de proprietate ale statului într-un mod mai bun. De exemplu, ar putea utiliza specialiști pentru a efectua evaluarea, monitorizarea activă sau votul prin procură în numele său, dacă acest lucru se consideră necesar și corespunzător. Poate fi util să se folosească contracte pe termen scurt și detașări în acest sens.

Responsabilitățile principale ale acestuia sunt:

1. Să fie reprezentat în cadrul adunărilor generale ale acționarilor și să își exercite în mod eficient drepturile de vot;

Statul, în calitate de acționar, trebuie să își îndeplinească obligația fiduciară prin exercitarea drepturilor de vot sau, cel puțin, să explice dacă nu face acest lucru. Statul nu trebuie să se afle în situația de a nu fi reacționat la propunerile înaintate în cadrul adunării generale a acționarilor Întreprinderilor de stat. Este important să se stabilească proceduri adecvate pentru reprezentarea statului în cadrul adunărilor generale ale acționarilor. Acest lucru se realizează prin identificarea clară a entității acționar care reprezintă acțiunile statului.

Pentru ca statul să poată să își exprime opiniile cu privire la aspectele prezentate spre aprobare adunărilor acționarilor, este, de asemenea, necesar ca entitatea-acționar să se organizeze pentru a putea prezenta o opinie informată cu privire la aceste aspecte și să o aducă la cunoștința consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat prin intermediul adunării generale a acționarilor.

2. Să stabilească procese de numire a membrilor consiliului de administrație bine structurate, bazate pe merit și transparente în

Întreprinderi de stat deținute integral sau deținute în proporție majoritară, să participe în mod activ la numirea tuturor consiliilor de administrație ale Întreprinderilor de stat și să contribuie la diversitatea consiliului de administrație;

Entitatea-acționar trebuie să se asigure că Întreprinderile de stat au consilii de administrație profesionale eficiente și care funcționează bine, cu amestecul necesar de competențe pentru a-și îndeplini responsabilitățile. Acest lucru va implica un proces structurat de numire și va juca un rol activ în acest proces. Acest lucru va fi facilitat dacă entității-acționar i se atribuie responsabilitatea exclusivă de a organiza participarea statului la procesul de numire.

Numirea consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat trebuie să fie trans-parentă, bine structurată și bazată pe evaluarea unei varietăți de abilități, competențe și experiențe necesare. Cerințele în materie de competențe și experiență trebuie să rezulte dintr-o evaluare a consiliului de administrație în funcție și a nevoilor legate de strategia pe termen lung a întreprinderii. Aceste evaluări trebuie să ia în considerare și rolul pe care îl joacă reprezentarea angajaților în consiliul de administrație atunci când acest lucru se impune prin lege sau prin acorduri reciproce. Întemeierea numirilor pe astfel de cerințe de competență și evaluări explicite va conduce probabil la consilii de administrație mai profesioniste, mai responsabile și mai orientate spre afaceri.

De asemenea, consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat trebuie să poată să-i facă recomandări entității-acționar cu privire la profilurile aprobate ale membrilor consiliului de administrație, cerințele în materie de competențe și evaluările membrilor consiliului de administrație. Înființarea unor comitete de numire poate fi utilă, ajutând la concentrarea căutării de candidați buni și la structurarea ulterioară a procesului de numire. În unele țări, se consideră o bună practică și înființarea unei comisii de specialitate sau a unui „consiliu de administrație public” care să supravegheze numirile în consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat. Chiar dacă aceste comisii sau consilii de administrație publice pot avea doar competențe de recomandare, acestea ar putea avea o influență puternică în practică asupra creșterii independenței și profesionalismului consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat. Numirile propuse trebuie făcute publice înaintea adunării generale a acționarilor, cu informații adecvate despre experiența profesională și expertiza candidaților respectivi.

De asemenea, ar putea fi util ca entitatea-acționar să mențină o bază de date cu candidați calificați, elaborată printr-un proces de deschis, bazat pe concurență. Utilizarea agențiilor profesionale de recrutare sau a anunțurilor internaționale reprezintă un alt mijloc de a îmbunătăți calitatea procesului de căutare. Aceste practici pot contribui la lărgirea grupului de candidați calificați pentru consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat, în special în ceea ce privește expertiza și experiența acumulată la nivel internațional din sectorul privat. De asemenea, procesul

poate favoriza o diversitate mai mare a consiliului, inclusiv diversitatea de gen.

Entitatea-acționar trebuie să ia în considerare *Recomandarea OECD privind egalitatea de gen în educație, în muncă și în antreprenariat*. Aceasta recomandă ca jurisdicțiile să încurajeze măsuri, cum ar fi obiectivele voluntare, cerințele de prezentare și inițiativele private care îmbunătățesc diversitatea de gen în cadrul consiliilor de administrație și în rândul personalului de conducere de nivel superior al societăților cotate la bursă și iau în considerare costurile și beneficiile altor abordări, cum ar fi cotele din consiliu. În cazul în care Întreprinderile de stat furnizează servicii publice, sunt pertinente și recomandările privind egalitatea de gen în sectorul public. Potrivit acestora, autoritățile trebuie să ia măsuri, inclusiv să introducă mecanisme pentru a îmbunătăți echilibrul de gen în funcțiile de conducere din sectorul public, cum ar fi cerințele de divulgare, stabilirea obiectivelor sau cotele pentru femeile cu funcții de conducere.

3. Să stabilească și să monitorizeze implementarea mandatelor membrilor consiliului de administrație și a obiectivelor Întreprinderilor de stat, inclusiv obiectivelor financiare, obiectivelor privind structura capitalului și nivelurilor de toleranță la risc;

Conform celor menționate mai sus, statul, în calitate de acționar activ, trebuie să definească și să comunice mandatele și obiectivele generale ale Întreprinderilor de stat deținute integral. În cazul în care statul nu este unicul acționar al unei Întreprinderi de stat, acesta nu este, în general, în situația de a „autoriza” formal îndeplinirea obiectivelor specifice, însă trebuie să-și comunice mai degrabă așteptările prin canalele standard, în calitate de acționar semnificativ.

Mandatele Întreprinderii de stat sunt documente concise care includ o scurtă prezentare generală a obiectivelor pe termen lung de la nivel înalt ale unei Întreprinderi de stat, în conformitate cu argumentul stabilit pentru proprietatea de stat în întreprindere. De obicei, un mandat definește activitățile predominante ale unei Întreprinderi de stat și oferă indicii cu privire la obiectivele ei economice principale și, dacă este cazul, la obiectivele de politică publică. De exemplu, statul ar putea defini mandat operatorului lui de servicii poștale cu capital de stat, după cum urmează: „Pentru funcționarea serviciului poștal național în mod autonom și pentru menținerea unor servicii universale la prețuri accesibile pentru a satisface nevoile populației naționale”. Mandatele clar definite ajută la asigurarea nivelurilor corespunzătoare de responsabilitate la nivelul întreprinderii și pot ajuta la limitarea modificărilor imprevizibile ale operațiunilor unei Întreprinderi de stat, cum ar fi obligații speciale nerecurente impuse de către stat care ar putea amenința viabilitatea comercială a unei Întreprinderi de stat. De asemenea, acestea asigură un cadru prin care statul este ajutat să definească și ulterior să monitorizeze îndeplinirea mai multor obiective și ținte pe termen mai scurt.

Pe lângă definirea mandatelor generale ale Întreprinderilor de stat, entitatea-acționar trebuie să le comunice și mai multe obiective specifice de performanță

financiară, operațională și non-financiară Întreprinderilor de stat și să monitorizeze în mod regulat implementarea acestora. Acest lucru va ajuta la evitarea situației în care Întreprinderilor de stat li se acordă o autonomie excesivă în stabilirea propriilor obiective sau în definirea naturii și a domeniului de aplicare a obligațiilor lor de serviciu public. Obiectivele pot include evitarea denaturării pieței și urmărirea profitabilității, exprimate sub forma unor obiective specifice, cum ar fi obiectivele privind rata de rentabilitate, politica privind dividendele și ghidul de evaluare a gradului de adecvare a structurii de capital. Stabilirea obiectivelor poate include compensări, de exemplu între valoarea acționarului, capacitatea de investiție pe termen lung, obligațiile de serviciu public și chiar și siguranța locului de muncă. Prin urmare, statul trebuie să facă mai mult decât să își definească principalele obiective în calitate de acționar; acesta trebuie, de asemenea, să își indice prioritățile și să clarifice modul în care vor fi gestionate compensările inerente. Procedând astfel, statul trebuie să evite să intervină în aspectele de ordin operațional și, în acest mod, să respecte independența consiliului de administrație.

4. Să stabilească sisteme de raportare care îi permit entității-acționar să monitorizeze, să verifice și să evalueze în mod regulat performanța Întreprinderilor de stat și să supravegheze și să monitorizeze conformitatea lor cu standardele de guvernanta corporativă aplicabile;

Pentru ca entitatea-acționar să ia decizii informate cu privire la chestiunile importante ale societății, trebuie să se asigure că primește toate informațiile necesare și relevante la timp. Entitatea-acționar trebuie să stabilească și mijloacele care fac posibilă monitorizarea activității și performanței Întreprinderilor de stat în mod continuu. Entitatea-acționar trebuie să se asigure că sunt implementate sisteme de raportare externă adecvate pentru toate Întreprinderile de stat. Sistemele de raportare trebuie să îi ofere entității-acționar o imagine reală a performanței sau situației financiare a Întreprinderii de stat, permițându-i să reacționeze la timp și să fie selectivă în intervenția ei.

Entitatea-acționar trebuie să dezvolte dispozitive corespunzătoare și să selecteze metodele de evaluare adecvate pentru a monitoriza performanța Întreprinderilor de stat pe baza obiectivelor lor stabilite. Aceasta ar putea fi ajutată în acest sens prin dezvoltarea unei analize comparative sistematice a performanțelor Întreprinderii de stat, cu entitățile din sectorul public sau privat, atât la nivel național, cât și în străinătate. Pentru Întreprinderile de stat care nu dispun de o entitate comparabilă în raport cu care să compare performanța globală, se pot face comparații cu privire la anumite elemente ale operațiunilor și performanței lor. Această analiză comparativă trebuie să acopere productivitatea și utilizarea eficientă a forței de muncă, a activelor și a capitalului. Această analiză competitivă este, în special, importantă pentru desfășurarea de către Întreprinderile de stat a unor activități în sectoare în care nu au concurență. Acest lucru le permite Întreprinderilor de stat, entității-acționar și publicului larg să evalueze mai bine performanța Întreprinderii de stat și să reflecte asupra dezvoltării acestora.

Monitorizarea efectivă a performanței Întreprinderii de stat poate fi facilitată prin deținerea unor competențe adecvate de contabilitate și audit în entitatea-acționar pentru a asigura comunicarea corespunzătoare cu omologii relevanți, atât cu serviciile financiare ale Întreprinderilor de stat, funcția de audit intern a acesteia, cât și cu controlorii de stat specifici. De asemenea, entitatea-acționar trebuie să solicite ca consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat să stabilească controale interne adecvate, măsuri de etică și conformitate pentru a detecta și preveni încălcarea legii.

5. Să elaboreze o politică de divulgare pentru Întreprinderile de stat care să identifice ce informații trebuie făcute publice, canalele corespunzătoare divulgării și mecanismele de asigurare a calității informațiilor;

Pentru a asigura o responsabilitate adecvată a Întreprinderilor de stat față de acționari, organele de raportare și publicul larg, statul, în calitate de acționar, trebuie să dezvolte și să comunice o politică coerentă de transparență și divulgare pentru întreprinderile pe care le deține. Politica de divulgare trebuie să evidențieze nevoia Întreprinderilor de stat de a raporta informații semnificative. Elaborarea politicii de divulgare trebuie să fie construită pe o revizuire extinsă a cerințelor juridice și de reglementare existente aplicabile Întreprinderilor de stat, precum și pe identificarea eventualelor lacune din cerințele și practicile comparate cu bunele practici și cerințele naționale de cotare. Pe baza acestui proces de revizuire, statul ar putea lua în considerare un set de măsuri pentru a îmbunătăți cadrul existent de transparență și divulgare, cum ar fi propunerea unor modificări ale cadrului legal și de reglementare sau elaborarea unor ghiduri, principii sau coduri speciale pentru a îmbunătăți practicile la nivelul întreprinderii. Procesul trebuie să implice consultări structurate cu consiliile de administrație și conducerea Întreprinderii de stat, precum și cu organele de reglementare, membrii legislativului și alte părți interesate relevante.

Entitatea-acționar trebuie să comunice pe scară largă și în mod eficient despre cadrul de transparență și divulgare pentru Întreprinderile de stat și, de asemenea, să încurajeze implementarea și să asigure calitatea informațiilor la nivelul întreprinderii. Exemplele de astfel de mecanisme includ: dezvoltarea manualelor de orientare și seminarelor de formare pentru Întreprinderile de stat; inițiativele speciale, cum ar fi recompensele pentru performanță care recunosc practicile de divulgare de înaltă calitate ale Întreprinderilor de stat individuale; și mecanismele de măsurare, evaluare și raportare cu privire la implementarea cerințelor de divulgare de către Întreprinderile de stat.

6. Atunci când este cazul și când acest lucru este permis de sistemul juridic și de nivelul de proprietate al statului, să mențină dialogul continuu cu auditori externi și cu organele de control specifice ale statului;

When appropriate and permitted by the legal system and the state's level of ownership, maintaining continuous dialogue with external

auditors and specific state control organs;

Legislația națională este diferită în ceea ce privește comunicarea cu auditorii externi. În unele jurisdicții, aceasta este prerogativa consiliilor de administrație. În altele, în cazul întreprinderilor de stat deținute integral, se așteaptă ca funcția de proprietate, în calitate de reprezentant unic al adunării generale anuale să comunice cu auditorii externi. În acest caz, entitatea-acționar va avea nevoie de capacitatea necesară, inclusiv de cunoștințe detaliate cu privire la contabilitatea financiară pentru a îndeplini această funcție. În funcție de legislație, entitatea-acționar poate avea dreptul, în cadrul adunării anuale a acționarilor, să numească și chiar să desemneze auditori externi. Referitor la Întreprinderile de stat deținute integral, entitatea-acționar trebuie să mențină un dialog continuu cu auditorii externi, precum și cu controlorii de stat specifici atunci când aceștia din urmă există. Acest dialog continuu ar putea lua forma unui schimb regulat de informații, adunări sau discuții atunci când apar probleme specifice. Auditorii externi vor furniza entității-acționar o opinie externă, independentă și calificată cu privire la performanța și situația financiară a Întreprinderii de stat. Cu toate acestea, dialogul continuu al entității-acționar cu auditori externi și controlori de stat nu trebuie să fie în detrimentul responsabilității consiliului de administrație.

Atunci când Întreprinderile de stat sunt tranzacționate public sau sunt deținute parțial, entitatea-acționare trebuie să respecte drepturile și tratamentul echitabil al acționarilor minoritari. În timpul dialogului cu auditorii externi, nu trebuie să i se ofere entității-acționar informații privilegiate și trebuie să respecte reglementarea cu privire la informațiile privilegiate și confidențiale.

7. Să stabilească o politică clară de remunerație pentru consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat care favorizează interesul pe termen lung și mediu al întreprinderii și poate atrage după sine și motiva profesioniștii calificați.

Există argumente solide pentru alinierea remunerației membrilor consiliului de administrație ai Întreprinderilor de stat la practicile din sectorul privat. Pentru Întreprinderile de stat cu obiective predominant economice care desfășoară activități într-un mediu competitiv, nivelurile de remunerație ale consiliului de administrație trebuie să reflecte condițiile de piață în măsura în care acest lucru este necesar pentru a atrage și păstra membrii consiliului de administrație cu înaltă calificare. Cu toate acestea, trebuie, de asemenea, să se acorde atenție gestionării în mod eficient a oricărei reacții potențiale împotriva Întreprinderilor de stat și entității-acționar din cauza percepției publice negative declanșate de nivelurile de remunerație excesivă a consiliului de administrație. Acest lucru poate reprezenta o provocare pentru atragerea de talente de top în consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat, deși alți factori, cum ar fi beneficiile reputaționale, prestigiul și accesul la colaborarea în rețea sunt uneori considerate a reprezenta aspecte ale remunerației consiliului de administrație care nu sunt neeligibile.

Adnotări la Capitolul III: Întreprinderile de stat pe piață

În concordanță cu argumentul pentru proprietatea de stat, cadrul legal și de reglementare al Întreprinderilor de stat trebuie să asigure condiții de concurență echitabile și condiții de concurență loială pe piață atunci când Întreprinderile de stat desfășoară activități economice.

Atunci când Întreprinderile de stat se implică în activități economice, atunci se stabilește de obicei ca aceste activități să fie desfășurate fără foloase necuvenite sau dezavantaje referitoare la alte Întreprinderi de stat sau întreprinderi private. Există mai puțin consens cu privire la modul de obținere a unor condiții de concurență echitabile în practică - în special în cazul în care Întreprinderile de stat își combină activitățile economice cu obiective de politică publică netriviale. Pe lângă provocările specifice, cum ar fi asigurarea unui tratament financiar, de reglementare și fiscal egal, există unele probleme mai generale, inclusiv identificarea costului activităților care implică servicii publice și, dacă este fezabil, separarea activităților economice și a obiectivelor de politică publică. Publicația OECD (2012) *Neutralitate concurențială: Menținerea unor condiții de concurență echitabile între întreprinderi publice și private*, care prevede cele mai bune practici din țările membre OECD, trebuie să servească ca punct de inspirație pentru organele de reglementare și decidenți.

A. Trebuie să existe o separare clară între funcția de proprietate a statului și alte funcții ale statului care pot influența condițiile întreprinderilor de stat, în special referitoare la reglementarea pieței.

Atunci când statul joacă un rol dublu de organ de reglementare pe piață și acționar al Întreprinderilor de stat cu operațiuni economice (de exemplu în industrii de rețea nou dereglementate și adesea privatizate parțial), statul devine, în aceleași timp, un jucător major pe piață și un arbitru. Acest lucru poate crea conflicte de interese care nu sunt în interesul întreprinderii, al statului sau al publicului. Separarea administrativă și juridică completă a responsabilităților de reglementare a proprietății și a pieței este o condiție prealabilă fundamentală pentru crearea unor condiții de concurență echitabile pentru Întreprinderile de stat și societățile private și pentru evitarea denaturării concurenței. O astfel de separare este de asemenea susținută de *Principiile OECD privind reforma de reglementare*.

Un alt caz important este atunci când Întreprinderile de stat sunt utilizate ca vectori purtători pentru obiectivele specifice de politică publică, cum ar fi

implementarea politicii industriale. În astfel de cazuri, lipsa separării între funcțiile de proprietate și de formulare a politicilor este problematică din mai multe motive evidențiate în cadrul Ghidului și poate duce cu ușurință la confundarea obiectivelor și la conflicte de interese între ramurile statului. O separare a politicii industriale și a proprietății nu trebuie să împiedice coordonarea necesară între organismele relevante și va îmbunătăți identificarea statului ca acționar și va favoriza transparența în definirea obiectivelor și monitorizarea performanței.

Pentru a preveni conflictele de interese, este, de asemenea, necesar să se separe clar funcția de proprietate de orice entităţi din administrația statului care pot fi clienți sau furnizori principali ai Întreprinderilor de stat. Barierele juridice, precum și cele nejuridice, pentru achizițiile echitabile trebuie eliminate. La implementarea separării efective între diferite roluri ale statului cu privire la Întreprinderile de stat, atât conflictele de interese percepute cât și reale trebuie să fie luate în considerare.

- B. Părțile interesate și alte părți interesate, inclusiv creditorii și competitorii, trebuie să aibă acces la o măsură reparatorie eficientă prin procese legale sau de arbitraj imparțiale atunci când consideră că drepturile lor au fost încălcate.

Întreprinderile de stat, precum și statul, în calitate de acționar, nu trebuie să fie protejate împotriva provocărilor care apar în instanțe în cazul în care sunt acuzate de încălcarea legii sau de nerespectarea obligațiilor contractuale. Părțile interesate trebuie să poată să conteste Întreprinderile de stat și statul, în calitate de acționar, în instanțe și/sau tribunale și să fie tratate în mod echitabil și corect în aceste cazuri de către sistemul judiciar. Acestea trebuie să fie capabile să facă acest lucru, fără teama unei reacții adverse din partea puterilor statului care exercită dreptul de proprietate asupra Întreprinderii de stat care face obiectul litigiului.

- C. În cazul în care Întreprinderile de stat combină activități economice cu obiective de politică publică, trebuie menținute standarde înalte de transparență și divulgare referitoare la structurile lor de cost și venit, ceea ce permite o atribuire la principalele domenii de activitate.

În cazul în care Întreprinderile de stat combină activități economice și obiective de politică publică, separarea structurală a acestor activități, atunci când este fezabil și eficient, poate facilita procesul de identificare, calculare a costurilor și finanțare a obiectivelor de politică publică. Separarea structurală implică divizarea unei entități integrate anterior în activitățile economice și a unor părți însărcinate cu realizarea obiectivelor de politică publică. Există diferite grade de separare care variază de la separarea contabilă, funcțională sau corporativă. Cu toate acestea, trebuie să se recunoască faptul că, în funcție de factorii de producție ai Întreprinderilor de stat individuale, inclusiv tehnologie, bunuri de capital și capital uman, separarea nu este întotdeauna fezabilă și, dacă este fezabil, uneori nu este eficientă din punct de vedere economic.

Activitățile economice ale entităților care rămân integrate cu alte părți din

sectorul guvernamental împart de obicei costurile și/sau activele și pasivele. Asigurarea unor condiții de concurență echitabile necesită apoi, în primul rând, un nivel ridicat de transparență și divulgare referitor la structura costurilor. Acest aspect este accentuat și mai mult în cazul în care obiectivele de politică publică ale unei Întreprinderi de stat fac obiectul unor subvenții guvernamentale sau al unui alt tratament preferențial. În al doilea rând, trebuie efectuată o separare a costurilor și activelor între conturi corespunzătoare activităților economice și obiective de politică publică. Aceste eforturi au făcut obiectul reglementării internaționale. Separarea activităților economice și a obiectivelor de politică publică ajută și la evitarea subvenționării încrucișate a denaturării pieței între două tipuri de activități.

D. Costurile referitoare la obiectivele de politică publică trebuie alocate de către stat și făcute publice.

Pentru a menține condiții de concurență echitabile cu competitorii privați, Întreprinderile de stat trebuie să fie compensate în mod adecvat pentru îndeplinirea obiectivelor de politică publică, cu măsurile luate pentru a evita atât supracompensarea, cât și sub-compensarea. Pe de o parte, dacă Întreprinderile de stat sunt supra-compensate pentru activitățile lor de politică publică, acest lucru poate echivala cu o subvenție efectivă pentru activitățile lor competitive, denaturând astfel condițiile de concurență echitabile cu competitorii privați. Pe de altă parte, sub-compensarea pentru activitățile de politică publică poate pune în pericol viabilitatea întreprinderii.

Prin urmare, este important ca orice costuri aferente îndeplinirii obiectivelor de politică publică să fie clar identificate, făcute publice și compensate în mod corespunzător de către stat pe baza unor prevederi legale specifice și/sau prin mecanisme contractuale, cum ar fi contracte de management sau de prestări servicii. În ceea ce privește finanțarea, trebuie să fie făcute publice și acordurile. Compensarea trebuie să fie structurată astfel încât să se evite denaturarea pieței. Acest lucru este valabil în special dacă întreprinderile în cauză urmăresc obiective de politică publică în plus față de activitățile economice. În cazul în care Întreprinderile de stat sunt profitabile, compensarea poate lua forma unor venituri din dividende la care statul a renunțat, având efectul echivalent al unei subvenții, dar, indiferent de forme, compensarea trebuie să fie identificată și contabilizată. Este important ca compensarea furnizată Întreprinderilor de stat să fie calibrată la costurile actuale suportate cu îndeplinirea unor obiective de politică publică bine definite și să nu fie utilizată pentru a compensa orice ineficiențe financiare sau operaționale. De asemenea, finanțarea și îndeplinirea obiectivelor de politică publică trebuie să fie monitorizate și evaluate printr-un sistem general de monitorizare a performanței.

E. Ca principiu orientativ, Întreprinderile de stat care desfășoară activități economice nu trebuie scutite de la aplicarea legilor generale, codurilor și reglementărilor fiscale. Legile și reglementările nu trebuie să facă în mod nejustificat o deosebire între Întreprinderile de stat și competitorii lor de pe piață. Forma juridică a Întreprinderilor de stat trebuie să le

permite creditorilor să își susțină cererile și să inițieze proceduri de insolvență.

Deși, în unele țări, Întreprinderile de stat sunt scutite de la respectarea anumitor legi și reglementări (de exemplu legi privind impozitarea, concurența și falimentul, precum și reglementări administrative și coduri de construcție), aceste excepții trebuie să fie, în general, evitate; în cazul în care există, acestea trebuie să fie limitate și transparente, iar, în măsura în care este posibil, Întreprinderile de stat trebuie să adere la politicile care stau la baza acestor legi și reglementări. Orice excepții de la aplicarea legilor sau reglementărilor generale, care au drept rezultat un tratament favorabil pentru Întreprinderile de stat sau care afectează siguranța publică, trebuie să fie făcute publice fie de entitatea cu capital de stat, fie de către Întreprinderile de stat individuale.

Întreprinderile de stat și competitorii lor privați trebuie să fie, în general, tratați în mod egal, inclusiv în temeiul normelor privind tratamentul național și accesul pe piață. Acesta include aplicarea *Declarației OECD privind investițiile internaționale și companiile multinaționale* și *Codurile OECD privind liberalizarea*, dacă este cazul.

F. Activitățile economice ale Întreprinderilor de stat trebuie să se confrunte cu condiții compatibile cu piața privind accesul la finanțare prin îndatorare și capitaluri proprii.

Indiferent dacă finanțarea pentru activitățile economice ale unei Întreprinderi de stat vine din bugetul statului sau din piața comercială, trebuie implementate măsuri pentru a se asigura că termenii atât ai finanțării prin îndatorare cât și ai finanțării prin capitaluri proprii sunt conformi cu piața.

În special:

1. Raporturile Întreprinderilor de stat cu toate instituțiile financiare, precum și cu întreprinderile de stat nefinanciare, trebuie să aibă la bază doar motivații de ordin comercial.

Uneori, creditorii par să își asume faptul că există o garanție guvernamentală implicită pentru datoriile întreprinderii de stat. Această situație a condus, de multe ori, la costuri de finanțare scăzute în mod artificial care perturbă peisajul concurențial. În plus, în acele țări în care instituțiile financiare de stat tind să fie printre creditorii principali ai Întreprinderilor de stat implicați în activități economice, există o mare posibilitate de conflicte de interese. Dependența de instituțiile financiare de stat poate proteja Întreprinderile de stat de o sursă crucială de monitorizare și presiune pe piață, denaturând astfel structura de stimulare a acestora și conducând la îndatorare excesivă, la risipă de resurse și la denaturări ale pieței.

Este necesar să se facă o distincție clară între responsabilitățile respective ale Întreprinderilor de stat în legătură cu creditorii. Trebuie să se dezvolte mecanisme pentru a gestiona conflictele de interese și a se asigura că Întreprinderile

de stat dezvoltă relații cu băncile de stat, alte instituții financiare precum și alte Întreprinderi de stat pe baza unor motive pur comerciale. Băncile de stat trebuie să acorde credite Întreprinderilor de stat în conformitate cu aceeași termeni și condiții stabiliți pentru societăți private. De asemenea, aceste mecanisme ar putea include limite și o examinare atentă a membrilor consiliului de administrație al Întreprinderii de stat care fac parte din consiliile de administrație ale băncilor de stat.

În cazul în care statul extinde garanțiile acordate Întreprinderilor de stat în mod eficient pentru a compensa incapacitatea acestuia de a le furniza capital propriu, pot apărea probleme suplimentare. Ca principiu general, statul nu trebuie să ofere o garanție automată referitoare la obligațiile Întreprinderii de stat. Trebuie să se elaboreze și bune practici în legătură cu divulgarea și remunerarea garanțiilor guvernamentale, iar Întreprinderile de stat trebuie să fie încurajate să solicite finanțare de pe piețele de capital. Referitor la creditorii comerciali, statul trebuie să explice clar tuturor participanților de pe piață că nu susține datoriile contractate de Întreprinderea de stat. De asemenea, trebuie să ia în considerare mecanismele de impunere a plăților compensatorii trezoreriei naționale din costuri de finanțare mai mici decât societățile private în circumstanțe similare.

2. Activitățile economice ale Întreprinderilor de stat nu trebuie să beneficieze de sprijin financiar indirect care să le ofere un avantaj față de competitorii privați, cum ar fi finanțare preferențială, arierate fiscale sau credite comerciale preferențiale de la alte Întreprinderi de stat. Pentru activitățile economice ale Întreprinderilor de stat, nu trebuie să se primească factori de producție (cum ar fi energie, apă sau terenuri) la prețuri sau în condiții mai favorabile decât cele de care beneficiază competitorii privați.

Pentru a menține condiții de concurență echitabile, Întreprinderile de stat trebuie să facă obiectul unui tratament fiscal egal sau echivalent, precum competitorii privați în circumstanțe similare. În plus față de punctele menționate mai sus, de asemenea, nu trebuie să existe nicio așteptare ca Întreprinderile de stat să beneficieze de statutul lor de entități apropiate de stat pentru a acumula arierate fiscale sau pentru a face obiectul unei aplicări indulgente a normelor fiscale.

De asemenea, Întreprinderile de stat nu trebuie să beneficieze, în general, de acorduri de finanțare „în afara pieței” de la alte Întreprinderi de stat, cum ar fi credite comerciale. Aceste acorduri, dacă nu sunt complet conforme cu practicile normale corporative, echivalează cu acordarea de împrumuturi preferențiale. Statul trebuie să implementeze măsuri pentru a se asigura că au loc tranzacții în cadrul Întreprinderii de stat conform unor condiții pur comerciale.

3. Pentru activitățile economice ale Întreprinderilor de stat, trebuie să se obțină rate de rentabilitate care sunt conforme cu cele obținute de întreprinderile private concurente, având în vedere condițiile lor operaționale.

Trebuie să se aștepte ca activitățile economice ale Întreprinderilor de stat să obțină rate de rentabilitate comparabile, pe termen lung, cu cele ale întreprinderilor concurente. Ratele de rentabilitate trebuie să fie luate în considerare pe o perioadă lungă de timp, având în vedere că chiar și în rândul societăților private care desfășoară activități în medii foarte competitive, ratele randamentului pot fi diferite în mod considerabil pe termen scurt și mediu. În plus, orice finanțare prin capitaluri proprii asigurată din bugetul de stat trebuie să facă obiectul unei rate a randamentului minime estimate necesare care să fie conformă cu societățile din sectorul privat în circumstanțe similare. Un număr de guverne permit o rată a randamentului mai mică pentru a compensa anomaliile din bilanț, cum ar fi nevoile temporare de cheltuieli de capital ridicate. Acest lucru nu este neobișnuit în alte părți ale sectorului corporativ și, dacă se calibrează cu atenție, acest lucru nu implică o plecare de la practicile conforme cu menținerea unor condiții de concurență echitabile. Dimpotrivă, unele guverne au tendința și de a reduce cerințele privind rata de rentabilitate pentru a compensa Întreprinderile de stat pentru aceste obiective de politică publică așa cum li se impută. Aceasta nu este o bună practică deoarece acest tip de obiectiv, așa cum este discutat în altă parte a Ghidului, trebuie să fie compensat separat și să fie mai strâns legat de costul actual al obiectivelor de politică publică.

G. Atunci când Întreprinderile de stat se implică în achiziții publice, indiferent dacă fac acest lucru în calitate de ofertant sau achizitor, procedurile implicate trebuie să fie competitive, nediscriminatorii și protejate de standarde de transparență corespunzătoare.

Participarea Întreprinderilor de stat la procesele de achiziții publice a reprezentat o preocupare pentru guvernele care se angajează să asigure condiții de concurență echitabile. Proiectarea unor regimuri de ofertare care nu favorizează, în principal, nicio categorie de ofertanți nu este complicată și, într-adevăr, este încorporată în legislația unui număr de jurisdicții din ce în ce mai mare. Cu toate acestea, implementarea poate fi complicată în practică. De la o țară la alta diferă dacă aceste norme se limitează sau nu la achizițiile publice sau dacă sunt extinse și la achizițiile efectuate de Întreprinderile de stat. Atunci când Întreprinderile de stat se implică în achiziții publice, indiferent dacă fac acest lucru în calitate de ofertant sau achizitor, procedurile implicate trebuie să fie transparente, competitive, nediscriminatorii și protejate de standarde de transparență corespunzătoare. În general, activitățile Întreprinderilor de stat pot fi împărțite în două părți: activități care sunt destinate vânzării comerciale sau revânzării; și activități de îndeplinire a scopului guvernamental. În cazul în care o Întreprindere de stat îndeplinește un scop guvernamental sau în măsura în care o anumită activitate îi permite unei Întreprinderi de stat să îndeplinească scopul respectiv, Întreprinderea de stat trebuie să adopte ghiduri de achiziție publică care să asigure condiții de concurență echitabile pentru toți competitorii, de stat sau altfel. Monopolurile de stat trebuie să respecte același reguli privind achizițiile publice aplicabile sectorului guvernamental general.

Adnotări la Capitolul IV: Tratamentul echitabil al acționarilor și al altor investitori

În cazul în care Întreprinderile de stat sunt cotate la bursă sau altfel includ alți investitori decât cei de stat în rândul acționarilor lor, statul și întreprinderile trebuie să recunoască drepturile tuturor acționarilor și să asigure tratamentul echitabil și accesul egal al acționarilor la datele societății.

Este în interesul statului să se asigure că, în toate întreprinderile în care are o participație, toți acționarii sunt tratați în mod echitabil. Reputația statului în acest sens va influența capacitatea Întreprinderii de stat de a atrage fonduri externe și evaluarea întreprinderii. Prin urmare, trebuie să se asigure că alți acționari nu percep statul ca pe un acționar opac, imprevizibil și incorect. Dimpotrivă, statul trebuie să se impună ca exemplar și să urmeze cele mai bune practici în ceea ce privește tratamentul acționarilor.

A. Statul trebuie să depună eforturi pentru a implementa în întregime *Principiile OECD privind Guvernanța Corporativă* atunci când nu este unicul acționar al Întreprinderilor de stat și toate secțiunile relevante atunci când este unicul acționar al Întreprinderilor de stat. În ceea ce privește protecția acționarului, aceasta include:

1. Statul și Întreprinderile de stat trebuie să se asigure că toți acționarii sunt tratați în mod echitabil.

Ori de câte ori o parte a capitalului unei Întreprinderi de stat este deținută de acționari privați, în mod instituțional sau individual, statul trebuie să le recunoască drepturile. Alți acționari decât cei de stat trebuie să fie protejați, în special, împotriva acțiunii abuzive a statului, în calitate de acționar, și trebuie să aibă mijloace eficiente de compensație. Utilizarea abuzivă a informațiilor privilegiate și abuzul de informații privilegiate trebuie să fie interzise. Drepturile de preempțiune și majoritatea calificată pentru anumite decizii ale acționarilor pot fi și mijloace utile *ex ante* de asigurare a protecției acționarilor minoritari. Trebuie să se acorde o atenție deosebită protecției acționarilor în cazul privatizării parțiale a Întreprinderilor de stat.

În calitate de acționar dominant, statul este, în multe cazuri, capabil să ia

decizii în cadrul adunărilor generale ale acționarilor, fără acordul altor acționari. De obicei, acesta poate să decidă structura consiliului de administrație. În timp ce o astfel de putere de decizie este un drept legitim care urmează cu dreptul de proprietate, este important ca statul să nu abuzeze de rolul lui, în calitate de acționar dominant, de exemplu prin urmărirea obiectivelor care nu sunt în interesul întreprinderii și, prin urmare, sunt în detrimentul altor acționari. Abuzul poate apărea prin tranzacții necorespunzătoare cu părți afiliate, decizii de afaceri părtinitoare sau schimbări ale structurii de capital care favorizează acționarii majoritari.

Entitatea-acționar trebuie să elaboreze ghiduri cu privire la tratamentul echitabil al altor acționari decât cei de stat. Aceasta trebuie să se asigure că Întreprinderile de stat individuale și, în special, consiliile lor de administrație cunosc pe deplin importanța relației cu acționarii și sunt activi în vederea îmbunătățirii acestora. Atunci când statul poate să exercite un grad de control care depășește acționariatul, atunci există un potențial de abuz. Utilizarea acțiunilor privilegiate trebuie să se limiteze la cazurile în care acestea sunt strict necesare pentru a proteja anumite interese publice esențiale, cum ar fi cele referitoare la protecția securității publice și proporțional cu urmărirea acestor obiective. În plus, guvernele trebuie să facă publică existența unor acorduri ale acționarilor și structuri de capital care îi permit unui acționar să își exercite un grad de control asupra companiei disproporțional cu participarea acționarilor la capitalul social al întreprinderii.

2. Întreprinderile de stat trebuie să respecte un grad de transparență ridicat, inclusiv, ca regulă generală, divulgarea egală și simultană a informațiilor, față de toți acționarii.

O condiție esențială pentru protecția acționarilor este să se asigure un grad ridicat de transparență. În general, informațiile semnificative trebuie să fie raportate tuturor acționarilor simultan pentru a se asigura tratamentul lor echitabil. În plus, trebuie să se facă publice orice acorduri ale acționarului, inclusiv acorduri de informare care includ membrii consiliului de administrație.

Acționarii minoritari și alți acționari trebuie să aibă acces la toate informațiile necesare pentru a putea să ia decizii informate cu privire la investiții. Între timp, acționarii importanți, inclusiv entitatea-acționar, trebuie să nu abuzeze de informațiile pe care le-ar putea obține în calitate de acționari majoritari sau membrii ai consiliului de administrație. Pentru întreprinderile de stat necotate la bursă, alți acționari sunt de obicei bine identificați și adesea au acces privilegiat la informații, de exemplu prin intermediul unor locuri în consiliile de administrație. Cu toate acestea, indiferent de calitatea și completitudinea cadrului juridic și de reglementare referitor la divulgarea informațiilor, entitatea-acționar trebuie să se asigure că toate întreprinderile în care statul are acțiuni implementează mecanisme și proceduri pentru a garanta accesul ușor și echitabil la informații de către toți

acționarii. Trebuie acordată o atenție deosebită pentru a se asigura că atunci când Întreprinderile de stat sunt parțial privatizate, statul, în calitate de acționar, nu trebuie să fie implicat în deciziile societății sau să acceseze informații, decât ceea ce oferă acționariatul ca un drept.

3. Întreprinderile de stat trebuie să dezvolte o politică activă de comunicare și consultare cu toți acționarii.

Întreprinderile de stat, inclusiv orice întreprindere în care statul este acționar minoritar, trebuie să-și identifice acționarii și să îi informeze corespunzător la timp și în mod sistematic despre evenimentele semnificative și adunările viitoare ale acționarilor. De asemenea, trebuie să le furnizeze suficiente informații de context despre aspecte care vor face obiectul deciziei. Consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat au responsabilitatea de a se asigura că întreprinderea își îndeplinește obligațiile în ceea ce privește informarea acționarilor. Acționând astfel, Întreprinderile de stat nu trebuie să aplice doar cadrul legal și de reglementare existent, însă sunt încurajate să meargă dincolo de acesta atunci când este relevant pentru a construi credibilitate și încredere, cu privire la evitarea cerințelor excesiv de împovărătoare. În cazul în care este posibil, consultarea activă cu acționarii minoritari va ajuta la îmbunătățirea procesului decizional și la acceptarea deciziilor importante.

4. Participarea acționarilor minoritari la adunările acționarilor trebuie înlesnită astfel încât să participe la deciziile fundamentale ale întreprinderii, cum ar fi alegerea consiliului de administrație.

Acționarii minoritari pot fi îngrijorați de deciziile efective care se iau în afara adunărilor acționarilor Întreprinderii de stat sau a adunărilor consiliului de administrație. Aceasta este o preocupare legitimă a societăților cotate la bursă cu acționar semnificativ sau majoritar, însă poate fi o problemă și în societățile în care statul este acționar dominant. Ar putea fi potrivit ca statul, în calitate de acționar, să asigure acționarii minoritari că interesele lor sunt luate în considerare. În situațiile în care poate exista un conflict între interesul statului și cele ale acționarilor minoritari, cum ar fi tranzacțiile cu părțile afiliate, trebuie să se ia în considerare implicarea acționarilor minoritari în procesul de aprobare al acestor tranzacții.

Dreptul de a participa la adunările generale ale acționarilor este un drept fundamental al acționarului. Pentru a încuraja acționarii minoritari să participe activ la adunările generale ale acționarilor Întreprinderilor de stat și să faciliteze exercitarea drepturilor lor, Întreprinderile de stat ar putea adopta mecanisme specifice. Acestea ar putea include majoritatea calificată pentru anumite decizii ale acționarilor și, dacă se consideră utilă în funcție de circumstanțe, posibilitatea de a utiliza reguli speciale de alegere, cum ar fi votul cumulativ. Măsurile suplimentare trebuie să includă facilitarea votului *in lipsă* sau dezvoltarea utilizării unor mijloace electronice ca mod de a reduce costurile de participare. În plus, participarea

angajat-acționar la adunările generale ale acționarilor ar putea fi facilitată, de exemplu, de colectarea voturilor prin reprezentați de la angajați-acționari.

Este important ca orice mecanism special pentru protecția acționarilor minoritari să fie echilibrat cu atenție. Trebuie să susțină toți acționarii minoritari și, în niciun caz, să contrazică conceptul de tratament echitabil. Nu trebuie să împiedice statul, în calitate de acționar majoritar, să își exercite influența legitimă asupra deciziilor și nici să le permită acționarilor majoritari să întârzie în mod nejustificat procesul decizional.

5. Tranzacțiile dintre stat și Întreprinderile de stat și între
Întreprinderile de stat trebuie să fie efectuate în conformitate cu
condițiile compatibile cu piața.

Pentru a asigura tratamentul echitabil al tuturor acționarilor, tranzacțiile dintre stat și Întreprinderile de stat trebuie să fie efectuate în conformitate cu aceleași condiții ca cele dintre orice participanți la piață. Din punct de vedere conceptual, acest aspect este legat de problema tranzacțiilor abuzive între părți afiliate, dar diferă în măsura în care „părțile afiliate” sunt mult mai slab definite în cazul proprietății de stat. Guvernului i se recomandă să asigure consecvența cu piața a tuturor tranzacțiilor de către Întreprinderile de stat cu statul și entitățile controlate de stat și, după caz, să le testeze probitatea. Această chestiune este în continuare legată de obligațiile consiliului de administrație discutate în alte părți ale acestui Ghid, deoarece protecția tuturor acționarilor este o obligație clar formulată de loialitate a membrilor consiliului de administrație față de întreprindere și acționarii acesteia.

B. Codurile naționale de guvernanță corporativă trebuie respectate de
către toate Întreprinderile de stat cotate la bursă și, după caz,
necotate la bursă.

Majoritatea țărilor dispun de coduri de guvernanță corporativă pentru întreprinderile cotate la bursă. Cu toate acestea, mecanismele lor de implementare diferă în mod semnificativ, unele dintre ele fiind pur consultative, altele fiind implementate (de către piețele de titluri de capital sau organele de reglementare a piețelor valorilor mobiliare) pe baza principiului „conformare sau justificare”, altele fiind însă obligatorii. O premisă de bază a Ghidului este aceea că Întreprinderile de stat trebuie să se supună standardelor de guvernanță bazate pe cele mai bune practici ale întreprinderilor cotate la bursă. Acest lucru implică faptul că atât Întreprinderile de stat cotate la bursă, cât și cele necotate trebuie întotdeauna să respecte codul național de guvernanță corporativă, indiferent de cât de „obligatorii” sunt.

C. În cazul în care Întreprinderile de stat trebuie să urmărească obiective
de politică publică, trebuie să fie puse la dispoziție informații
corespunzătoare cu privire la acestea altor acționari decât cei de

stat în orice moment.

Ca parte a angajamentului său de a asigura un grad ridicat de transparență cu toți acționarii, statul trebuie să se asigure că informațiile semnificative cu privire la orice obiective de politică publică pe care o Întreprindere de stat se așteaptă să le îndeplinească sunt comunicate altor acționari decât cei de stat. Trebuie să se comunice informații relevante tuturor acționarilor în momentul investiției și să se pună la dispoziție în mod continuu pe întreaga durată a investiției.

D. În cazul în care Întreprinderile de stat se implică în proiecte de cooperare, cum ar fi asocieri în participațiune și parteneriate public-private, partea contractantă trebuie să se asigure că drepturile contractuale sunt respectate și că litigiile sunt soluționate în timp util și în mod obiectiv.

Atunci când Întreprinderile de stat se implică în proiecte de cooperare cu parteneri privați, trebuie să se vegheze la respectarea drepturilor contractuale ale tuturor părților și să se asigure mecanismele efective de compensare și/sau soluționare a litigiilor. Trebuie să se respecte alte recomandări OECD relevante, în special *Principiile OECD pentru Guvernanța Publică a Parteneriatelor Public-Private* precum și în sectoarele relevante, *Principiile OECD pentru Participarea Sectorului Privat la Infrastructură*; Una dintre recomandările esențiale din aceste instrumente este aceea că trebuie acordată atenție pentru a monitoriza și gestiona orice risc fiscal implicit sau explicit pentru guvern care rezultă din parteneriate public-private sau alte acorduri pe care le încheie Întreprinderea de stat.

În plus, acordurile formale dintre stat și partenerii privați sau dintre Întreprinderea de stat și partenerii privați, trebuie să specifice clar responsabilitățile respective ale partenerilor din proiect în cazul unor evenimente neprevăzute în timp ce, în același timp, trebuie să fie suficientă flexibilitate pentru a renegocia contractul în caz de nevoie. Mecanismele de soluționare a litigiilor trebuie să asigure faptul că orice litigii care apar pe durata proiectului sunt abordate într-un mod corect și la timp, fără a aduce atingere altor căi de atac.

Adnotări la Capitolul V: Relațiile cu părțile interesate și întreprinderile responsabile

Politica de proprietate a statului trebuie să recunoască pe deplin responsabilitățile Întreprinderilor de stat față de părțile interesate și să solicite ca Întreprinderile de stat să raporteze care sunt relațiile lor cu părțile interesate. Aceasta trebuie să clarifice orice așteptări ale statului în ceea ce privește comportamentul responsabil al Întreprinderilor de stat în afaceri.

În unele țări OECD, forma juridică, reglementările sau acordurile reciproce/contractele acordă anumitor părți interesate drepturi specifice în Întreprinderile de stat. Unele Întreprinderi de stat ar putea fi chiar caracterizate de diferite structuri de guvernanță cu privire la drepturile acordate părților interesate, în special reprezentarea angajaților de la nivelul consiliului de administrație sau alte drepturi de consultare/decizionale reprezentanților angajaților și organizațiilor pentru consumatori, de exemplu prin consiliile consultative.

Întreprinderile de stat trebuie să recunoască importanța relațiilor cu partea interesată pentru construirea unor întreprinderi sustenabile și cu soliditate financiară. Relațiile cu părțile interesate sunt, în special, importante pentru Întreprinderile de stat deoarece pot fi critice pentru îndeplinirea obligațiilor de serviciu public ori de câte ori există, iar Întreprinderile de stat pot avea, în unele sectoare ale infrastructurii, un impact vital asupra potențialului de dezvoltare macroeconomică și asupra comunităților în care activează. În plus, unii investitori iau din ce în ce mai mult în considerare aspectele legate de părțile interesate în deciziile lor legate de investiții și apreciază potențialele riscuri de litigiu care au legătură cu aspectele legate de părțile interesate. Prin urmare, este important ca entitatea-a acționar și Întreprinderile de stat să recunoască impactul pe care politica activă a părților interesate îl poate avea asupra obiectivelor strategice pe termen lung și a reputației întreprinderii. Astfel, în consultare cu entitatea-a acționar, Întreprinderile de stat trebuie să elaboreze și să facă publice în mod adecvat politicile clare pentru părțile interesate.

Cu toate acestea, guvernul nu trebuie să folosească Întreprinderile de stat pentru a promova obiective diferite față de cele care se aplică sectorului privat, cu excepția cazului în care este compensat sub o formă sau alta. Orice drepturi specifice acordate părților interesate sau orice influență asupra procesului decizional trebuie să fie explicite. Indiferent de drepturile acordate părților interesate prin lege sau obligațiile speciale care trebuie să fie îndeplinite de către Întreprinderea de stat în acest sens, organele societății, în special adunarea generală a acționarilor, și consiliul de administrație trebuie să își mențină competențele decizionale.

A. Guvernele, entitățile cu capital de stat și Întreprinderile de stat trebuie să recunoască și să respecte drepturile părților interesate stabilite prin lege sau prin acorduri reciproce.

În calitate de acționar dominant, statul poate controla procesul decizional al societății și să fie în situația de a lua decizii în detrimentul părților interesate. Prin urmare, este important să se stabilească mecanismele și procedurile de protejare a drepturilor părților interesate. Entitatea-acționar trebuie să aibă o politică clară în acest sens. Întreprinderile de stat trebuie să respecte pe deplin drepturile părților interesate, stabilite prin lege, reglementări și acorduri reciproce. Acestea trebuie să acționeze în același mod ca și societățile cotate la bursă din sectorul privat.

Pentru a încuraja cooperarea activă și care creează bunăstare cu părțile interesate, Întreprinderile de stat trebuie să se asigure că părțile interesate au acces la informații relevante, suficiente și fiabile în timp util și în mod regulat pentru a-și putea exercita drepturile. Părțile interesate trebuie să aibă acces la căi de atac eficiente în cazul în care le sunt încălcate drepturile. De asemenea, angajații trebuie să poată să comunice liber preocupările *bona fide* pe care le au cu privire la practicile ilegale sau neetice consiliului de administrație, iar drepturile lor nu trebuie să fie compromise dacă fac acest lucru. Întreprinderile de stat trebuie să stabilească politici și procese clare în acest sens, de exemplu politici de denunțare a neregulilor. În absența unei măsuri de remediere aplicate în timp util sau în fața unui risc rezonabil de acțiune negativă de angajare la o plângere privind încălcarea legii, angajații sunt încurajați să-și raporteze plângerea *bona fide* autorităților competente. De asemenea, multe țări prevăd posibilitatea de a sesiza cazurile de încălcare a *Ghidului OECD pentru întreprinderile multinaționale* unui Punct național de contact.

Trebuie să se încurajeze dezvoltarea mecanismelor pentru participarea angajaților atunci când acest lucru este considerat relevant referitor la importanța relațiilor cu părțile interesate pentru unele Întreprinderi de stat. Cu toate acestea, atunci când se decide care este relevanța și dezvoltarea dorită a acestor mecanisme, statul trebuie să ia în considerare dificultățile inerente întâmpinate la transformarea moștenirii de drepturi în mecanisme eficiente de îmbunătățire a performanței. Exemplele de mecanisme pentru participarea angajaților includ reprezentanții angajaților în cadrul consiliilor de administrație și al proceselor de guvernanță, cum ar fi reprezentarea sindicală și comitetele de întreprindere care iau în considerare punctele de vedere ale angajaților în anumite decizii cheie. De asemenea, convențiile și normele internaționale recunosc drepturile angajaților la informare, consultare și negociere.

B. Întreprinderile de stat mari sau cotate la bursă trebuie să raporteze relațiile cu părțile interesate, inclusiv atunci când este relevant și fezabil în ceea ce privește ocuparea forței de muncă, creditorii și comunitățile afectate.

Bunele practici le impun societăților cotate la bursă să raporteze problemele cu părțile interesate. În acest fel, Întreprinderile de stat își vor demonstra dorința de a funcționa mai transparent și angajamentul lor față de cooperarea cu părțile interesate. Acest lucru va stimula, în schimb, încrederea și le va îmbunătăți reputația. În consecință, Întreprinderile de stat mari sau cotate la bursă trebuie să comunice cu investitorii, părțile interesate și publicul

larg cu privire la politicile lor privind părțile interesate și să furnizeze informații referitoare la implementarea lor efectivă. Acest lucru trebuie să se aplice și oricărei Întreprinderi de stat care urmărește obiective importante de politică publică sau care are obligații de servicii generale, acordând atenția cuvenită costurilor implicate în funcție de dimensiunea lor. Raporturile privind relațiile cu părțile interesate trebuie să se refere la bunele practici și să respecte ghidul existent privind divulgarea responsabilității sociale și față de mediul înconjurător. De asemenea, se recomandă ca Întreprinderile de stat să aibă rapoarte privind părțile interesate examinate în mod independent pentru a le consolida credibilitatea.

C. Consiliile de administrație ale Întreprinderilor de stat trebuie să dezvolte, să implementeze, să monitorizeze și să comunice controale interne, programe sau măsuri de etică și conformitate, inclusiv cele care contribuie la prevenirea fraudei și corupției. Acestea trebuie să se bazeze pe normele naționale, în conformitate cu angajamentele internaționale și să se aplice Întreprinderii de stat și filialelor acesteia.

Consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat, cum ar fi consiliile de administrație ale unei societăți private, trebuie să aplice standarde etice înalte. Acest lucru este în interesul oricărei întreprinderi pe termen lung ca mijloc de a o face credibilă și demnă de încredere în operațiunile zilnice și în ceea ce privește angajamentele sale pe termen lung. Întreprinderile de stat pot face obiectul unor anumite presiuni, având în vedere interacțiunea considerentelor comerciale cu unele politici și de politică publică. În plus, în vreme ce Întreprinderile de stat pot juca un rol important în stabilirea tonului comercial al țării, este, de asemenea, important ca acestea să mențină standarde etice înalte.

Întreprinderile de stat și funcționarii acestora trebuie să se comporte conform standardelor etice înalte. Întreprinderile de stat trebuie să dezvolte controale interne, programe și măsuri de etică și conformitate, angajându-se să respecte actele normative ale țării și în conformitate cu codurile mai largi de conduită. Acestea trebuie să includă un angajament privind respectarea *Convenției OECD privind Lupta împotriva Corupției* și implementarea recomandărilor *Ghidului de Bune Practici al OECD privind Controalele Interne, Etica Și Conformitatea*.

Codurile de etică trebuie să se aplice Întreprinderilor de stat, în integralitatea lor, și filialelor acestora. Acestea trebuie să ofere îndrumări clare și detaliate cu privire la conduita așteptată din partea tuturor angajaților și trebuie stabilite programe și măsuri de conformitate. Se consideră bune practici ca aceste coduri să fie elaborate într-un mod participativ pentru a implica toți angajații și părțile interesate în cauză. Aceste coduri trebuie să beneficieze de sprijinul vizibil și de angajamentul consiliilor de administrație și conducerii superioare. Conformitatea Întreprinderilor de stat cu codurile de etică trebuie să fie monitorizată periodic de către consiliile lor de administrație.

Codurile de etică trebuie să includă îndrumări privind procesele de achiziții publice, precum și mecanisme specifice prin care să se protejeze și încurajeze părțile interesate și, în special, angajații, pentru a raporta conduita ilegală sau lipsită de etică a administratorilor. În acest sens, entitățile-acționari trebuie să se asigure că Întreprinderile de stat aflate sub responsabilitatea lor instituie în mod eficient căi de atac sigure pentru plângerile angajaților, fie personal, fie prin intermediul organismelor lor reprezentative, fie pentru alte persoane

din afara Întreprinderii de stat. Consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat le-ar putea acorda angajaților sau reprezentanților lor acces direct confidențial la o persoană independentă din consiliul de administrație sau un funcționar însărcinat cu sondarea opiniei publice din cadrul întreprinderii. De asemenea, codurile de etică trebuie să cuprindă măsuri disciplinare, în cazul în care se constată că acuzațiile sunt neîntemeiate și nu sunt făcute cu bună credință, sunt frivole sau de natură vexatorie.

D. Întreprinderile de stat trebuie să respecte standarde înalte de comportament responsabil în afaceri. Așteptările stabilite de guvern în acest sens trebuie făcute publice, iar mecanismele de implementare trebuie stabilite clar.

Precum societățile private, Întreprinderile de stat au un interes comercial în reducerea la minim a riscurilor reputaționale și în perceperea acestora ca „buni cetățeni corporativi”. Întreprinderile de stat trebuie să respecte standardele înalte de comportament responsabil în afaceri, inclusiv cele cu privire la mediu, angajați, sănătate și siguranță publică și drepturi ale omului. Acțiunile lor trebuie să fie ghidate de standarde internaționale relevante, inclusiv: *Ghidul OECD pentru întreprinderile multinaționale* care a fost adoptat de către toate statele membre OECD și reflectă toate cele patru principii cuprinse în *Declarația OIM cu privire la principiile și drepturile fundamentale la locul de muncă* și *Principiile directoare privind afacerile și drepturile omului*. Entitatea-acționar își poate comunica așteptările în această privință și le poate solicita Întreprinderilor de stat să raporteze cu privire la performanța aferentă. Consiliile de administrație și conducerea Întreprinderii de stat trebuie să se asigure că sunt integrante în guvernanta corporativă a Întreprinderilor de stat, susținute de stimulente și că fac obiectul unei raportări și monitorizări a performanței corespunzătoare.

Întreprinderile de stat nu trebuie să se implice în acte de caritate sau să furnizeze servicii publice care ar fi prestate în mod corespunzător de către autoritățile publice relevante. Așteptările statului cu privire la comportamentul responsabil în afaceri al Întreprinderilor de stat trebuie să fie făcute publice într-un mod clar și transparent.

E. Întreprinderile de stat nu trebuie utilizate ca vehicule pentru activitățile politice de finanțare. Întreprinderile de stat nu trebuie să contribuie la campaniile politice.

Întreprinderile de stat nu trebuie să fie utilizate sub nicio formă ca surse de capital pentru campaniile sau activitățile politice de finanțare. În cazul în care Întreprinderile de stat au fost folosite în trecut pentru finanțarea partidelor, acest lucru nu a luat neapărat forma unor plăți directe. În unele cazuri, s-a invocat utilizarea tranzacțiilor dintre Întreprinderile de stat și societățile controlate de interese politice, prin care Întreprinderile de stat au fost efectiv în pierdere.

În plus, deși este o practică comună în unele țări ca societățile private să facă contribuții pentru campanii politice din motive comerciale, Întreprinderile de stat trebuie să se abțină de la a proceda astfel. Controlul final, inclusiv prin reglementare, asupra Întreprinderilor de stat este responsabilitatea politicianilor care aparțin partidelor politice care beneficiază de generozitatea sponsorilor corporativi. Astfel, riscul apariției unor conflicte de interese - prezent deja în societățile din sectorul privat - este mult amplificat în cazul Întreprinderilor de stat.

Adnotări la Capitolul VI: Raportare și transparență

Întreprinderile de stat ar trebui să respecte standarde înalte de transparență și să fie supuse aceluiași standarde de contabilitate, de publicare, de conformitate și de audit de înaltă calitate ca și societățile cotate la bursă.

Transparența cu privire la performanța financiară și nefinanciară a Întreprinderilor de stat este cheia pentru consolidarea responsabilității consiliilor de administrație și a conducerii Întreprinderii de stat și pentru a-i permite statului să acționeze în calitate de acționar informat. Atunci când se ia o decizie cu privire la cerințele de raportare și divulgare pentru Întreprinderile de stat, trebuie să se ia în considerare dimensiunea și orientarea comercială a întreprinderii. De exemplu, pentru Întreprinderile de stat de dimensiuni mici neimplicate în activități de politică publică, cerințele de divulgare nu trebuie să fie atât de ridicate încât să confere efectiv un dezavantaj concurențial. Dimpotrivă, în cazul în care Întreprinderile de stat sunt mari sau în cazul în care proprietatea de stat este motivată, în principal, de obiective de politică publică, întreprinderile în cauză trebuie să implementeze în special standarde înalte de transparență și divulgare.

A. Întreprinderile de stat trebuie să raporteze informații financiare și nefinanciare semnificative referitoare la întreprindere în conformitate cu standardele de înaltă calitate recunoscute la nivel internațional referitoare la divulgarea informațiilor de către întreprindere și inclusiv la domeniile de interes semnificativ pentru stat, în calitate de acționar, și pentru publicul larg. Acestea includ, în special, activitățile Întreprinderii de stat desfășurate în interes public.

Toate Întreprinderile de stat trebuie să facă publice informații financiare și nefinanciare, iar întreprinderile mari și cotate la bursă trebuie să facă acest lucru în conformitate cu standardele de înaltă calitate recunoscute la nivel internațional. Acest lucru implică faptul că membrii consiliului de administrație al Întreprinderii de stat semnează rapoarte financiare și că Directorii generali și Directorii financiari atestă faptul că aceste rapoarte prezintă, sub toate aspectele semnificative, în mod corespunzător și în mod obiectiv, operațiunile și situația financiară a Întreprinderii de stat.

În măsura în care este posibil, autoritățile relevante trebuie să efectueze o

analiză cost-beneficiu pentru a determina ce Întreprinderi de stat trebuie să fie supuse unor standarde de înaltă calitate recunoscute la nivel internațional. Această analiză trebuie să ia în considerare faptul că cerințele exigente de divulgare sunt atât un stimulent, cât și un mijloc de îndeplinire de către consiliul de administrație și conducere a obligațiilor lor în mod profesionist.

De asemenea, un nivel ridicat de divulgare este valoros pentru Întreprinderile de stat care urmăresc obiective importante de politică publică. Este, în special, important atunci când au un impact semnificativ asupra bugetului de stat, a riscurilor asumate de stat sau atunci când au un impact societal mai global. În UE, de exemplu, societățile care au dreptul la subvenții de stat pentru prestarea serviciilor de interes economic general trebuie să mențină conturi separate pentru aceste activități.

Întreprinderile de stat trebuie să se confrunte cel puțin cu aceleași cerințe de divulgare ca și societățile cotate la bursă. Cerințele de divulgare nu trebuie să compromită confidențialitatea corporativă esențială și nu trebuie să pună Întreprinderile de stat în dezavantaj în legătură cu competitorii privați. Întreprinderile de stat trebuie să-și raporteze rezultatele financiare și operaționale, informațiile nefinanciare, politicile de remunerație, tranzacțiile cu părți afiliate, structurile de guvernanță și politicile de guvernanță. Întreprinderile de stat trebuie să facă public dacă respectă vreun cod de guvernanță corporativă și, dacă fac acest lucru, să indice care este acela. La divulgarea performanței financiare și nefinanciare, se consideră bune practici aderarea la standardele de raportare acceptate la nivel internațional.

Referitor la divulgarea remunerației membrilor consiliului de administrație și a directorilor executivi cheie, se consideră o bună practică efectuarea acestora în mod individual. Informațiile trebuie să includă prevederi cu privire la încetare și pensionare, precum și la orice beneficii specifice sau remunerații în natură furnizate membrilor consiliului de administrație.

Ținând seama de capacitatea și dimensiunea întreprinderii, exemplele de informații includ:

1. O declarație clară adresată publicului cu privire la obiectivele întreprinderii și la îndeplinirea acestora (în cazul Întreprinderilor de stat deținute integral, aceasta ar include orice mandat elaborat de entitatea cu capital de stat);

Este important ca fiecare Întreprindere de stat să cunoască clar obiectivele generale care îi revin. Indiferent de sistemul existent de monitorizare a performanței, trebuie să se identifice un set limitat de obiective generale de bază, împreună cu informațiile despre modul în care întreprinderea gestionează compensările între obiectivele care ar putea fi conflictuale.

În cazul în care statul este acționar majoritar sau controlează în mod efectiv

Întreprinderea de stat, obiectivele întreprinderii trebuie să fie clare pentru toți ceilalți investitori, pentru piață și pentru publicul larg. Astfel de obligații de divulgare vor încuraja funcționarii Întreprinderii de stat să își clarifice obiectivele și ar putea să sporească și angajamentul conducerii față de îndeplinirea acestor obiective. Acesta va asigura un punct de referință pentru toți acționarii, pentru piață și pentru publicul larg pentru a lua în considerare strategia adoptată și deciziile luate de conducere.

Întreprinderile de stat trebuie să raporteze modul în care își îndeplinesc obiectivele prin divulgarea indicatorilor cheie de performanță financiară și nefinanciară. Atunci când se folosește Întreprinderea de stat și pentru obiectivele de politică publică, aceasta trebuie să raporteze și modul în care sunt acestea îndeplinite.

2. Rezultatele financiare și operaționale ale întreprinderii, inclusiv, dacă este cazul, costurile și modalitățile de finanțare care țin de obiectivele de politică publică;

Precum societățile private, Întreprinderile de stat trebuie să prezinte informații cu privire la performanța lor financiară, operațională și nefinanciară. În plus, atunci când se așteaptă ca Întreprinderile de stat să își îndeplinească obiectivele specifice de politică publică, trebuie să fie prezentate informații cu privire la costurile activităților aferente și la modul în care sunt finanțate. În aceleași timp, trebuie să se acorde atenție entității-acționar pentru a se asigura că obligațiile suplimentare de raportare impuse Întreprinderilor de stat, în plus față de cele impuse întreprinderilor private, nu creează o povară excesivă pentru activitățile lor economice.

3. Guvernanța, dreptul de proprietate și structura de vot a întreprinderii, inclusiv conținutul oricărui cod de guvernanță corporativă sau politici și procese de implementare;

Este important ca structurile de proprietate și vot ale Întreprinderilor de stat să fie transparente astfel încât toți acționarii să înțeleagă clar care este partea lor din fluxul de numerar și care le sunt drepturile de vot. De asemenea, trebuie să fie clar cine deține dreptul de proprietate legal asupra acțiunilor statului și unde se situează responsabilitatea pentru exercitarea drepturilor de proprietate ale statului. Trebuie să se facă publice orice drepturi sau acorduri speciale care se abat de la normele de guvernanță corporativă general aplicabile și care pot denatura dreptul de proprietate sau structura de control a Întreprinderii de stat, cum ar fi acțiunile privilegiate și dreptul de veto. Trebuie să se comunice existența acordurilor încheiate cu acționarii, având în vedere că o parte din conținutul acestora poate face obiectul unor condiții de confidențialitate.

4. Remunerația membrilor consiliului de administrație și a directorilor executivi cheie;

Este important ca Întreprinderile de stat să asigure niveluri ridicate de

transparență referitor la remunerația membrilor consiliului de administrație și a directorilor executivi cheie. Nerespectarea obligației de a furniza informații adecvate publicului ar putea duce la o percepție negativă și ar putea alimenta riscul unei reacții negative împotriva entității-acționar și a Întreprinderilor de stat individuale. Informațiile trebuie să se refere la nivelurile actuale de remunerație și la politicile care stau la baza acestora.

5. Calificările membrilor consiliului de administrație, procesul de selecție, inclusiv politicile de diversitate ale consiliului de administrație, rolurile în alte consilii de administrație ale societății și dacă sunt considerate sau nu independente de consiliul de administrație al Întreprinderii de stat;

Pentru Întreprinderile de stat, este, în special, important să existe o transparență completă în ceea ce privește calificările membrilor consiliului de administrație. Numirea membrilor consiliului de administrație al Întreprinderii de stat este adesea responsabilitatea directă a guvernului și, prin urmare, există riscul ca membrii consiliului de administrație să fie percepuți ca acționând în numele statului sau al unor circumscripții politice specifice, mai degrabă decât în interesul pe termen lung al întreprinderii și al acționarilor acesteia. Necesitatea unor niveluri ridicate de transparență în ceea ce privește calificările membrilor consiliului de administrație și a unor procese de numire poate juca un rol în creșterea profesionalismului consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat. De asemenea, acest lucru le permite investitorilor să evalueze calificările membrilor consiliului de administrație și să identifice orice eventuale conflicte de interese.

6. Orice factori de risc semnificativi previzibili și măsuri luate pentru a gestiona aceste riscuri;

Apar dificultăți grave atunci când Întreprinderile de stat își asumă strategii ambițioase, fără a identifica, evalua sau raporta riscurile aferente în mod corespunzător și clar. Comunicarea factorilor importanți de risc este, în special, importantă atunci când Întreprinderile de stat își desfășoară activitatea în industrii nou dereglementate și instituționalizate din ce în ce mai mult în care se confruntă cu o serie de noi riscuri, cum ar fi riscuri politice, operaționale sau valutare. Fără raportarea adecvată a factorilor importanți de risc, Întreprinderile de stat pot oferi o reprezentare falsă a situației lor financiare și a performanței globale. În schimb, acest lucru poate să conducă la decizii strategice necorespunzătoare și la pierderi financiare neașteptate. Factorii importanți de risc trebuie să fie raportați la timp și cu o frecvență suficientă.

Divulgarea adecvată de către Întreprinderile de stat a naturii și amplitudinii riscurilor la care se expun în cadrul operațiunilor lor necesită stabilirea unor sisteme solide de gestionare a riscurilor interne pentru a identifica, gestiona, controla și raporta riscurile. Întreprinderile de stat trebuie să raporteze în conformitate cu noile standarde evolutive și să prezinte toate activele și pasivele

extrabilanțiere. Atunci când este cazul, o astfel de raportare ar putea include strategiile de gestionare a riscurilor, precum și sistemele stabilite pentru implementarea acestora. Acest lucru trebuie să se aplice riscurilor financiare și operaționale, dar și, în cazul în care sunt relevante și importante pentru Întreprinderea de stat, riscurilor legate de drepturile omului, de muncă, de mediu și fiscale. Societățile din industriile extractive trebuie să facă publice rezervele în conformitate cu cele mai bune practici în acest sens, deoarece acesta poate fi un element-cheie al valorii și profilului lor de risc.

7. Orice ajutor financiar, inclusiv garanții, primite din partea statului și angajamente încheiate în numele Întreprinderii de stat, inclusiv angajamente și obligații contractuale care rezultă din parteneriate public-private;

Pentru a oferi o imagine corectă și completă a situației financiare a unei Întreprinderi de stat, este necesar ca obligațiile reciproce, ajutorul financiar sau mecanismele de repartizare a riscurilor dintre stat și Întreprinderile de stat să fie făcute publice în mod corespunzător. Divulgarea trebuie să includă detalii cu privire la orice grant sau subvenție de stat primită de Întreprinderea de stat, orice garanție acordată de stat Întreprinderii de stat pentru operațiunile sale, precum și orice angajament pe care statul și-l asumă în numele unei Întreprinderi de stat. Standardele de divulgare trebuie să fie conforme cu obligațiile legale existente, de exemplu cele care guvernează ajutorul de stat. Divulgarea garanțiilor s-ar putea face de către Întreprinderile de stat sau de către stat. Se consideră bune practici ca legiuitorul să monitorizeze garanțiile de stat pentru a respecta procedurile bugetare.

De asemenea, parteneriatele public-private trebuie să fie făcute publice în mod corespunzător. Astfel de întreprinderi se caracterizează adesea prin transferuri de riscuri, resurse și recompense între parteneri publici și privați pentru furnizarea de servicii publice sau de infrastructură publică și, în consecință, pot induce riscuri semnificative noi și specifice.

8. Orice tranzacții semnificative încheiate cu statul și cu alte entități afiliate;

Tranzacțiile semnificative dintre Întreprinderile de stat și entitățile afiliate, cum ar fi o investiție în capitaluri proprii a unei Întreprinderi de stat în alta, ar putea fi o sursă de abuz potențial și trebuie să fie făcute publice. Prin raportarea tranzacțiilor cu entitățile afiliate, trebuie să se furnizeze toate informațiile care sunt necesare pentru a evalua corectitudinea și adecvarea acestor tranzacții. De asemenea, se consideră bune practici, chiar și în absența unor tranzacții semnificative, identificarea în mod clar a legăturilor corporative și organizaționale ale Întreprinderilor de stat cu alte entități afiliate.

9. Orice aspecte relevante referitoare la angajați și alte părți interesate.

Întreprinderile de stat trebuie să furnizeze informații cu privire la aspectele cheie relevante pentru angajați și alte părți interesate care pot afecta în mod semnificativ performanța financiară și nefinanciară a întreprinderii sau au impacturi semnificative asupra părților interesate. Divulgarea poate include relații conducere/angajați, inclusiv remunerația, acoperirea negocierilor colective și mecanismele de reprezentare a angajaților, precum și relațiile cu alte părți interesate, cum ar fi creditorii, furnizorii și comunități locale. De asemenea, se pot include informații importante cu privire la măsurile în materie de mediu, probleme sociale, drepturi ale omului și combatere a corupției.

Unele țări au nevoie de divulgarea extinsă a informațiilor privind resursele umane. Politicile relevante, cum ar fi programele de dezvoltare a resurselor umane și de instruire, ratele de menținere a angajaților și planurile de deținere de acțiuni de către angajați, pot comunica informații importante cu privire la punctele forte concurențiale ale întreprinderilor față de participanții pe piață și a alte părți interesate.

B. Situațiile financiare anuale ale Întreprinderilor de stat trebuie să facă obiectul unui audit extern independent bazat pe standarde de înaltă calitate. Procedurile specifice de control ale statului nu înlocuiesc un audit extern independent.

În interesul publicului larg, Întreprinderile de stat trebuie să fie la fel de transparente ca societățile tranzacționate public. Indiferent de statutul lor juridic și chiar dacă nu sunt cotate la bursă, toate Întreprinderile de stat trebuie să raporteze în conformitate cu cele mai bune practici contabile și cu standardele de audit.

În practică, Întreprinderile de stat nu sunt neapărat obligate să fie verificate de autori externi independenți. Acest lucru se datorează adesea unor sisteme specifice de audit și control de stat care, uneori, sunt considerate a fi suficiente pentru a se asigura calitatea și exhaustivitatea informațiilor contabile. Aceste controale financiare sunt în mod tipic efectuate de entități de audit specializate de stat sau „supreme”, care pot verifica atât Întreprinderile de stat, cât și entitatea-acționar. În multe cazuri, acestea participă și la ședințele consiliului de administrație și raportează deseori direct legislativului cu privire la performanța Întreprinderilor de stat. Cu toate acestea, aceste controale specifice sunt concepute să monitorizeze utilizarea fondurilor publice și a resurselor bugetare, mai degrabă decât operațiunile Întreprinderii de stat în integralitatea lor.

Pentru a consolida încrederea în informațiile furnizate, statul trebuie să impună ca, în plus față de auditurile speciale de stat, cel puțin toate Întreprinderile de stat mari să facă obiectul unor audituri externe care sunt efectuate în conformitate cu standardele recunoscute internațional. Trebuie să se elaboreze proceduri adecvate pentru selectarea auditorilor externi și este esențial ca aceștia să fie independenți de conducere, precum și de acționarii mari, adică statul în cazul

Întreprinderilor de stat. În plus, auditorii externi trebuie să se supună aceluiași criterii de independență ca și societățile din sectorul privat. Acest lucru necesită o atenție deosebită din partea comitetului de audit sau a consiliului de administrație și implică, în general, limitarea furnizării de servicii altele decât cele de audit către Întreprinderea de stat auditată, precum și o rotație periodică a partenerilor de audit sau o licitație pentru misiunea de audit extern.

C. Entitatea-aționar trebuie să elaboreze o raportare coerentă cu privire la Întreprinderile de stat și să publice anual un raport agregat privind Întreprinderile de stat. Bunele practici impun utilizarea comunicațiilor bazate pe internet pentru a facilita accesul publicului larg.

Entitatea-aționar trebuie să dezvolte o raportare agregată care să acopere toate Întreprinderile de stat și să facă din aceasta un instrument cheie de divulgare orientat spre publicul larg, legislativ și presă. Această raportare trebuie să fie dezvoltată astfel încât să le permită tuturor cititorilor să obțină o părere clară cu privire la performanța generală și evoluția Întreprinderilor de stat. În plus, raportarea agregată este, de asemenea, instrumentală pentru entitatea-aționar în ceea ce privește înțelegerea aprofundată a performanței Întreprinderii de stat și clarificarea propriei politici.

Raportarea agregată trebuie să aibă drept rezultat un raport agregat anual emis de stat. Acest raport agregat trebuie să se axeze, în principal, pe performanța financiară și valoarea Întreprinderilor de stat, însă trebuie să includă și informații cu privire la performanța referitoare la indicatorii nefinanțari cheie. Trebuie să furnizeze cel puțin o indicație a valorii totale a portofoliului de stat. De asemenea, trebuie să includă o declarație generală cu privire la politica de proprietate a statului și informații cu privire la modul în care statul a implementat această politică. De asemenea, trebuie să se furnizeze informații cu privire la organizarea funcției de proprietate precum și o prezentare generală a evoluției Întreprinderilor de stat, informații financiare agregate și raportarea cu privire la schimbările survenite în consiliile de administrație ale Întreprinderilor de stat. Raportul agregat trebuie să menționeze indicatorii financiar cheie, inclusiv cifra de afaceri, profitul, fluxul de numerar din activități operaționale, investițiile brute, rentabilitatea capitalurilor proprii, raportul capital propriu/active și dividendele. Entitatea-aționar trebuie să consolideze divulgarea relațiilor cu părțile interesate, având o politică clară și efectuând o prezentare agregată a acestora publicului larg.

De asemenea, trebuie să se furnizeze informații cu privire la metodele utilizate pentru datele agregate. De asemenea, raportul agregat ar putea include raportarea individuală cu privire la multe Întreprinderi de stat semnificative. Este important să se sublinieze faptul că raportarea agregată nu trebuie să dubleze, ci să completeze cerințele de raportare existente, de exemplu, rapoartele anuale adresate legislativului. Unele entități-aționari ar putea avea scopul de a publica doar rapoarte agregate „parțiale”, adică acoperirea Întreprinderilor de stat active în sectoarele comparabile.

Entitatea-acționar trebuie să ia în considerare dezvoltarea unui site web, care să îi permită publicului larg să acceseze ușor informațiile. Aceste site-uri web pot furniza informații atât cu privire la organizarea funcției de proprietate și politica generală de proprietate, precum și informații despre dimensiunea, evoluția, performanța și valoarea sectorului de stat.

Adnotări la Capitolul VII: Responsabilitățile consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat

Consiliile de administrație ale Întreprinderilor de stat trebuie să aibă autoritatea, competențele și obiectivitatea necesare pentru a-și îndeplini funcțiile de orientare strategică și monitorizare a conducerii. Acestea trebuie să acționeze cu integritate și să fie ținute responsabile pentru acțiunile lor.

Responsabilizarea și îmbunătățirea calității și a eficienței consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat reprezintă o etapă fundamentală în asigurarea unei guvernanțe corporative de înaltă calitate a Întreprinderilor de stat. Este important ca Întreprinderile de stat să aibă consilii de administrație puternice care pot acționa în interesul întreprinderii și al acționarilor acesteia, să monitorizeze în mod efectiv conducerea și să protejeze conducerea împotriva interferențelor din operațiunile zilnice. În acest sens, este necesar să se asigure competența consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat, să le mărească independența și să îmbunătățească modul în care funcționează. De asemenea, este necesar să le încredințeze responsabilitatea explicită și completă de a-și îndeplini funcțiile și de a se asigura că acționează cu integritate.

A. Trebuie să se aloce consiliilor de administrație ale Întreprinderilor de stat un mandat clar și o ultimă responsabilitate în ceea ce privește performanța întreprinderii. Rolul consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat trebuie să fie clar definit în legislație, de preferință în conformitate cu legea privind societățile comerciale. Consiliul de administrație trebuie să fie pe deplin responsabil față de acționari, să acționeze în interesul întreprinderii și să trateze toți acționarii în mod echitabil.

Responsabilitățile consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat trebuie să fie specificate în legislația relevantă, reglementări, politica de proprietate guvernamentală și legea corporațiilor. Este esențial și trebuie să se evidențieze că toți membrii consiliului de administrație au obligația legală de a acționa în interesul suprem al întreprinderii și de a trata toți acționarii în mod echitabil. Trebuie să se specifice în mod clar răspunderea colectivă și individuală a membrilor consiliului de administrație. Nu trebuie să existe o diferență între responsabilitățile diferiților membri ai consiliului de administrație, indiferent dacă sunt numiți de stat sau de alți acționari sau de părți interesate. Trebuie să fie necesară o instruire pentru a informa membrii consiliului de administrație al Întreprinderii de stat cu privire la

responsabilitățile și obligațiile lor.

Pentru a încuraja responsabilitatea consiliului de administrație și pentru ca consiliile de administrație să funcționeze în mod eficient, consiliile de administrație trebuie să fie conforme cu cele mai bune practici elaborate pentru sectorul privat. Dimensiunea lor trebuie să fie limitată, cuprinzând doar numărul de administratori necesar pentru a se asigura funcționarea lor efektivă.

Experiența arată, de asemenea, că consiliile de administrație mai mici permit o discuție strategică reală și sunt mai puțin predispuse să se transforme în entități care să se conformeze. Trebuie să se furnizeze un raport al administratorilor împreună cu declarațiile anuale și să se transmită auditorilor externi. Raportul administratorilor trebuie să includă informații și comentarii cu privire la organizație, performanța financiară, factorii de risc semnificativi, evenimentele semnificative, relațiile cu părțile interesate și efectele instrucțiunilor primite de la entitatea-acționar.

B. Consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat trebuie să își îndeplinească în mod eficient funcțiile de a stabili strategia și de a supraveghea conducerea, pe baza mandatelor și obiectivelor generale stabilite de guvern. Acestea trebuie să aibă puterea de a numi și demite Directorul general. Acestea trebuie să stabilească nivelurile de remunerație a directorilor executivi care sunt în interesul pe termen lung al întreprinderii.

Pentru a-și îndeplini rolul, consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat trebuie în mod activ (i) să formuleze sau să aprobe, să monitorizeze și să revizuiască strategia corporativă, în cadrul obiectivelor corporative generale; (ii) să stabilească indicatorii de performanță corespunzători și să identifice riscurile cheie; (iii) să elaboreze și să supravegheze politici și proceduri eficiente de gestionare a riscurilor în ceea ce privește riscurile financiare și operaționale, dar și în ceea ce privește drepturile omului, aspectele legate de muncă, mediu și fiscalitate; (iv) să monitorizeze procesele de divulgare și comunicare, asigurându-se că situațiile financiare prezintă în mod corect activitățile Întreprinderii de stat și reflectă riscurile la care se expune; (v) să evalueze și să monitorizeze performanța conducerii; și (vi) să decidă cu privire la remunerarea directorului general și să elaboreze planuri de succesiune eficiente pentru principalii directori executivi.

O funcție-cheie a consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat trebuie să fie numirea și demiterea Directorilor generali. Fără această autoritate, este dificil pentru consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat să își exercite pe deplin funcția de monitorizare și să își asume responsabilitatea pentru performanța Întreprinderilor de stat. În unele cazuri, acest lucru poate fi făcut în acord sau în urma consultării cu entitatea acționar.

Unele țări se abat de la aceste bune practici, iar, în cazul Întreprinderilor de stat deținute integral, îi permit statului să numească direct un Director general. Pentru a se asigura că se menține integritatea consiliului de administrație, bunele practici ar necesita cel puțin consultări cu consiliul de administrație. Indiferent de procedură, numirile trebuie să aibă la bază criterii profesionale și o procedură de selecție competitivă. În special pentru Întreprinderile de stat mari implicate în

activități economice, se consideră că utilizarea experților independenți pentru a gestiona procedura de selecție este o bună practică. Regulile și procedurile de nominalizare și numire a Directorului general trebuie să fie transparente și să respecte linia de responsabilitate dintre Directorul general, consiliul de administrație și entitatea acționar. Trebuie să se facă publice orice acorduri încheiate cu acționarii referitoare la numirea Directorului general.

Din obligația lor de a evalua și de a monitoriza performanța conducerii rezultă că consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat trebuie să decidă, în conformitate cu normele aplicabile stabilite de stat, compensația Directorului general. Acestea trebuie să se asigure că remunerația Directorului general are legătură cu performanța și este făcută publică în mod corespunzător. Pachetele de despăgubiri pentru directorii executivi trebuie să fie competitive, dându-se să se aibă grijă să nu se stimuleze conducerea într-un mod incompatibil cu interesul pe termen lung al întreprinderii și al acționarilor ei. Introducerea prevederilor *malus*/privind recuperarea se consideră o bună practică. Acestea acordă întreprinderii dreptul de a reține și recupera compensația de la directorii executivi în cazul fraudei de la nivelul conducerii și al altor circumstanțe, de exemplu atunci când întreprinderea trebuie să își refacă situațiile financiare din cauza neconformității semnificative cu cerințele de raportare financiară. O serie de guverne au implementat limite de remunerare a directorilor executivi ai Întreprinderii de stat, acordate în conformitate cu dimensiunea întreprinderii și cu sectorul de activitate.

C. Structura consiliului de administrație al Întreprinderii de stat trebuie să permită exercitarea unei decizii obiective și independente. Toți membrii consiliului de administrație, inclusiv orice funcționari publici, trebuie să fie nominalizați pe baza calificărilor și să aibă responsabilități legale echivalente.

O cerință prealabilă esențială de autorizare a consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat este să se structureze astfel încât să își exercite în mod eficient o judecată obiectivă și independentă, să fie în situația de a monitoriza conducerea superioară și să ia decizii strategice. Toți membrii consiliului trebuie să fie numiți printr-un proces transparent și trebuie să fie clar că este de datoria lor să acționeze în interesul suprem al întreprinderii ca întreg. Aceștia nu trebuie să acționeze în calitate de reprezentanți individuali ai circumscripțiilor care i-au numit. De asemenea, consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat trebuie să fie protejate împotriva ingerinței politice care i-ar putea împiedica să se axeze pe îndeplinirea obiectivelor stabilite cu guvernul și cu entitatea acționar. Orice reprezentanți ai statului numiți pentru a servi consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat trebuie să aibă responsabilități legale echivalente, precum alți membrii ai consiliului. De exemplu, nu trebuie să se bucure de excepții *de drept* sau *de fapt* de la responsabilitatea individuală.

Se consideră că este o bună practică să se urmărească diversitatea în componența consiliului de administrație, inclusiv în ceea ce privește sexul, vârsta, mediul geografic, profesional și educațional. Persoanele care au legătură direct

cu puterea executivă - adică șefi de stat, șefi de guvern și miniștrii - nu trebuie să fie incluse în consiliile de administrație deoarece acest lucru ar pune serios la îndoială independența judecății lor. Pentru Întreprinderile de stat implicate în activități economice, se recomandă ca membrii consiliului de administrație să aibă o expertiză comercială, financiară și sectorială suficientă pentru a își îndeplini eficient obligațiile. În acest sens, experiența acumulată în sectorul privat poate fi utilă.

Trebuie să se dezvolte mecanisme de evaluare și menținere a eficacității performanței și independenței consiliului de administrație. Acestea includ, de exemplu, limite asupra numărului posibil de renumiri, precum și resurse pentru a îi permite consiliului de administrație să acceseze informații independente sau expertiză.

D. Membrii independenți ai consiliului de administrație, dacă este cazul, trebuie să nu aibă interese materiale sau relații cu întreprinderea, conducerea acesteia, alți acționari majoritari și entitatea-acționar care să pună în pericol exercitarea deciziei obiective.

Pentru a îmbunătăți obiectivitatea consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat, trebuie să fie necesar un anumit număr minim de membrii în consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat. Unele țări impun ca Întreprinderile de stat să aplice aceleași reguli pentru membrii independenți ai consiliului de administrație care se aplică societăților cotate la bursă. Ceea ce se înțelege prin „independență” variază semnificativ de la țară la țară. Membrii independenți ai consiliului de administrație trebuie să nu aibă interese materiale sau relații cu întreprinderea, conducerea acesteia sau acționariatul acesteia care să pună în pericol exercitarea unei judecăți obiective. De asemenea, se consideră bune practici excluderea persoanelor pe baza unor relații matrimoniale, de familie sau a altor relații personale cu directorii executivi sau acționarii majoritari ai întreprinderii.

Membrii independenți ai consiliului de administrație trebuie să aibă competența și experiența relevante pentru a îmbunătăți eficacitatea consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat. În Întreprinderile de stat implicate în activități economice, se recomandă ca aceștia să fie recrutați din sectorul privat, ceea ce poate ajuta la crearea unor consilii mai orientate spre afaceri. Expertiza acestora ar putea include și calificări care au legătură cu obligațiile specifice și obiectivele de politică ale Întreprinderii de stat.

E. Trebuie să se implementeze mecanisme pentru a evita conflictele de interese care împiedică membrii consiliului de administrație să își îndeplinească în mod obiectiv obligațiile în consiliu și pentru a limita ingerința politică în procesele consiliului de administrație.

Fiindcă toți membrii consiliului de administrație al Întreprinderii de stat pot face obiectul unor conflicte de interese, trebuie să se implementeze măsuri și pentru a aborda conflictele de interese dacă acestea apar. Toți membrii consiliului de administrație trebuie să aducă la cunoștință conflictele de interese consiliului care trebuie să ia o decizie cu privire la modul în care acestea trebuie să fie gestionate. Trebuie să se implementeze anumite măsuri pentru a preveni ingerința politică în

consiliile de administrație ale Întreprinderilor de stat. În cazul Întreprinderilor de stat care îndeplinesc obligații importante de serviciu public, se poate argumenta în favoarea unei anumite supravegheri politice. În schimb, în cazul întreprinderilor de stat angajate în activități economice fără obiective de politică publică, este o bună practică să se evite reprezentarea în consiliul de administrație a celor mai înalte niveluri de putere politică, inclusiv din cadrul guvernului și al legislativului. Acest lucru nu implică faptul că funcționarii publici și alți demnitari publici nu trebuie să fie incluși în consiliile de administrație.

F. Președintele trebuie să își asume responsabilitatea pentru eficiența consiliului și, dacă este necesar, în cooperare cu alți membrii ai consiliului, să acționeze ca agent de legătură pentru comunicarea cu entitatea cu capital de stat. Bunele practici impun ca Președintele să fie separat de Directorul general.

Președintele are un rol esențial în promovarea eficacității și eficienței consiliului de administrație. Președintele are responsabilitatea de a construi o echipă eficientă dintr-un grup de persoane. Acest lucru necesită aptitudini specifice, printre care conducerea, capacitatea de a motiva echipele, capacitatea de a înțelege perspective și abordări diferite, capacitatea de a dezamorsa conflictele, precum și eficiența și competența personală. Președintele consiliului de administrație trebuie să acționeze în calitate punct de contact principal între întreprindere și entitatea acționar. Președintele poate juca, de asemenea, un rol esențial în procedurile de numire a consiliului de administrație, ajutând entitatea acționar, cu ajutorul autoevaluărilor anuale ale consiliului de administrație, să identifice lacunele de competențe din componența actualului consiliu de administrație.

Se consideră o bună practică ca Președintele să fie separat de Directorul general. Separarea celor două roluri ajută la asigurarea unui echilibru adecvat de putere, îmbunătățește responsabilitatea și consolidează capacitatea consiliului de a lua decizii obiective, fără influențe nejustificate din partea conducerii. O definiție adecvată și clară a funcțiilor consiliului de administrație și ale Președintelui acestuia contribuie la prevenirea situațiilor în care separarea ar putea da naștere la o opoziție ineficientă între cei doi funcționari ai întreprinderii. În mod similar, se consideră că este o bună practică ca președintele consiliului de administrație (dacă este cazul) să nu devină președintele consiliului de supraveghere în momentul pensionării.

Separarea Președintelui de Directorul general este deosebit de importantă în cazul Întreprinderilor de stat, unde se consideră de obicei necesară pentru a consolida independența consiliului față de conducere. Președintele are un rol esențial în orientarea consiliului, asigurând funcționarea eficientă a acestuia și încurajând implicarea activă a membrilor consiliului în orientarea strategică a Întreprinderii de stat. În cazul în care Președintele și Directorul general sunt separați, Președintele trebuie, de asemenea, să aibă rolul de a conveni cu entitatea acționar asupra competențelor și experienței pe care consiliul de administrație trebuie să le conțină pentru funcționarea eficientă a acestuia.

G. Dacă se autorizează reprezentarea salariaților în consiliul de

administrație, trebuie să se dezvolte mecanisme pentru a garanta că reprezentarea respectivă se exercită în mod efectiv și contribuie la îmbunătățirea competențelor consiliului de administrație, la informare și la independență.

Scopul reprezentării angajaților în consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat este să consolideze responsabilitatea față de angajați, în calitate de părți interesate și să faciliteze partajarea informațiilor între angajați și consiliul de administrație. Reprezentarea angajaților poate ajuta la îmbunătățirea discuțiilor în consiliul de administrație și facilita implementarea deciziilor consiliului în cadrul întreprinderii. În cazul în care reprezentarea angajaților în consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat este impusă prin lege sau prin contracte colective, aceasta trebuie să fie aplicată astfel încât să contribuie la independența, competența și informarea consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat. Reprezentanții angajaților trebuie să aibă aceleași îndatoriri și responsabilități ca toți ceilalți membri ai consiliului de administrație, să acționeze în interesul întreprinderii și să trateze toți acționarii în mod echitabil. Reprezentarea angajaților în consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat nu trebuie să fie considerată în sine o amenințare la adresa independenței consiliului.

Trebuie să se stabilească proceduri pentru a facilita accesul la informații, instruire și expertiză și independența membrilor consiliului de administrație angajați față de Directorul general și de conducere. Aceste proceduri trebuie să includă, de asemenea, proceduri de numire adecvate, transparente și democratice, dreptul de a raporta angajaților în mod regulat - cu condiția ca cerințele de confidențialitate ale consiliului de administrație să fie respectate în mod corespunzător - instruire și proceduri clare de gestionare a conflictelor de interese. O contribuție pozitivă la activitatea consiliului va necesita, de asemenea, acceptarea și colaborarea constructivă din partea celorlalți membri ai consiliului, precum și a conducerii.

H. Consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat trebuie să ia în considerare formarea unor comitete de specialitate, alcătuite din membrii independenți și calificați, pentru a sprijini întregul consiliu în vederea îndeplinirii funcțiilor sale, în special în ceea ce privește auditul, managementul riscurilor și remunerația. Formarea unor comitete de specialitate trebuie să îmbunătățească eficiența consiliului și nu trebuie să diminueze responsabilitatea întregului consiliu.

Înființarea de comitete ale consiliilor de administrație poate contribui la creșterea eficienței consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat, la consolidarea competenței acestora și la susținerea responsabilității lor esențiale. Acestea pot fi, de asemenea, eficiente în ceea ce privește schimbarea culturii consiliului de administrație și consolidarea independenței și legitimității acestuia în domenii în care există un potențial de conflicte de interese, cum ar fi achizițiile publice, tranzacțiile cu părțile afiliate și aspectele legate de remunerare. Utilizarea comitetelor de specialitate ale consiliului de administrație, în special în cadrul Întreprinderilor de stat mari, în conformitate cu practicile din sectorul privat, se

consideră a fi o bună practică. Comitetele speciale care pot aduce valoare consiliilor de administrație le includ pe cele din următoarele domenii: audit, remunerație, strategie, etică, risc și achiziții publice.

În absența unor comitete de specialitate ale consiliului de administrație, entitatea acționar poate elabora ghiduri pentru a defini în ce situații consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat trebuie să ia în considerare înființarea unor comitete de specialitate ale consiliului de administrație. Aceste ghiduri trebuie să aibă la bază o combinație de criterii, inclusiv dimensiunea Întreprinderii de stat și riscurile specifice cu care se confruntă sau competențele care trebuie să fie consolidate în cadrul consiliilor de administrație ale Întreprinderii de stat. Întreprinderilor de stat mari trebuie să li se ceară cel puțin să dispună de un comitet de audit sau de un organism echivalent care să fie împuternicit să se întâlnească cu orice funcționar al întreprinderii.

Este esențial ca comitetele specializate ale consiliului de administrație să fie prezidate de un membru neexecutiv și să includă un număr suficient de membri independenți. Proporția de membri independenți, precum și tipul de independență necesară (de exemplu, față de conducere sau față de principalul acționar) vor depinde de tipul de comitet, de sensibilitatea chestiunii în ceea ce privește conflictele de interese și de sectorul întreprinderilor de stat. Comitetul de audit, de exemplu, trebuie să fie format doar din membrii independenți și cu experiență financiară ai consiliului de administrație. Pentru a asigura eficiența, structura comitetelor consiliului de administrație trebuie să includă membrii calificați și competenți cu expertiză tehnică adecvată.

Existența unor comitete de specialitate ale consiliului de administrație nu trebuie să scutească consiliul de responsabilitatea sa colectivă pentru toate chestiunile. Comitetele de specialitate ale consiliului de administrație trebuie să aibă termeni de referință scriși care să le definească obligațiile, autoritatea și structura. Comitetele de specialitate ale consiliului de administrație trebuie să raporteze întregului consiliu de administrație, iar procesele-verbale ale reuniunilor lor trebuie să fie distribuite tuturor membrilor consiliului de administrație.

I. Consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat aflate sub supravegherea Președintelui trebuie să efectueze o evaluare anuală bine structurată pentru a aprecia performanța și eficiența lor.

Un proces sistematic de evaluare este un instrument necesar pentru îmbunătățirea profesionalismului consiliului de administrație al Întreprinderii de stat deoarece subliniază responsabilitățile consiliului și obligațiile membrilor acestuia. De asemenea, este esențial pentru identificarea competențelor necesare și a profilurilor membrilor consiliului de administrație. Este, de asemenea, un stimulent util pentru ca membrii individuali ai consiliului de administrație să aloce suficient timp și efort pentru a-și îndeplini obligațiile de membru al consiliului. Evaluarea trebuie să se axeze pe performanța consiliului de administrație ca entitate. De asemenea, ar putea include eficacitatea și contribuția membrilor individuali consiliului de administrație. Cu toate acestea, evaluarea membrilor individuali ai consiliului de administrație nu trebuie să împiedice colegialitatea dorită și necesară în activitatea consiliului.

Evaluarea consiliului trebuie să fie efectuată sub responsabilitatea Președintelui și în conformitate cu cele mai bune practici în evoluție. Dacă este necesar, trebuie să se apeleze la expertiză externă sau independentă. Evaluarea consiliului de administrație trebuie să contribuie la revizuirea unor aspecte, precum dimensiunea și structura consiliului de administrație și remunerarea membrilor acestuia. De asemenea, evaluările ar putea avea un rol esențial în elaborarea unor programe de inițiere și de formare eficiente și adecvate pentru membrii noi și actuali ai consiliilor de administrație ale Întreprinderilor de stat. La efectuarea evaluării, consiliile de administrație ale Întreprinderii de stat ar putea solicita sfaturi de la experți externi și independenți, precum și de la entitatea acționar.

Rezultatele evaluărilor consiliului de administrație pot constitui, de asemenea, o sursă utilă de informații pentru viitoarele procese de nominalizare a consiliului. Cu toate acestea, trebuie găsit un echilibru: evaluările consiliului de administrație pot fi utilizate pentru a atenționa entitatea acționar cu privire la necesitatea de a recruta viitori membri ai consiliului de administrație cu competențe specifice necesare în cadrul consiliului de administrație al unei anumite Întreprinderi de stat. Dar, în general, acestea nu trebuie să fie folosite ca un instrument de „deselectare” a administratorilor existenți, ceea ce i-ar putea descuraja să joace un rol activ și, poate, critic în discuțiile din cadrul consiliului.

J. Întreprinderile de stat trebuie să dezvolte proceduri eficiente de audit intern și să stabilească o funcție de audit intern care este monitorizată de consiliu și de comitetul de audit sau organul corporativ echivalent și care raportează direct acestora.

Ca și în cazul marilor societăți cotate la bursă, este necesar ca marile Întreprinderi de stat să implementeze un sistem de audit intern. Auditul intern oferă evaluări independente și obiective pentru a ajuta Întreprinderile de stat să îmbunătățească gestionarea riscurilor, controlul și guvernanta. Auditorii interni sunt importanți pentru a asigura un proces eficient și solid de publicare a informațiilor și controale interne adecvate în sens larg. Aceștia trebuie să definească procedurile de colectare, compilare și prezentare a unor informații suficient de detaliate. De asemenea, trebuie să se asigure că procedurile Întreprinderii de stat sunt implementate în mod adecvat.

Pentru a crește independența și autoritatea acestora, auditorii interni trebuie să lucreze în numele consiliului de administrație și al comitetului de audit al acestuia și să le raporteze direct acestora, în cazul în care acestea există. Auditorii interni trebuie să aibă acces restricționat la Președinte și membrii întregului consiliu de administrație și la comitetul de audit. Raportarea acestora este importantă pentru capacitatea consiliului de administrație de a evalua operațiunile și performanțele reale ale societății. Trebuie încurajată consultarea între auditorii externi și interni. În cele din urmă, se recomandă, de asemenea, ca bune practici ca raportul de control intern să includă situații financiare, care să descrie structura de control intern și procedurile de raportare financiară. Constatările semnificative ale auditului intern trebuie să fie raportate consiliului de administrație și, dacă este cazul, comitetului de audit al acestuia.

Ghidul OECD privind Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor de Stat, Ediția 2015

Ghidul OECD privind Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor de Stat oferă o referință internațional acceptată pentru a ajuta guvernele în evaluarea și îmbunătățirea modului în care își exercită funcțiile de proprietar în cadrul întreprinderilor de stat. Buna guvernanță corporativă a întreprinderilor de stat este o prioritate cheie a reformei în multe țări. Eficiența îmbunătățită și o mai mare transparență a sectorului de stat vor avea ca rezultat câștiguri economice considerabile, în special în țările în care proprietatea de stat este importantă. În plus, crearea unui mediu echitabil pentru întreprinderile private și de stat va încuraja un sector de afaceri sănătos și competitiv. Ghidul, adoptat prima dată în 2005, oferă o serie de bune practici cu privire la cadrul legal și de reglementare pentru întreprinderile de stat, profesionalizarea funcției de proprietate a statului și aranjamentele de guvernanță corporativă a întreprinderilor de stat. Această versiune a recomandărilor a fost dezvoltată în lumina unei experiențe de aproape un deceniu de implementare și a unui număr de studii tematice și comparative, dezvoltate pe baza versiunii anterioare a Ghidului, care au indicat nevoia de revizuire și au susținut-o, inclusiv în domenii cum ar fi divulgarea și transparența, concurența public-privat, practicile consiliilor, și fondurile și finanțarea întreprinderilor de stat.



TIPAR ISBN 978-92-64-85572-4
PDF ISBN 978-92-64-73690-0



9 789264 855724