

GHID

privind gestionarea integrată a participațiilor statului în economie și pentru aplicarea unitară de către autoritățile publice tutelare a prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice

CUPRINS:

1. Rolul Guvernului ca administrator al participațiilor statului	6
1.1. Principii de gestionare a participațiilor statului	7
1.1.1. În gestionarea participațiilor sale în economie, statul urmărește interesul public general (Art. 13 și 30 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, Art. 23 din Anexa nr. 2 la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)	7
1.1.2. Guvernul este transparent în ceea ce privește politica de acționariat generală precum și în politica aplicabilă fiecărei ÎP (Art. 58 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, Anexa nr. 1c la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)	7
1.1.3. Selectarea administratorilor și monitorizarea acestora urmărește permanent imperativul integrității (Art. 15 și 29 alin.(13) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, Anexa nr. 1b la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)	7
1.1.4. Funcția de reglementare este separată de funcția de acționar la nivelul fiecărei APT.....	8
1.1.5. Statul oferă claritate cu privire la motivațiile deținerii de acțiuni în fiecare ÎP din România (Anexa nr. 1c la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)	8
1.1.6. Acționarii nu interferează cu administrarea și conducerea operațională a ÎP (Art. 4 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice și Anexa nr. 1c la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)	8
1.1.7. Un ciclu complet de profesionalizare și monitorizare a performanței este implementat pentru toate ÎP din România (Art. 3 și Art. 57 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice și Art. III din Legea nr. 111/2016 pentru aprobarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice).....	9
2. Rolul autorităților publice tutelare	9
2.1. Principii de exercitare a rolului autorităților publice tutelare.....	9
2.1.1. APT oferă claritate, predictibilitate și transparență cu privire la politica sa de acționariat și la motivația deținerii controlului în întreprinderile publice (Anexa nr. 1c la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)	9
Recomandări specifice referitor la ÎP care trebuie să aplice prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice:	10
Recomandări specifice referitor la exercitarea competențelor de autoritate publică tutelară:.....	11
a) Asociațiile de dezvoltare intercomunitară	11
b) ÎP înființate de mai multe unități administrativ-teritoriale (UAT).....	11
Recomandări specifice referitor la numărul reprezentanților unităților administrativ-teritoriale în adunarea generală a acționarilor:	12
2.1.2. APT tratează adecvat orice obligație de serviciu public impusă asupra ÎP (Anexa nr. 1c la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)	12
2.1.3. Performanța este monitorizată sistematic și obiectiv de APT (Art. 3 și 57 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice și Art. 2-4 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)	13
2.1.4. APT încurajează tratamentul egal al tuturor acționarilor (Capitolul III, Secțiunea a 3-a din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice și Anexa nr. 1c la H.G. nr. 722/ 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)	14

2.1.5.	APT urmărește, în raporturile sale cu ÎP, eficacitatea și profitabilitatea economică (Art. 3, Art. 12 alin.(2) și Art. 29 alin.(11) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice și Anexele nr. 2a și 2d la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011).....	14
2.1.6.	Structurile de Guvernanță Corporativă manifestă un înalt profesionalism și își întăresc permanent capacitatea (Art. 3 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice)	14
2.1.7.	APT nu interferează în management-ul de zi cu zi al ÎP (Art. 4 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice).....	15
2.2.	Recomandări specifice	15
2.2.1.	Trăsăturile și formatul scrisorii de așteptări (Anexa nr 1c la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice)	15
	Recomandări specifice referitor la emiterea scrisorii de așteptări de către un consiliu local:	17
2.2.2.	Trăsăturile și formatul declarației de intenție (Anexa nr. 1d la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)	17
2.2.3.	Procedura de desemnare, numire și revocare a candidaților din partea acționarului stat pentru Consiliul de Administrație (Art. 28 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice și Art. 33 alin. (1) lit. A f) din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011).....	19
	Recomandări specifice referitor la reînnoirea mandatului administratorilor la regiile autonome: .	21
	Recomandări specifice referitor la mandatul administratorului numit la regiile autonome de către Ministerul Finanțelor Publice:.....	22
	Recomandări specifice referitor la numirea administratorilor provizorii:	22
2.2.4.	Metodologia de numire a reprezentanților statului în Adunarea Generală a Acționarilor și de elaborare și aprobare a mandatului acestora (Art. 64 ³ din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice).....	23
2.2.4.1.	Mandatarea reprezentanților statului pentru negocierea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și negocierea propriu-zisă	24
2.2.4.1.1.	Pentru societăți (Art. 30 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice)	25
2.2.4.1.2.	Pentru regii autonome (Art. 13 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice)	27
2.2.4.1.3.	Recomandări specifice referitor la calculul indemnizației.....	28
2.2.4.2.	Procedura privind asigurarea de către reprezentanții statului în AGA a reflectării scrisorii de așteptări în planul de administrare și contractul de mandat (Art. 3 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice)	28
2.2.4.3.	Recomandări specifice referitor la numirea directorilor	30
	a) Numirea directorilor.....	30
	b) Șefii de ocoale silvice – regii autonome	30
	c) Reînnoirea mandatelor directorilor	31
	d) Numirea directorilor provizorii	31
	e) Numirea Directorului General ca președinte al CA.....	32
2.2.5.	Trăsăturile specifice contractului de mandat (Anexa nr. 1b la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)	32
2.2.6.	Trăsăturile specifice planului de administrare (Art. 13 și 30 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice și Anexa nr. 1b la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)	35

2.2.7.	Procedura de monitorizare a performanței Consiliului de Administrație sau de Supraveghere și a performanței ÎP (Art. 57 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și Art. 2 din Anexa nr. 2 la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011).....	38
2.2.8.	Procedura de monitorizare a implementării legislației privind guvernarea corporativă de către autoritățile publice tutelare, inclusiv raportarea către Ministerul Finanțelor Publice (Art. 57 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice).....	44
2.2.8.1.	Monitorizarea indicatorilor de performanță, financiari și nefinanciari și a remunerației administratorilor.....	44
2.2.8.2.	Monitorizarea implementării legislației privind guvernarea corporativă de către ÎP (Art. 57 și 58 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice).....	46
2.2.9.	Întărirea capacității structurilor de guvernare corporativă constituite la nivelul autorităților tutelare (Art. 3 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și Art. III din Legea nr. 111/2016 pentru aprobarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice)	50
2.2.10.	Modalități de asigurare a transparenței privind politica de acționariat a statului (Art. 58 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice).....	51
2.2.10.1.	La nivelul APT.....	51
2.2.10.2.	La nivelul ÎP	52
2.2.10.3.	Fluxurile de comunicare	54
2.2.11.	Procedura privind exercitarea controlului la filiale, astfel cum sunt acestea definite de art 2 pct. 2 lit c) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.	55
2.2.12.	Modalități de exercitare a competențelor prevăzute de legislația privind guvernarea corporativă la societățile înființate cf. Legii societăților nr. 31/1990, care nu sunt organizate ca societăți pe acțiuni (societăți cu răspundere limitată - Art. 3 pct. 5 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice)	56
	Recomandări specifice referitor la societățile cu răspundere limitată:	57
2.2.13.	Aspecte legate de etică și integritate, inclusiv procedura de stabilire a criteriilor de integritate în selectarea administratorilor și executarea mandatului (Art. 3, Art. 15, Art. 29, și Art. 51 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, Anexa 1b la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)	58
2.2.14.	Alte recomandări: Cadru de competență pentru consiliul de administrație	63
2.2.14.1.	Structura și scopul cadrului de competență (Secțiunea a 8-a din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)	64
a)	Structura	64
b)	Scopul cadrului de competență	65
2.2.14.2.	Dicționar de competențe.....	66
A.	Competențe	66
B)	Trăsături	74
3.	Rolul Ministerului Finanțelor Publice	75
3.1.	Principii de exercitare a rolului Ministerului Finanțelor Publice	75
3.2.	Recomandări specifice	76
3.2.1.	Monitorizarea și evaluarea aplicării de către autoritățile publice tutelare a legislației privind guvernarea corporativă.....	76
3.2.2.	Baza de date a administratorilor întreprinderilor publice	78

4. Rolul Adunării Generale a Acționarilor (în cazul societăților)	78
5. Anexe	80
5.1. Anexa 1: Formatul scrisorii de așteptări	80
5.2. Anexa 2: Formatul declarației de intenție	85
5.3. Anexa 3: Procesul de selecție	87
5.4. Anexa 4: Profilul CA	88
5.5. Anexa 5: Chestionar pentru Evaluarea Internă a CA/ CS	89
5.6. Anexa 6: Formatul de raportare “Aplică și Explică” pentru prezentul ghid	92

ABREVIERI:

AGA – Adunarea Generală a Acționarilor

APT – Autoritate Publică Tutelară

CA – Consiliu de Administrație

CS – Consiliu de Supraveghere

ÎP – Întreprindere Publică

MFP – Ministerul Finanțelor Publice

RA – Regie Autonomă

RU – Resurse Umane

TIC – Tehnologia Informațiilor și a Comunicațiilor

UAT – Unitate Administrativ-Teritorială

1. Rolul Guvernului ca administrator al participațiilor statului

Necesitatea îmbunătățirii guvernantei în întreprinderile publice are la bază rațiuni eminamente economice: companiile de stat din România au început să fie văzute ca un vector important de redresare economică și echilibrare a bugetului de stat, funcționalitatea, solvabilitatea și lichiditatea acestor societăți având o largă influență asupra ansamblului economiei, prin efectul de multiplicare. În același timp însă, obiectivele guvernamentale de bună gestionare a participațiilor statului înseamnă totodată o mai bună monitorizare a performanțelor, o orientare nu numai pe aspecte financiare, ci și pe aspecte de bună guvernare, transparență și integritate.

Documentul de față vine în completarea Legii nr. 111/ 2016 pentru aprobarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, fiind elaborat de Ministerul Finanțelor Publice, în colaborare cu autoritățile publice tutelare, în temeiul art. 3¹ lit. b) din Legea nr. 111/ 2016 pentru aprobarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Acest ghid cuprinde **principii** de guvernanta corporativă, aplicabile diverselor niveluri de decizie implicate în gestionarea întreprinderilor publice, **proceduri** concrete, dar și **recomandări** generale cu privire la îmbunătățirea guvernantei întreprinderilor publice din România, acestea din urmă fiind dobândite de la experții internaționali și naționali în cadrul proiectului **“Întărirea Responsabilității Financiare în Sectorul Public” (Grant Nr. TF018442, din partea Băncii Mondiale), fiind pregătit de doamna expert principal Corina MURFA, cu contribuția domnului Dan PAULPOL.**

Ghidul se adresează tuturor instituțiilor implicate în gestionarea întreprinderilor publice, de la Ministerul Finanțelor Publice (MFP), la autoritățile publice tutelare centrale și locale (APT), până la Consiliile de Administrație (CA) sau de Supraveghere (CS) ale întreprinderilor, precum și la reprezentanții acționarilor în Adunarea Generală a Acționarilor (AGA).

În raportările efectuate între diverse niveluri de decizie (ex: raportul public anual al MFP cu privire la întreprinderile publice, rapoartele publice anuale ale APT-urilor cu privire la întreprinderile publice, raportul anual public al CA-ului, ș.a.m.d.) se va include o secțiune specială de tip **“aplică sau explică”**, în care, în urma autoevaluării, într-o secțiune distinctă a respectivelor rapoarte, se vor prezenta modul și măsura în care sunt îndeplinite principiile de bună guvernanta corporativă și procedurile din prezentul ghid, precum și o **explicație a măsurilor adoptate** în vederea respectării recomandărilor care nu sunt îndeplinite în totalitate. Anexa 6 la prezentul ghid cuprinde un șablon pentru acest tip de raportare.

Acest ghid va fi actualizat periodic de Ministerul Finanțelor Publice, pe baza experienței din România cu privire la implementarea legislației și bunelor practici cu privire la guvernanta corporativă, și pe baza bunelor practici internaționale.

1.1. Principii de gestionare a participațiilor statului

- 1.1.1. În gestionarea participațiilor sale în economie, statul urmărește interesul public general (Art. 13 și 30 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, Art. 23 din Anexa nr. 2 la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)

Îmbunătățirea performanțelor și guvernantei întreprinderilor publice, cu accent pe profitabilitate sustenabilă și responsabilitate reprezintă una din prioritățile cheie ale Guvernului României. Prin aranjamentele de guvernanta și de management public, inclusiv mecanismele de control și delegare, se vor urmări întotdeauna integritatea și realizarea interesului public. Negocierea indicatorilor de performanta între acționarul stat și întreprinderea publică va urmări, de asemenea, interesul public general, printr-un nivel suficient de ridicat de ambiție al valorii respectivilor indicatori. Valoarea indicatorilor de performanta negociați se va stabili în legătură cu tipul de categorie din care face parte ÎP (Vezi mai jos principiul la nivel de APT de "Claritate, predictibilitate și transparență cu privire la politica de acționariat și la motivația deținerii controlului în întreprinderile publice") și cu obiectul de activitate al acesteia. Astfel, dacă un anumit venit al ÎP este asigurat automat prin aranjamente de reglementare (ex: operarea de rețele și rambursarea costurilor prin tarife reglementate, activitatea într-o piață de monopol sau cvasi monopol), atunci performanta maximă, remunerată ca atare, a organelor de administrare ale respectivei ÎP nu va fi echivalentă cu venitul obținut din respectiva situație de reglementare/ monopol, ci vor trebui stabilite valori mai ambițioase ale veniturilor, sau alți indicatori complementari.

- 1.1.2. Guvernul este transparent în ceea ce privește politica de acționariat generală precum și în politica aplicabilă fiecărei ÎP (Art. 58 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, Anexa nr. 1c la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)

Ca deținător de participații în întreprinderi publice, statul, prin guvern, își va formula în mod public o politică privind acționariatul, detaliind obiectivele așteptate de la fiecare întreprindere publică asupra căreia deține controlul (inclusiv prin instrumente precum Scrisoarea de Așteptări), precum și obiective generale legate de toate întreprinderile publice din România. De asemenea, atât la nivel de autoritate publică tutelară, cât și la nivel de Minister al Finanțelor Publice, ca entitate responsabilă cu monitorizarea întreprinderilor publice, se va raporta periodic către public, prin instrumentele specificate de legislația în vigoare și de acest ghid, performanta întreprinderilor publice din România, inclusiv din perspectiva îmbunătățirii practicilor de guvernanta corporativă.

- 1.1.3. Selectarea administratorilor și monitorizarea acestora urmărește permanent imperativul integrității (Art. 15 și 29 alin.(13) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, Anexa nr. 1b la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)

Numirea de profesioniști integri în organele de conducere și administrare ale întreprinderilor publice este maniera prin care statul, ca acționar în întreprinderi

publice, demonstrează angajament vizavi de aplicarea principiului integrității. Comportamentul etic al administratorilor va face obiectul monitorizării și, după caz, al sancționării, conform reglementărilor în vigoare și conform contractelor de mandate încheiate cu aceștia.

1.1.4. Funcția de reglementare este separată de funcția de acționar la nivelul fiecărei APT

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

1.1.5. Statul oferă claritate cu privire la motivațiile deținerii de acțiuni în fiecare ÎP din România (Anexa nr. 1c la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)

Faptul că mari companii din România își mențin un acționariat semnificativ public trebuie să reprezinte o garanție că valoarea economică este creată și menținută în beneficiul cetățenilor români. Provocarea generală când vine vorba de funcția statului de acționar în întreprinderi publice este găsirea unui echilibru între responsabilitățile statului vizavi de exercitarea activă a rolului său de acționar, în sensul urmării unui imperativ de profitabilitate sustenabilă, neinterferând însă în management-ul întreprinderii publice, și urmărirea imparțială a obiectivelor de politică publică.

Pentru fiecare din întreprinderile publice aflate în subordonare/ coordonare, autoritățile publice tutelare trebuie să clarifice motivațiile deținerii de pachete de acțiuni, în sensul clarificării obiectivelor lor vizavi de aceste întreprinderi: obiective comerciale și de profitabilitate, obiective de furnizare de servicii universale în virtutea operării unor monopoluri reglementate, sau obiective de implementare a unor politici publice. A se vedea detaliile din secțiunea "Rolul Autorităților Publice Tutelare".

Ca motivație pe termen lung cu privire la deținerea de participații în întreprinderi publice, Guvernul se așteaptă ca, în timp, întreprinderile publice să își îndrepte atenția și asupra cercetării, dezvoltării și inovației, precum și asupra dezvoltării capitalului uman, astfel încât să își poată asigura competitivitatea, profitabilitatea și generarea de valoare pe termen lung. Autoritățile publice tutelare, în funcție de specificul și situația operațional-financiară a fiecărei întreprinderi publice, vor urmări aceste motivații în stabilirea de așteptări specifice de la fiecare întreprindere publică.

1.1.6. Acționarii nu interferează cu administrarea și conducerea operațională a ÎP (Art. 4 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și Anexa nr. 1c la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)

Unul din principiile esențiale în guvernarea corporativă a întreprinderilor publice este conferirea de responsabilități, prerogative și instrumente adecvate fiecărui nivel

decizional, astfel încât să existe un lanț decizional clar, bine delimitat, formal, trasabil, delegările de atribuții și competențe făcându-se proporțional cu structura de răspundere și control existentă. Astfel, MFP și autoritățile publice tutelare au roluri distincte față de organele de administrare și de cele de conducere ale întreprinderii publice, trebuind să existe o delimitare clară și între acestea două.

CA-ul (sau CS-ul) este principalul organ decizional al întreprinderii publice și, conform legislației în vigoare și bunelor practici internaționale, este esențial ca membrii lui să fie selectați în mod profesionist și transparent, exclusiv pe criterii meritocratice. Ținând cont de scrisorile de așteptare din partea acționarilor și de Planul de Administrare, Consiliul de Administrație va funcționa ca un nivel de decizie tampon între conducerea executivă a întreprinderii publice și acționarii acesteia, filtrând input-urile și output-urile venite din partea ambelor niveluri.

1.1.7. [Un ciclu complet de profesionalizare și monitorizare a performanței este implementat pentru toate ÎP din România \(Art. 3 și Art. 57 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice și Art. III din Legea nr. 111/2016 pentru aprobarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice\)](#)

Unul din principiile definatorii ale guvernantei corporative, la implementarea căruia, la nivel general, va veghea guvernul în ansamblul său, îl constituie adoptarea și implementarea unui ciclu complet de monitorizare a performanței, la toate nivelurile implicate în gestionarea participațiilor statului. Vorbim astfel de obiective de performanță, indicatori și sisteme de monitorizare la nivelul unității responsabile de participațiile statului din MFP, la nivelul autorităților tutelare, la nivelul CA/ CS și la nivelul conducerii executive a întreprinderii publice.

Personalul implicat în toate aceste organe și structuri se perfecționează permanent, prin instruirii de specialitate, schimburi de experiență și schimburi de bune practici în domeniul general al guvernantei corporative, precum și în domenii conexe (analiză financiară, domeniul juridic, evaluare, etc.) exercitării funcțiilor lor.

2. [Rolul autorităților publice tutelare](#)

2.1. [Principii de exercitare a rolului autorităților publice tutelare](#)

2.1.1. [APT oferă claritate, predictibilitate și transparență cu privire la politica sa de acționariat și la motivația deținerii controlului în întreprinderile publice \(Anexa nr. 1c la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011\)](#)

În toate acțiunile întreprinse în entități care exercită rolul de acționar al statului în întreprinderile publice, de la formularea scrisorii de așteptări, până la organizarea selecției membrilor CA/ CS și până la evaluarea activității și performanței acestora, autoritățile publice tutelare trebuie să demonstreze maximă transparență a acțiunilor și deciziilor pe care le iau cu privire la întreprinderile publice pe care le au în coordonare, subordonare sau asupra cărora exercită controlul, inclusiv printr-o bună comunicare, la nivel de conducere, dar și de lucru, între reprezentanții acestora și reprezentanții altor entități cu responsabilități în domeniul guvernantei corporative (Ministerul Finanțelor Publice, Cancelaria Primului Ministru, etc.).

Această comunicare, atunci când are loc la nivelul cabinetelor ministeriale, trebuie dublată de informarea și comunicarea dintre departamentele specializate (structurile de guvernare corporativă, etc.), la nivel de lucru, pentru asigurarea continuității actului de gestionare a participațiilor statului în economie în ciuda schimbărilor inerente de componență a guvernului. Autoritatea publică tutelară va asigura transparența maximă a procesului de selecție a consiliului de administrație și a directorilor, în condiții de integritate și evitare a oricăror conflicte de interese. Criteriile de selecție folosite vor fi profesionist formulate, după caz, cu ajutorul unor companii specializate în recrutare, și vor fi făcute publice, respectându-se totodată normele emise de Ministerul Finanțelor Publice în acest sens.

”Funcția/scopul principal” al unei ÎP este definit ca fiind acea funcție/scop pentru care se alocă cel puțin 60% din veniturile sau activele sau costurile sale.

Scopurile pot fi:

- a. Comerciale (ÎP acționează ca o companie comercială);
- b. Operarea și mentenanța unor infrastructuri de monopol natural reglementat;
- c. Furnizarea de servicii universale prin implementarea unor obligații de serviciu public;
- d. Alte obiective de politică publică, clar specificate.

Această clasificare va fi făcută pentru fiecare ÎP în parte în scrisoarea de așteptări, de către autoritatea publică tutelară, și centralizată în raportul anual elaborat conform legislației în vigoare de fiecare autoritate publică tutelară. Centralizarea la nivel național va fi făcută și publicată anual în raportul privind ÎP de către Ministerul Finanțelor Publice, pe baza clasificărilor efectuate de fiecare autoritate publică tutelară. Indicatorii de performanță specifici, non-financiari, bazați pe calitatea serviciilor, vor fi dezvoltați în special pentru ÎP care au (și) alte scopuri decât cel strict comercial. Acești indicatori vor fi centralizați și se vor trage concluzii cu privire la implementarea lor de către APT-uri și, la nivel național, de MFP.

[Recomandări specifice referitor la ÎP care trebuie să aplice prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice:](#)

Conform prevederilor art.9, alin.(3) din Legea nr.359/2004¹ “Pe parcursul existenței persoanei juridice *dovada privind starea acesteia, referitoare la funcționare, dizolvare, reorganizare, lichidare, insolvență, reorganizare judiciară, faliment sau suspendare temporară a activității, se face cu extrasul de registru emis de oficiul registrului comerțului* de pe lângă tribunal, valabil 30 de zile de la data emiterii.” Astfel, ÎP sunt obligate să aplice prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, atât timp cât sunt active, conform mențiunii înregistrate la Oficiul Național al Registrului Comerțului.

¹ Legea nr.359/2004 privind simplificarea formalităților la înregistrarea în registrul comerțului a persoanelor fizice, asociațiilor familiale și persoanelor juridice, înregistrarea fiscală a acestora, precum și la autorizarea funcționării persoanelor juridice

Recomandări specifice referitor la exercitarea competențelor de autoritate publică tutelară:

a) Asociațiile de dezvoltare intercomunitară

În conformitate cu prevederile art.27 alin. (1) din Legea serviciilor comunitare de utilități publice nr. 51/2006, republicată, cu modificările și completările ulterioare, “regulile de guvernare corporativă prevăzute de O.U.G. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, se aplică în mod corespunzător și operatorilor regionali”.

Prin derogare de la dispozițiile art.27 alin. (2) din Legea 51/2006, în cazul în care a fost încheiat un contract de delegare a gestiunii serviciului de utilități publice cu o asociație de dezvoltare intercomunitară, în conformitate cu dispozițiile art. 27 alin. (3), “atribuțiile de autoritate tutelară se exercită de către asociația de dezvoltare intercomunitară, în numele și pe seama unităților administrativ-teritoriale.” Astfel, în cazul delegării gestiunii serviciului de utilități publice, atribuțiile de autoritate publică tutelară, așa cum sunt prevăzute în O.U.G. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, se exercită de către asociația de dezvoltare intercomunitară.

b) ÎP înființate de mai multe unități administrativ-teritoriale (UAT)

Principiile de guvernare corporativă la întreprinderile publice au fost implementate în conformitate cu bunele practici internaționale și cu Ghidul Organizației de Dezvoltare și Cooperare Economică. Potrivit acestui ghid, principiile de guvernare corporativă sunt aplicabile operatorilor economici aflați sub ”control public (stat sau unități administrativ-teritoriale, n.n.), fie prin faptul că statul este deținătorul participației de control, fie prin exercitarea în alt mod a controlului” .

Având în vedere principiile enunțate mai sus, este pe deplin justificat ca standardele de guvernare corporativă să fie aplicate și entităților în care mai multe unități administrativ-teritoriale dețin controlul, care chiar partajat, rămâne un control public.

Întrucât din aplicarea practică a prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice s-a constatat că anumite dispoziții este dificil să fie aplicate întreprinderilor publice înființate de mai multe unități administrativ-teritoriale, în special în ceea ce privește exercitarea atribuțiilor de autoritate publică tutelară de către UAT care au înființat ÎP, prin prevederile art. 27 alin. (2) din Legea nr.51/2006, menționate mai sus, au fost aduse clarificări în acest sens. Astfel, *„în cazul în care mai multe unități administrativ-teritoriale participă, prin asociere, la capitalul social al unei societăți sau la patrimoniul unei regii autonome, atribuțiile de autoritate publică tutelară se exercită de unitatea administrativ-teritorială desemnată sau entitatea asociativă constituită conform prevederilor legale, după caz, așa cum sunt prevăzute în actul constitutiv/de înființare.”*

Referitor la numirea reprezentantului autorității publice tutelare în consiliul de administrație al ÎP, drepturile și obligațiile celorlalte unități administrativ-teritoriale, raportate la reprezentarea în conducerea ÎP pot fi stabilite prin actul constitutiv/de înființare, drept pentru care decizia de numire aparține tuturor unităților administrativ-teritoriale care au înființat ÎP.

Recomandări specifice referitor la numărul reprezentanților unităților administrativ-teritoriale în adunarea generală a acționarilor:

Reprezentanții unităților administrativ-teritoriale în Adunarea Generală a Acționarilor la întreprinderile publice nu se reprezintă pe sine ci pe acționar și votează în numele acestuia conform mandatului acordat și a drepturilor de vot deținute de fiecare acționar, prin urmare nu este relevant numărul par sau impar al acestora. În conformitate cu prevederile legale, în cazul în care la o societate o unitate administrativ-teritorială este acționar integral, respectiv mai multe unități administrativ-teritoriale sunt acționari majoritari sau care dețin controlul societății, numărul maxim de reprezentanți ai fiecărei unități administrativ-teritoriale în adunarea generală a acționarilor va fi de două persoane. Dispozițiile respective sunt aplicabile începând cu data de 04.06.2016, data intrării în vigoare a Legii nr. 111/2016 pentru aprobarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice. Totodată, referitor la reprezentanții desemnați de acționar în AGA, este necesară respectarea regimului incompatibilităților și a conflictelor de interese, conform prevederilor legale. Procedura prin care se aprobă mandatul reprezentanților unității administrativ-teritoriale în AGA, este de competența entității care deține calitatea de APT, în funcție de actele normative de organizare și funcționare.

2.1.2. APT tratează adecvat orice obligație de serviciu public impusă asupra ÎP (Anexa nr. 1c la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)

În cazul în care există o așteptare a acționarilor ca ÎP să implementeze o politică publică specifică, va fi menționat în mod clar în scrisoarea de așteptări că implementarea acestor politici nu trebuie să dăuneze obiectivelor de profitabilitate și eficiență. Dacă impunerea unei astfel de obligații stimulează un comportament anticomercial din partea ÎP ar trebui tratată ca obligație de serviciu public și rambursată ca atare.

Articolul 14 din Tratatul privind Funcționarea Uniunii Europene (TFUE) și Protocolul nr. 26 al aceluiași document reglementează așa-numitele servicii de interes economic general, astfel încât acestea să poată exista în continuare în Statele Membre ale Uniunii Europene, prin condiții care să le facă compatibile cu o piață unică europeană. Obligațiile de serviciu public, impuse în general în sectoare având în unele ramuri ale lor caracteristici de monopol natural, precum energia și transporturile, sunt un tip de serviciu de interes economic general. Legislația europeană în ambele domenii definește aceste tipuri de obligații. Legislația națională sectorială specifică explicităază aceste obligații de serviciu public în România.

Dacă un serviciu este considerat esențial pentru dezvoltarea economică și socială a unei anumite categorii de cetățeni, sau a unei anumite regiuni, sau a populației în ansamblu său, statul, prin Guvern, autorități de reglementare sau la nivelul autorității publice tutelare, poate impune asupra unor agenți economici, întreprinderi publice sau companii private, obligativitatea furnizării respectivului serviciu chiar dacă acesta, în mod normal, nu ar fi justificat prin rațiuni comerciale pentru întreprinderea în cauză. De regulă, obligațiile respective se impun doar pentru perioade limitate de timp, în circumstanțe bine delimitate și cu intruziuni minimale în buna funcționare a respectivelor piețe. Impunerea acestor obligații de serviciu public este responsabilitatea guvernului, sau, după caz, a autorității publice tutelare, iar ea

trebuie detaliată, în mod obligatoriu, în scrisoarea de așteptări, prin grija autorității publice tutelare.

Principiul esențial după care funcționează aceste obligații de serviciu public este acela conform căruia costurile care decurg din impunerea lor pentru întreprinderi sunt compensate prin grija autorității publice tutelare într-o manieră justă și transparentă. Tocmai de aceea, întreprinderile publice din România asupra cărora statul, fie prin Guvern, fie prin autorități de reglementare sectoriale, a impus obligații de serviciu public trebuie să păstreze separat evidența costurilor izvorâte din îndeplinirea acestor obligații. Raportarea respectivelor costuri, ca procent din cifra de afaceri a întreprinderii publice, trebuie realizată în mod periodic de autoritățile publice tutelare, pentru întreprinderile publice aflate în subordine/ coordonare. Acest lucru este important atât ca justificare a compensării, cât și pentru asigurarea transparenței către publicul larg, care beneficiază de respectivele servicii furnizate, suportând, în același timp, costurile impuse de acestea.

2.1.3. Performanța este monitorizată sistematic și obiectiv de APT (Art. 3 și 57 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și Art. 2-4 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)

Statul, ca acționar, creează și implementează un cadru complex și complet de gestionare a performanței, atât a performanței propriilor structuri responsabile cu guvernarea corporativă, cât și a performanței organelor de administrare ale întreprinderilor publice. Cele mai importante caracteristici ale acestui cadru sunt: obiectivitatea, transparența, caracterul formal și caracterul sistematic.

O componentă importantă a monitorizării performanței o reprezintă negocierea și aprobarea unui set de indicatori de performanță, la nivelul APT (în cazul regiilor autonome, respectiv AGA în cazul societăților) aplicabil administratorilor, și ulterior monitorizarea regulată a îndeplinirii acestor indicatori.

În cazul societăților, prin reprezentanții săi în Adunarea Generală a Acționarilor, autoritatea tutelară, inclusiv cu participarea acționarilor minoritari semnificativi, va negocia și aproba indicatorii de performanță, financiari și nefinanțari, pentru membrii consiliului de administrație (diferiți pentru membrii executivi și pentru cei neexecutivi). APT se va asigura că indicatorii propuși corespund interesului general al societății, sunt realiști și robust formulați, reflectând totodată Metodologia privind stabilirea, monitorizarea și evaluarea indicatorilor de performanță, adoptată prin H.G. 722/ 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011. Același principiu este valabil și în cazul Regiilor Autonome, cu singura mențiune că negocierea va avea loc în acest caz direct între membrii numiți în Consiliul de Administrație și reprezentanții APT. Un aspect important îl reprezintă eliminarea posibilelor conflicte între indicatorii care vor trebui îndepliniți de administratorii executivi și cei pe care îi vor îndeplini administratorii neexecutivi, evitându-se totodată stimularea unei eventuale cooperări ilicite între administratorii neexecutivi și cei executivi pentru îndeplinirea facilă a indicatorilor de performanță și implicit pentru încasarea componentei variabile a remunerației ambilor.

2.1.4. APT încurajează tratamentul egal al tuturor acționarilor (Capitolul III, Secțiunea a 3-a din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și Anexa nr. 1c la H.G. nr. 722/ 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)

Un aspect foarte important, la nivel de principii de guvernare, de care trebuie să țină seama toți reprezentanții statului, implicit cei ai autorității tutelare, este că, deși statul poate deține în unele companii pachete majoritare de acțiuni, împreună cu alți deținători de pachete minoritare, toți acționarii trebuie tratați în mod egal. În practică, acest principiu va sta la baza relației dintre autoritatea tutelară și întreprinderea publică, reprezentată în principal de Consiliul de Administrație, și va conferi tuturor fluxurilor de comunicare un nivel ridicat de transparență.

2.1.5. APT urmărește, în raporturile sale cu ÎP, eficacitatea și profitabilitatea economică (Art. 3, Art. 12 alin.(2) și Art. 29 alin.(11) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și Anexele nr. 2a și 2d la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)

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

Obiectivul profitabilității va fi urmărit în contextul unui orizont de timp mediu și lung, astfel încât, în unele cazuri în care contextul de piață sau activitatea întreprinderii publice o impune, autoritățile publice tutelare vor putea accepta, temporar, în unii ani, în condițiile unei justificări adecvate, pierderi operaționale sau profitabilitate în scădere.

Statul ca acționar, prin autoritatea tutelară, va urmări maximizarea pe termen lung a valorii întreprinderii publice și implicit a valorii dividendului. Politica de dividend va fi însă una prudentă și predictibilă, armonizată cu nevoile investiționale ale întreprinderii publice.

2.1.6. Structurile de Guvernare Corporativă manifestă un înalt profesionalism și își întăresc permanent capacitatea (Art. 3 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice)

Structurile de Guvernare Corporativă constituite la nivelul APT-urilor vor reprezenta un model de profesionalism în administrație. Ele vor angaja atât personal responsabil cu exercitarea funcțiilor de acționar descrise mai sus, cât și personal responsabil cu monitorizarea. Specialiștii angajați de aceste structuri vor cunoaște bine atât domeniul de activitate al întreprinderii publice, identificând în mod proactiv obiectivele strategice de creștere, dezvoltare și de eficientizare, cât și domeniul economic, investițional și de asset management.

Este recomandat ca autoritățile publice tutelare să se angajeze periodic, prin structurile de guvernare corporativă din cadrul lor, în schimburi de bune practici privind guvernarea corporativă, pornind de la lecțiile învățate în practică în timpul implementării noului cadru legislativ din România, dar și reflectând asupra celor mai bune practici internaționale de gestionare a participațiilor statului în economie.

2.1.7. [APT nu interferează în management-ul de zi cu zi al ÎP \(Art. 4 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice\)](#)

Conform Ghidului OCDE (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică) privind Guvernarea Corporativă a Companiilor de Stat (Ediția 2015), la ale cărei principii România aderă, Consiliile de Administrație/ Supraveghere ar trebui să aibă autoritatea, competența și obiectivitatea necesare pentru a-și îndeplini funcțiile de ghidare strategică și monitorizare a management-ului întreprinderii publice, acționând cu integritate și fiind trași la răspundere pentru acțiunile lor. Autoritățile publice tutelare vor lăsa aspectele legate de operarea de zi cu zi a întreprinderii publice în sarcina conducerii executive a acesteia și nu vor interfera cu acest nivel de management al întreprinderii publice. Consiliul de Administrație/ Supraveghere trebuie să joace în acest caz un rol mult mai puternic și trebuie să își pastreze autoritatea. Consiliile sunt cele care supraveghează conducerea executivă a întreprinderii în numele autorității tutelare.

2.2. [Recomandări specifice](#)

2.2.1. [Trăsăturile și formatul scrisorii de așteptări \(Anexa nr 1c la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice\)](#)

Unul dintre principalele mijloace de comunicare dintre autoritățile publice tutelare și întreprinderile publice, încă din faza procesului de selecție a membrilor Consiliului de Administrație, îl reprezintă Scrisoarea de Așteptări. Acest document este alcătuit de autoritățile publice tutelare, în colaborare cu acționarii minoritari (dacă aceștia există) care reprezintă împreună sau individual peste 5% din capitalul social al întreprinderii publice. Regulile și principiile de alcătuire a acestui document sunt menționate în Normele Metodologice la Legea nr. 111/2016 pentru aprobarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, adoptate prin HG 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011.

Scrisoarea de așteptări, parte din procesul de selecție și numire a membrilor CA/ CS, este ulterior reflectată în alte documente ale procesului de selecție, precum Declarația de Intenție, Planul de Administrare și Contractul de Mandat. Indicatorii de performanță financiari și nefinanciari înscrși ca anexă la contractele de mandat ale membrilor CA/ CS sunt derivați din așteptările specifice ale acționarilor, exprimate în scrisoarea de așteptări.

Normele privind selecția administratorilor elaborate de Ministerul Finanțelor Publice, în colaborare cu autoritățile publice tutelare, și aprobate prin Hotărârea de Guvern nr. 722/ 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011, cuprind elementele de structură ale scrisorii de

așteptări care trebuie reflectate în mod obligatoriu de acționari în aceste documente alcătuite pentru fiecare întreprindere publică în parte, precum și elemente recomandabil a fi incluse în scrisorile de așteptări, detaliind totodată procesul de alcătuire a scrisorii.

Astfel, scrisoarea cuprinde în mod obligatoriu secțiuni legate de:

- a) *rezumatul politicii guvernamentale și/sau după caz locale în domeniul în care acționează întreprinderea publică, inclusiv obiectivele sectoriale și fiscal – bugetare pe termen mediu și lung ale statului;*
- b) *viziunea generală a acționarilor cu privire la misiunea și obiectivele întreprinderii publice, în legătură cu politica guvernamentală din domeniul respectiv;*
- d) *clarificarea scopului principal al întreprinderii publice (comercial, de monopol natural sau serviciu public);*
- c) *clarificarea obiectului obligației și angajamentul statului vizavi de modalitatea de compensare/ rambursare a obligației, secțiune obligatorie dacă întreprinderea publică trebuie să îndeplinească obligații de serviciu public;*
- e) *politica de dividend aplicabilă întreprinderii publice;*
- f) *așteptări privind politica de investiții a întreprinderii publice*
- f) *dezideratele acționarilor cu privire la comunicarea cu administratorii;*
- g) *așteptările în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative.*

Este recomandabil să fie cuprinse secțiuni legate de evaluarea acționarilor cu privire la:

- mediul de afaceri în care operează întreprinderea publică;
- riscurile la care întreprinderea publică este expusă și acțiunile efectuate deja la nivel de întreprindere publică în vederea diminuării riscurilor și atingerii obiectivelor;
- așteptări vizavi de principiile după care întreprinderea publică derulează investiții, efectuează cheltuieli de capital, reduce cheltuielile sau gestionează alte aspecte ale afacerii;
- intențiile legislative și de reglementare ale guvernului cu privire la sectorul în care operează întreprinderea publică.

Principala trăsătură a scrisorii de așteptări este că formulează așteptările acționarilor de la organele de administrare în termeni de rezultate, pe un orizont de timp de cel puțin patru ani. Scrisoarea de așteptări nu trasează acțiuni pe care trebuie să le execute organele de administrare ale întreprinderii publice și nu detaliază, spre exemplu, proiecte concrete de investiții la care se așteaptă acționarii. Proiectele de investiții sunt rezultatul unei analize economice bine fundamentale, bugetate și aprobate în organele de administrare ale întreprinderii, în funcție de reglementările în vigoare și de actele constitutive ale întreprinderilor publice.

A doua trăsătură esențială a scrisorii de așteptări este că face în mod clar legătura dintre politica guvernamentală în sectorul în care operează întreprinderea publică (în sensul specificării rezultatelor acestei politici, la care se așteaptă ca și întreprinderea publică să contribuie prin activitatea derulată) și rezultatele așteptate de la întreprinderea publică.

Scrisoarea de așteptări este un document public, recomandabil a fi publicat încă din momentul declanșării procesului de selecție al administratorilor. Cel mai târziu ea trebuie făcută publică o dată cu alcătuirea și aprobarea listei scurte de candidați, care în felul acesta iau la cunoștință de scrisoare și, pe cale de consecință, alcătuiesc declarația de intenție.

În anumite cazuri bine specificate de legislația în vigoare, anumite informații din cadrul scrisorii pot să nu fie publicate, ci doar aduse la cunoștința candidaților aflați pe lista scurtă, în cadrul scrisorii în integralitatea sa. Atunci când acest tip de informație este rezervat doar candidaților aflați pe lista scurtă, se va preciza în informația publicată pe pagina de Internet a autorității publice tutelare secțiunea aplicabilă din legislație care a permis nepublicarea anumitor informații în cadrul scrisorii – varianta publică.

Scrisoarea de așteptări trebuie să ofere stabilitate și predictibilitate. De aceea ea acoperă un orizont de timp de cel puțin patru ani și nu va fi revizuită în timpul mandatului Consiliului de Administrație. Ea se poate revizui, conform legii, o dată la patru ani, în momentul expirării mandatului administratorilor selectați. Pentru continuitate, noua scrisoare de așteptări, care stă la baza selectării de noi administratori odată cu expirarea mandatului celor în curs, reia din așteptările exprimate în vechea scrisoare, clarificând dacă și în ce măsură acestea mai sunt valabile sau au fost îndeplinite.

Anexa 1 include un format recomandat de scrisoare de așteptări.

[Recomandări specifice referitor la emiterea scrisorii de așteptări de către un consiliu local:](#)

Conform prevederilor art. 8, alin. (2) al Anexei nr. 1c la Hotărârea Guvernului nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011, *"forma finală a scrisorii de așteptări este aprobată de conducătorul autorității publice tutelare, prin ordin"*.

Conform prevederilor art. 36, alin. (3), lit. c) din Legea administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare, consiliul local *"exercită, în numele unității administrativ-teritoriale, toate drepturile și obligațiile corespunzătoare participațiilor deținute la societăți comerciale sau regii autonome, în condițiile legii"*.

Conform prevederilor art. 62, alin. (1) din Legea administrației publice locale nr. 215/2001, *"primarul reprezintă unitatea administrativ-teritorială în relațiile cu alte autorități publice, cu persoanele fizice sau juridice române ori străine, precum și în justiție"*.

Din coroborarea prevederilor legale menționate, în cazul ÎP înființate de către un consiliu local, scrisoarea de așteptări poate fi aprobată de către primar, prin dispoziție, cu condiția existenței unei împuterniciri în acest sens din partea Consiliului Local, conform prevederilor art. 36 din Legea administrației publice locale nr. 215/2001.

[2.2.2. Trăsăturile și formatul declarației de intenție \(Anexa nr. 1d la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011\)](#)

Declarația de intenție este unul din documentele obligatorii pe care trebuie să le pregătească și să le înainteze candidații pentru postul de administrator precum și candidații pentru postul de director, selectați și înscriși în lista scurtă. Aceasta este evaluată în cadrul procesului de selecție conform prevederilor H.G. nr. 722/2016 pentru

aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011.

Declarația de intenție se concentrează pe detalierea profilului aplicantului și a felului în care acesta crede că respectivul profil este adecvat ținând cont de profilul întreprinderii publice, de profilului poziției din cadrul CA/ CS pentru care aplică, și de așteptările acționarilor exprimate în scrisoarea de așteptări.

Este un document scurt și demonstrează legătura dintre experiența profesională trecută a candidatului și propunerile sale cu privire la administrarea, respectiv conducerea întreprinderii publice. În declarația de intenție, candidații pentru poziția de administrator fac referire, în mod obligatoriu, la elemente de guvernare corporativă, tendințe și măsuri cu care sunt familiari, despre care cred că pot produce efecte pozitive și la nivelul întreprinderii publice, și pe care își doresc să le propună spre analiză și eventuală implementare consiliului în ansamblul său. De asemenea, candidații vor oferi răspunsuri și considerații pe marginea așteptărilor formulate de acționari în scrisoarea de așteptări. Se pot include și elemente de analiză specifică a întreprinderii publice, în funcție de profilul aplicantului, cu accent pe provocările prin care trece aceasta la nivel financiar, operațional, reputațional sau de altă natură. Totuși, nu se va putea pretinde ca declarația de intenție să aibă profilul exhaustiv al unui plan de afaceri. Ea va fi mai puțin despre întreprinderea în ansamblul său, planul de administrare al acesteia urmând să fie elaborat colectiv de CA/ CS, ca organ colegial de administrare, ci mai mult despre profilul și experiența candidatului, cu accent pe rolul pe care dorește să îl îndeplinească în cadrul CA/ CS.

Declarația de intenție va fi alcătuită pe baza informațiilor publice cu privire la întreprinderea publică, conform Legii nr. 111/2016 pentru aprobarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice. Cu toate acestea, pentru a putea gestiona posibila asimetrie de informații între membrii CA/ CS care candidează spre a fi realeși, după ce au deținut deja unul sau mai multe mandate, și candidații noi pentru poziții în consiliu (ori între directorul în funcție și alți candidați), se recomandă ca întreprinderea publică să pună la dispoziția participanților un pachet de date publice privind întreprinderea publică, date care să îi ajute în alcătuirea declarației. În perioada în care aceștia alcătuiesc declarația de intenție, ei pot adresa întrebări de clarificare/ tehnice/ specifice cu privire la activitatea întreprinderii publice, către persoana desemnată să gestioneze comunicarea cu aceștia, preferabil din cadrul întreprinderii publice, urmând ca fiecare întrebare să primească un răspuns cu celeritate, astfel încât să permită candidatului finalizarea la timp a declarației de intenție.

În evaluarea declarației de intenție, comisia de evaluare va ține cont de accesul la informații avut de diferiți candidați, și nu va depuncta lipsa accesului la informație care nu este publică de către candidații noi.

Anexa 2 constituie o propunere de format de declarație de intenție.

2.2.3. Procedura de desemnare, numire și revocare a candidaților din partea acționarului stat pentru Consiliul de Administrație (Art. 28 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice și Art. 33 alin. (1) lit. A f) din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)

În cadrul CA-urilor regiilor autonome, din consiliu fac parte un reprezentant al Ministerului Finanțelor Publice și un reprezentant al autorității publice tutelare. În cazul CA-urilor societăților, în funcție de dimensiunea consiliului, pot exista unul sau doi membri recrutați din rândul funcționarilor publici sau a altor categorii de personal din rândul APT-urilor sau din cadrul altor autorități sau instituții publice. Generic, în cadrul acestui ghid, aceștia sunt numiți “candidați din partea acționarului stat”. Reprezentanții statului în cadrul CA-ului RA, precum și candidații din rândul funcționarilor publici (și altor categorii de personal, conform celor descrise mai sus) care aplică pentru o poziție în consiliul societăților trebuie să aibă o experiență profesională adecvată, profilele acestora trebuind să corespundă profilului candidaților conform matricei consiliului.

De asemenea, pe lângă respectarea cerințelor legate de integritate și incompatibilitate din legislația în vigoare, statul se așteaptă ca autoritățile publice tutelare să numească reprezentanți în CA-urile regiilor autonome persoane cu integritate și reputație profesională incontestabile, la fel și eventualii candidați din rândul funcționarilor publici (sau asimilat, conform celor de mai sus), care ajung să ocupe, în urma procesului de vot în AGA, o poziție în consiliul unei societăți. În cadrul activității lor în CA, atât în cazul regiilor autonome, cât și al societăților, toate aceste persoane vor acționa exclusiv în interesul întreprinderii publice, folosindu-se de expertiza profesională proprie pentru propunerea celor mai bune soluții și strategii pentru îmbunătățirea performanței acesteia. Nu vor primi instrucțiuni de la conducătorii autorității tutelare sau de la alți actori politici sau administrativi și nu vor reprezenta, în deciziile lor, alte interese decât cele ale întreprinderii publice. Valoarea adăugată pe care acești membri o aduc consiliului va ține de experiența profesională a fiecăruia, inclusiv de cea din administrația publică, însă nu de poziția lor curentă ca angajați ai autorității tutelare sau a altor instituții publice.

Principiile care stau la baza selectării, desemnării, numirii și revocării candidaților din partea acționarului stat sunt:

- transparență;
- nondiscriminare și tratament egal (în raport atât cu alți candidați reprezentând acționarul stat, cât și cu alți candidați neafiliați în niciun fel cu acționarul stat);
- meritocrație;
- profesionalism.

În vederea selectării și evaluării candidaților reprezentând acționarul stat, se vor urma următoarele elemente procedurale:

Potențialii candidați pe locurile rezervate acționarului stat vor răspunde cerințelor cuprinse în anunțul de selecție, în termenele limită cuprinse în acesta. În funcție de decizia autorității tutelare cu privire la modalitatea prin care se execută procedura de selecție, în speță dacă ea este efectuată de comisia constituită în cadrul autorității tutelare (pentru regiile autonome și pentru societăți) sau de Comitetul de Nominalizare și Remunerare din cadrul Consiliului de Administrație (pentru societăți), candidații pe

locurile rezervate acționarului stat vor transmite dosarul de candidatură, conform cerințelor din anunțul de selecție, persoanei desemnate și menționate în anunț ca fiind responsabilă pentru primirea dosarelor de candidatură. În cazul în care autoritatea tutelară a contractat serviciile unui expert independent pentru a asista în vederea colectării candidaturilor, atunci candidatul va transmite aplicația sa persoanei desemnate din partea expertului în recrutare.

Reprezentantul Ministerului Finanțelor Publice, în cazul regiilor autonome, va fi selectat de către o Comisie de selecție, înființată în acest scop prin ordin de ministru, conform Art. 11, alin. (2) din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011. Comisia de selecție (sau Comitetul de Nominalizare și Remunerare, în cazul în care selecția se efectuează de acesta) va solicita de la Ministerul Finanțelor Publice matricea profilului candidatului pentru reprezentantul ministerului, în vederea includerii acestuia în componenta Consiliului și în analiza generală a matricei acestuia, conform art. 44, alin. (4) din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011.

Candidații vor fi evaluați conform cerințelor din anunțul de recrutare și din matricea profilului consiliului, grupele și sub-grupele de competențe menționate la art. 33 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011, aplicându-se și candidaților pe locurile "rezervate" funcționarilor publici. În plus, comisia de selecție, atunci când alcătuiește matricea profilului candidatului, va elabora și criteriile care se încadrează la art. 33, alin. (1) pct. A, lit. f din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011, anume competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice. Acestea sunt, în primul rând, cele cuprinse în legislația în vigoare (număr de ani de experiență profesională, etc.), dar pot fi adăugate și altele, specifice pentru reprezentanții statului în CA/ CS, în măsura în care matricea profilului justifică acest lucru.

Pentru pozițiile de reprezentanți ai statului în CA/ CS pot candida mai mulți candidați eligibili (în sensul de a fi funcționari publici sau personal contractual al autorității tutelare sau al altor autorități publice), și se încurajează competiția între aceștia.

Toți candidații pe aceste locuri "rezervate" vor fi evaluați conform metodologiei de selecție, urmând a fi selectați și înscriși în lista scurtă maxim cinci candidați din rândul funcționarilor publici (sau alți candidați din partea acționarului stat) pentru fiecare loc din CA/ CS eligibil conform legii pentru un candidat din partea statului.

În alcătuirea listei scurte, responsabilul de această etapă a selecției (comisia de selecție din rândul autorității publice tutelare, Comitetul de Nominalizare și Remunerare din cadrul CA/ CS, expertul independent dacă serviciile lui au fost contractate pentru această etapă) ține cont de prevederile legale cu privire la numărul de locuri care pot fi ocupate de candidați din partea acționarului stat. Comisia de selecție realizează aceeași matrice a profilului candidatului pentru candidații din rândul funcționarilor publici sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice. În raportul privind numirile finale sunt incluse și profilele acestor candidați.

Raportul privind numirile finale cuprinde întreaga listă scurtă de candidați, evaluarea profilului fiecăruia dintre ei, precum și combinația recomandată de Comisia

de Selecție pentru alcătuirea compoziției finale a consiliului, justificată în raport cu matricea profilului consiliului. În AGA de numire nu se va prezenta întregul raport privind numirile finale, ci doar combinația/ combinațiile susținute ca fiind optime pentru compoziția întregului consiliu de către Comisia de Selecție, cu justificarea specifică. Acționarii pot avea, la cerere, acces la întregul raport privind numirile finale. Votul va avea loc pe combinația propusă.

Numirea se face prin hotărâre AGA (în cazul societăților) sau prin ordin al conducătorului autorității publice tutelare (în cazul regiilor autonome) sau prin ordin al conducătorului MFP în cazul propunerii reprezentantului MFP în cadrul CA al regiilor autonome.

Revocarea reprezentanților statului în CA/CS se face conform legislației în vigoare și clauzelor din contractul de mandat. Nu se revocă individual reprezentanții statului în CA/CS din motive de neîndeplinire a indicatorilor de performanță, evaluarea performanței fiind una colectivă pentru întregul CA/ CS, și derulându-se anual, conform legii. Din alte motive agreeate prin acordul părților în contractul de mandat, inclusiv considerații de integritate și incompatibilitate, pot fi revocați individual reprezentanții statului în CA/ CS, în afara cadrului anual de evaluare a performanței.

În ceea ce privește selectarea candidaților care reprezintă acționarii minoritari, aceasta se desfășoară la nivelul fiecărui acționar minoritar, însă, în măsura în care aceștia doresc să propună un reprezentant în CA/ CS, vor înainta Comisiei de selecție sau Comitetului de Nominalizare și Remunerare, după caz, matricea profilului candidatului propriu, în vederea includerii acestuia în componenta consiliului și în analiza generală a matricei acestuia. Acționarii minoritari sunt de asemenea consultați în momentul alcătuirii matricei profilului consiliului.

Raportul pentru numirile finale include clasificarea tuturor candidaților, inclusiv a celor propuși de acționarul minoritar, și motivarea evaluării acestora. Trebuie reținut faptul că, în momentul convocării AGA de numire a membrilor CA/ CS, prin aplicarea votului cumulativ, reprezentantul acționarului minoritar poate fi selectat de către AGA, indiferent de evaluarea acestuia în raportul final. Totuși, este importantă filtrarea preliminară a candidatului acționarului minoritar, prin aceleași filtre aplicabile restului consiliului, pentru a asigura unitatea consiliului și o conformare la matricea profilului acestuia.

[Recomandări specifice referitor la reînnoirea mandatului administratorilor la regiile autonome:](#)

Reînnoirea mandatului administratorilor conduce la numirea unui nou consiliu și începerea unui nou mandat pentru acest consiliu, drepturile autorității publice tutelare și ale Ministerului Finanțelor Publice rămânând aceleași, indiferent dacă desemnarea administratorilor se face ca urmare a unui proces de evaluare sau ca urmare a unui proces de selecție.

Conform prevederilor H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011, etapele de desfășurare ale procesului de selecție a administratorilor sunt similare cu etapele de desfășurare ale procesului de evaluare a administratorilor, cele două procese fiind complementare. Procesul de numire a unui nou consiliu de administrație la regiile autonome presupune parcurgerea următoarelor etape:

-evaluarea prealabilă a reprezentantului M.F.P. de către comisia de selecție constituită la nivelul acestei instituții și transmiterea propunerii de numire către autoritatea publică tutelară;

-evaluarea prealabilă a celorlalți administratori de către comisia de selecție constituită la nivelul autorității publice tutelare;

-reînnoirea mandatului unuia sau tuturor administratorilor ca urmare a rezultatului procesului de evaluare;

-declanșarea procesului de selecție pentru ocuparea eventualelor posturi de administrator pentru care nu s-a reînnoit mandatul.

Recomandări specifice referitor la mandatul administratorului numit la regiile autonome de către Ministerul Finanțelor Publice:

Conform prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, desemnarea, în cazul administratorului reprezentant al Ministerului Finanțelor Publice, se face de către o comisie organizată la nivelul acestei instituții, conform cerințelor de selecție elaborate de către autoritatea publică tutelară.

În conformitate cu prevederile art. 44, alin. (8) din Anexa 1 la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011, propunerea de numire a reprezentantului Ministerului Finanțelor Publice se transmite autorității publice tutelare sub forma unui ordin de desemnare a acestuia.

În cazul celorlalți administratori ai regiei autonome, desemnarea se face de către o comisie organizată la nivelul autorității publice tutelare, comisie care poate fi asistată de către un expert independent.

Astfel, rezultă că procesul de selecție al administratorilor regiei autonome este un proces bipartit, Ministerul Finanțelor Publice având competența exclusivă de a-și desemna reprezentantul său, autoritatea publică tutelară neavând competențe în derularea acestui proces, iar pe cale de consecință autoritatea publică tutelară având competența exclusivă a desemnării celorlalți administratori, fără implicarea Ministerului Finanțelor Publice. Astfel, puterea reală de decizie în ceea ce privește reprezentantul Ministerului Finanțelor Publice aparține exclusiv acestei instituții, autoritatea publică tutelară neputând refuza propunerea făcută.

La reînnoirea mandatului reprezentantului Ministerului Finanțelor Publice este necesară evaluarea prealabilă a acestuia de către comisia de selecție constituită la nivelul M.F.P. și transmiterea către autoritatea publică tutelară a ordinului de desemnare în vederea reînnoirii mandatului.

Recomandări specifice referitor la numirea administratorilor provizorii:

Prin prevederile art. 64¹ alin. (1)-(4) din O.U.G. nr. 109/2011 este stabilită conduita pe care autoritatea tutelară trebuie să o urmeze în caz de vacanță a unuia sau a mai multor posturi de administrator al regiei autonome, respectiv al unei societăți. Termenul limită până la care se pot desemna administratori provizorii este prevăzut la alin. (1)-(4), respectiv până la finalizarea procedurii de selecție. Alin. (5) stabilește durata unui mandat provizoriu în situațiile prevăzute la alin. (2)-(4). Alin. (5) nu derogă

însă de la alin. (1)-(4) și nici nu este în contradicție cu acestea. Astfel, stabilirea unei durate determinate a mandatului nu dă posibilitatea ca acesta să fie prelungit după termenul limită prevăzut de alin.(1)-(4), respectiv finalizarea procedurii de selecție. Totodată, prevederea de la alin.(5) nu echivalează cu imposibilitatea de a desemna administratori provizorii după perioada de 4, respectiv 6 luni, ci stabilește durata unui mandat provizoriu în situațiile de la alin.(2)-(4). În continuare, prevederile alin.(6) sunt aplicabile doar în situația particulară în care procedura de selecție este suspendată sau anulată de instanța judecătorească.

În interpretarea art. 64¹ în ansamblul său, textul de lege obligă autoritatea tutelară să desemneze administratori provizorii pentru perioade succesive de 4 luni (cu posibilitatea prelungirii pentru motive temeinice, până la maximum 6 luni) până la momentul la care procedura de selecție este finalizată. În concret, la expirarea termenului de 6 luni (4 luni de mandat cu 2 luni prelungire) al mandatului administratorului provizoriu, aflându-ne din nou în una din ipotezele de la alin.(1)-(4), autoritatea tutelară este obligată să încheie un nou contract de mandat provizoriu pe o altă perioadă de 6 luni (4 luni de mandat cu 2 luni prelungire) și în continuare, până când procedura de selecție este finalizată. Textul de lege nu prevede în mod expres dacă trebuie încheiat un mandat provizoriu cu aceeași persoană sau cu o alta, astfel că unde legea nu distinge, nici noi nu trebuie să distingem. (Ubi lex non distinguit, nec nos distinguere debemus). Alegerea administratorului provizoriu aparține autorității publice tutelare. Responsabilitatea pentru neîndeplinirea obligațiilor prevăzute de ordonanța de urgență revine persoanelor cu atribuții în aplicare acesteia. La articolul 64⁴ sunt prevăzute contravențiile și sancțiunile aferente.

2.2.4. Metodologia de numire a reprezentanților statului în Adunarea Generală a Acționarilor și de elaborare și aprobare a mandatului acestora (Art. 64³ din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice)

Deciziile statului ca acționar vor fi luate în mod transparent, în general în Adunarea Generală a Acționarilor sau în alte formate stipulate de legislația în vigoare, în condițiile unor mandate elaborate și aprobate formal și transparent. Nu vor fi luate decizii cu privire la întreprinderile publice, strategice sau operaționale, în afara acestui cadru, iar reprezentanții APT nu vor influența/ direcționa organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice în afara cadrului de cooperare, control și comunicare stabilit de legislația națională aplicabilă întreprinderilor publice.

Secțiunea de mai jos prezintă o recomandare pentru un model procedural și de conduită în cazul societăților, Adunarea Generală a Acționarilor fiind organul de conducere a acestora, din care face parte și un reprezentant al acționarului stat.

Acționarul stat va fi reprezentat în AGA societății printr-un singur reprezentant al autorității tutelare, funcționar public sau personal contractual. Acesta va participa la toate ședințele AGA ale respectivei întreprinderi publice.

Desemnarea permanentă se va face prin ordin al conducătorului autorității tutelare. Ordinul va cuprinde și un supleant. Cu excepția cazurilor de concediu medical și de odihnă, același participant va participa la toate ședințele AGA ale întreprinderii publice în cauză. În cazul imposibilității justificate a participării, va participa supleantul

desemnat în acest scop. Atribuțiile participării ca reprezentant al statului în AGA vor fi trecute în fișa postului angajatului respectiv.

Participarea în AGA este neremunerată. În zilele participării la AGA, angajatul absentează motivat de la celelalte îndatoriri de serviciu specifice poziției sale în cadrul autorității publice tutelare (pentru o zi sau mai puțin de o zi, în funcție de durata ședinței AGA). Autoritățile publice tutelare trebuie să elaboreze coduri de conduită pentru participarea reprezentanților săi la ședințele AGA și linii generale pentru alcătuirea mandatului lor, în conformitate cu prevederile prezentului ghid.

Persoanele care reprezintă statul în AGA este recomandat să fie desemnate din cadrul structurii de guvernare corporativă, odată ce aceasta este înființată la nivelul APT. Abilitățile profesionale ale acestora vor cuprinde, fără a se limita la acestea:

- experiența în cadrul APT în domeniul supravegherii/ monitorizării/ coordonării întreprinderilor publice;

- experiență în domeniul economic, juridic sau în domeniul de activitate al întreprinderii publice;

- bună reputație;

- vechime în lucru de cel puțin 3 ani;

- integritate;

- abilități organizatorice și de sinteză.

Desemnarea se va face prin ordinul conducătorului autorității tutelare, la propunerea întemeiată a conducătorului structurii de guvernare corporativă.

La fiecare ședință AGA, reprezentanții statului mai sus menționați vor prezenta poziția acționarului stat cu privire la fiecare punct de pe agenda AGA. Această poziție va fi sintetizată într-un document de mandat, acoperind toate punctele de pe agenda AGA. Acest document va fi elaborat de structura de guvernare corporativă din cadrul APT, cu participarea altor departamente de specialitate din cadrul APT, după caz și în funcție de specificul subiectelor discutate în respectiva ședință AGA. Documentul va fi aprobat înaintea fiecărei ședințe AGA de către conducătorul APT, și însoțit de reprezentantul acționarului stat care participă la respectiva ședință.

Mandatul va fi în general imperativ. În unele chestiuni care necesită negociere sau marjă de apreciere în funcție, de exemplu, de rezultatul votului altor subiecte de pe agendă, se vor menționa aceste marje în mandat. Cel mai frecvent caz al unui mandat neimperativ va fi cel al negocierii indicatorilor de performanță, financiari și nefinanciari, între acționari și Consiliul de Administrație nominalizat.

2.2.4.1. Mandatarea reprezentanților statului pentru negocierea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari și negocierea propriu-zisă

Conform prevederilor art. 11, alin. 3 din Anexa nr. 2 din H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011, "Autoritățile publice tutelare pot stabili prin act administrativ indicatori de performanță suplimentari raportați la specificul și complexitatea activității întreprinderii publice." În conformitate cu prevederile art. 36 din Anexa 2 la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr.

109/2011, *“Categoriile de indicatori prevăzuți în anexele nr. 2a și 2b, precum și indicatorii de performanță prevăzuți în anexele nr. 2c și 2d sunt cu titlu exemplificativ.”* Astfel, stabilirea indicatorilor de performanță, cât și modul de calcul al acestora este de competența autorității publice tutelare.

2.2.4.1.1. Pentru societăți (Art. 30 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice)

În momentul numirii unui nou CA/ CS, în termen de cinci zile de la aprobarea Planului de Administrare realizat de CA-ul/ CS-ul nou numit în cadrul consiliului, va începe negocierea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari propuși de membrii CA/ CS, prin transmiterea propunerii de indicatori către APT (în cazul regiilor), respectiv prin publicarea unui convocator al AGA (în cazul societăților), care să cuprindă pe ordinea de zi și propunerea de indicatori pe care o face CA-ul/ CS-ul acționarilor. O dată aprobați, ei vor deveni atât parte din Planul de Administrare, cât și anexă la contractele de mandat ale membrilor CA/ CS.

Indicatorii vor fi elaborați conform Metodologiei specifice, elaborate de Ministerul Finanțelor Publice, în colaborare cu alte autorități tutelare, și aprobate prin HG 722/ 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011.

Propunerea de indicatori va fi inclusă pe ordinea de zi a unei ședințe AGA, ce va fi convocată prin grija Președintelui CA/ CS, în termenul prevăzut la art. 117 din Legea societăților nr. 31/1990. Odată cu convocatorul, prin grija Președintelui CA/ CS, va fi înaintată acționarilor propunerea de indicatori de performanță, însoțită de o justificare elaborată conform recomandării de mai jos. În cadrul acestei ședințe AGA, Președintele CA/ CS va prezenta propunerea consiliului de indicatori de performanță, conținând atât indicatori financiari, cât și nefinanciari, indicând printr-un material scris înaintat AGA justificarea alegerii respectivilor indicatori, justificarea valorilor propuse pentru aceștia (raportat la tendințe trecute ale întreprinderii publice, la alte societăți asemănătoare cu care se poate face benchmarking, etc.). Se va motiva felul în care acești indicatori reflectă obiectivele din Planul de Administrare și așteptările acționarilor exprimate prin Scrisoarea de Așteptări. De asemenea, se va demonstra respectarea Metodologiei menționate mai sus.

Reprezentanții acționarilor, inclusiv a acționarului stat, vor solicita clarificări cu privire la tipurile de indicatori propuși și la valoarea acestora, putând propune și alți indicatori sau valori diferite pentru indicatorii propuși inițial, în aceeași ședință a AGA.

Întrucât termenele prevăzute de Legea 111/ 2016 pentru aprobarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice pentru negocierea indicatorilor de performanță sunt foarte strânse, în cazul societăților, în perioada până la întrunirea AGA, CA-ul/ CS-ul va organiza întâlniri bilaterale de consultare cu acționarii. Aceste întâlniri vor fi anunțate, recomandabil cu cel puțin 5 zile înainte de întrunirea propriu-zisă, pe site-ul întreprinderii publice. La întâlniri pot participa și acționarii minoritari care întrunesc, împreună sau separat, peste 5% din capitalul social al ÎP. În cazul în care condiția acestui prag minim este întrunită doar de mai mulți acționari, ei vor comunica în scris către CA/ CS componența asocierii (acționari care să întrunească, împreună, acest prag minim) și cine este desemnat reprezentant la întâlnirea propriu-zisă.

În vederea pregătirii mandatului pentru întâlnirile de consultare între acționari și CA/ CS, inclusiv mandatul pentru ședința formală a AGA, structura de guvernare corporativă din cadrul APT, în colaborare cu alte departamente de specialitate din cadrul autorității publice tutelare, va examina propunerea Consiliului, primită odată cu convocatorul respectivei ședințe AGA și va formula un mandat general de negociere (care va fi aprobat de către conducătorul autorității publice tutelare). Mandatul va ține cele mai importante așteptări ale statului din partea CA/ CS al întreprinderii publice, exprimate sub forma unor propuneri de indicatori de performanță, inclusiv marje ale valorilor acestora. Nu se vor exprima valori fixe, ci marje procentuale. Dacă este cazul, se vor preciza inclusiv valori minime, orice valoare sub acest prag minim neputând fi acceptată de acționarul stat. Se va prezenta către conducătorul autorității tutelare, în vederea aprobării mandatului de negociere, justificarea acestor propuneri, în raport cu benchmark-uri precum medii ale industriei, medii ale altor întreprinderi publice, tendințe istorice, tendințe din piață, etc. Se vor propune indicatori non-financiari, de tipul calității serviciului livrat, satisfacția consumatorului, protecția mediului, siguranță la locul de muncă, etc, în acord cu Metodologia menționată mai sus. Se va include în materialul înaintat conducătorului autorității tutelare, ca anexă la propunerea de mandat general, o analiză a propunerii de indicatori înaintată de consiliu, indicându-se unde aceștia nu corespund legislației în vigoare, tendințelor din piață, nu sunt suficient de ambițioși sau nu reflectă așteptările acționarilor exprimate în scrisoarea de așteptări. De asemenea, mandatul general va include ponderile pe care acționarul stat le consideră optime în ceea ce privește calculul componentei variabile a indemnizației. Aceste ponderi vor respecta metodologia menționată anterior, însă, în funcție de specificul întreprinderii sau de obiectivele autorității tutelare, mandatul general poate include praguri minime sau maxime ale acestora diferite de, dar încadrabile în metodologia valabilă pentru toate întreprinderile publice. Mandatul va fi alcătuit cu participarea directă a reprezentantului desemnat al acționarului stat în AGA respectivei societăți.

Reprezentanții statului în ședința AGA în care se negociază indicatorii de performanță financiari și nefinanciari vor avea flexibilitatea propunerii unei anumite valori a indicatorilor sau a ponderilor acestora pentru calculul componentei variabile a remunerației, în limita marjei cuprinse în mandat. Dacă se constată, în cadrul întâlnirilor bilaterale de negociere acționari – CA/ CS, că există puncte divergente între cele două părți, atunci la sfârșitul celor 30 zile prescrise de lege pentru reuniunea AGA, în ședința AGA propriu-zisă, acționarii resping formal propunerea CA/ CS. Dacă în cadrul primei ședințe de negociere, CA/CS este de acord unanim cu contrapropunerea venită din partea acționarului-stat, sau susține contrapropuneri venite din partea altor acționari, cu condiția ca acestea să respecte metodologia mai sus menționată, atunci contrapropunerile vor fi supuse votului AGA. Dacă nu sunt de acord, negocierea va continua în afara cadrului formal al AGA, prin întâlniri bilaterale între reprezentanții acționarilor și membrii CA/ CS, pe modelul celor inițiale. La întâlnirile respective va participa reprezentantul statului în AGA, însoțit, după caz, de reprezentanți ai departamentului de guvernare corporativă sau ai altor departamente de specialitate. Negocierea va avea loc în baza unui mandat specific, alcătuit prin parcurgerea aceluiași proces care a stat și la baza negocierii primului mandat general. Acest al doilea mandat specific trebuie de asemenea aprobat de conducătorul autorității tutelare. Va cuprinde atât linii roșii (indicatori la care acționarul-stat nu dorește să renunțe), cât și, dacă este cazul, valori minime ale acestora. De asemenea, va cuprinde indicatori pentru care acționarul – stat este dispus să accepte marje, atât

timp, spre exemplu, cât alți indicatori sunt îndepliniți la valoarea dorită de acționar. Toate aceste elemente de negociere sunt specificate în mandat.

În cazul în care se ajunge la un acord general cu privire la indicatori (tipul acestora, valoare, număr, ponderea în calculul remunerației variabile), atunci propunerea se formalizează prin grija Președintelui CA, care convoacă o ședință a AGA în vederea aprobării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari. Ședința AGA este recomandat a fi convocată în cel mai scurt timp posibil, după finalizarea cu succes a negocierilor și ajungerii la un acord de principiu. Propunerea de indicatori este înaintată acționarilor prin grija Președintelui CA/ CS, o dată cu convocatorul pentru ședință. În vederea votului în AGA, reprezentantul statului va obține un mandat imperativ din partea autorității publice tutelare, alcătuit conform pașilor descriși mai sus și aprobat de conducătorul autorității publice tutelare.

Propunerea este supusă votului în AGA, iar reprezentantul statului votează conform mandatului primit.

Negocierea (prin întâlnirile bilaterale de consultare între acționari și CA/ CS, precum și în ședința AGA formală) se face în termen de 45 de zile, din momentul transmiterii propunerii de indicatori de performanță de către CA/ CS către APT, cu posibilitatea prelungirii, în cazul neajungerii la un acord și la solicitarea oricăreia dintre părți, cu cel mult 30 de zile.

2.2.4.1.2. [Pentru regii autonome \(Art. 13 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice\)](#)

O negociere condusă după aceleași reguli și cu aceleași imperative de a ajunge la un acord în limita de timp înscrisă în O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, care să reflecte un nivel suficient de ridicat de ambiție, în acord cu scrisoarea de așteptări și cu potențialul de dezvoltare al regiei autonome, va fi derulată și în cadrul regiei autonome, cu diferența că vor exista numai discuții bilaterale directe între autoritatea publică tutelară (reprezentată de persoana/ persoanele desemnate din cadrul departamentului de guvernanta corporativă, cu sprijinul potențial al altor reprezentanți din alte departamente de specialitate) și membrii nominalizați în CA. Prima din aceste discuții va avea loc cel mai târziu în a cincea zi de la aprobarea în cadrul CA a Planului de Administrare. Și în cazul acestei discuții, reprezentantul departamentului de guvernanta din APT care o va purta va avea ca bază pentru discuție un mandat asemănător celui pentru negocierea indicatorilor în AGA societăților, aprobat de către conducătorul APT. Se vor purta și în cazul regiilor autonome mai multe runde de negocieri, aprobarea finală a indicatorilor de performanță făcându-se de către conducătorul APT. Este important ca indicatorii de performanță să nu fie impuși de APT, ci să reprezinte rezultatul unei negocieri fundamentate între APT și membrii în CA-ul regiei autonome. Fundamentarea valorilor indicatorilor va avea la bază comparații cu istoricul evoluției indicatorilor în cadrul regiei autonome, comparații cu media industriei sau cu media altor întreprinderi publice din România, benchmark-uri internaționale, etc. Fiecare valoare a indicatorilor propusă APT de către membrii nominalizați spre a face parte din CA, va fi justificată prin apel la aceste fundamentări, iar fiecare valoare/ marjă de valori propusă în contrapartidă de reprezentanții APT va fi de asemenea justificată.

2.2.4.1.3. **Recomandări specifice referitor la calculul indemnizației**

Indemnizația fixă este calculată pe baza mediei pe ultimele 12 luni a câștigului salarial mediu brut lunar pentru activitatea desfășurată, comunicat de Institutul Național de Statistică **anterior numirii** fiecărui administrator și nu poate fi modificată pe parcursul contractului de mandat. Singura componentă a remunerației care poate fi revizuită anual este componenta variabilă, condiționat de nivelul de îndeplinire a indicatorilor de performanță.

Legislația în domeniul guvernantei corporative instituie două elemente pe baza cărora se stabilește indemnizația fixă:

a) media câștigului salarial mediu brut lunar pe ultimele 12 luni, anterior numirii fiecărui administrator. Astfel, limita maximă stabilită prin prevederile legale, respectiv de două ori media câștigului salarial mediu brut lunar, este o limită care nu poate fi depășită pe parcursul întregului contract de mandat al unui administrator.

b) delimitarea în timp a modului de calcul a indicatorului care stă la baza stabilirii indemnizației fixe. Astfel, acest indicator este calculat în funcție de data numirii fiecărui administrator, pe baza datelor existente în ultimele 12 luni anterior numirii.

Indemnizația fixă poate fi diferențiată între administratori, însă cu încadrarea pentru fiecare dintre administratori în limita maximă stabilită conform legii.

Singura posibilitate legală de revizuire a indemnizației fixe este în cazul în care, prin contractul de mandat, unui administrator i-a fost stabilită o indemnizație fixă mai mică decât limita maximă precizată mai sus, existând astfel posibilitatea creșterii ulterioare, însă cu încadrarea în limita maximă stabilită anterior numirii, conform legii.

Referitor la remunerația directorilor:

Din coroborarea art. 35, alin. (2) și a art. 38, alin. (1) din O.U.G. nr. 109/ 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, rezultă că, indiferent dacă directorul este numit din afara consiliului de administrație sau dintre administratori (devenind astfel administrator executiv), acesta beneficiază doar de remunerația stabilită de către consiliul de administrație în calitatea sa de director și în limitele prevăzute la art. 37, alin. (3) din O.U.G. nr. 109/ 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

2.2.4.2. **Procedura privind asigurarea de către reprezentanții statului în AGA a reflectării scrisorii de așteptări în planul de administrare și contractul de mandat (Art. 3 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice)**

În Planul de Administrare se recomandă ca administratorii să realizeze un tabel comparativ/ de corelație între așteptările acționarilor/ rezultatele așteptate (conform Scrisorii de Așteptări), obiective și indicatori de performanță (conform Planului de Administrare). În alcătuirea propunerii de mandat pentru negocierea indicatorilor de performanță, ce va fi transmisă pentru aprobare către conducătorul APT, departamentul de guvernanta corporativă din cadrul APT va realiza și el un astfel de tabel comparativ, reflectând propriul punct de vedere cu privire la cât de bine răspund indicatorii de performanță propuși de CA/ CS (atât ca tip de indicator, cât și ca valoare), așteptărilor acționarilor exprimate în scrisoarea de așteptări. Acest tabel comparativ poate avea același format ca cel propus de administratori în Planul de Administrare,

dar va cuprinde în plus, în mod explicit, observațiile punctuale ale departamentului de guvernare corporativă, indicator cu indicator (extrași din propunerea CA/ CS și așteptare cu așteptare (extrase din scrisoarea de așteptări).

Pe baza acestei analize, departamentul de guvernare corporativă va formula propunerea de mandat de negociere. Spre exemplu, în cazul în care una din așteptările semnificative din scrisoare nu este redată prin niciun indicator de performanță, financiar sau nefinanciar, se va face o propunere de indicator care să reprezinte o astfel de reflectare, spre includere în mandatul de negociere. De asemenea, în cazul în care valoarea propusă de membrii CA/ CS pentru un anumit indicator de performanță nu reflectă așteptările acționarului cu privire la poziționarea la care ar trebui să ajungă întreprinderea publică, spre exemplu în raport cu alte întreprinderi cu care se află în concurență, se vor propune alte marje de valori spre includere în mandat. Se poate ca în planul de administrare să fie trecuți mai mulți indicatori de performanță, financiari și nefinanciari, după care să se facă monitorizarea performanței CA/ CS, dar numai unii din aceștia să constituie setul de indicatori cheie în funcție de care se va calcula componenta variabilă a remunerației.

În mod similar, departamentul de guvernare corporativă din autoritatea publică tutelară va analiza componenta de administrare a planului de administrare aprobat de CA pentru a vedea în ce măsură aceasta reflectă așteptările acționarilor exprimate în scrisoarea de așteptări. APT, prin departamentul de guvernare corporativă, va avea acces și la componenta de management a planului de administrare, spre informare, dar nu va reflecta și nu va face observații cu privire la felul în care sunt reflectate așteptările din scrisoarea de așteptări decât în raport cu componenta de administrare. Chiar și așa, singurul obiect al negocierii sunt indicatorii, nu și planul de administrare, nici măcar componenta de administrare a acestuia. Scrisoarea de așteptări este structurată în secțiuni distincte, în conformitate cu H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011. Ca atare, fiecare secțiune din scrisoarea de așteptări ar trebui să își găsească reflectarea în Planul de Administrare. Departamentul de guvernare corporativă va efectua această verificare a concordanței între cele două documente înaintea primei întâlniri de consultare, în vederea negocierii indicatorilor de performanță. Va redacta un referat către conducătorul APT în care va prezenta succinct rezultatele evaluării.

Atât în cazul regiilor autonome, cât și în cel al societăților, Planul de Administrare este aprobat de CA sau CS, după caz. Totuși indicatorii de performanță propuși spre aprobare trebuie să fie derivați din Planul de Administrare. Ca atare, în referatul redactat, departamentul de guvernare corporativă va prezenta și dacă indicatorii de performanță, derivați la rândul lor din plan, sunt în concordanță cu scrisoarea de așteptări. Legătura logică scrisoare de așteptări – plan de administrare (cu obiective de performanță) – indicatori de performanță pentru atingerea obiectivelor din plan, este urmărită în respectivul referat. Planul de Administrare nu poate fi modificat la sugestia/ recomandarea/ ordinul APT, aprobarea acestuia fiind exclusiv apanajul CA/ CS, însă setul de indicatori rezultați din Planul de Administrare trebuie să acopere toate rezultatele cuprinse în scrisoare. Ca atare, reflectarea scrisorii în indicatori se va considera că este o reflectare suficientă a scrisorii și în plan, atât timp cât tabelul redactat de administratori arată legătura dintre cele trei documente și cum indicatorii propuși derivă din obiectivele din plan care la rândul lor derivă din scrisoarea de așteptări.

2.2.4.3. Recomandări specifice referitor la numirea directorilor

a) Numirea directorilor

Intră sub incidența prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice doar directorii cărora le-au fost delegate de către consiliul de administrație atribuțiile de conducere executivă. Pentru directorii cărora le-au fost delegate de către consiliul de administrație atribuțiile de conducere executivă, este necesară delimitarea atribuțiilor ținându-se cont de prevederile legale precum și de atribuțiile organelor de conducere, ulterior urmând procesul de selecție, numirea de către consiliul de administrație și încheierea contractului de mandat cu aceștia.

La societăți, în cazul directorilor (inclusiv directorul financiar sau economic) cărora le-au fost delegate atribuții de conducere, aceștia vor fi selectați în conformitate cu prevederile art. 35 alin. (4) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, conform căruia, *“directorii, indiferent dacă sunt selectați din cadrul consiliului de administrație sau din afara acestuia, sunt numiți de consiliul de administrație, la recomandarea comitetului de nominalizare în urma unei proceduri de selecție pentru poziția respectivă, desfășurată după numirea membrilor consiliului de administrație în conformitate cu prevederile art. 29.”* Întrucât actualul cadru normativ nu prevede de o manieră restrictivă desfășurarea procesului de selecție a directorilor, reglementările din H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011, pot fi avute în vedere, orientativ, de către consiliul de administrație la elaborarea criteriilor de selecție precum și la desfășurarea întregului proces de selecție. În ceea ce privește scrisoarea de așteptări și declarația de intenție, aceste documente de lucru sunt necesare în vederea selecției directorilor, cu atât mai mult cu cât, în conformitate cu prevederile art. 36 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, directorii au obligația întocmirii componentei de management a planului de administrare, componentă care cuprinde măsuri pentru realizarea obiectivelor cuprinse în scrisoarea de așteptări.

În cazul directorilor cărora nu le-au fost delegate atribuții de conducere, aceștia nu intră sub incidența prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice. Excepția de la această regulă o reprezintă directorul financiar, pentru care este necesară delimitarea atribuțiilor acestuia, ținându-se cont de atribuțiile directorului economic, ulterior urmând procesul de selecție, numirea de către consiliul de administrație și încheierea contractului de mandat (în cazul în care i-au fost delegate atribuții de conducere) sau contract individual de muncă pe perioadă determinată (în cazul în care nu i-au fost delegate atribuții de conducere). Durata contractului individual de muncă al directorului financiar trebuie corelată cu durata mandatelor membrilor consiliului de administrație, respectiv de maximum patru ani.

b) Șefii de ocoale silvice – regii autonome

La art. 14 alin. (5) din Legea nr. 46/2008 Codul silvic, republicată, cu modificările și completările ulterioare, așa cum a fost acesta modificat prin Legea 175/2017, se prevede că *”Șefii ocoalelor silvice prevăzute la art. 10 alin. (2) (...) sunt angajați cu contract de muncă pe perioadă nedeterminată/contract de mandat, după caz, (...)”*.

La art. 21 alin. (2) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice este reglementată obligația regiei autonome de a încheia, prin consiliul de administrație contracte de mandat cu directorii regiei autonome, acestea reprezentând acordul de voință încheiat între regia autonomă, reprezentată de consiliul

de administrație și directorul general sau directorii regiei autonome, contract care include în anexă și indicatorii de performanță financiari și nefinanțari, aprobați de consiliul de administrație.

Pe cale de consecință este obligatorie încheierea de contracte de mandat în cazul șefilor ocoalelor silvice cărora li s-au delegat atribuții de conducere, respectiv încheierea de contracte de muncă pe perioadă nedeterminată în cazul în care nu au fost delegate atribuții de conducere.

c) Reînnoirea mandatelor directorilor

Nici Legea societăților nr. 31/1990 și nici O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice nu reglementează în mod expres posibilitatea de a reînnoi mandatele directorilor, însă în acest caz apreciem că sunt relevante prevederile art. 35 alin. (2) și art. 35 alin. (4) din O.U.G. nr. 109/2011 privind numirea directorilor.

Intenția de reglementare a fost ca durata mandatului directorilor selectați cărora le-au fost delegate atribuții de conducere să fie corelată cu durata mandatelor membrilor consiliului de administrație și cu durata planului de administrare întocmit, respectiv de maximum patru ani.

Conform prevederilor art. 30 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, planul de administrare conține două componente: cea de administrare întocmită de CA și cea de management întocmită de directori. Pe cale de consecință, directorii trebuie selectați de noul consiliu de administrație, încheindu-se cu aceștia un nou contract de mandat. Astfel, directorii ÎP sunt reeligibili, dar cu respectarea procedurii de selecție prevăzută de O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

În vederea stabilirii posibilității, în concret, a reînnoirii mandatului de director, trebuie observate și prevederile legale privind cumulul mandatului de director cu cel de administrator (situația administratorului executiv), în acest caz durata fiind limitată la cea a mandatului de administrator, iar o eventuală reînnoire, condiționată de reînnoirea mandatului de administrator (art.35 alin. (2) din OUG nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, art.143 alin. (2) din Legea societăților nr.31/1990).

d) Numirea directorilor provizorii

Selecția și numirea directorilor se face de către consiliul de administrație ai cărui membri au fost numiți în conformitate cu prevederile art. 29 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice. Pe cale de consecință, durata mandatului directorilor selectați cărora le-au fost delegate atribuții de conducere este corelată cu durata mandatelor membrilor consiliului de administrație și cu durata planului de administrare întocmit, respectiv de maximum patru ani.

Ținând cont de prevederile art. II din Legea nr. 111/2016 pentru aprobarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, în cazul încetării contractului de mandat ca urmare a expirării duratei de maximum 4 ani, pe perioada selecției noilor administratori sau directori pot fi desemnați administratori sau directori provizorii, conform prevederilor art. 64¹, respectiv 64² din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

În absența unei conduite manageriale culpabile sau nediligente, organul statutar competent al societății (adunarea generală a acționarilor) este cel care alege soluția

optimă legată de numirea administratorilor provizorii – reînnoirea mandatului pe o perioadă de 4-6 luni sau, dimpotrivă, numirea unor noi administratori provizorii. Responsabilitatea pentru neîndeplinirea obligațiilor prevăzute de ordonanța de urgență revine persoanelor cu atribuții în aplicare acesteia, la articolul 64⁴ fiind prevăzute contravențiile și sancțiunile aferente. Astfel, în condițiile în care autoritatea publică tutelară nu a efectuat selecția administratorilor în termenele stabilite prin prevederile legale, iar durata mandatului provizoriu al directorului a expirat, consiliul de administrație poate proceda la desemnarea directorului provizoriu pentru un nou mandat cu durata de 4-6 luni.

e) Numirea Directorului General ca președinte al CA

Norma generală în ceea ce privește ÎP este reprezentată de O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, care prevede la art. 19, respectiv art. 35 alin.3 că președintele consiliului de administrație al regiei autonome, respectiv societății, nu poate fi numit și director general.

2.2.5. Trăsăturile specifice contractului de mandat (Anexa nr. 1b la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)

Normele metodologice privind selecția administratorilor și directorilor la întreprinderi publice, enumerează aspectele care trebuie cuprinse în mod obligatoriu în contractul de mandat, atât pentru regii, cât și pentru societăți.

Acestea sunt:

- părțile la contract;
- obiectul mandatului;
- durata mandatului;
- drepturile și obligațiile administratorului;
- drepturile și obligațiile întreprinderii publice;
- răspunderea părților;
- atribuțiile CA/ CS și ale membrilor acestuia în administrarea ÎP;
- condițiile încetării, modificării sau prelungirii mandatului;
- condițiile de revocare a administratorilor;
- indicatori de performanță financiari și nefinanciari, inclusiv cei pentru determinarea componentei variabile a remunerației – incluși ca anexă;
- criterii de integritate și etică;
- remunerația (modalitate de calcul și de acordare);
- recuperarea componentei variabile a remunerației;
- clauze de confidențialitate, în timpul și după exercitarea mandatului;
- modalitatea de evaluare a administratorilor;
- așteptări vizavi de participarea în comitete;
- clauze privind conflictul de interese;
- clauze privind independența și dacă administratorul se califică ca independent sau nu;
- condițiile contractării de consultantă la nivelul CA;
- modalitatea de soluționare a litigiilor.

Este foarte important să fie incluse în contractul de mandat prevederi legate de dezvoltarea profesională continuă a administratorilor și de obligativitatea participării acestora într-un program de integrare. Programul de integrare/ introducere va fi

organizat sub forma unor discuții bilaterale, training-uri și seminarii de către ÎP, cu sprijinul APT, pe baza inclusiv a resurselor disponibile prin intermediul site-ului MFP și a altor resurse și bune practici internaționale. Va fi dedicat în primul rând aspectelor de guvernare corporativă (cerințe legislative, recomandări cuprinse în diferite ghiduri și documente guvernamentale, bune practici și unelte internaționale), dar și altor aspecte indispensabile exercitării calității de administrator, precum legislația din România care se aplică ÎP, aspecte de analiză financiară, aspecte de strategie corporativă și relația cu investitorii, etc.

Se recomandă ca în contractul de mandat să se facă distincția între cele trei tipuri de evaluări prin care trec, de-a lungul exercitării mandatului, membrii CA/ CS:

a) Autoevaluarea internă a consiliului, comitetelor sale, președintelui, secretarului corporativ, ca și a membrilor consiliului individual, pentru care consiliul poate contracta servicii profesionale. Scopul acestei evaluări este de a îi permite consiliului să identifice punctele forte și potențialul pentru dezvoltare colectivă și individuală, în vederea îndeplinirii funcțiilor consiliului cât și a condițiilor adjuvante, dar și a proceselor și competențelor necesare pentru aceste funcții. Președintele este responsabil și lucrează împreună cu comitetul de nominalizare și remunerare pentru organizarea și punerea în practică a concluziilor autoevaluării. Principalele măsuri ce trebuie luate ca rezultat al acestei evaluări sunt organizarea de cursuri adecvate, dezvoltare continuă și execuție coordonată a măsurilor corective atât pentru indivizi cât și pentru consiliu ca întreg.

b) Îndeplinirea atribuțiilor consiliului prin intermediul unei evaluări a performanțelor colective ale consiliului ca întreg față de matricea profilului consiliului, efectuată de adunarea generală a acționarilor sau APT, după caz. Adunarea generală a acționarilor în cazul societăților, sau APT în cazul regiilor autonome, efectuează această evaluare, fie printr-un comitet de evaluare pe care îl mandatează cu această sarcină, fie prin contractarea de servicii profesionale externe. Rezultatele acestei evaluări oferă informații despre partea de remunerație variabilă a contractului de mandat, indicatorii cheie de performanță folosiți, procesul de guvernare implementat la nivelul CA/ CS, cât și despre activitățile de dezvoltare ce vor avea impact asupra viitoarelor compoziții ale consiliului și criteriile folosite în acest scop.

c) Evaluarea guvernării corporative a întreprinderilor publice pentru sectorul întreprinderilor publice ca întreg este desfășurată de către Ministerul Finanțelor Publice pe fundamentele rapoartelor pe care le primește. Scopul acesteia este de a analiza și evalua gradul de aplicare al dispozițiilor ordonanței de urgență, a normelor sale, precum și a reglementărilor de bune practici pe care le emite. Rezultatele acestei evaluări sunt publicate și oferă o informare despre administrarea tuturor întreprinderilor publice, dar și despre activitatea individuală a acestora. O menționare a faptului că funcționarea CA/ CS va fi evaluată și din această perspectivă se poate face în contractul individual de mandat, dar nu este obligatorie.

În cazul în care părțile convin, se poate stipula obligativitatea efectuării periodice a autoevaluării, fără scop punitiv, ci având ca obiectiv principal autodezvoltarea.

Contractul va detalia criteriile de integritate și etică agreeate de părți, cărora administratorii trebuie să li se supună de-a lungul întregii perioade de executare a mandatului, și a căror încălcare va constitui, conform acordului părților, motiv de revocare. Aceste criterii de integritate pot fi:

- respectarea Codului de Etică al ÎP, alcătuit conform prevederilor legislației naționale și conform exemplurilor de bune practici internaționale, și care se aplică nu numai angajaților, ci și administratorilor;
- denunțarea promptă a oricărei situații de conflict de interese și abținerea, documentată, de la luarea deciziilor, în cazul unui conflict de interese;
- tratarea cu discreție a informației confidențiale:
- menținerea unei bune reputații profesionale;
- lipsa de antecedente penale, etc.

Se vor preciza, de asemenea, atribuțiile CA/ CS, conform anexei privitoare la redactarea contractului de mandat, inclusă în normele menționate mai sus. Printre altele, este important să fie precizate ca obligatorii atribuții legate de exercitarea la un înalt nivel de profesionalism a acțiunilor ce țin de guvernanta întreprinderii publice, precum asigurarea existenței unor mecanisme funcționale de gestionare a riscului și de control intern, asigurarea că informația financiară produsă de întreprinderea publică este corectă și că mecanismul de control financiar este eficace, supravegherea și monitorizarea continuă, formală, transparentă și documentată a organelor de conducere executivă ale ÎP, etc.

Întrucât exercitarea cu înalt profesionalism și bună credință a mandatului de administrator este o activitate complexă, se vor preciza în contract obligații legate de timpul pe care administratorul trebuie să îl dedice, efectiv, lunar, activității în cadrul CA/ CS. În România, din cauza unor decizii prea operaționale care sunt luate la nivelul CA/ CS, în loc să fie luate la nivelul conducerii executive, în detrimentul altor acțiuni mai strategice, CA/ CS ajunge să se reunească mai des decât media internațională. Astfel, dacă media internațională este de 8-9 întâlniri pe an, în România ședințele de CA/ CS pot avea loc chiar și de două ori pe lună. În mod normal, în condițiile mediei internaționale cu privire la frecvența ședințelor de CA/ CS, un membru al consiliului trebuie să dedice, în medie, 3 zile pe lună pregătirii și susținerii activității în cadrul consiliului.

În contract se vor preciza, de asemenea, următoarele:

-condițiile care se vor pune la dispoziția administratorilor pentru buna exercitare a mandatului, precum accesul nemijlocit la informații (inclusiv cele furnizate de auditorul intern), accesul la servicii de secretariat care vor fi puse la dispoziția consiliului de către ÎP, etc;

-dacă este cazul, dreptul CA/CS de a contracta asistență profesională de specialitate atunci când trebuie să ia o decizie care necesită informații complexe, analize, și alte capacități de care consiliul, în mod colectiv, nu dispune, și nici nu poate apela la resursele întreprinderii publice, fie dacă acestea nu există, fie dacă ar putea exista un conflict de interese, folosirea unor baze de date care nu se află la dispoziția întreprinderii, etc. Luarea de decizii în absența unei astfel de asistențe profesionale este împotriva interesului ÎP și înseamnă chiar încălcarea datoriei fiduciare a administratorilor. Este esențial ca astfel de servicii de asistență să poată fi contractate rapid, fără o birocratizare excesivă a achiziției, în condițiile în care luarea unor decizii la timp la nivelul CA/ CS este vitală pentru îmbunătățirea performanțelor ÎP.

2.2.6. [Trasăturile specifice planului de administrare \(Art. 13 și 30 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice și Anexa nr. 1b la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011\)](#)

În Europa, și în alte țări membre ale OCDE, consiliul este, în general, responsabil pentru organizarea și supravegherea managementului afacerilor întreprinderii. În primul rând, acest lucru înseamnă că administratorii revizuiesc strategia de ansamblu a societății, fac alegeri strategice importante, desemnează (din afara sau din interiorul consiliului) directorul/directorii, pregătesc politicile și prioritățile generale pentru directorul/directorii întreprinderii publice și supraveghează punerea în aplicare a strategiilor și politicilor de către directori. Propunerile pentru activitățile care trebuie să fie aprobate de Adunarea Generală a Acționarilor (AGA) sunt depuse de consiliu în vederea aprobării de către acționari. Membrii executivi ai consiliilor, le revine responsabilitatea principală de implementare a deciziilor aprobate și politicilor strategice făcute de către administratorii neexecutivi, și aprobate de acționari. Directorul trebuie să gestioneze operațiunile zilnice ale întreprinderii.

Responsabilitatea de cel mai înalt nivel a administratorilor întreprinderilor publice este aceea de a supraveghea dezvoltarea și punerea în aplicare a strategiei întreprinderii publice în scopul de a crea valoare pe termen scurt, mediu și lung. Directorul general și alți membri din conducerea superioară a întreprinderii publice vor operaționaliza această strategie sub forma unui plan de management.

Alte responsabilități de nivel înalt al administratorilor includ:

- Politici corporative: Stabilirea unor politici pentru: raportarea operațiunilor; protecția activelor acționarilor; managementul riscurilor; controale interne; raportare financiară; remunerarea managerilor și angajaților; dividende; investiții de capital; și structura datoriei.
- Supravegherea Managementului: Revizuirea și evaluarea implementării managementului: sistemele de control intern (inclusiv implementarea bugetului); activități financiare; activități operaționale; capacitatea organizatorică; atingerea obiectivelor, scopurilor și a rezultatelor.
- Asigură conformitatea cu: legile și regulamentele; normele etice, sociale și de mediu; comunicări echitabile ale părților interesate; audit extern; și raportare.

În contextul administratorilor, factorii generatori de valoare specifici non-operaționali și nefinanțari includ:

- Administratorii, ca și grup, dețin un echilibru din punct de vedere al competențelor, experienței, diversității, independenței și cunoștințelor suficiente pentru a-și îndeplini rolul și responsabilitățile lor în lumina misiunii întreprinderii publice, rezultatelor dorite, scopurilor și obiectivelor, precum și a circumstanțelor actuale specifice.
- Administratorii participă în mod activ și constructiv la sarcinile comitetelor și elaborează politici eficiente care asigură conducerea strategică a întreprinderii publice.
- Administratorii furnizează o supraveghere eficientă în timp util și o raportare privind atât managementul activităților operaționale și financiare ale întreprinderii publice, cât și sistemele de control intern.
- Administratorii joacă un rol activ în analiza riscurilor și elaborarea unor politici eficiente privind managementul riscurilor în cadrul întreprinderii publice.

- Administratorii se asigură că raportarea evenimentelor juridice, de reglementare și a materialelor necesare, se realizează într-o manieră completă și corectă, în timp util, conform cerințelor autorităților competente și acționarilor.

- Administratorii comunică în mod deschis, în mod adecvat și corect cu acționarii și alte părți interesate legitime.

Planul de administrare, cu cele două componente ale sale, de administrare și de management, întocmite de organele administrare, respectiv de management ale ÎP, trebuie aprobat de CA/ CS. Planul de administrare este transmis APT (în cazul regiilor autonome), respectiv AGA (în cazul societăților), pentru negocierea și aprobarea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari rezultați din acesta. Atât în cazul regiilor autonome, cât și în cazul societăților, CA/ CS, o dată numit, are la dispoziție cel mult 30 de zile pentru finalizarea componentei de administrare a planului.

Componenta de administrare reflectă și rezumă felul în care administratorii înțeleg să ducă la îndeplinire responsabilitățile menționate mai sus, precum și felul în care se angajează să acționeze asupra factorilor generatori de evaluare enumerați mai sus.

În aceeași perioadă cu redactarea componentei de administrare a Planului de Administrare are loc selecția de către CA/ CS a directorului general/ directoratului ÎP. Pentru regii autonome, CA-ul are la dispoziție cel mult 30 de zile pentru selectarea și desemnarea directorilor, dacă ÎP are sub 500 de angajați. Dacă ÎP are peste 500 de angajați, va derula un proces de selecție cu asistența unui expert în recrutarea resurselor umane, motiv pentru care durata maximă dintre data numirii CA și data desemnării directorului este de 120 de zile. Pentru societăți, recomandăm ca selecția directorului să înceapă în același moment cu numirea consiliului de administrație și să dureze, ca și în cazul regiilor, maximum 120 zile.

O dată selectat, directorul/directoratul elaborează componenta de management a planului de administrare în maximum 60 de zile. Aprobarea acestei componente de către CA/ CS nu trebuie să dureze mai mult de 20 de zile de la finalizare.

Cele două componente, de administrare și de management, alcătuiesc planul de administrare în integralitatea sa. Recomandăm ca acesta să fie aprobat de CA/ CS în aceeași ședință a CA/ CS în care are loc aprobarea componentei de management.

În termen de maxim 5 zile de la aprobarea planului de administrare în integralitatea sa, planul de administrare va fi trimis spre informare către APT (în cazul regiilor autonome), respectiv către AGA (în cazul societăților), alături de propunerea de indicatori de performanță, financiari și nefinanciari, care revin CA/ CS. Acești indicatori trebuie negociați în termen de 30 de zile (cu posibilitatea prelungirii negocierii pentru încă 30 de zile) pentru regii autonome, respectiv 45 de zile (cu posibilitatea prelungirii negocierii pentru încă 30 de zile) pentru societăți.

În cazul în care modificările asupra propunerii inițiale de indicatori propuși de CA/ CS, venite în urma negocierii între acționari (în cazul societăților)/ APT (în cazul regiilor) și consiliu sunt de natură a afecta componenta de management a planului de administrare, în sensul în care să se impună anumite acțiuni/ operațiuni necesare pentru atingerea noilor indicatori/ valori ale indicatorilor, rezultate în urma negocierii, atunci consiliul va cere directorului/ directoratului să refacă componenta de management a planului de administrare.

Principiul general pe care trebuie să îl respecte orice plan de administrare este următorul: ambele componente ale planului de administrare trebuie corelate cu

scrisoarea de așteptări și trebuie să stabilească misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru derularea unei activități specifice pe parcursul unei perioade viitoare care nu poate depăși 4 ani.

La întocmirea planului de administrare trebuie să se aibă în vedere că planul va fi supus analizei și aprobării acționarilor. Astfel, planul trebuie să cuprindă toate elementele necesare pentru ca acționarii să poată lua o decizie fundamentată. În acest sens, este recomandabil ca:

- planul să fie structurat în mod logic, să permită înțelegerea contextului macroeconomic și a ramurii în care întreprinderea publică acționează;
- planul să cuprindă o prezentare succintă a ÎP, a obiectului de activitate (și eventuale planificări de extindere/ modificare a respectivului obiect de activitate), a patrimoniului administrat;
- planul să definească misiunea ÎP;
- planul să cuprindă o analiză diagnostic a situației actuale a întreprinderii publice din punct de vedere organizatoric, tehnic, comercial, financiar, a guvernantei corporative. Scopul acestei analize este înțelegerea stadiului din care este preluată ÎP în vederea administrării de către noul CA/CS, identificarea tendințelor externe considerate de consiliu ca având o probabilitate semnificativă de a se îndeplini, etc;
- analiza diagnostic prevăzută la alineatul anterior trebuie să prezinte inclusiv, dar fără a fi limitată la, stadiul realizării planului de administrare anterior, cu analiza motivelor/cauzelor care au facilitat sau împiedicat realizarea sa;
- planul trebuie să specifice exact care sunt sursele din care provin datele folosite la pregătirea sa;
- este foarte important că planul să prezinte într-o analiză detaliată cel puțin două scenarii de strategie propusă pentru derularea activității, cu identificarea de obiective de dezvoltare, specifice pe parcursul unei perioade viitoare care nu poate depăși 4 ani, împreună cu recomandarea fundamentată pentru unul dintre scenarii;
- obiectivele de performanță ale CA/ CS;
- indicatorii de performanță, financiari și nefinanciari, ai CA/ CS – derivați din obiectivele de performanță ale CA/ CS și obiectivele de dezvoltare ale ÎP;
- acțiunile de guvernanță corporativă și de supraveghere a directorului/directoratului asumate de consiliu, astfel încât să fie atinse obiectivele de performanță ale ÎP;
- informațiile/ raportările care vor fi transmise APT și la ce date;
- principiile privind acordarea de dividende și estimare cu privire la alte vărsăminte ce vor fi direcționate către stat;
- resursele și condițiile necesare pentru ducerea la îndeplinire a planului de administrare.

Planul de administrare este un document public, publicat pe pagina de internet a fiecărei ÎP. În cazul în care există motive temeinice, justificate de legislația în vigoare, ca de exemplu chestiuni legate de legislația concurențială, care împiedică publicarea unor secțiuni din Planul de Administrare, atunci nedivulgarea acestor informații va fi marcată în mod clar în versiunea Planului de Administrare publicată.

Legislația cu privire la guvernanta corporativă din România, precum și ghidurile/orientările privind gestiunea participațiilor statului publicate de MFP sau de APT-uri, impun obligativitatea organelor de administrare de a guverna compania pe modelul succesului în afaceri, ținând cont de obiective de profitabilitate și performanță economică. În acest sens, comparațiile (benchmarks) cu ÎP similare din alte țări sau cu societăți unde statul este acționar minoritar din România, sunt foarte relevante

pentru a proba performanța economică a ÎP. Din acest motiv, obiectivele de dezvoltare și analiza cuprinse în Planul de Administrare vor cuprinde și elemente de comparare (benchmarking) a performanței. Obiectivele/ indicatorii legați de profitabilitate, calitatea serviciilor, responsabilitate socială, valoare comercială, rating de credit, și altele sunt în general supuse benchmarking-ului.

Planul de Administrare trebuie să cuprindă și o evaluare efectuată de către administratori, cu privire la valoarea comercială prezentă a ÎP, însoțită de clarificarea metodologiei de calcul (ex: metoda fluxului de numerar actualizat).

2.2.7. Procedura de monitorizare a performanței Consiliului de Administrație sau de Supraveghere și a performanței ÎP (Art. 57 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice și Art. 2 din Anexa nr. 2 la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)

Indicatorii de performanță financiari și nonfinanciari, diferiți pentru administratorii executivi și pentru cei neexecutivi, sunt stabiliți conform legislației în vigoare, relevant în acest sens fiind H.G. 722/ 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011.

Conform normelor și bunelor practici internaționale, există mai multe tipuri de indicatori de performanță, aplicabili diverselor niveluri, după cum urmează:

a) Indicatori de performanță la nivelul ÎP, care pot fi de interes pentru conducerea executivă, pentru CA/ CS sau pentru MFP/ APT, în scopuri statistice și de analiză.

b) Indicatori cheie de performanță la nivelul conducerii executive a ÎP, stabiliți în urma unei negocieri între aceasta și CA/ CS, care să măsoare eficacitatea acțiunilor ce stau în responsabilitatea conducerii executive a ÎP și gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite în secțiunea de management a Planului de Administrare. Ei stau la baza calculului componente variabile a indemnizației conducerii executive. Ei trebuie să fie reprezentativi pentru măsurarea efectelor acțiunilor conducerii executive, măsurabili, robuști, determinați în acord cu metodologia numită mai sus. Ei pot coincide cu unii dintre indicatorii de performanță ai ÎP, dar vor fi în mod necesar un număr restrâns, din arii diferite de acțiune, caracterul lor cheie fiind esențial.

c) Indicatori cheie de performanță la nivelul CA/ CS, stabiliți în urma negocierii dintre acesta și AGA/ APT, în conformitate cu metodologia menționată mai sus, care să măsoare gradul de îndeplinire al atribuțiilor CA/ CS, în sensul contribuției acestui organ de administrare la performanța ÎP. Acești indicatori vor sta la baza componente variabile a remunerației membrilor CA/ CS. Într-o pondere de 50 – 75%, conform metodologiei menționate mai sus, ei vor măsura acțiuni de guvernanta corporativă implementate de CA/ CS și felul în care consiliul respectă principiile și bunele practici de administrare în sensul transparenței, responsabilității, integrității, și supravegherii printr-o relație corectă de control și responsabilitate a organelor de conducere. Nu vor măsura decât într-o pondere redusă (sub 25% din componenta variabilă) performanța financiară a ÎP, aceasta fiind de natură a fi influențată într-o măsură mai mare de măsurile operaționale implementate de conducerea executivă.

Secțiunea prezentă se concentrează mai cu seamă pe punctele a) și c).

Fiecare APT este responsabilă, conform legii, de stabilirea unui cadru de rezultate pentru măsurarea performanței, urmând metodologia unitară pentru toate ÎP din România, detaliată în normele metodologice mai sus menționate. Punctul de pornire

În definierea acestui cadru de rezultate pentru măsurarea performanței este reprezentat de Scrisoarea de Așteptări, elaborată în conformitate cu legislația în vigoare. În Planul de Administrare, consiliul selectat detaliază obiectivele de performanță ale ÎP, dar și cele colective ale CA/ CS, măsurabile printr-o serie de indicatori de performanță propuși, iar, în urma negocierii cu APT/ AGA, această propunere inițială de indicatori poate fi modificată. Acești indicatori de performanță, a căror îndeplinire va fi monitorizată cu regularitate de către APT, trebuie să cuprindă în mod obligatoriu elemente legate de atribuțiile esențiale ale consiliului, precum:

- implementarea unor politici corporative (ex: de control intern, de management al riscului, de raportare financiară, de investiții de capital și structură a datoriei);

- supravegherea conducerii executive prin proceduri și sisteme de monitorizare specifice.

Procedura de monitorizare a performanței vizează eficacitatea îndeplinirii obiectivelor de performanță și indicatorilor de performanță, anexă la contractele de mandat, adică gradul de îndeplinire a obiectivelor programate pentru fiecare dintre activități și raportul dintre efectul proiectat și rezultatul efectiv al activității respective. Ea constă într-un flux circular de comunicare și raportare între CA/ CS și APT.

Pentru ca implementarea acestei proceduri să reflecte în mod real un cadru robust de rezultate pentru măsurarea performanței este nevoie de dedicarea unor resurse umane și de timp suficiente și adecvate de către ÎP, prin departamente dedicate (de guvernare corporativă, de relații cu investitorii, juridice, economice, etc. – în funcție de organigrama fiecărei ÎP). CA/ CS și conducerea executivă trebuie să se asigure că ÎP dispune de o structură adecvată (ca număr de personal, ca resurse bugetare) pentru monitorizarea și raportarea performanței, astfel încât procedura de monitorizare a performanței consiliului și a ÎP să fie corect aplicată. Atât conducerea administrativă, cât și cea executivă a ÎP, trebuie să susțină o cultură a performanței și să transmită acest spirit atât către angajații ÎP, cât și către publicul larg. În acest sens, structura din cadrul întreprinderii publice responsabilă cu această monitorizare și raportare trebuie să beneficieze de o capacitate suficient de ridicată pentru a putea implementa cele mai bune practici de monitorizare, raportare și benchmarking. Totodată, personalul implicat în această activitate trebuie să beneficieze de dezvoltare profesională continuă.

În plus, este nevoie ca fiecare ÎP să definească, pe baza dialogului cu acționarii (în cazul societăților) sau cu APT (în cazul regiilor autonome), datele de care este nevoie pentru configurarea sistemului de măsurare și monitorizare, precum și să elaboreze proceduri interne pentru colectarea, agregarea, verificarea, stocarea, procesarea, circulația internă și transmiterea internă a acestor date.

Consiliul trebuie să fie liderul implementării acestui cadru de monitorizare a rezultatelor și performanței, dispunând măsurile necesare pentru crearea și ajustarea sa. Pe baza rezultatelor așteptate conform Scrisorii de Așteptări, obiectivelor agreeate conform Planului de Administrare și indicatorilor cheie de performanță înscriși în contractele de mandate ale administratorilor, prin consultare cu APT și acționarii care dețin mai mult de 5% din capitalul social al ÎP, CA/ CS raportează periodic către APT, MFP și alți acționari minoritari semnificativi, indicatorii de performanță monitorizați. Pentru a preveni divulgarea exclusivă, aceste date vor fi puse și la dispoziția celorlalți acționari semnificativi, la cererea acestora.

Responsabilitatea asupra colectării acestor date și producerii acestor rapoarte periodice revine ÎP, printr-o sarcină dată direct în acest sens de directorul general unui departament de specialitate, în funcție de organigrama fiecărei ÎP. Consiliului însă îi revine sarcina asigurării că datele folosite pentru calculul indicatorilor de performanță sunt verificabile și verificate, spre exemplu prin structura de control intern al ÎP, și auditate, prin folosirea de standarde internaționale în domeniul auditului extern și intern. De asemenea, responsabilitatea transmiterii datelor pentru calculul indicatorilor de performanță și progresului propriu-zis al indicatorilor către departamentele de guvernare corporativă din APT revine CA/ CS. Alte date în afară de indicatorii cheie de performanță din contractele de mandat ale administratorilor, care se transmit către APT, în conformitate cu art. 57, alin. (1) din O.U.G. nr. 109/ 2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice se transmit tripartit, către APT, MFP și alți acționari semnificativi, conform formatului de raportare agreeat mai sus.

În rapoartele anuale ale CA/ CS, dacă datele permit și sunt relevante, se includ și elemente de benchmarking (ca traiectorii) față de companii selectate pentru benchmarking/comparație, în conformitate cu principiile de mai jos.

Un benchmark este un standard față de care se poate face o evaluare. Obiectivele unui proces de benchmarking/comparație sunt de a găsi entități relevante, comparabile, vizavi de care se poate măsura performanța într-o manieră corectă pentru a interpreta mai bine parcursul ÎP.

Benchmarking-ul poate fi folosit pentru a compara performanța unei întreprinderi publice față de:

- alte întreprinderi similare (publice sau private);
- cele mai bune întreprinderi din categoria în cadrul căreia se face comparația;
- media performanței întreprinderilor similare;
- o gamă variată de rezultate ale altor ÎP.

Abordarea “instantaneu” vs. “film” pentru evaluarea performanței

Comparația poate fi făcută pentru o perioadă predeterminată de operațiuni (abordarea instantaneu) sau față de o serie de timp pentru a identifica performanța medie și tendințele în ceea ce privește performanța (îmbunătățire sau înrăutățire) – abordarea film. Cea de-a doua metodă este mai bună dacă se alege un orizont de timp adecvat pentru a compara față de sectorul economic în care activează întreprinderea publică pentru că poate reduce influențele perioadelor cu valori neobișnuite (outliers), datorate unor circumstanțe temporare de piață pentru o singură sau pentru mai multe societăți din universul de comparație.

Totuși, atunci când interpretăm diferențe de performanță între societăți comparate, este important să privim dincolo de o comparație simplă. Atunci când există diferențe de performanță ale ÎP față de societățile cu care se face comparația, cauza de bază a diferenței trebuie identificată, și adresată, dacă este cazul, prin acțiuni corective.

Notă: În practică, analiștii financiari petrec mult timp ajustând datele raportate de diferitele societăți pe care le-au selectat pentru analiză, pentru a le face comparabile. Procesul de ajustare este necesar pentru a valida compararea performanței. Se fac ajustări în funcție de jurisdicțiile contabile, de diferențele de competitivitate între piețe, de diferențe între compoziția segmentelor de business, și de impactul unor

circumstanțe unice. De aceea, în practică, analiștii financiari profesioniști se specializează doar în câteva sectoare sau sub-sectoare, întrucât analiza profesională este complexă și fiecare sector sau subsector necesită o perspectivă unică.

Din cadrul de rezultate pentru măsurarea performanței face parte, de asemenea, evaluarea anuală a performanței CA/ CS. Această evaluare se efectuează vizavi de obiectivele din Planul de Administrare și de indicatorii din anexa la Contractul de Mandat. APT efectuează această evaluare fie printr-un comitet de evaluare pe care îl mandatează cu această sarcină, fie prin contractarea de servicii profesionale externe.

Evaluarea performanței CA/ CS, și implicit stabilirea componentei variabile a remunerației, se face pe termen scurt, mediu și lung. Cea pe termen scurt se plătește pentru o perioadă de un an de activitate, cea pe termen mediu pentru o perioadă de unu până la trei ani, iar cea pe termen lung pentru după trei ani de activitate. Este recomandabil ca APT/ AGA, în timpul negocierii indicatorilor de performanță cu membrii Consiliului, precum și modalității de calcul a componentei variabile, să aleagă toate aceste trei tipuri de evaluări – implicit trei categorii de indicatori de performanță și modalități de plată, pentru a crea stimulentele necesare unei orientări a acțiunilor CA/ CS pe termen mediu și lung.

Remunerația variabilă pe termen scurt ar putea fi legată de performanța financiară specifică, performanța operațională nefinanciară specifică și îndeplinirea unor activități specifice orientate către procesul de guvernare corporativă. Indicatorii financiari de performanță pe termen scurt ar putea fi selectați fie dintre indicatorii de performanță orientați către venituri, fie dintre cei orientați către profit. Performanța operațională nefinanciară pe termen scurt ar putea fi selectată dintre indicatorii de performanță privind calitatea serviciilor/produselor sau acoperirea serviciilor/produselor. Indicatorii de performanță orientați către procesul de guvernare corporativă pe termen scurt se vor concentra pe îndeplinirea activităților relaționate cu procesele care susțin guvernarea corporativă - precum formularea unor politici și strategii corporative, supravegherea activităților administratorului executiv sau îndeplinirea cerințelor de raportare privind guvernarea corporativă.

Remunerația variabilă pe termen mediu ar putea include o opțiune de achiziționare a unui număr negociat de acțiuni la un preț fix, care este relaționat cu prețul mediu al unei acțiuni din luna precedentă acumulării remunerației variabile, bazându-se pe îndeplinirea scopurilor, a obiectivelor și țăntelor pe termen mediu.

Remunerația variabilă pe termen lung ar putea fi legată de performanța financiară specifică, performanța operațională nefinanciară specifică și îndeplinirea unor activități specifice orientate către procesul de guvernare corporativă. Ea va ține cont de tendința de-a lungul timpului în îndeplinirea rezultatelor și scopurilor întreprinderii publice. Indicatorii operaționali financiari și nefinanciari pe termen lung vor fi selectați din categoriile de indicatori de performanță stabilite a fi cele mai relevante pentru sectorul(ele) economic(e) în care operează întreprinderea publică și pentru dimensiunea și natura sa (comercială, monopol reglementat, serviciu public). Indicatorii de performanță pe termen lung orientați către procesul de guvernare corporativă vor fi selectați dintre aceia care pot documenta îmbunătățirea sau îndeplinirea unor rezultate și scopuri cheie pe parcursul aceluia termen lung specificat.

Așa-numita autoevaluare (definită la pct. 2.2.5 Trăsăturile specifice contractului de mandat, litera a) este un proces intern, la nivelul Consiliului, care prezintă următoarele trăsături:

CE ESTE O EVALUARE A CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE?

➤ O metodă pentru întărirea consiliilor de administrație/ supraveghere ale întreprinderilor publice prin asigurarea că acestea funcționează conform celor mai bune practici de guvernare corporativă.

➤ Evaluările consiliilor de administrație sunt menite să crească eficiența proceselor de guvernare ale întreprinderilor publice, iar obiectivul final este de creștere a performanței financiare și operaționale a întreprinderii publice.

➤ Evaluările caută să instituie claritate cu privire la diferitele roluri ale ministerelor, consiliilor de administrație/ supraveghere și ale executivilor din întreprinderea publică pentru a evita ineficiențele în luarea deciziilor.

➤ Evaluările au drept scop crearea unui proces continuu de auto-îmbunătățire, prin evaluare sistematică și prin dezvoltarea, implementarea și monitorizarea unui plan regulat de îmbunătățire, redactat în scris.

➤ Evaluările pot fi: (a) autoevaluări conduse intern; (b) evaluări conduse cu ajutorul consultanților externi.

În special prima dată când se derulează un astfel de proces, asistența unui expert extern este recomandată, pentru a ghida procesul și pentru a facilita o bună înțelegere a celor mai bune practici de guvernare corporativă, care, odată asimilate, ar ajuta consiliul să aibă o performanță mai bună. Timp de 2-3 săptămâni, un expert extern ar derula interviuri cu personal cheie din întreprinderea publică, precum directorul general, directorul financiar, persoana/ persoanele responsabile de auditul intern și de controlul intern, membrii consiliului de administrație/ supraveghere, precum și reprezentanții acționarilor, dar și persoanele de conducere din autoritatea tutelară responsabili pentru monitorizarea și liniile directoare oferite companiilor, etc. El/ ea ar consulta documente precum: statutul întreprinderii publice, legislația aplicabilă (Legea societăților nr. 31/1990, Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, etc.). La sfârșit, produsul final al evaluării va fi un raport, în mod ideal conținând un plan etapă cu etapă pentru îmbunătățirea proceselor și manierei de funcționare a consiliului.

➤ Se concentrează în mod predilect pe guvernare, inclusiv comunicarea și cooperarea dintre consiliu, acționari și management-ul întreprinderii publice.

➤

Tabel 1: Subiecte acoperite de o evaluare a consiliului

Înțelegerea adecvată și implementarea rolurilor și responsabilităților APT față de cele ale consiliului și cele ale management-ului, pentru a exista un proces eficient, rapid și fără suprapuneri de luare a deciziilor și pentru ca fiecare decizie să fie luată la nivelul corespunzător de răspundere.
Definirea diferitelor aspecte pe care fiecare din părțile interesate (APT, consiliu, management) trebuie să se concentreze și a limitelor diferitelor tipuri de decizii care pot fi luate, pentru a fi evitate situații în care se evită luarea deciziilor și acestea sunt împinse la nivelurile ierarhice superioare.
Cum să abordeze în mod adecvat imperatiile politice și de politici publice.
Factori care ar putea cauza disfuncționalități în luarea deciziilor.
Structură bună a consiliului, inclusiv comitete.
Rolul președintelui CA/CS în conducerea consiliului.

Tabel 1: Subiecte acoperite de o evaluare a consiliului
Respectarea regulamentelor de funcționare ale consiliului.
Mărimea și compoziția consiliului.
Nivelul de expertiză profesională și varietatea perspectivelor exprimate în întâlnirile consiliului.
Calitatea și cantitatea de informație oferită consiliului pentru luarea deciziilor.
Calitatea hotărârilor și a sprijinului administrativ.
Prezența la întâlniri.
Factorii soft cuprind: - calitatea conducerii consiliului; - calitatea lucrului în echipă; - calitatea discuțiilor; - calitatea leadership-ului în consiliu.

- Pașii pentru derularea unei evaluări a consiliului sunt:
1. Începeți cu sprijinul deplin al Președintelului consiliului și al ministerului;
 2. Subliniați că obiectivul evaluării este o performanță mai bună a consiliului;
 3. Interviewați membrii consiliului pentru a vedea unde consideră ei că există probleme și puncte slabe în materie de guvernare care au avut impact asupra performanței întreprinderii publice;
 4. Definiți clar aceste probleme de guvernare/ performanță;
 5. Asigurați-vă că sunt discutate soluții alternative la probleme;
 6. Raportați rezultatele evaluării către întregul consiliu;
 7. Dezvoltați un plan de acțiune cu arii de îmbunătățire;
 8. Monitorizați progresul față de planul anual.

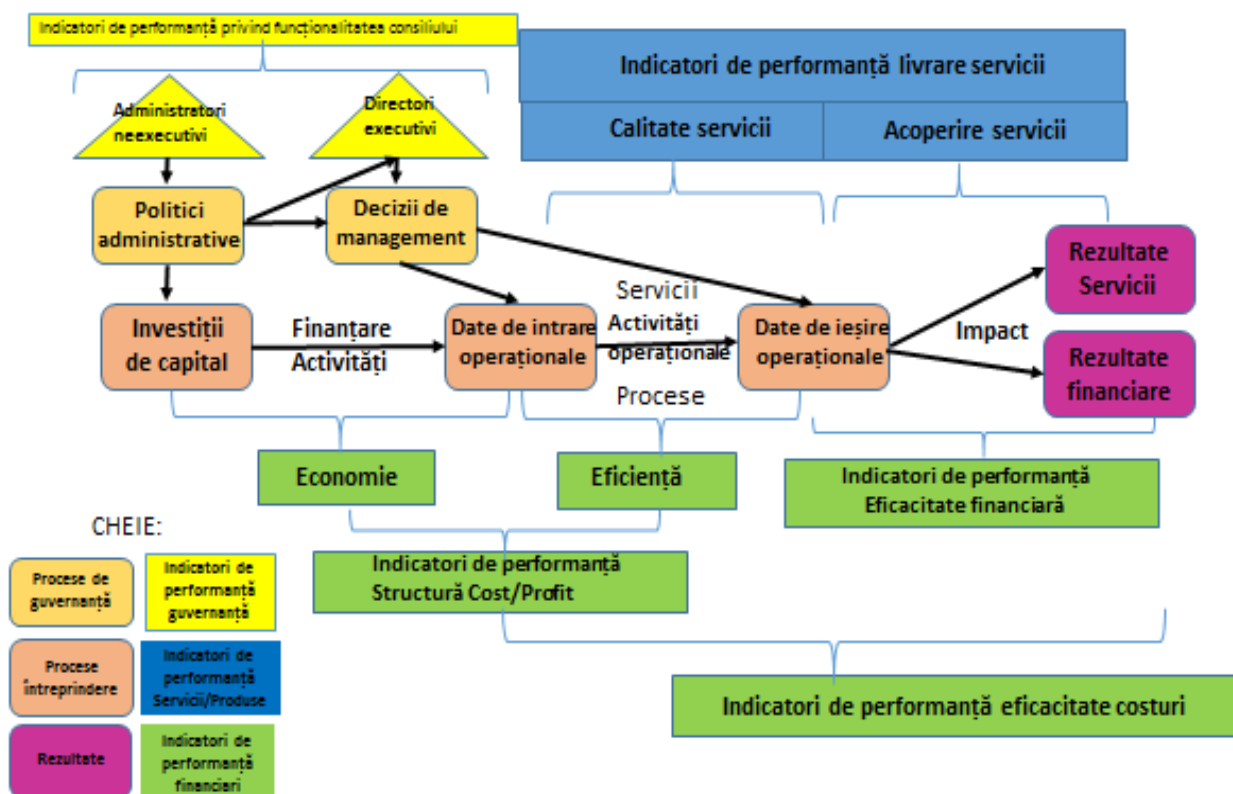
CE NU ESTE O EVALUARE A CONSILIULUI

- O unealtă pentru penalizarea sau stimularea performanței individuale în consilii.
- O evaluare a indicatorilor de performanță înscrși în planurile de administrare ale companiilor.
- Nu se face în ciuda voinței consiliului sau la indicația exclusivă a adunării generale a acționarilor sau a autorității tutelare, ci cu sprijinul activ al consiliului. Este o unealtă menită să ducă la auto-îmbunătățirea consiliului, astfel încât de cele mai multe ori inițiativa este comandată de consiliu însuși.
- Nu se bazează pe aceiași indicatori (în special cei de performanță financiară și cei strategici) care sunt folosiți în evaluarea conducerii executive a întreprinderii publice.
- Nu este menită să rezolve probleme operaționale imediate, ci să asigure că există procese solide, pe termen lung, de îmbunătățire.

Anexa 5 cuprinde, ca exemplu, un chestionar folosit adeseori în acest tip de evaluare internă (autoevaluare sau evaluare asistată). În mod evident acest gen de chestionar se va adapta specificului ÎP, anumite arii de analiză fiind înlocuite cu altele, în funcție de nevoile de dezvoltare identificate de consiliu.

Schema de mai jos redă vizual un posibil cadru de monitorizare a performanței:

Figura 1 – Cadrul de monitorizare a performanței



2.2.8. Procedura de monitorizare a implementării legislației privind guvernanța corporativă de către autoritățile publice tutelare, inclusiv raportarea către Ministerul Finanțelor Publice (Art. 57 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice)

Există două tipuri de monitorizări efectuate de APT-uri, ambele derulate de departamentele de guvernanță corporativă din cadrul acestora:

- (1) Monitorizarea indicatorilor de performanță, financiare și nefinanciare, și a remunerației administratorilor;
- (2) Monitorizarea implementării legislației privind guvernanța corporativă de către ÎP.

2.2.8.1. Monitorizarea indicatorilor de performanță, financiare și nefinanciare și a remunerației administratorilor

APT are competența de a monitoriza și evalua, în cadrul structurilor proprii de guvernanță corporativă, gradul de îndeplinire a indicatorilor de performanță înscrși în contractele de mandat (pentru CA/ CS și pentru organele de administrare și conducere ale filialelor ÎP). Pentru aceasta, la nivelul fiecărei APT se va înființa, prin regulament intern, ordin de ministru sau prin alte tipuri de reglementări interne sistemul intern de colectare, monitorizare, analiză și raportare mandatat de legislația în vigoare. Vor fi precizați responsabili, termene limită, procese și formate standard în care trebuie primită informația de la fiecare ÎP aflată în subordine sau coordonare.

Standardul uniform la nivel național pentru monitorizarea financiară și nefinanciară a fost stabilit prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 2874/2016 privind reglementarea procedurii de monitorizare a implementării prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, APT având însă posibilitatea să solicite ÎP și alte date, pentru a putea monitoriza și alte elemente de interes decât cele cuprinse în OMFP nr. 2874/2016.

APT dispune primirea valorilor actualizate ale indicatorilor de performanță, financiari și nefinanciari, într-o perioadă de timp care să îi permită verificarea acestora și transmiterea către MFP în termenul limită impus de OMFP nr. 2874/2016.

De asemenea, în calitate de acționar, în cazul societăților, APT primește în AGA, semestrial, din partea fiecărui CA, un raport privind execuția mandatului administratorilor, care conține inclusiv elemente legate de cum își exercită directorii/directoratul mandatul, detalii cu privire la activitățile operaționale, la raportările contabile și la performanțele financiare ale societății.

CA elaborează, la rândul său, acest raport, pe baza raportărilor trimestriale ale directorului/direktoratului către CA, care cuprind inclusiv evaluări ale factorilor interni și externi care ar putea afecta afacerea (sistem de avertizare timpurie).

De asemenea, există și un raport anual al CA prezentat AGA, care conține și elemente de guvernanta corporativă, explicații cu privire la implementarea practicilor și măsură de guvernanta corporativă în cadrul ÎP, motivații pentru care unele recomandări și principii nu sunt implementate, conform principiului “aplică sau explică”. În acest raport sunt incluse de asemenea informații detaliate cu privire la activitatea și performanța fiecărui comitet din CA. În ambele rapoarte, semestriale și anuale, sunt cuprinse informații cu privire la tranzacțiile cu părțile afiliate, conform art. 52 alin. (6) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Raportul anual privind ÎP din subordine, publicat de fiecare ATP, va cuprinde sintetic și o evaluare a felului în care ÎP din subordine sau coordonare aplică legislația privind guvernanta corporativă, ce recomandări implementează și care nu (motivate, conform principiului “aplică sau explică”), dacă respectă formatele și termenele de raportare stabilite prin lege, dacă toate informațiile care trebuie să se regăsească pe paginile web ale ÎP chiar se regăsesc, etc.

Se recomandă ca, pe pagina de internet a APT, să se regăsească la secțiunea privind guvernanta corporativă/ administrarea participațiilor statului, cumulate, cel puțin rapoartele anuale ale fiecărei ÎP aflate în subordine sau coordonare, pentru facilitarea accesului publicului larg la aceste raportări.

Agregând toate aceste date, MFP va publica anual, cel târziu în luna august a anului ulterior cu privire la care se face raportarea, un raport de sinteză privind toate ÎP din România, de subordonare locală și centrală, prezentând totodată acest raport guvernului.

Rapoartele anuale ale CA/ CS către AGA sunt însoțite și de un raport realizat de Comitetul de Nominalizare și Remunerare din cadrul CA/ CS, cu privire la remunerațiile și alte beneficii acordate administratorilor și directorilor.

Recomandăm ca acest raport să cuprindă următoarele date:

Tabel 2: Date pentru elaborarea raportului privind remunerațiile

Descrierea datelor	Tip de date
Politica privind remunerația administratorilor și directorilor	text, narativ
Numărul membrilor neexecutivi ai CA/ CS	numeric
Numărul directorilor/membrilor directoratului	numeric
Remunerația fixă totală câștigată în perioada raportării de administrator/ directori	numeric
Remunerația fixă totală plătită în perioada raportării către administrator/ directori	numeric
Remunerația variabilă totală câștigată în perioada raportării de administrator/ directori	numeric
Remunerația variabilă totală plătită în perioada raportării către administrator/ directori	numeric
Clasificarea indicatorilor de performanță care formează baza componentei variabile a remunerației administratorilor/ directorilor	text sau boolean
Ponderele fiecărei componente a indicatorilor de performanță care formează baza componentei variabile a administratorilor/ directorilor	procent
Suma aferentă remunerației variabile obținute în perioada raportării și pentru care plata este amânată (pentru administrator/ directori)	numeric
Suma remunerației amânate din trecut care a fost plătită în perioada raportării	numeric
Suma totală pentru întreaga perioadă a mandatului a remunerației variabile câștigate, dar amânate la plată	numeric
Alte beneficii acordate	text, narativ
Valoarea estimată a altor beneficii acordate	numeric

Sintetic, aceste date disponibile public vor fi folosite și de MFP în raportul anual cu privire la ÎP din România, pentru o analiză rezumativă a practicilor privind remunerația pentru administratori și directori, aplicată în ÎP din România.

2.2.8.2. Monitorizarea implementării legislației privind guvernanța corporativă de către ÎP (Art. 57 și 58 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice)

MFP are sarcina monitorizării implementării legislației privind guvernanța corporativă de către toate ÎP din România.

Fiecare APT, pe lângă monitorizarea periodică, conform schemei descrise mai sus, a îndeplinirii indicatorilor de performanță și obiectivelor de performanță din contractul de mandat, precum și cu privire la remunerația și alte beneficii oferite administratorilor, efectuează și o monitorizare a felului în care ÎP respectă legislația privind guvernanța corporativă, dar și ghidurile de bune practici publicate de MFP sau de autoritățile publice tutelare. Concret, ele evidențiază, tabelar, aceste aspecte, într-un document de sinteză actualizat periodic de structura de guvernanță corporativă din cadrul APT.

Informațiile cuprinse în fișa fiecărei ÎP și, sintetic pentru toate ÎP, sunt cele de mai jos². La rândul lor, în rapoartele anuale privind ÎP, administratorii consemnează pentru publicul larg aceleași date, sub forma de “aplică și explică” (a se vedea Anexa 5).

² Informațiile solicitate sunt cu titlu exemplificativ. APT au posibilitatea de a utiliza formatul de raportare prevăzut în Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 2.874/2016 privind reglementarea procedurii de monitorizare a implementării prevederilor O.U.G. nr. 109/ 2011, cu modificările și completările ulterioare.

Denumirea ÎP:

SELECTIA ADMINISTRATORILOR

Data până la care trebuie să înceapă selecția, conform legii: ...

Au început procesul de selecție a CA/ CS cf. O.U.G. nr 109/2011: Da/ Nu

Maniera în care se desfășoară selecția:

- Exclusiv prin Comisie de Selecție la nivelul APT;
- Prin Comisie de Selecție la nivelul APT, asistată de un expert independent;
- Prin Comitetul de Nominalizare și Remunerare din CA;
- Prin Comitetul de Nominalizare și Remunerare din CA, asistat de un expert independent.

Responsabilitățile expertului independent (dacă se folosește unul): ...

Data (efectivă sau estimată) a declanșării procesului de selecție: ...

Stadiul procesului de selecție: (a se bifa)

- Componenta inițială a planului de selecție: în curs de elaborare/ finalizată;
- Recrutarea expertului independent (dacă este cazul): în curs de elaborare [a se preciza stadiul procedurii – elaborare termeni de referință/ anunț selectare publicat și așteptare oferte/ oferte primite și în curs de evaluare/ evaluare realizată și în curs de contractare cu expertul selectat/ contractat la data ...];
- Comisia de selecție la nivelul APT: în curs de înființare/ înființată;
- Planul de selecție final: în curs de elaborare/ finalizat;
- Matricea profilului consiliului: în curs de elaborare/ finalizată;
- Profilele candidatului: în curs de elaborare/ finalizate;
- Anunțul de selecție: publicat (la data de ...)/ nepublicat;
- Alcătuirea listei lungi: în curs de elaborare/ finalizată;
- Alcătuirea listei scurte: în curs de elaborare/ finalizată la data de ...;
- Interviewarea candidaților de pe lista scurtă: în curs/ finalizată;
- Raportul pentru numirile finale: în curs de elaborare/ finalizat;
- Numirile în AGA/ prin ordin al conducătorului APT (pentru regii): Nu/ Da (data).

APT a publicat anunțul în cel puțin două ziare economice și/ sau financiare de largă răspândire: Nu/ Da (data și locul publicării).

APT a publicat scrisoarea de așteptări pentru ÎP cel târziu la data de [data alcătuirii listei scurte]: Nu/ Da (a se include link la scrisoare).

PLANUL DE ADMINISTRARE ȘI CONTRACTUL DE MANDAT

Planul de Administrare adoptat la termen: Nu/ Da (a se include data).

Planul de Administrare detaliază tabelar legătura cu/ reflectarea scrisoarea de așteptări și contractul de mandat: Nu/ Da.

Indicatorii de performanță negociați și aprobați la termen: Nu/ Da.

Lista indicatorilor de performanță cuprinși în contractul de mandat al administratorilor: ...

Criteriile de integritate înscrise în contractul de mandat: Nu/ Da.

Lista criteriilor de integritate înscrise în contractul de mandat: ...

Contractul de mandat respectă în întregime clauzele obligatorii stipulate în H.G. 722/2016: Nu/ Da (Dacă nu, se va preciza ce clauze nu sunt incluse și de ce).

TRANSPARENȚĂ

Lista tuturor membrilor CA/ CS și CV-urile acestora sunt publicate pe pagina web a ÎP: Nu/ Da (inclus link).

Raportul semestrial al CA/ CS este publicat pe pagina web a ÎP: Nu/ Da (inclus link).

Raportul semestrial al CA/ CS este publicat la termen: Nu/ Da.

Raportul anual al CA/ CS este publicat pe pagina web a ÎP: Nu/ Da (inclus link).

Raportul anual al CA/ CS este publicat la termen: Nu/ Da.

Raportul anual este însoțit în anexă de raportul privind remunerațiile administratorilor și directorilor: Nu/ Da.

Anexa privind remunerațiile respectă formatul minim din O.U.G. nr. 109/2011: Nu/ Da.

CA/ CS a publicat Codul de Etică în maxim 48 de ore de la adoptare: Nu/ DA (în ambele cazuri se oferă o justificare și exemplificare a măsurilor luate în acest sens).

Hotărârile AGA sunt publicate în termen de maxim 48 de ore de la raportare: Nu/ DA (în ambele cazuri se oferă o justificare și exemplificare a măsurilor luate în acest sens).

Hotărârile AGA sunt disponibile, fără parolă, publicului larg: Nu/ DA (în ambele cazuri se oferă o justificare și exemplificare a măsurilor luate în acest sens).

Situațiile financiare anuale ale ÎP sunt publicate în maxim 48 de ore de la aprobare, distinct pe site-ul ÎP la secțiunea de guvernanta corporativă și ca material AGA, la rubrica dedicată AGA: Nu/ DA (în ambele cazuri se oferă o justificare și exemplificare a măsurilor luate în acest sens).

Raportările contabile semestriale sunt publicate în maxim 45 de zile de la încheierea semestrului: Nu/ DA (în ambele cazuri se oferă o justificare și exemplificare a măsurilor luate în acest sens).

Raportul de audit anual este publicat la termen: Nu/ DA (în ambele cazuri se oferă o justificare și exemplificare a măsurilor luate în acest sens).

GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ

Scrisoarea de așteptări cuprinde clauzele obligatorii cuprinse în H.G. 722/ 2016: Nu/ Da. Dacă nu, se vor preciza clauzele care lipsesc: [se va selecta una sau mai multe din următoarele]:

- Rezumatul strategiei guvernamentale;
- Viziunea acționarilor asupra misiunii și obiectivelor ÎP, desprinsă din politica guvernamentală specifică;

- Clasificarea ÎP: comercial/ monopol reglementat/ serviciu public;
- În caz de OSP, detalierea acesteia și mecanismul de compensare;
- Așteptări politică dividende;
- Așteptări politică investiții;
- Deziderate comunicare cu organele de administrare;
- Așteptări privind calitatea produselor sau serviciilor;
- Așteptări etică, integritate și guvernanta corporativă;
- Dacă nu, se va justifica omiterea unora din clauze.

Program de introducere pentru membrii CA/ CS: Nu/ Da (se va include o explicație de ce nu este oferit, iar dacă este oferit se va specifica în ce constă).

La ÎP, statul respectă principiul separării dintre funcția de reglementare și cea de administrare: Nu/ Da (în ambele cazuri se va oferi o explicație concretă vizavi de cum se face această aplicare).

CA/CS asigură integritatea și funcționalitatea sistemelor de raportare contabilă și financiară: Nu/ Da (în ambele cazuri se va oferi o explicație concretă vizavi de cum se face această aplicare).

CA/CS asigură realizarea planificării financiare: Nu/ Da (în ambele cazuri se va oferi o explicație concretă vizavi de cum se face această aplicare).

CA/ CS verifică funcționarea sistemului de control intern sau managerial: Nu/ Da (în ambele cazuri se va oferi o explicație concretă vizavi de cum se face această aplicare).

CA/ CS monitorizează și gestionează potențialele conflicte de interese de la nivelul organelor de administrare și conducere: Nu/ Da (în ambele cazuri se va oferi o explicație concretă vizavi de cum se face această aplicare).

CA/ CS supervizează sistemul de transparență și de comunicare: Nu/ Da (în ambele cazuri se va oferi o explicație concretă vizavi de cum se face această aplicare).

CA/ CS monitorizează eficacitatea practicilor de guvernanta corporativă ale regiei autonome: Nu/ Da (în ambele cazuri se va oferi o explicație concretă vizavi de cum se face această aplicare).

CA/ CS se perfecționează continuu în domeniul guvernantei corporative: Nu/ DA (în ambele cazuri se oferă o justificare și exemplificare a măsurilor luate în acest sens).

La nivelul CA/ CS sunt constituite comitete consultative: Nu/ Da, componența lor, obiectul de activitate, regulamentul de funcționare.

CA/ CS a adoptat la termen un Cod de Etică, aplicabil inclusiv administratorilor, și conținând prevederi cu privire la conflictul de interese: Nu/ Da.

PERFORMANȚĂ ȘI EVALUARE

Gradul de îndeplinire a indicatorilor de performanță, față de țintă și față de traiectorie.

CA/ CS a selectat la termen directorul/ directoratul: Nu/ DA (în ambele cazuri se oferă o justificare și exemplificare a măsurilor luate în acest sens).

CA/ CS a negociat și aprobat la termen indicatorii de performanță ai directorului/directoratului: Nu/ DA (în ambele cazuri se oferă o justificare și exemplificare a măsurilor luate în acest sens).

CA/ CS efectuează anual și periodic, la termen, evaluarea directorului/directoratului: Nu/ DA (în ambele cazuri se oferă o justificare și exemplificare a măsurilor luate în acest sens).

2.2.9. [Întărirea capacității structurilor de guvernare corporativă constituite la nivelul autorităților tutelare \(Art. 3 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și Art. III din Legea nr. 111/2016 pentru aprobarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice\)](#)

Succesul implementării guvernării corporative în România depinde, într-o mare măsură, de crearea sau, după caz, întărirea capacității instituționale pentru abordarea acestui subiect la nivelul APT, prin înființarea de structuri specializate de guvernare corporativă, conform legislației în vigoare. Această întărire a capacității nu poate avea loc fără un leadership consistent asupra subiectului din partea conducătorului APT.

Autoritățile publice tutelare acționează pe două mari paliere: ca reprezentanți ai acționarului stat și ca entități de monitorizare în ceea ce privește întreprinderile publice pe care le au în subordine. Statul în sine reprezintă acționarul – minoritar sau majoritar – în toate întreprinderile publice din România. Formal, această capacitate este exercitată de autoritățile publice tutelare. Tocmai de aceea, autoritățile publice tutelare trebuie să demonstreze maximă transparență asupra acțiunilor și deciziilor pe care le iau cu privire la întreprinderile publice pe care le au în coordonare, subordonare sau asupra cărora exercită controlul, inclusiv printr-o bună comunicare, la nivel de conducere, dar și de lucru, între reprezentanții acestora și reprezentanții altor entități cu responsabilități în domeniul guvernării corporative.

Structurile de guvernare corporativă, în exercitarea rolului lor de reprezentant al acționarului stat, vor urmări maximizarea pe termen lung a valorii întreprinderii publice și implicit a valorii dividendului. Politica de dividende va fi însă una prudentă și predictibilă, armonizată cu nevoile investiționale ale întreprinderii publice. Prin reprezentanții săi în Adunarea Generală a Acționarilor, APT va negocia și aproba indicatorii de performanță, financiari și nefinanciari, pentru membrii consiliului de administrație (diferiți pentru membrii executivi și pentru cei neexecutivi). APT, prin structura de guvernare corporativă, se va asigura că indicatorii propuși corespund interesului general al societății, sunt realiști și robust formulați, reflectând totodată formatele indicate de Ministerul Finanțelor Publice și procesele prevăzute în acest ghid.

Ca entități responsabile cu monitorizarea guvernării corporative, autoritățile publice tutelare se vor asigura că încredințează aceste atribuții structurilor responsabile de guvernarea corporativă, special create în acest sens, urmând în mod constant îmbunătățirea capacității și competențelor acestora. Aceste departamente, în mod ideal, vor angaja atât personal responsabil cu exercitarea funcțiilor de acționar descrise mai sus, cât și personalul responsabil cu monitorizarea.

Acești specialiști vor cunoaște bine atât domeniul de activitate al întreprinderii publice, identificând în mod proactiv obiectivele strategice de creștere și dezvoltare, precum și de eficientizare, cât și domeniul economic, investițional și de administrare a

activelor. Se recomandă ca persoanele responsabile cu monitorizarea întreprinderilor publice să aibă cunoștințe în domeniul managementului corporativ, sustenabilității în afaceri, analizei financiare și dreptului comercial. Este de dorit ca măcar unii dintre aceștia să aibă experiență profesională în domeniul resurselor umane, în special în aria de recrutare și selecție de administratori executivi. Ei vor comunica în mod constant cu reprezentanții conducerii neexecutive a întreprinderii publice, în speță cu Președintele Consiliului de Administrație, în scopul monitorizării realizării indicatorilor de performanță. De asemenea, periodic, va fi monitorizată ducerea la îndeplinire de către consiliu a diverselor acțiuni specifice, menționate în scrisoarea de așteptări, plus a altora, în acord cu bunele practici internaționale în domeniul guvernantei corporative.

Entitățile care administrează participațiile statului trebuie să fie ele însele un model de guvernanță corporativă, transparență și profesionalism și sunt caracterizate de următoarele:

- au personal adecvat, capabil să monitorizeze și să evalueze performanța ÎP, precum și să controleze conformarea acestora la standardele aplicabile de guvernanță corporativă;
- au un rol clar definit în relațiile cu organismele publice relevante, inclusiv cu instituțiile de audit și control ale statului;
- au competența publicării unui raport anual privind portofoliul de ÎP administrate;
- au competența dezvoltării unei politici de transparență pentru ÎP care să specifice care informații trebuie să fie făcute publice, care sunt canalele potrivite și mecanismele de asigurare a calității informației;
- contribuie la simplificarea și standardizarea reglementărilor legale în baza cărora ÎP operează, astfel încât practicile operaționale ale ÎP să urmeze normele corporative general acceptate.

2.2.10. [Modalități de asigurare a transparenței privind politica de acționariat a statului \(Art. 58 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice\)](#)

2.2.10.1. [La nivelul APT](#)

Scrisorile de așteptări pe baza cărora sunt întocmite planurile de administrare și contractele de mandat ale conducerii întreprinderii publice vor fi făcute publice atât pe site-urile întreprinderilor publice, cât și pe cel al autorității tutelare. Acest lucru reprezintă un prim pas în vederea transparentizării politicii de acționariat a statului. În plus, scrisorile de așteptări trebuie să respecte formatul prevăzut în H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011.

Anual, autoritățile publice tutelare vor da publicității un raport privind activitatea și performanța întreprinderilor publice din subordine. Acest raport va fi elaborat de structura de guvernanță corporativă înființată la nivelul fiecărei autorități tutelare. Va conține nu numai date financiare cu privire la performanța întreprinderilor publice, ci și o analiză critică a gradului de implementare a obiectivelor cuprinse în planurile de administrare ale întreprinderilor, precum și ale acțiunilor și inițiativelor de îmbunătățire a guvernantei corporative derulate la nivelul întreprinderilor publice. Această analiză va conține inclusiv bune practici. De asemenea, va cuprinde comparații și benchmark-uri între întreprinderi din aceeași ramură de activitate, naționale sau internaționale,

astfel încât analiza performanței întreprinderilor publice să capete o dimensiune mai relevantă pentru publicul larg.

Raportul va reitera, în linii mari, așteptările statului ca acționar de la respectivele întreprinderi publice, așteptări cuprinse de altfel și în scrisorile de așteptări. Raportul va cuprinde și o analiză a evoluției în timp a indicatorilor de performanță financiari și non-financiari cuprinși în planurile de administrare. Se recomandă ca raportul să cuprindă și considerații cu privire la măsurile luate, atât la nivelul autorității tutelare cât și la nivelul întreprinderilor publice, în domeniul asigurării integrității, anti-corupției, prevenirii conflictelor de interese, etc. Ținând cont că la nivelul fiecărei autorități tutelare vor funcționa structuri specializate de guvernanță corporativă, raportul ar trebui să cuprindă inclusiv informații legate de funcționarea acestora.

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

De asemenea, autoritățile publice tutelare vor respecta toate celelalte prevederi legale privind transparența, inclusiv Legea nr. 544 din 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, precum și cele cuprinse în legislația privind guvernanța corporativă, ca de exemplu publicarea anunțului de recrutare a conducerii întreprinderii publice. Autoritățile publice tutelare vor menține, pe website-urile proprii, o evidență a administratorilor întreprinderilor publice, cu datele acestora de identificare, precum și CV-uri, conform modelului bazei de date prezentat în acest ghid.

2.2.10.2. La nivelul ÎP

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

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

- Principii strategice/ strategia de dezvoltare pe termen mediu și lung a întreprinderii publice;
- Organigrama;
- Declarațiile de avere, dacă este cazul, conform reglementărilor în vigoare;
- Raportările financiare anuale și semestriale, de îndată ce acestea devin disponibile, însoțite, în cazul raportărilor anuale, de raportul de audit;
- CV-urile membrilor consiliului și ale directorilor;
- Materialele discutate în AGA și rezultatul votului – aceste informații ar trebui să fie disponibile fără parolă, către publicul larg;
- Codul de conduită al întreprinderii publice;
- Codul de Etică al întreprinderii publice;
- Componența comitetelor din cadrul CA, regulile de funcționare a acestora, precum și o evaluare a activității lor;
- Politica de remunerare a întreprinderii publice;

- Raportul anual cu privire la remunerații și alte avantaje acordare conducerii (administrative și executive);
- Politica întreprinderii publice de control intern și gestionare a riscurilor, inclusiv declarația CA că s-a asigurat, anual, de buna funcționare a acestor sisteme;
- Forma cadru a contractului de mandat;
- Strategia întreprinderii publice privind politica de responsabilitate socială;
- Codul de Guvernanță Corporativă a întreprinderii publice;
- Planul de administrare (fără divulgarea elementelor neconcurențiale);
- Rapoarte narrative anuale din partea Consiliului de Administrație, cu privire la activitatea desfășurată și atingerea indicatorilor financiari și non-financiari de performanță;
- Tranzacțiile cu părțile interesate;
- Politica privind conflictul de interese și rezumate periodice ale implementării acestei politici la nivelul ÎP;
- Politica de responsabilitate socială corporativă și rezumate periodice ale implementării acestei politici la nivelul ÎP;
- Politica privind sponsorizările și rapoarte asupra sponsorizărilor efectuate.

De asemenea, întreprinderile ar trebui să comunice prin canalele specifice, inclusiv website, datele de contact la care pot fi solicitate informații, pot fi depuse petiții, șamd. Departamentul de Comunicare al întreprinderii publice ar trebui să fie în permanență conectat la activitatea întreprinderii publice, informând publicul larg prin mijloace specifice cu privire la momente semnificative din activitatea întreprinderii publice – încheierea de tranzacții semnificative, modificări în componența conducerii sau în strategia de dezvoltare a întreprinderii publice, publicarea rapoartelor financiare periodice, etc.

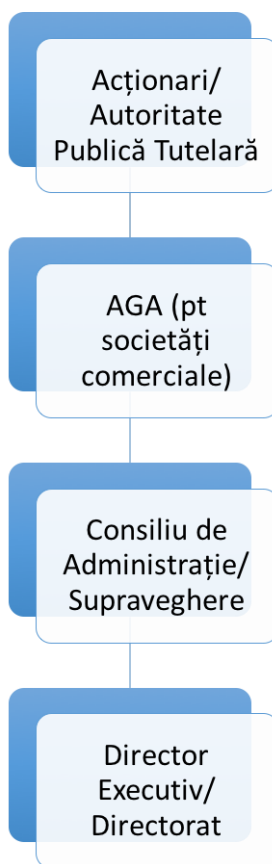
Toate anunțurile de recrutare vor fi publicate pe website-ul întreprinderii publice și diseminate posibilibor candidați prin alte mijloace de informare adecvate situației.

Foarte important este ca în cadrul fiecărei întreprinderi publice să existe o politică internă cu privire la furnizarea de informații și comunicare. Există practica potrivit căreia companiile mari au purtători de cuvânt. Chiar dacă nu angajează vreo persoană însărcinată în mod specific cu aceste atribuții, ar trebui ca directorul general să reprezinte compania, în comunicarea publică a acesteia, cu o voce unitară, asigurând un înalt nivel de profesionalism reprezentării publice a întreprinderii publice. Președintele Consiliului de Administrație poate de asemenea să aibă astfel de atribuții de comunicare și reprezentare.

De multe ori, autoritățile publice tutelare solicită informații de natură operațională întreprinderii publice. Este foarte important ca aceste cereri să fie adresate unei singure persoane din întreprinderea publică, respectiv Președintele Consiliului de Administrație. În cazul în care aceste informații sunt foarte specifice, ele pot fi solicitate direct conducerii executive, însă cu înștiințarea Consiliului de Administrație. Pentru a asigura tratamentul egal al tuturor acționarilor și pentru a evita divulgarea de informație în mod exclusiv unuia singur – anume statul – ar trebui ca și acționarii minoritari ai întreprinderii publice, atunci când aceștia există, să fie informați în mod transparent cu privire la acest schimb de informații între întreprinderea publică și autoritatea publică tutelară.

2.2.10.3. Fluxurile de comunicare

Ierarhia într-o întreprindere publică urmează, în general, următoarea schemă:



Prin urmare, fluxurile de comunicare și raportare ar trebui să urmeze aceeași ierarhie. Astfel, vor fi evitate comunicările directe între autoritatea publică tutelară și conducerea executivă a întreprinderii publice. În cazul în care autoritatea tutelară dorește să obțină urgent o serie de informații operaționale, se poate adresa direct directorului general, însă cu înștiințarea Președintelui Consiliului de Administrație și având grijă se fie evitate situațiile în care acționarii minoritari sunt puși într-o postură de a avea acces la mai puține informații relevante decât acționarii majoritari (așa-numita divulgare exclusivă). Adunarea Generală a Acționarilor va fi convocată în condițiile legii, toate materialele trebuind a fi puse la dispoziția acționarilor în timp util. Asemenea, directorul este obligat să pună în timp util – stipulat în Regulamentul de Funcționare al CA și/ sau în Actul Constitutiv al întreprinderii publice – la dispoziția Consiliului de Administrație informațiile necesare înainte reuniunilor acestuia.

Auditorul intern, pe de altă parte, trebuie să fie angajat sau demis doar cu acordul Consiliului de Administrație, urmând să răspundă în mod direct și prompt solicitărilor de informare venite din partea Consiliului. Planul anual de lucru al auditorului intern este aprobat de consiliu. Orice situație de incompatibilitate, conflict de interese, suspiciune de fraudă sau corupție va fi de asemenea denunțată conform fluxurilor ierarhice prezentate mai sus, cu excepția unor situații în care o astfel de divulgare direct către superiorul ierarhic (ex: personal către director) ar putea pune în pericol persoana care efectuează o astfel de informare. În acest caz, se vor crea canale de comunicare directe cu membrii Consiliului de Administrație, responsabili de implementarea și supravegherea aspectelor ce țin de etică și integritate la nivelul

întreprinderii publice. Prin O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice legiuitorul a stabilit doar modalități de raportare din punct de vedere al atribuțiilor auditorilor interni, însă nu a dispus alte prevederi referitoare la organizarea auditului intern, făcând însă trimitere în mod expres la prevederile Legii nr. 672/2002. Astfel, este de competența autorității publice tutelare de a analiza modul de aplicare a prevederilor legale în materie.

De asemenea, Adunarea Generală Extraordinară a Acționarilor poate fi convocată, respectându-se procedurile legale în vigoare, și în afara reuniunii anuale obișnuite, însă numai în cazuri excepționale, majoritatea deciziilor strategice trebuind luate la nivel de Consiliu de Administrație și implementate de către directori. Astfel de cazuri pot fi aprobarea unei tranzacții majore, permisiunea ca acționarii majoritari să destituie administratorii (în cazul intervenirii unei juste cauze în timpul unui an obișnuit de mandat), schimbarea denumirii societății, alte schimbări care impun o modificare a structurii de capital. Consiliul de Administrație, în cooperare cu autoritatea publică tutelară, va efectua modificările necesare ale Actului Constitutiv sau ale altor regulamente la nivelul întreprinderii publice care încurajează astfel de practici.

În cazul unor situații excepționale, de natură a cauza prejudicii de imagine întreprinderii publice (și, implicit, autorităților tutelare, deci statului), sau dimpotrivă, în cazul unor evenimente cu impact pozitiv asupra imaginii întreprinderii publice (reduceri de pierderi, noi descoperiri, etc), se va aplica din perspectiva comunicării politice “fără surprize”, în sensul în care autoritatea tutelară (și, după caz, ceilalți acționari minoritari) vor fi informați din timp asupra riscurilor declanșării unor astfel de situații, pentru a se putea gestiona în mod optim o situație de comunicare excepțională.

Obligațiile de raportare ale CA către AGA și autoritatea tutelară (sau Ministerul Finanțelor Publice), în mod implicit, sunt cele precizate în legislația în vigoare și ele nu ar trebui suplimentate, în mod nenesar, cu alte obligații de raportare de natură a determina o povară administrativă excesivă pentru autoritatea tutelară.

2.2.11. [Procedura privind exercitarea controlului la filiale, astfel cum sunt acestea definite de art 2 pct. 2 lit c\) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.](#)

Exercitarea raportului dintre stat sau unitatea administrativ-teritorială, pe de o parte, și filiala întreprinderii publice unde aceștia își exercită calitatea de acționar, pe de altă parte, trebuie să se facă cu respectarea principiului “neinterferenței în administrarea și conducerea întreprinderii publice” astfel cum este acesta descris la capitolul “Principii de gestionare a participațiilor statului”, de mai sus. De asemenea, exercitarea acestui raport presupune respectarea ierarhiei decizionale prevăzută de Legea 111/2016 pentru aprobarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și de Legea societăților nr. 31/1990.

Mai precis, procesul decizional la nivelul filialei se va desfășura, în funcție de competențe, în consiliul filialei și/sau în adunarea generală. Inițiativele și propunerile pe care statul sau unitatea administrativ-teritorială le generează pot fi implementate la nivelul filialei numai dacă urmează procedura mai jos descrisă, în mod cumulativ și cronologic:

a) Pasul 1: Sunt emise la nivelul acționarului (stat sau unitate administrativ-teritorială) cu respectarea legii;

b) Pasul 2: Sunt aprobate la nivelul întreprinderii publice care are calitatea de acționar în filială, conform prevederilor legale, în funcție de tipul întreprinderii publice: regii autonome sau companii, societăți naționale, societăți;

c) Pasul 3: Sunt înscrise pe ordinea de zi a consiliului filialei și/sau a adunării generale;

d) Pasul 4 Parcurg procesul deliberativ în cadrul consiliului filialei și / sau a adunării generale, și sunt aprobate de aceste structuri.

APT are competența monitorizării și evaluării, în structurile de guvernare corporativă proprii, indicatorii financiari și nefinanciari anexați contractelor de mandat ale administratorilor și directorilor filialelor ÎP. Datele de performanță pentru filiale trebuie așadar incluse în întregul cadru de rezultate privind performanța, definit de legislația în vigoare și de prezentul ghid. Exigențele privind selecția și monitorizarea performanței impuse de normele metodologice de aplicare a Legii nr. 111/2016 pentru aprobarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice se aplică și filialelor.

2.2.12. [Modalități de exercitare a competențelor prevăzute de legislația privind guvernarea corporativă la societățile înființate cf. Legii societăților nr. 31/1990, care nu sunt organizate ca societăți pe acțiuni \(societăți cu răspundere limitată - Art. 3 pct. 5 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice\)](#)

Prevederile prezentului ghid se vor aplica în mod corespunzător și la societățile înființate conform Legii nr. 31/ 1990, care nu sunt organizate ca societăți pe acțiuni. În procesul de aplicare, se vor avea în vedere următoarele particularități:

- toate referirile la “adunarea generală a acționarilor” se vor considera a fi făcute la “adunarea generală a asociaților”;
- toate referirile la “acționar” se vor considera a fi făcute la “asociat/asociați”;
- toate referirile la “CA/CS” se vor considera a fi făcute la “administrator” sau “administratori”.

Conform art. 3 pct. 5 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, APT trebuie să exercite la societățile înființate conform Legii societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, **care nu sunt organizate ca societăți pe acțiuni**, competențele prevăzute la art 3 pct. 2 și 3, precum și aprobarea actului constitutiv în care se reglementează numărul administratorilor, procedura de selecție și constituirea comitetelor din rândul administratorilor, acolo unde este cazul.

În completarea acestor dispoziții, conform art 60 alin 2 din OUG nr. 109/ 2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, în cazul societăților înființate conform Legii societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, care nu sunt organizate ca societăți pe acțiuni, numărul administratorilor și procedura de selecție a acestora, precum și constituirea unor comitete ale administratorilor sunt stabilite de autoritatea publică tutelară prin actul constitutiv al societăților respective. Această dispoziție este derogatorie de la prevederile art. 28 alin. (1), art. 29 și art. 34 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

În aplicarea articolelor de mai sus, este recomandabil ca în orice situație, în redactarea procedurii de selecție ce va fi inclusă în actul constitutiv al respectivei societăți, APT să aibă în vedere îndeplinirea, de către viitorul administrator, a criteriilor mai jos enumerate. Îndeplinirea acestor criterii trebuie demonstrată cu documente justificative.

Criteriile ce trebuie folosite în cadrul procedurii de selecție sunt diferențiate în grupe și sub-grupe, după cum urmează:

A. Competențe:

- a) competențe specifice sectorului;
- b) competențe profesionale de importanță strategică;
- c) competențe de guvernare corporativă;
- d) competențe sociale și personale;
- e) experiență pe plan local și internațional;
- f) competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice;
- g) altele.

B. Trăsături:

- a) reputație personală și profesională;
- b) integritate;
- c) independență;
- d) expunere politică;
- e) abilități de comunicare interpersonală;
- f) aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor;
- g) diversitate de gen;
- h) altele, în funcție de specificitatea întreprinderii publice.

C. Alte condiții care pot fi eliminatorii.

Recomandări specifice referitor la societățile cu răspundere limitată:

În cazul societăților cu răspundere limitată ce au ca asociat unic sau majoritar o unitate administrativ teritorială, întrucât controlul este deținut de unitatea administrativ-teritorială care le-a constituit, acestea sunt întreprinderi publice în sensul O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, iar unitatea administrativ teritorială respectivă exercită competențele prevăzute la art. 3 din O.U.G. nr. 109/2011.

Din coroborarea prevederilor art. 3, alin. (5) și art. 60, alin. (2) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, pentru societățile

cu răspundere limitată care sunt întreprinderi publice, sunt incidente dispozițiile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice cu excepția prevederilor referitoare la numărul administratorilor, procedura de selecție a acestora, precum și constituirea unor comitete ale administratorilor, așa cum sunt acestea prezentate la art. 28 alin. (1), art. 29 și art. 34.

În ceea ce privește aplicabilitatea prevederilor H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011 la societățile cu răspundere limitată, având în vedere derogarea prevăzută la art. 60, alin. (2) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice referitoare la procedura de selecție, societățile cu răspundere limitată care sunt întreprinderi publice **nu au obligația legală de a aplica** dispozițiile H.G. nr. 722/2016, însă le pot aplica prin similitudine, pentru a asigura îmbunătățirea performanțelor acestor societăți.

2.2.13. [Aspecte legate de etică și integritate, inclusiv procedura de stabilire a criteriilor de integritate în selectarea administratorilor și executarea mandatului \(Art. 3, Art. 15, Art. 29, și Art. 51 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, Anexa 1b la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011\)](#)

Etica și integritatea trebuie să devină valori centrale ale ÎP din România. Unul dintre pilonii pe care se bazează politica privind gestionarea participațiilor statului în economie îl reprezintă integritatea.

În acest sens, fiecare întreprindere publică își va alcătui și va implementa, prin grija CA/ CS, un Cod de etică. Acesta va fi însușit de către toți angajații și de către CA/ CS, va fi aplicabil atât angajaților, cât și membrilor CA/ CS și va fi disponibil pe site-ul întreprinderii publice. Se vor folosi instrumente de lucru tematice, precum atelierile de lucru și campanii specifice de comunicare, mergându-se dincolo de clasică circulară, astfel încât acesta să fie cu adevărat însușit de întreprinderea publică.

Codul de etică va cuprinde valorile întreprinderii publice, definite de către Consiliul de Administrație și conducerea executivă, de preferință prin implicarea largă a tuturor angajaților. Codul de etică trebuie să stipuleze normele și comportamentele pentru conducerea întreprinderii publice și pentru angajați, prin care aceștia să acționeze în toate activitățile legate de business strict în interesul întreprinderii publice. Un aspect important îl reprezintă gestionarea informațiilor privilegiate la care atât membrii consiliului, cât și conducerea executivă și angajații au acces prin intermediul funcției pe care o ocupă. Menținerea confidențialității asupra acestui tip de informații este un aspect important al eticii în afaceri, care va fi promovat de întreprinderile publice.

Scopul unui cod de etică este să demonstreze angajamentul întreprinderii publice față de cele mai înalte standarde etice și de responsabilitate, să încurajeze comportamentul etic din partea angajaților și conducerii (și, corolar, să sancționeze abaterile), precum și să contribuie la dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe standarde etice.

Standardele enunțate în codul de etică vor viza diferite aspecte, în funcție de specificul întreprinderii publice – punându-se, de exemplu, mai mult sau mai puțin accent pe chestiuni legate de interacțiunea cu clienții finali, de protecția mediului, de control financiar, șamd. Indiferent de forma lor concretă, ele se vor baza pe

respectarea domniei legii și legislației în vigoare, pe conducerea financiară și operațională a întreprinderii publice în sensul maximizării valorii acesteia.

Codul etic al întreprinderii publice va acorda de asemenea importanță reglementărilor privitoare la respectarea drepturilor omului și demnității persoanei, făcând referire la imperativul non-discriminării la locul de muncă (la angajare și în activitatea de zi cu zi) pe criterii de rasă, gen, credință, orientare sexuală, etc. Pe cât posibil, Codul va ilustra situații practice în care astfel de forme de discriminare pot interveni, pentru a facilita o mai bună înțelegere a principiilor enunțate în cod.

Contractarea de servicii de către întreprinderea publică, angajarea de persoane, acordarea de sponsorizări și încheierea de parteneriate de orice natură se vor face exclusiv într-o manieră profesională și transparentă, ținând cont de meritele candidaților/ partenerilor/ contractorilor și de principiul controlului costurilor. Responsabilii de încheierea tuturor acestor contracte vor declara pe propria răspundere lipsa oricărei legături personale cu cei cu care se încheie aceste contracte. Codul de etică al întreprinderii publice, ținând cont de legislația în vigoare privind conflictul de interese, va preciza încă o dată ce constituie conflict de interese pentru întreprinderea în cauză.

Întreprinderea poate, dacă dorește, să impună cerințe mai stricte pentru prevenirea, evitarea și denunțarea conflictului de interese decât legislația în vigoare. În cazul existenței unei situații susceptibile de a reprezenta un caz de conflict de interese, ea va fi imediat raportată superiorului ierarhic, iar cel/ cea care se regăsește într-o astfel de situație se va recuza de la poziția de decizie/ coordonare/ influențare a actului de contractare. Este recomandabil ca la nivelul fiecărei întreprinderi publice, să existe un departament responsabil cu Etica și Conformarea, care să funcționeze respectând principiile unui Ombudsman intern. La nivel minim, acest departament va fi informat de către persoanele responsabile de potențialul existenței sau de existența efectivă a unui conflict de interese, urmând să raporteze Consiliului de Administrație, anual și ori de câte ori i se solicită, aceste cazuri. Va fi de asemenea raportată către Departamentul de Etică sau, după caz, și direct către Consiliul de Administrație, și orice încercare, a unor terți din interiorul sau din afara întreprinderii publice, de influențare a contractării de servicii, a angajării unor persoane ori a achiziției unor bunuri. Confidențialitatea deplină asupra identității celor care denunță astfel de fapte va fi asigurată în mod obligatoriu și fără nicio excepție.

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

Tranzacțiile cu părțile afiliate ("related party transactions") reprezintă un aspect important ce ține de etica întreprinderii publice. Conform definiției, o astfel de tranzacție este una în care o parte cu influență asupra tranzacției are un conflict de interese în tranzacția în cauză. Exemple de părți cu influență sunt membrii CA-ului (sau membrii CA-urilor filialelor), o societate mamă sau o societate subsidiară, directorul general și membrii cheie ai conducerii executive, orice acționar care deține controlul sau exercită o influență semnificativă asupra rezultatelor votului în AGA, orice rudă sau afin până la gradul patru al celor de mai sus. Autoritatea tutelară se va asigura că, la nivelul CA, sunt adoptate reglementări cu privire la tranzacțiile cu părțile afiliate, inclusiv monitorizarea și raportarea acestora. Dacă se dovedește că o astfel de tranzacție a

prejudiciat întreprinderea, Adunarea Generală a Acționarilor are dreptul legal de a anula această tranzacție (OUG 109/ 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, Art. 53). Înainte de a înainta chestiunea în AGA, autoritatea publică tutelară are datoria de a coopera cu CA și cu management-ul pentru a identifica modalitățile de anulare a acesteia, precum și pentru a examina de ce a fost aprobată de CA în primă instanță.

Întreprinderea publică, prin grija Consiliului de Administrație, va adopta reglementări interne cu privire la tranzacțiile cu părțile afiliate. În primul rând, aceste reglementări vor specifica condițiile în care astfel de tranzacții pot avea loc. Este esențial ca o astfel de tranzacție să rezulte într-un rezultat cel puțin la fel de favorabil întreprinderii publice ca în cazul în care tranzacția ar fi fost efectuată cu un terț neafiliat. Reglementările interne nu vor înlocui legislația în vigoare privind conflictul de interese, iar aceasta din urmă va avea întâietate asupra oricărei reglementări interne. Directorul general precum și alți directori care au încheiat contracte de mandat cu ÎP, dar și membrii CA vor avea în permanență actualizate declarațiile privind interesele, astfel încât orice tranzacție cu vreo parte afiliată să poată fi detectată rapid. Prin departamentele de resort (ex: secretariatul CA), aceștia vor informa consiliului de îndată ce își dau seama că sunt implicați într-o astfel de propunere de tranzacție, pentru obținerea permisiunii CA de a derula o astfel de tranzacție. Chiar și cu permisiunea CA, directorul/ angajatul aflat în această situație se va abține de la votul sau participarea în decizia asupra unei astfel de tranzacții. În cazul în care un membru al CA se găsește într-o astfel de situație, CA-ul va decide asupra oportunității tranzacției fără participarea membrului aflat într-un potențial conflict de interese.

Tranzacțiile cu părțile afiliate vor fi raportate în raportul anual al întreprinderii publice, iar comitetul de audit al consiliului va evalua anual cât de adecvată la realitățile întreprinderii publice este politica privind tranzacțiile cu părțile afiliate.

Codul de etică va cuprinde inclusiv prevederi cu privire la primirea și oferirea de cadouri, invitații și alte foloase. Bunurile de protocol, a căror primire sau oferire poate fi permisă, vor fi supuse unor reglementări interne cu privire la valoare și raportare. Este recomandabilă crearea și gestionarea unui Registru de Cadouri de către departamentul de resort.

Un alt instrument care poate fi util pentru implementarea Codului de etică și pentru menținerea unui comportament responsabil la nivelul întreprinderii publice (angajați și conducere) este un o linie telefonică anti-corupție, de tip hotline, unde persoanele interesate pot sesiza, sub protecția confidențialității datelor personale, fapte susceptibile de corupție. Consiliul de Administrație va investiga aceste sesizări.

Codul de conduită care se aplică angajaților întreprinderii publice, înrudit cu documentul reprezentat de Codul de etică, a cărui elaborare intră în responsabilitatea Consiliului de Administrație va fi elaborat de departamentul de Resurse Umane al întreprinderii publice și poate fi, după caz, avizat de Consiliul de Administrație. În acest Cod de conduită se vor enunța regulile vizavi de folosirea bunurilor întreprinderii publice de către angajați (ex: automobile, calculatoare, telefoane mobile, birotică și papetărie, etc.), de programul de lucru, de respectare a procedurilor interne, precum și a normelor de sănătate, siguranță la locul de muncă și protecție a mediului.

Toți angajații întreprinderii publice, precum și conducerea acesteia, vor fi atenți în mod special la situațiile care le-ar putea compromite poziția profesională și încrederea cu care au fost investiți de întreprindere/ autoritatea tutelară și vor evita toate tranzacțiile și acțiunile susceptibile de a-i pune într-o situație de conflict de interese,

din perspectiva intereselor lor particulare. Respectarea legislației în vigoare, precum și a tuturor documentelor de politici cu privire la guvernanta corporativă a întreprinderii publice, coduri, norme, reglementări interne va fi obligatorie pentru angajați, conducere și reprezentanți ai autorității tutelare. Protejarea proprietății, drepturilor, intereselor, reputației, responsabilității și informațiilor confidențiale ale întreprinderii publice este obligatorie.

În cadrul Codului etic, Consiliul de Administrație va preciza de asemenea elementele principale ale politicii sale de comunicare și interacțiune cu părțile interesate, precum și ale politicii sale privind responsabilitatea socială (inclusiv acordarea de sponsorizări) și protecția mediului. Separat, în cadrul unor documente asumate tot la nivelul CA, vor fi detaliate aceste aspecte.

Este foarte important ca întreprinderea publică să aibă adoptată la nivelul CA o politică privind acordarea de sponsorizări, ținând cont de caracterul sensibil al acestei chestiuni. În măsura în care situația financiară o permite, în sensul existenței unei profitabilități sustenabile, întreprinderile publice pot acorda sponsorizări organizațiilor non-guvernamentale. Acordarea acestora se va face în mod transparent, pe baza unor criterii obiective strâns legate de strategia de comunicare și responsabilitate socială a întreprinderii. Politica privind acordarea de sponsorizări va preciza pragurile de aprobare a acestora (sponsorizările importante, în funcție de dimensiunile întreprinderii publice, vor fi mereu aprobate de CA), regulamentul de funcționare al comisiei sau altei structuri de la nivelul ÎP responsabilă de acordarea de sponsorizări, criteriile și punctajul în baza cărora se acordă sponsorizări, domeniile prioritare, șamd. Anual, întreprinderea publică va publica o situație a sponsorizărilor acordate, menționându-se suma acordată, beneficiarul, obiectul sponsorizării, valoarea acesteia, precum și legătura dintre sponsorizarea acordată și interesele întreprinderii publice, specificate în politica privind responsabilitatea socială și sponsorizările. Este strict interzisă finanțarea partidelor politice, direct sau prin organizații terțe.

Cele cinci principii³ care stau la baza unui program de înaltă calitate privind etica și conformarea, la nivelul ÎP, sunt:

Principiul 1: Etica și conformarea sunt primordiale pentru strategia de afaceri.

Principiul 2: Riscurile etice și de conformare sunt identificate, gestionate și atenuate.

Principiul 3: Liderii la toate nivelurile din organizație construiesc și susțin o cultură a integrității.

Principiul 4: Organizația încurajează, protejează și pune accent pe raportarea suspiciunilor de fraudă, infracțiuni, etc.

Principiul 5: Organizația ia acțiuni și își asumă răspunderea atunci când au loc nereguli.

Un exemplu de bună practică din Australia⁴ prezintă o serie de trăsături pe care ar trebui să le posedă orice sistem de etică aplicabil la nivelul ÎP, sub stricta supraveghere și sub leadership-ul consiliului.

Departele de a fi exhaustive, elementele de mai jos caracterizează un cadru cu

3 Sursa: <https://higherlogicdownload.s3.amazonaws.com/THEECO/1651fdd3-e31c-4ac8-a93d-9b99f9e75727/UploadedImages/certification/BRPReport-Final.pdf>

4 Surse: http://www.governanceinstitute.com.au/media/365827/ggg_ethics-in-the-public-sector.pdf și http://www.governanceinstitute.com.au/media/702634/ggg_conflicts_interest_related_party_transactions.pdf

privire la etică, care ar trebui:

- să fie aplicabil întregului personal, administratorilor și contractorilor relevanți;
- să adreseze în mod specific înțelesul și aplicabilitatea unor termeni precum “comportament etic”, „acționează cu integritate”, „interes public”;
- să exprime în mod clar valorile organizației și așteptările în legătură cu comportamentele din interiorul organizației și cu luarea deciziilor;
- să ofere claritate cu privire la comportamentul care se așteaptă de la membrii CA și personalul ÎP în interacțiunile lor cu alți membri ai comunității, cu miniștri, politicieni, etc;
- să analizeze suspiciunile de comportament lipsit de etică și de conflict de interese;
- să fie actualizat periodic printr-un proces de revizuire;
- să prevadă în mod clar sancțiuni pentru încălcări ale codului de etică (de exemplu, renunțarea la daune interese în caz de revocare sau demisie);
- să fie accesibil cu ușurință tuturor angajaților și publicului larg;
- să facă legătura cu raportul anual al organizației, printr-o declarație de conformare în acest raport în care se precizează politicile și procedurile care au fost implementate cu privire la etică și integritate;
- să facă legătura cu cadrul de transparență și de gestionare a plângerilor al ÎP, pentru a putea oferi canale sigure de raportare anonimă a suspiciunilor de încălcare a cadrului;
- să fie legat de performanța individuală a angajaților;
- să cuprindă programe adecvate de formare și instruire pentru noii angajați, cu instruirii regulate și permanente pentru toți angajații la toate nivelurile;
- să probeze faptul că acțiuni decisive sunt luate la timp atunci când au loc încălcări ale Codului de etică;
- să includă posibilitatea revizuirii cadrului de etică ca urmare a identificării unor comportamente neetice;
- să ofere instrucțiuni cu privire la rezolvarea dilemelor etice prin articularea unui cadru pentru luarea deciziilor în materie de etică, care ar putea include:
 - descrierea contextului curent și elementele dilemei;
 - identificarea aspectelor etice în cauză;
 - determinarea a cine este afectat și în ce manieră;
 - identificarea alternativelor aflate la dispoziția persoanei care trebuie să rezolve dilema (acest pas ar putea include o analiză cost/ beneficiu);
 - identificarea consecințelor probabile pentru fiecare alternativă;
 - decizie asupra celei mai adecvate acțiuni;
 - reflecție asupra procesului, monitorizare și amendarea acțiunilor, dacă este cazul;
- să ofere o introducere în procese de auto-chestionare, pentru a permite angajaților să dezvolte abilități de luare a deciziilor;
- să ajute la implementarea unui regim de conformare pentru a asigura, de exemplu, că aspectele legate de luarea deciziilor concordă cu codul de etică;
- să folosească mecanisme de comunicare internă, precum intranet-ul, pentru a

evidenția atât comportamentul exemplar cât și cel neconform, precum și răspunsul management-ului la astfel de comportament;

- să includă procese adecvate pentru a asigura discutarea conflictelor de interese și a aspectelor ce țin de integritate. Acest lucru s-ar putea realiza prin numirea de mentori sau specialiști seniori care pot fi consultați în privința aspectelor de etică (sau prin folosirea unui hot-line de etică);
- să fie revizuit la intervale regulate pentru asigurarea eficacității acestuia.

În cadrul procesului de selecție și evaluare a administratorilor, se pot avea în vedere următorii indicatori de etică și integritate, pe care trebuie să îi demonstreze candidatul, ulterior membrul CA.

1. Înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui consiliu și acumulează permanent cunoștințe în această privință prin intermediul dezvoltării profesionale;

2. Pune interesele organizaționale deasupra oricăror altor interese;

3. Se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din consiliu;

4. Are și menține o reputație profesională excelentă;

5. Dialoghează cu onestitate;

6. Tratează informația confidențială și sensibilă cu discreția cuvenită și în conformitate cu mențiunile din contractul de mandat;

7. Dezvăluie „interese” ce pot cauza părtinire și subiectivitate în timpul deliberărilor consiliului. Se abține de la decizii în cadrul Consiliului de Administrație care l-ar putea pune într-o situație de conflict de interese;

8. Păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor consiliului;

9. Se comportă în concordanță cu propriile valori și cele ale organizației;

10. Respectă Codul de etică al întreprinderii publice, care se aplică nu numai angajaților acesteia, ci și membrilor Consiliului de Administrație.

De asemenea, în contractul de mandat vor fi înscrise criteriile de integritate și incompatibilitate, care pot fi dezvoltate conform acordului între părți respectând prevederile din H.G. 722/ 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011 și bazându-se inclusiv pe Ghidurile Agenției Naționale de Integritate privind incompatibilitățile și conflictul de interese.

2.2.14. Alte recomandări: Cadrul de competență pentru consiliul de administrație

Competențele de mai jos sunt relevante și un bun exemplu pentru momentul prezent de dezvoltare a sistemului de guvernare corporativă din România. Ele trebuie însă revizuite periodic, în funcție de experiențele autorităților publice tutelare și consiliilor în folosirea lor.

Competențele pe care trebuie să le aibă membrii CA/ CS, în conformitate cu Normele Metodologice privind selecția, trebuie înțelese în felul următor:

2.2.14.1. Structura și scopul cadrului de competență (Secțiunea a 8-a din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011)

a) Structura

Acest cadru de competență a fost dezvoltat pe baza unei revizuiri extensive a cadrelor de competență existente în sectorul privat și în cel public, și acoperă o serie de sectoare industriale.

Acest cadru de competență este împărțit în 3 grupuri principale:

A) Competențe

B) Trăsături

C) Alte condiții care pot fi eliminatorii

Fiecare grup constă dintr-un set de competențe propuse ce sunt recomandate ca și cerințe prealabile pentru membrii CA/ CS.

Tabel 3: Competențe propuse pentru utilizarea cu Matricea Consiliului

Grup	Descrierea pe larg a competențelor propuse
A. Competențe	
a) Competențe specifice sectorului ÎP	1. Cunoștințe de sector specifice industriei
b) Competențe profesionale de importanță strategică / tehnice	2. Strategia 3. Finanțe și contabilitate 4. Managementul riscului 5. Conștientizare organizațională 6. Marketing strategic 7. Managementul capitalului uman 8. Tehnologia informației 9. Legislație
c) Guvernanță corporativă	10. Guvernanța ÎP 11. Rolurile directoare și ale consiliului 12. Luarea deciziilor în cadrul consiliului 13. Performanța sălii de consiliu 14. Gândire strategică și previziuni 15. Monitorizarea performanței 16. Președinția consiliului 18. Comitetul președinției
d) Social și personal	19. Luarea deciziilor 20. Conștientizare politică / perspicacitate 21. Influență 22. Managementul conflictului 23. Relații interpersonale

Grup	Descrierea pe larg a competențelor propuse
	24. Negociere
e) experiență pe plan local și internațional	
f) competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice	
g) Altele	
B) Trăsături	
a) reputație personală și profesională	
b) integritate	25. Etică și integritate
c) independență	26. Independență
d) expunere politică	27. Expunere politică
e) abilități de comunicare interpersonală	
f) aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor	
g) diversitate de gen	28. Gen
h) altele, în funcție de specificitatea întreprinderii publice	
c) Alte condiții care pot fi eliminatorii (Condiții prescriptive și proscriptive)	
a) rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat mandatul de administrator sau de director	
b) înscrieri în cazierul fiscal și judiciar;	
c) altele, în funcție de specificitatea întreprinderii publice și prevederile legale aplicabile	29. Număr de mandate

Consiliile diferă în dimensiune, complexitate și impact social, iar ca rezultat, importanța relativă pentru fiecare competență poate varia bazat pe natura consiliului pentru care sunt numite persoanele. Fiecare consiliu trebuie așadar să își dezvolte profilul de consiliu specificând cerințele de competență – câte persoane trebuie să posede competențe și la ce nivel de experiență.

Pentru fiecare Competență există o definiție urmată de un set de indicatori cheie care specifică competențele necesare. Aceste definiții de competență sunt bazate pe un nivel 3 de experiență – Competent.

b) Scopul cadrului de competență

Cadrele de competență sunt folositoare și necesare într-un număr de procese desfășurate la nivelul CA de la recrutare până la dezvoltare, managementul performanței și planificarea succesiunii. Totuși, pentru a putea cu adevărat să contribuie la sprijinirea luării deciziilor, acestea trebuie să reflecte cu acuratețe nevoile diferitelor posturi din cadrul Consiliului, dar și cele ale organizației în ansamblu în materie de aptitudini, experiență și comportament.

Cadrul de competență trebuie să reflecte specificațiile postului și ale persoanei, nevoile pe termen mediu și lung ale organizației, dar și valorile și principiile organizaționale. Acestea trebuie să conțină un amestec de comportamente specifice postului și organizației și să reflecte nevoia de a construi o echipă diversă.

Cadrul de competență trebuie să fie revizuit cu regularitate și ajustat prin planificare focalizată pe viitor.

Acest cadru de competență poate fi folosit ca un ghid pentru selecția, formarea și evaluarea administratorilor, după cum urmează:

Scop și activitate	Aplicări ale Cadrului
Selecție	<ul style="list-style-type: none"> • Conceperea interviului de selecție • Proiectarea instrumentelor de evaluare și a exercițiilor • Evaluarea potențialelor numiri în raport cu cerințele de competență
Formare & Dezvoltare	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea lacunelor de aptitudini și definirea nevoilor de formare • Dezvoltarea unui curriculum pentru programele de formare • Ghid pentru inițierea noilor numiri
Evaluare	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea criteriilor de evaluare a performanței • Cadru de referință pentru furnizarea feedback-ului de performanță • Instrument pentru evaluarea lacunelor de competență

2.2.14.2. Dicționar de competențe

A. Competențe

a) Competențe specifice sectorului ÎP

Cunoștințe de sector specifice industriei

Descriere: cunoaște sectorul în care funcționează societatea, inclusiv tendințele și forțele care modelează industria, evoluțiile viitoare, modele și strategii relevante de afaceri și poate articula poziționarea competitivă a societății în raport cu alți jucători din sector.

Indicatori:

1. Familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează societatea;
2. Cunoaște care sunt jucătorii cheie ai industriei și modul în care relaționează aceștia;
3. Înțelege peisajul competitiv și cum influențează acesta organizația și sectorul ca întreg;
4. Se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare, evoluții și forțe (sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice, etc.) care modelează industria;
5. Împărtășește cunoștințele și perspectivele industriei cu alți membri ai consiliului în sprijinul procesului de luare a deciziilor;
6. Poate referi indicatori de performanță corporativă la tendințele industriei.

b) Competențe profesionale de importanță strategică / tehnice

Strategia

Descriere: are o cunoaștere aprofundată a procesului strategic și poate evalua opțiunile strategice și riscurile, identifică prioritățile strategice și contribuie prin prezentarea de direcții strategice executivului, în scopul de a oferi valoare și creștere pentru organizație pe termen lung.

Indicatori:

1. Contribuie la definiția consiliului referitor la viziunea organizației, valorile și scopul care ghidează strategia;
2. Înțelege modul prin care organizația creează valoare în contextul industriei sale;
3. Familiar/ă cu modelele de afaceri și metodele de analiză strategică, evaluarea de opțiuni și crearea unei strategii organizaționale;
4. Poate articula obiectivele strategice ale organizației și poziția strategică curentă;
5. Înțelege și poate sprijini consiliul în evaluarea mediilor politice, sociale, economice, culturale și tehnologice ale organizației și schimbări relevante pentru strategia organizației și pentru direcția viitoare;
6. Înțelege factorii implicați în implementarea cu succes a strategiei și conducerea schimbării organizaționale.

Finanțe și contabilitate

Descriere: familiar cu cerințele privind guvernarea financiară aprofundată și a practicilor de management financiar contemporan, inclusiv responsabilitățile fiduciare ale principiilor consiliului și de contabilitate, audit financiar și rapoarte financiare.

Indicatori:

1. Notifică consiliul cu privire la problemele cu implicații posibile financiare sau contabile;
2. Ajută membrii consiliului să înțeleagă potențialele implicațiile financiare ale deciziilor specifice;
3. Explică aspectele financiare și contabile într-un mod care poate fi ușor de înțeles de către membrii consiliului care au un nivel scăzut de competență financiară;
4. Efectuează dezvoltarea unei viziuni analitice independente a consiliului privind bunăstarea financiară și mediul de control financiar al organizației;
5. Familiarizat/ă cu reglementările și normele aplicabile de bune practici;
6. Familiarizat/ă cu standarde profesionale de contabilitate;
7. Înțelege politicile și practicile sectorului public al finanțelor și contabilității.

Managementul riscului

Descriere: înțelege importanța evaluării și atenuarea riscurilor organizaționale și este familiarizat/ă cu metodologiile și procesele pentru îndeplinirea cerințelor managementului de risc.

Indicatori:

1. Familiarizat/ă cu subiecte, strategii și tehnici curente referitoare la identificarea și atenuarea riscului;
2. Asistă consiliul în identificarea, cuantificarea și propunerea de strategii pentru managementul riscului;
3. Se angajează în dezvoltarea profesională continuă în ceea ce privește metodologiile managementului de risc;
4. Explică aspectele tehnice legate de managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles;
5. Conduce strategia de implicare a consiliului în ședințe informate despre risc;

6. Preia comanda de propuneri care au fost aduse în atenția consiliului de administrație pentru revizuire, în evaluarea componentelor de management al riscurilor.

Conștientizare organizațională

Descriere: are abilitatea de a înțelege funcționarea, structura și cultura organizației dar și climatul politic, cel social și cel economic în care operează organizația.

Indicatori:

1. Înțelege rolurile altora, ordini de zi și perspective precum și dinamica relației ce se derulează și afectează obiectivele mai ample;
2. Poate identifica factorii reali de decizie precum și persoanele ce îi pot influența;
3. Poate sprijini consiliul în precizarea modalității prin care noi oportunități, evenimente sau situații pot afecta persoanele și grupurile din cadrul organizației;
4. Este confortabil/ă și versatil/ă în diferite contexte politice, sociale și de afaceri.

Marketing strategic

Descriere: Are cunoștințe și experiență referitoare la marketingul strategic și comunicare, și poate asista consiliul în evaluarea planurilor de marketing, programelor și bugetelor, pentru a asigura alinierea cu viziunea, valorile și obiectivele societății.

Indicatori:

1. Poate asista consiliul în contribuirea la dezvoltarea și / sau evaluarea strategiei de marketing a societății;
2. Poate ghida consiliul în evaluare eficacității programelor și campaniilor de marketing;
3. Asistă consiliul în interpretarea informațiilor de marketing strategic, inclusiv datele despre tendințele pieței, analiza datelor clienților și de capital de brand;
4. Înțelege care sunt părțile interesate externe ale organizației și poate evalua dacă metodele potrivite de comunicare sunt folosite pentru a comunica cu ei;
5. Are cunoștințe despre marketingul contemporan și tehnici de comunicare cum ar fi social media și cum acestea pot fi folosite pentru a ajunge la audiențe diverse.

Managementul capitalului uman

Descriere: Are cunoștințe și experiență de management strategic al resurselor umane și poate asista consiliul la evaluarea strategiilor de resurse umane (RU) ale societății, în vederea alinierii cu viziunea, valorile și obiectivele societății.

Indicatori:

1. Are cunoștințe despre practici contemporane de RU și folosește aceste cunoștințe în asistarea consiliului pentru evaluarea eficacității programelor și strategiei de RU;
2. Asistă consiliul în înțelegerea politicii și contextului reglementar ce guvernează funcția de RU în organizație, inclusiv Legislația Muncii, Codurile Relaționale de Muncă și convențiile internaționale de muncă relevante;
3. Sfătuiește consiliul referitor la potențialele implicații (legale / financiare / IR / etc.) a problemelor de RU;

4. Înțelege procesele cheie de RU cum ar fi recrutarea și selecția, formarea de talent, compensare, managementul performanței și managementul de succesiune, și oferă sfaturi consiliului referitor la aceste aspecte atunci când este necesar;

5. Are experiență cu dezvoltarea programelor de compensare executivă.

Tehnologia informației

Descriere: înțelege rolul IT-ului ca o unealtă strategică de afaceri și ghidează luarea deciziilor a consiliului cu respect pentru strategia de Tehnologia Informațiilor și a Comunicațiilor (TIC) și investiții a societății.

Indicatori:

1. Se menține la curent cu dezvoltările în TIC;
2. Asistă consiliul în evaluarea strategiei TIC;
3. Oferă consiliului o evaluare independentă a problemelor tehnice de TIC;
4. Asistă consiliul în gândirea și pregătirea futuristă pentru schimbările TIC;
5. Sfătuiește consiliul pe probleme de securitate cibernetică.

Legislație

Descriere: are o înțelegere a sistemului legal și a mediilor legale și regulatoare în care operează societatea.

Indicatori:

1. Are cunoștințe funcționale despre legislația de contract și dreptul comercial general;
2. Familiar/ă cu cadrul legislativ și statutele sub care operează organizația;
3. Poate ghida consiliul cu privire la aspectele de conformitate legale și de reglementare;
4. Sfătuiește consiliul referitor la problemele cu posibile implicări juridice;
5. Asistă membrii consiliului în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora;
6. Se menține la curent referitor la problemele cu implicații legale pentru organizație.

c) Competențe de guvernanță corporativă

Guvernanța ÎP

Descriere: are o cunoaștere de bune practici și principii de guvernanță corporativă, este familiarizat/ă cu legislația și politicile guvernamentale referitoare la guvernanța întreprinderilor deținute de stat și înțelege importanța gestionării resurselor publice într-o manieră transparentă și eficace.

Indicatori:

1. Familiarizat/ă cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanță corporativă fundamentale;
2. Înțelege cadrul guvernantei corporative în care operează societatea, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante;
3. Demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate;

4. Înțelege structura de responsabilitate și cum diverse organisme relaționează unul cu celălalt – Ministerul Finanțelor Publice, Autoritatea Publică Tutelară, consiliul și executivul societății.

Rolurile directorilor și ale consiliului

Descriere: are o înțelegere clară cu privire la rolul și funcțiile consiliului și îndatoririle directorilor.

Indicatori:

1. Înțelege structura și compoziția consiliului;
2. Înțelege funcțiile și responsabilitățile consiliului;
3. Înțelege rolurile și responsabilitățile membrilor consiliului;
4. Înțelege obligațiile asociate cu responsabilitatea fiduciară;
5. Recunoaște distincția între direcția strategică și cea operațională.

Luarea deciziilor în cadrul consiliului

Descriere: contribuie la luarea deciziilor consiliului prin exercitarea unui raționament independent, înțelegând principiul responsabilității colective.

Indicatori:

1. Caută clarificări atunci când are incertitudini cu privire la o problemă sau când nu există claritate;
2. Solicită sfat specializat atunci când sunt necesare alte perspective și puncte de vedere despre decizii critice;
3. Exerciță o judecată independentă și oferă o părere obiectivă după o atentă evaluare a tuturor problemelor;
4. Recunoaște nevoia de îndepărtare a părtinirilor personale, convingerilor politice și a intereselor speciale atunci când consideră problemele din perspectiva consiliului;
5. Este conștient/ă de pericolul gândirii de grup și solicită întrebări provocatoare sau exploratoare pentru a facilita procesul consiliului de luare a deciziilor;
6. Recunoaște faptul că consiliul vorbește pe o singură voce și se consideră responsabil/ă (dar și pe alții) pentru deciziile luate de către consiliu.

Performanța ședințelor de consiliu

Descriere: are cunoștințe despre protocoalele, procedurile și practicile asociate cu ședințele de consiliu și cu adunările generale, și poate oferi asistență consiliului pentru ca acesta să opereze într-o manieră consistentă cu principiile de bună guvernare corporativă.

Indicatori:

1. Are cunoștințe despre procedurile de consiliu și face referire la reglementările potrivite găsite în regulamentele interne ale societății și în alte surse;
2. Acționează în conformitate cu reguli relevante de comportament ce guvernează consiliul și / sau adunările generale;
3. Arată devotament consiliului prin pregătirea pentru și participarea la ședințelor de consiliu;
4. Alocă timpul necesar pentru îndeplinirea obligațiilor de consiliu dincolo de participarea la ședințe;

5. Participă activ la discuții și contribuie la luarea deciziilor;
6. Contribuie la crearea unui climat îndreptat spre un dialog deschis, sincer și onest la ședințele consiliului;
7. Arată respect și curtoazie celorlalți membri ai consiliului;
8. Nu domină discuțiile ci le permite altora oportunități pentru a își expune perspectivele și opiniile.

Gândire strategică și previziuni

Descriere: înțelege rolul consiliului în oferirea unei direcții strategice pentru organizație pe termen lung.

Indicatori:

1. Alături de alți membri ai consiliului, monitorizează mediul extern pentru schimbări ce pot afecta organizația;
2. Poate analiza informații competitive și date de referință;
3. Contribuie la planificarea de scenarii la nivel de consiliu pentru a evalua oportunitățile și riscurile pe termen scurt, mediu și lung;
4. Monitorizează baza de resurse a organizației pentru a îi asigura adecvarea cu nevoile viitoare;
5. Poate identifica, revizui, evalua sau provoca presupuneri pe care se bazează analiza SWOT;
6. Provocă structura de management la o gândire futuristă referitor la organizație și a nu se limita la status quo.

Monitorizarea performanței

Descriere: înțelege că responsabilitățile consiliului pentru supervizarea performanței managementului și monitorizează adaptarea organizației la responsabilitățile sale legale, etice sau sociale.

Indicatori:

1. Poate evalua eficacitatea controlului intern și a sistemelor de managementul riscului;
2. Înțelege cadrul de risc al organizației;
3. Înțelege auditul intern și funcțiile conforme;
4. Comunică potrivit despre eficacitatea sistemelor de asigurare și despre revizuirea acestor sisteme și procese;
5. Contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către consiliu în relație cu rezultate cheie de afaceri;
6. Înțelege responsabilitățile legale, etice și sociale ale organizației și monitorizează conformitatea cu acestea;
7. Monitorizează relația structurii manageriale cu părțile interesate externe cheie;
8. Ajută consiliul în implicarea părților interesate prin metode potrivite pentru determinarea, răspunderea la, și raportarea la interese materiale economice, legale, etice, sociale și de mediu.

Președinția consiliului

Descriere: înțelege faptul că responsabilitatea primară a președintelui este de a conduce consiliului și de a crea un climat propice pentru luarea deciziilor cu eficiență.

Indicatori:

1. Demonstrează o conducere eficientă a consiliului;
2. Arată responsabilitate pentru cultura și dinamica consiliului;
3. Preia conducerea procesului de inițiere al consiliului;
4. Posedă un sistem eficient pentru planificarea și gestionarea treburilor consiliului;
5. Își asumă responsabilitatea pentru performanța managerială a consiliului;
6. Este eficient/ă în gestionarea procesului de luare a deciziilor în cadrul consiliului;
7. Oferă suport și încredere pentru performanța individuală;
8. Are o relație eficientă de lucru cu structura de management;
9. Are bune relații de lucru cu celelalte părți interesate.

Conducerea comitetelor

Descriere: oferă o conducere eficientă comitetului pentru a asigura că acesta își îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile.

Indicatori:

1. Demonstrează o conducere eficientă a comitetului;
2. Arată responsabilitate pentru performanța comitetului;
3. Are un sistem eficient pentru a rezolva problemele ridicate de către comitet;
4. Este eficient/ă în gestionarea procesului de luare a deciziilor din cadrul comitetului;
5. Are bune relații de lucru cu părțile interesate cheie dar și cu managementul;
6. Asigură raportarea în timp util către consiliu.

d) Social și personal

Luarea deciziilor

Descriere: contribuie la luarea deciziilor în cadrul consiliului prin exercitarea de gândire și judecată independente, considerând binele pe termen lung al organizației, și nu doar rezultatele pe termen scurt.

Indicatori:

1. Nu este predispus/ă la decizii pripite ci mai degrabă cântărește problemele și ia în calcul opțiunile și riscurile, fără amânare;
2. la decizii bazate pe analiză, înțelepciune, experiență și raționament;
3. Se consultă cu alții pentru perspective diferite;
4. la timp pentru a cerceta probleme cu care nu este familiar/ă;
5. Este căutat/ă de către alții pentru sfaturi și soluții;
6. Caută să ofere claritate discuțiilor;
7. Este capabil/ă să organizeze și să utilizeze informația cu eficiență;
8. la decizii în timp util, folosind informații incomplete, acolo unde este nevoie, pentru a putea respecta termene limită importante.

Conștientizare politică / perspicacitate

Descriere: are abilitatea de a evalua și manevra cu eficacitate, printr-un mecanism complex de intra și inter relații organizaționale.

Indicatori:

1. Poate evalua climatul politic al organizațiilor și îl poate naviga cu eficacitate;
2. Înțelege cum funcționează persoane și organizații și folosește această cunoaștere pentru a ghida deliberările consiliului;
3. Investește timp în înțelegerea nevoilor, intereselor și influența părților interesate interne și externe;
4. Adesea ajută pe alții în clarificarea situațiilor și relațiilor politice complexe;
5. Este ager/ă însă se comportă cu tact în privința aspectelor de o înaltă sensibilitate.

Influență

Descriere: are abilitatea de a construi bune rețele și relații în cadrul și în afara organizației pentru a putea influența deciziile și rezultatele în vederea beneficiului organizației și pentru o viitoare realizare a scopurilor acesteia.

Indicatori:

1. Este eficient/ă în convingerea și influențarea altora, inclusiv a celor cu statut și putere egale, superioare sau subordonate;
2. Impune respectul celorlalți membri ai consiliului, al directorilor executivi și al altor persoane de influență în guvernământ și în ampla comunitate de afaceri;
3. Construiește relații și rețele în cadrul cercurilor de importanță și influență strategică;
4. Exerciți influență în timp ce onorează principiul responsabilității colective și respectă hotărârile autorității.

Managementul conflictului

Descriere: are capacitatea de a transforma conflicte în oportunități pentru rezolvarea creativă a problemelor și luarea deciziilor.

Indicatori:

1. Nu evită conflictul ci îl vede ca pe o oportunitate pentru dialog și găsirea unor soluții creative pentru problemele existente;
2. Este priceput/ă la găsirea unui interes comun și la obținerea de cooperare în fața unor opinii adverse;
3. Este capabil/ă să aplaneze dispute și să negocieze înțelegeri;
4. Citește persoane și situații cu eficacitate pentru a nu agrava situațiile dificile;
5. Se concentrează atunci când îi ascultă pe alții.

Relații interpersonale

Descriere: relaționează cu succes cu alții în diverse grupuri și situații, promovând relațiile armonioase de lucru.

Indicatori:

1. Relaționează cu succes cu alții indiferent de poziție, putere, influență sau status;
2. Este eficient/ă în stabilirea rapoartelor;
3. Investește timp și energie pentru a fi cunoaște pe cei cu care trebuie să interacționeze;
4. Este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației;
5. Poate împrăștia cu ușurință situații de înaltă tensiune.

Negociere

Descriere: este eficient/ă în negocierea de înțelegeri care obțin rezultatele dorite, într-o manieră ce demonstrează respect și integritate.

Indicatori:

1. Negociază cu succes în situații de criză, atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe;
2. Soluționează diferențele cu minimum de impact;
3. Poate obține concesii fără a deteriora relațiile;
4. Poate fi direct/ă și puternic/ă dar și diplomat/ă;
5. Câștigă cu ușurință încrederea;
6. Are un bun simț al momentului.

e) experiență pe plan local și internațional

f) competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice

g) Altele

B) Trăsături

a) reputație personală și profesională;

b) integritate;

Etică și integritate

Descriere: se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relația cu alții și cu organizația.

Indicatori:

1. Înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui consiliu și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională;
2. Plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte interese;
3. Se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din consiliu;
4. Vorbește cu onestitate și sinceritate;
5. Tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat;
6. Dezvăluie "interese" ce pot cauza părtinire și subiectivitate în dezbaterile consiliului; se abține de la deciziile consiliului de administrație ce pot crea conflicte de interese;
7. Păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor consiliului;
8. Se comportă în concordanță cu propriile valori și cu cele ale organizației.

c) independență;

Independență

Descriere: posedă o gândire independentă și este capabil/ă să ofere provocarea și rigoarea necesare pentru a asista consiliul în realizarea unei înțelegeri globale a informațiilor și opțiunilor care facilitează un standard înalt de luarea deciziilor.

Indicatori:

1. Este dispus/ă să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente și detrimentul potențial personal;
2. Încurajează discuția riguroasă și opinii diverse pentru a putea preveni și risipi gândirea de grup;
3. Adoptă o abordare curioasă și pune sub semnul întrebării în mod activ ipotezele și testează presupuzițiile;
4. Solicită clarificări și explicații;
5. Este dispus/ă să conteste status quo-ul și modul tradițional de a face lucrurile.

3. Rolul Ministerului Finanțelor Publice

3.1. Principii de exercitare a rolului Ministerului Finanțelor Publice

În domeniul guvernantei corporative, MFP exercită funcții legate de uniformizarea practicilor de guvernare corporativă și de monitorizare unitară a performanței întreprinderilor publice.

MFP are totodată și atributul extrem de important de a constata abaterile în implementarea legislației privind guvernarea corporativă la nivelul autorităților publice tutelare sau la nivelul consiliilor de administrație ale întreprinderilor publice, constatând contravențiile și aplicând, după caz, sancțiunile contravenționale. Sancțiunile pecuniare prevăzute în legislație sunt extrem de importante în vederea responsabilizării tuturor nivelurilor de decizie cu privire la atribuțiile ce le revin în implementarea guvernantei corporative.

Prin sistemul de monitorizare gestionat la nivelul MFP, se colectează, prelucrează și analizează date atât în ceea ce privește implementarea legislației privind guvernarea corporativă, cât și în ceea ce privește performanțele financiare și non-financiare ale ÎP, măsurate prin indicatorii de performanță înscrși în contractele de mandate ale administratorilor și prin alți indicatori economico-financiar cu privire la activitatea întreprinderii publice. Aceste date sunt folosite pentru analize comparative între APT-uri/ ÎP, pentru informarea publicului larg cu privire la funcționarea cadrului de guvernare corporativă și de management al performanței aplicabil ÎP, dar și pentru sprijin acordat APT/ ÎP în vederea aplicării prevederilor legislative, recomandărilor și principiilor de guvernare corporative incluse în legislația în vigoare și în materiale conexe, precum prezentul ghid.

3.2. Recomandări specifice

3.2.1. Monitorizarea și evaluarea aplicării de către autoritățile publice tutelare a legislației privind guvernanta corporativă

În mod evident, fiecare APT este responsabilă pentru monitorizarea aplicării legislației privind guvernanta corporativă de către ÎP aflate în subordine/ control. La nivel național însă, responsabil de monitorizarea felului în care APT aplică sus-numita legislație este MFP. Conform Legii nr. 111/2016 pentru aprobarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, Guvernul susține pentru Ministerul Finanțelor Publice un rol complex de monitorizare, centralizator, axat pe supravegherea implementării legislației privind guvernanta corporativă de către autoritățile publice tutelare și întreprinderile publice.

În această arhitectonică instituțională, autoritățile publice tutelare raportează periodic către Ministerul Finanțelor Publice cu privire la:

- stadiul implementării O.U.G. nr. 109/ 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice de către întreprinderile publice pe care le au în subordine/ coordonare/ autoritate sau portofoliu autoritățile publice tutelare;
- îndeplinirea indicatorilor economico-financiarî înscriși în planurile de administrare și în contractele de mandate ale conducerilor companiilor;
- celelalte obligații care decurg pentru întreprinderile publice din legislația privind guvernanta corporativă.

Monitorizarea pe care o realizează MFP asupra indicatorilor de performanță financiarî și non-financiarî se realizează în colaborare cu autoritățile publice tutelare, însă raportările sunt remise și acționarilor minoritari, în cazul în care aceștia există și solicită această informare.

Pe lângă această funcție de monitorizare, MFP are și importantul rol de asigurare a unui cadru uniform la nivel național în ceea ce privește guvernanta corporativă, prin elaborarea de ghiduri, norme metodologice și bune practici (în acord cu cele mai bune practici internaționale) cu privire la toate aspectele ce țin de implementarea unui sistem performant de gestionare a participațiile statului în economie, de la metodologii privind evaluarea performanței și remunerarea Consiliilor de Administrație până la modele de scrisori de așteptări formulate de autoritățile publice tutelare vizavi de conducerile întreprinderilor.

Nu în ultimul rând, MFP asigură și un înalt nivel de transparență, pentru publicul larg, în ceea ce privește performanța întreprinderilor publice din România, putând realiza totodată comparații și benchmark-uri cu întreprinderi publice similare din afara României sau cu societăți private. MFP nu publică numai date și analize cu privire la rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor publice, ci și evaluări asupra felului în care atât întreprinderile publice, cât și autoritățile publice tutelare, aplică regulile privind guvernanta corporativă ce se găsesc atât în legislația națională în vigoare, dar și alte exemple de bune practici implementate la nivel individual de întreprinderi. Aceste informații sunt cuprinse în primul rând în raportul anual cu privire la activitatea întreprinderilor publice elaborat de MFP, înaintat guvernului și publicat pe pagina de Internet proprie a MFP.

Procedura de colectare a datelor de la nivelul APT, cu privire la îndeplinirea atribuțiilor de guvernanta corporativă ale ÎP și cele ale APT a fost aprobată prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 2874/2016 privind reglementarea procedurii de

monitorizare a implementării prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011.

În linii mari, pentru a monitoriza aplicarea de către APT, au fost urmărite aspecte precum:

- Au înființat structuri de guvernanză corporativă [Da/ Nu]?
- Care este organigrama structurilor de guvernanză?
- Ce competențe generale/ specializări are personalul din structurile de guvernanză?
- Care sunt atribuțiile structurii de guvernanză? A se selecta din:
 - Alcătuirea mandatelor pentru reprezentantul statului în AGA ÎP;
 - Alcătuirea mandatelor pentru negocierea indicatorilor de performanză;
 - Monitorizarea execuției contractelor de mandat;
 - Monitorizarea evoluției indicatorilor de performanză;
 - Realizează rapoarte publice anuale asupra portofoliul de ÎP al APT;
 - Transmite rapoartele periodice de monitorizare a evoluției indicatorilor de performanză, și alte informații solicitate, către MFP;
 - Monitorizează includerea în contractele de mandat a clauzelor obligatorii cf. HG 722/ 2016;
 - Se asigură de reflectarea așteptărilor din scrisoarea de așteptări în contractul de mandat/ indicatorii de performanză. Precizați cum se derulează procesul de asigurare;
- Evaluează implementarea legislației privind guvernanză corporativă de către ÎP din subordine?
 - Care sunt concluziile evaluării?
 - Care este gradul de conformare?
 - Care sunt aspectele din legislație unde trebuie îmbunătățită conformarea?
 - Pentru câte ÎP din subordine a declanșat procesul de selecție la timp (30 zile de la intrarea în vigoare a HG 722/ 2016? [a se insera nr. și denumirea ÎP pentru care a declanșat]?
 - A înființat, cf. HG 722/ 2016, Comisie de Selecție la nivelul APT? [Da/ Nu]?
 - Care este compoziția Comisiei de Selecție?
 - Au publicat la timp Scrisori de Așteptări? Pentru câte ÎP din subordine? [a se insera nr și numele ÎP pentru care a publicat]?
 - Realizează instruirii în domeniul guvernanză corporative pentru reprezentanții ÎP (administrare și conducere) sau pentru alte departamente din APT? Da/ Nu. [a se insera tematica instruirilor realizate și data efectuată].

3.2.2. Baza de date a administratorilor întreprinderilor publice

La nivel centralizat, național, MFP trebuie să creeze și să întrețină baza de date a administratorilor în întreprinderi publice. Baza de date este disponibilă publicului larg. Aceasta trebuie să aibă următoarele caracteristici:

1. format unitar;
2. reflectare a tuturor informațiilor cuprinse în bazele de date disponibile și publice la nivelul fiecărei APT;
3. caracter interactiv;
4. funcție de cautare – în funcție de numele administratorului, numele societății, domeniile de expertiză ale administratorilor;
5. informația cuprinsă să fie completă, în sensul în care în dreptul fiecărui administrator să fie cuprinse cel puțin următoarele informații:
 - a. Nume, prenume;
 - b. CV complet (format PDF, descărcabil) și biografie de 2-3 paragrafe;
 - c. Competențe și domenii de expertiză, sub formă de enumerare de cuvinte cheie, preselectate;
 - d. Din ce CA/ CS face parte, în cadrul ÎP sau în cadrul companiilor cu acționariat exclusiv privat sau unde statul nu deține decât pachete minoritare;
 - e. Din ce CA/ CS a făcut parte, în ce perioadă, care a fost motivul încetării mandatului;
 - f. Declarația de interese;
 - g. Valoarea remunerației totale încasate în anul financiar precedent de la fiecare din ÎP unde este administrator.

Cu timpul, această bază de date poate fi folosită pentru atragerea de candidați în consilii, existând inclusiv posibilitatea gestionării centralizate a procesului de selecție, prin depunerea CV-urilor în această bază de date.

4. Rolul Adunării Generale a Acționarilor (în cazul societăților)

Adunarea Generală a Acționarilor (AGA) este momentul când acționarii și toți membrii Consiliului de Administrație interacționează în mod direct. Conform bunelor practici internaționale, AGA primește și aprobă situațiile financiare auditate, alege membrii Consiliului de Administrație/ Supraveghere, numește auditori pentru noul mandat, aprobă remunerația administratorilor executivi și neexecutivi, aprobă schemele de compensare prin acțiuni, confirmă dividendele propuse, aduce modificări la actul constitutiv și la statut, aprobă procedura de lichidare a societății, aprobă transformarea societății, aprobă tranzacții extraordinare ce presupun transferul unei părți considerabile din patrimoniul societății, și rezolvă alte aspecte semnalate de acționari.⁵

În cazuri excepționale, Adunări Generale Extraordinare pot fi convocate în cazuri precum aprobarea unor achiziții majore, schimbarea denumirii societății, schimbări majore în structura financiară a societății (care necesită o modificare de capital social) sau revocarea administratorilor, în cazul în care au intervenit elemente majore în

⁵ “Luarea deciziilor, roluri și responsabilități în întreprinderile de stat din sectorul energetic din România”, raport redactat de Richard Frederick, în cadrul proiectului Delivery Unit, de asistență tehnică oferită de Banca Mondială către Cancelaria Primului Ministru

conduita acestora care îi plasează într-o poziție în care să nu își mai poată duce la îndeplinire mandatul.

Statul ca acționar evaluează activitatea Consiliului de Administrație și îndeplinirea indicatorilor de performanță (ai acestuia și ai administratorului executiv/ directorului general). Această evaluare va preceda ședința AGA, iar în cadrul ședinței vor fi prezentate în detaliu concluziile acesteia. Evaluarea va fi făcută în mod obiectiv și transparent, renegocierea anuală a indicatorilor de performanță făcându-se de asemenea în mod transparent, orice modificare fiind justificată cu argumente, în conformitate cu H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011. Revocarea Consiliului de Administrație se va face doar în cazuri excepționale, corectarea activității membrilor acestuia făcându-se de preferință prin revizuirea țintelor și indicatorilor de performanță, întrucât continuitatea la nivelul conducerii întreprinderii publice este un obiectiv pe care statul ca acționar îl urmărește, alături de cel al performanței.

5. Anexe

5.1. Anexa 1: Formatul scrisorii de așteptări

2XXX/XX AȘTEPTĂRILE ACȚIONARILOR DE LA ÎNTREPRINDEREA X

Prin prezenta scrisoare, noi, acționarii ÎP xxx, stabilim așteptările pe care le avem cu privire la rezultatele care trebuie obținute în urma implementării Planului de Administrare a ÎP xxx în termen de 4 ani, în intervalul de timp/

Guvernul/ APT rămâne angajat la ... [se menționează obiective bugetare și de politică publică ale guvernului, precum sunt ele menționate în strategiile sectoriale, în programul de guvernare, etc.: să mențină un deficit bugetar sub ...%, să reducă arieratele ÎP cu ..., să îmbunătățească accesul la electricitate în zonele izolate, să reducă penele de curent și să îmbunătățească calitatea serviciilor, să îmbunătățească eficiența energetică, să atingă o țintă de energie din surse regenerabile de ... până la ...] Ne așteptăm ca operațiunile ÎP xxx să contribuie la îndeplinirea acestor obiective. Suntem de asemenea preocupați de următoarele obiective pe termen lung ale sectorului [...], precum ... Vom continua să dialogăm cu consiliul cu privire la maximizarea valorii afacerii prin îmbunătățirea performanței și un management eficace al capitalului, conform cu așteptările din această scrisoare.

Viziunea acționarilor asupra obiectivelor de dezvoltare a întreprinderii publice

În viziunea noastră, ÎP se confruntă cu (provocări/ dificultăți/ oportunități/ riscuri) [enumerati-le].

Acțiunile întreprinse deja în această direcție sunt ... În timp ce inițiative majore sunt încă în curs de derulare, recunoaștem că nivelurile xxx de investiții de capital sunt necesare, iar riscurile asociate cu execuția – pentru care trebuie să existe strategii de atenuare a riscului – sunt ...

Ne așteptăm ca planul de investiții propus de conducerea ÎP să fie bazat pe studii de fezabilitate solide, întemeiate, care demonstrează eficiența investițiile, ca și potențiala valoare pentru acționari și pentru alți factori interesați. Astfel, planurile de investiții trebuie să aibă o valoare netă prezentă pozitivă, în condițiile unor prevederi rezonabile cu privire la beneficiile viitoare și la costul viitor cu capitalul.

Acționarii confirmă faptul că obiectul de activitate al ÎP nu poate fi altul decât cel înscris în Statutul ÎP, și că orice schimbare trebuie să fie aprobată prin modificarea statutului.

Clasificarea ÎP

Considerăm că întreprinderea publică se califică în una din următoarele categorii:

- ÎP al căror obiectiv principal/ unic este profitabilitatea;

sau

- ÎP al căror obiectiv principal este livrarea de servicii publice/ obligații de serviciu public (de detaliat care sunt acestea);

sau

- ÎP al căror obiectiv principal este operarea unui monopol natural, în condiții de eficiență economică.

(Dacă ÎP derulează mai multe tipuri de activități, care se califică în mod distinct în una din aceste categorii, acestea vor fi menționate separat, cu încadrarea fiecărei activități într-una din categoriile de mai sus).

Considerăm că ÎP operează într-o piață concurențială, astfel încât ar trebui să ia toate măsurile pentru creșterea competitivității. Recunoaștem totodată că reglementările x, y, z ar putea împiedica compania să funcționeze într-o manieră similară concurenților săi.

ÎP are următoarele constrângeri de reglementare:

- ...
-

Dividende

Acționarii se așteaptă să fie menținut un echilibru între investiții și dividende. Preferința noastră este pentru distribuire de dividende față de noi investiții, iar deciziile consiliului trebuie cântărite în lumina interesului social de a finanța afacerea/ politicile în domeniul ..., precum și obiectivului de reducere a gradului de îndatorare.

Ne așteptăm la un nivel minim/ mediu/ pe termen lung de dividende de ... Ne așteptăm să fim informați din timp de către consiliul cu privire la schimbări survenite în planificarea afacerii, de natură să pună în primejdie această țintă. De asemenea, propunerile anuale de dividende înaintate de CA pot devia, cu justificare, de la ținta pe orizont de timp lung menționată mai sus.

Actuala politică de dividende a ÎP ... recunoaște nevoile afacerii de ... și existența de riscuri care afectează ... Acționarii se așteaptă la o performanță îmbunătățită a afacerii și la reducerea costurilor asociate. În plus, acționarii se așteaptă ca politica de dividende să fie legată de îmbunătățirea performanței și reducerea costurilor.

Avertizare timpurie asupra oricărei schimbări materiale intervenite în prognoza care stă la baza Planului de Administrare

Este important ca administratorii să informeze acționarii în timp util de orice risc de deviere de la performanța așteptată.

Astfel, ne așteptăm ca administratorii să facă o cuantificare a riscurilor și să consulte în timp util acționarii dacă se așteaptă la devieri semnificative de la țintele previzionate.

Revizuirea strategiei corporative

Ne așteptăm ca administratorii să lucreze împreună pentru a asigura finalizarea la timp a revizuirii strategiei ÎP pentru următoarea perioadă. Ne așteptăm ca, în urma

finalizării acestui proces, consiliul să poarte discuții cu acționarii semnificativi cu privire la direcția strategică a întreprinderii publice. Ca acționari, ne rezervăm dreptul de a solicita informații ulterioare cu privire la direcția strategică a ÎP, ținând seama de așteptările generale exprimate în prezenta scrisoare.

Analiza prognozei economice

Ținând cont de expunerea ÎP în ..., am dori ca analiza prognozei pentru fiecare an, cuprinsă în Planul de Administrare, să reflecte scenarii probabile de preț, întrucât proiecția noastră este că prețurile ar putea crește/ scădea.

Schimbări legislative și de reglementare așteptate

Principalele aspecte de reglementare cu impact asupra ÎP sunt [...]

În concordanță cu angajamentele ..., guvernul/ agenția de reglementare, etc. plănuiește să implementeze următoarele schimbări de reglementare în următorii patru ani: [...]

Cu toate acestea, trebuie precizat că Parlamentul se poate angaja în propriul proces legislativ, cu potențial impact asupra ÎP. Ne așteptăm ca administratorii să analizeze schimbările legislative anunțate, și să raporteze asupra impactului estimat al acestora către acționari.

Aranjamente de finanțare și negarantarea de către stat a datoriilor

[Dacă este cazul] Guvernul furnizează în prezent următorul tip de finanțare pentru ÎP [...] Vă rugăm asigurați-vă că, dacă contractați împrumuturi, creditorii trebuie informați că respectiva datorie nu reprezintă datorie publică și, ca atare, nu este garantată de către stat.

Analiza post-investiții

Ne așteptăm ca administratorii să implementeze un sistem de analiză ex-post a investițiilor. Toate investițiile peste pragul de ... din ultimii ... ani, ar trebui să fie incluse în această analiză. Ne așteptăm ca rezultatele acestei analize să fie livrate de către consiliu acționarilor la maxim un an de la investiție.

Injecții de capital

Posibile majorări de capital vor fi posibile în funcție de posibilitățile de finanțare ale statului, și în orice caz vor fi supuse unei analize atente a beneficiilor așteptate față de alte surse de finanțare. Ar trebui notat ca ÎP ... trebuie să fie pregătită, în conformitate cu decizia ..., pentru accesarea de finanțare publică.

Evaluări independente

Ca parte din atenția noastră îndreptată constant asupra mediului de afaceri în care operează ÎP, și impactului acestuia asupra performanței și valorii întreprinderii publice, ne așteptăm ca ÎP să utilizeze în mod regulat analize de evaluare a activelor.

Calitatea și siguranța serviciilor

Aționarii ... sunt conștienți de importanța calității și siguranței serviciilor oferite de ÎP ... De aceea, solicităm ca ÎP să contribuie la următoarele obiective de îmbunătățire a calității serviciilor

Pe cale de consecință, ne așteptăm ca administratorii să fie informați cu privire la gradul de satisfacție al clienților/ consumatorilor, care să permită accesul la informații reale, cu costuri scăzute.

Controlul costurilor

Una dintre valorile de bază ale guvernului o constituie respectul pentru contribuabil. Este critic ca ÎP să opereze în cea mai eficientă manieră posibilă, pentru a asigura că utilizatorii primesc servicii la prețuri suportabile. Această abordare necesită o atenție sporită îndreptată asupra costurilor, prin livrarea de servicii eficiente, în mod transparent și sustenabil. Această așteptare derivă din angajamentul guvernului de a controla cheltuielile publice și de a menține bugetul statului în echilibru.

Etică și integritate

Amintim importanța implementării unui Cod de etică prin care se reglementează conflictul de interese și confidențialitate.

Subliniem importanța revizuirii regulate a funcționalității sistemului de control intern de către administratori, ca și importanța Comitetului de Audit din cadrul CA, precum și a lucrului acestui cu auditorii interni și externi responsabili de aceste aspect.

Rezultate strategice pentru următorii patru ani

Următoarele rezultate strategice sunt așteptate a fi atinse în următorii patru ani, la standarde/ costuri raționale, eficiente, scăzute, etc.:

1. ;
2. ;
3. ; și
4. .

Aceste rezultate strategice trebuie evidențiate prin acțiuni specifice propuse în Planul de Administrare.

Ne așteptăm ca toți membrii CA să fie informați cu privire la această Scrisoare de Așteptări, iar aceasta să fie publicată pe pagina web a ÎP, cu tratarea pertinentă a informației confidențiale și sensibile din punct de vedere concurențial.

Comunicare și raportare

Aționarii se angajează la întărirea răspunderii strategice, la îmbunătățirea gestionării activelor întreprinderii publice și la clarificarea așteptărilor lor cu privire la ÎP. Aceste priorități sunt posibile prin îmbunătățirea comunicării bidirecționale între administratori și acționari, pentru a sprijini o înțelegere a așteptărilor acționarilor, a

priorităților guvernamentale, a nivelurilor de responsabilitate și a alinierii cu prioritățile strategice ale ÎP.

Ca atare, este important ca ambele niveluri să se țină reciproc informate cu privire la orice aspecte cu impact material asupra ÎP și/ sau asupra intereselor acționarilor, inclusiv informații cu privire la riscurile cu privire la îndeplinirea planurilor de administrare.

Consiliul va redacta, transmite și publica rapoarte semestriale și anuale cu privire la îndeplinirea indicatorilor de performanță și a Planului de Administrare. Guvernul poate solicita și alte raportări de la ÎP, cu justa informare a celorlalți acționari, pentru a evita dezvăluirea exclusivă.

Remunerația

Sistemul de remunerare și stimulare a administratorilor și conducerii executive este de asemenea natură încât să ducă la creșterea valorii ÎP. Remunerația directorilor va fi rezonabilă în raport cu alte companii similare. De asemenea, ne așteptăm ca propunerile de remunerații pentru conducerea executivă să fie fundamentate de către Comitetul de Nominalizare și Remunerare din cadrul consiliului și ne așteptăm la o legătură directă între performanța întreprinderii publice și remunerația acordată.

5.2. Anexa 2: Formatul declarației de intenție

Model de declarație de intenție

Stimați membri ai Comisiei de selecție,

Introducerea candidatului și a experienței relevante a acestuia

Numele meu este și dețin o experiență profesională de (peste) ani în domeniul ... Am ocupat poziții precum ... în cadrul ... Consider relevantă ca experiență profesională pentru administrarea întreprinderii publice X ... și ..., întrucât, conform diagnozei/ analizei pe care o voi prezenta mai jos, întreprinderea publică X este deficitară la capitolul ...

În cadrul acestor experiențe am fost direct responsabil de următoarele realizări... [exemple: creșterea cu x% a cifrei de afaceri prin implementarea unei campanii de ..., reducerea cu x% a costurilor prin implementarea de măsuri precum ..., creșterea notorietății produselor întreprinderii publice prin ...]. Aceste informații pot fi consultate în .../ au fost documentate în .../ pentru aceste realizări am primit titlul de/ premiul de ...

Întrucât specializarea mea este în ..., consider că aş putea aduce întreprinderii publice/ organelor de conducere ale întreprinderii publice următoarea valoare adăugată: ... Pot efectua analize precum ... și implementa ideii precum ...

Din aceste motive, doresc să candidez pentru poziția de ... [a se lista profilul membrului CA/ CS pentru care candidează aplicantul].

Diagnoză/ analiză asupra întreprinderii publice

Din analiza datelor publice disponibile cu privire la întreprinderea publică, din lectura scrisorii de așteptări, a pachetului informativ oferit candidaților aflați pe lista scurtă de selecție în timpul selecției, dar și a documentelor X, Y, Z, am concluzionat că principalele provocări cu care se confruntă întreprinderea publică sunt ...

Contextul de piață și de reglementare în care se găsește întreprinderea publică are, în opinia mea, următoarele elemente definitorii ... Acestea au asupra întreprinderii publice, un impact în ... și în ...

Documentele de administrare ale întreprinderii publice de până acum (ex: planul de administrare, statutul) au următoarele caracteristici ... În opinia mea, acestea ar putea fi îmbunătățite prin ...

Prin urmare, direcțiile strategice pe care s-ar putea concentra compania în vederea atingerii țințelor la care acționarii se așteaptă sunt ...

Analiza elementelor de guvernanta corporativă

Întreprinderea publică implementează următoarele măsuri/ procese ce țin de domeniul guvernantei corporative.... Rolul CA/ CS este, în prezent ... Rolul celorlalte

organe de conducere este ... Consider că aceste roluri și responsabilități ar trebui modificate în următoarele direcții...

Din cele mai bune practici de guvernare corporativă, consider că măsurile ... și ... ar putea avea un impact pozitiv asupra întreprinderii publice, în sensul ...

În opinia mea, un bun administrator ar trebui să deruleze următoarele activități...

Elementele discutate în cadrul întâlnirilor CA/ CS ar trebui să fie ...

Documentarea și raportarea acestor interacțiuni ar trebui să se facă prin ... transmise ...

Interacțiunea dintre CA/ CS și conducerea executivă a întreprinderii publice ar trebui să fie caracterizată de ... De asemenea, colaborarea dintre CA/ CS și acționari ar trebui să se deruleze conform următoarelor principii...

În ceea ce privește lucrul în echipă, esențial pentru buna funcționare a unui CA/ CS, experiența mea este ... Am învățat că ... și consider că ... ar trebui folosite în ...

Interpretarea scrisorii de așteptări

Am studiat îndeaproape scrisoarea de așteptări publicată de întreprinderea publică și de autoritatea publică tutelară. Înțelegerea mea este că, pe durata mandatului Consiliului de Administrație, cele mai importante obiective strategice ale întreprinderii publice ar trebui să fie ...

De asemenea, rezultatele X și Y preconizate de acționari în scrisoarea de așteptări, pot fi atinse prin obiective precum X și Y stabilite de către conducerea executivă a întreprinderii publice pe o durată de ... și măsurate prin ... Pentru măsurarea gradului de îndeplinire a acestora, ca membri ai CA/ CS, ne vom baza pe ... furnizate de ..., în conformitate cu ...

Consider că o vulnerabilitate a întreprinderii publice, care ar putea periclita realizarea țintei .../ rezultatelor ... menționate în scrisoarea de așteptări este ..., întrucât ... Acest risc ar putea fi redus dacă [se vor exemplifica procese/ mecanisme de gestionare a acestor riscuri/ vulnerabilități]

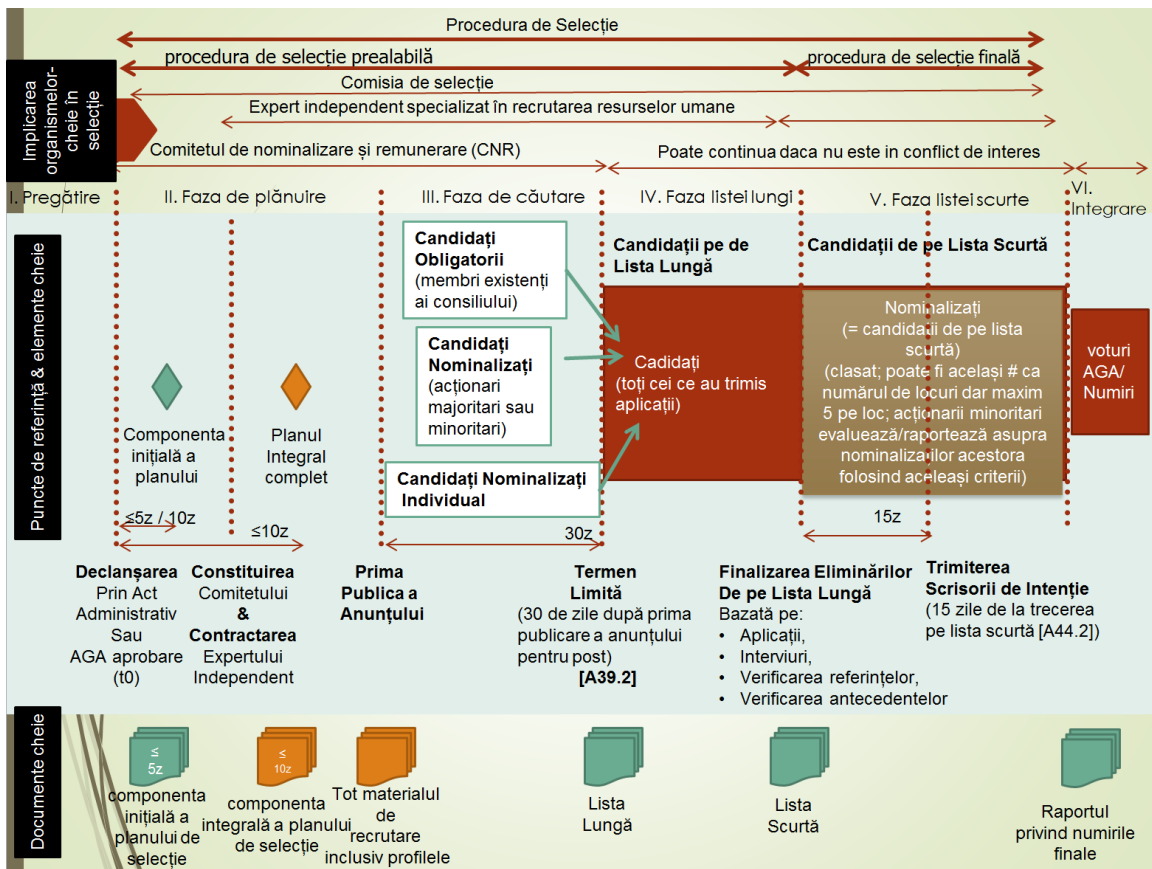
Indicatori utili în măsurarea unor rezultate precum ... și ..., menționate în scrisoarea de așteptări... sunt ...

În speranța că aplicația mea răspunde așteptărilor Comisiei de selecție, vă stau la dispoziție pentru detalii suplimentare.

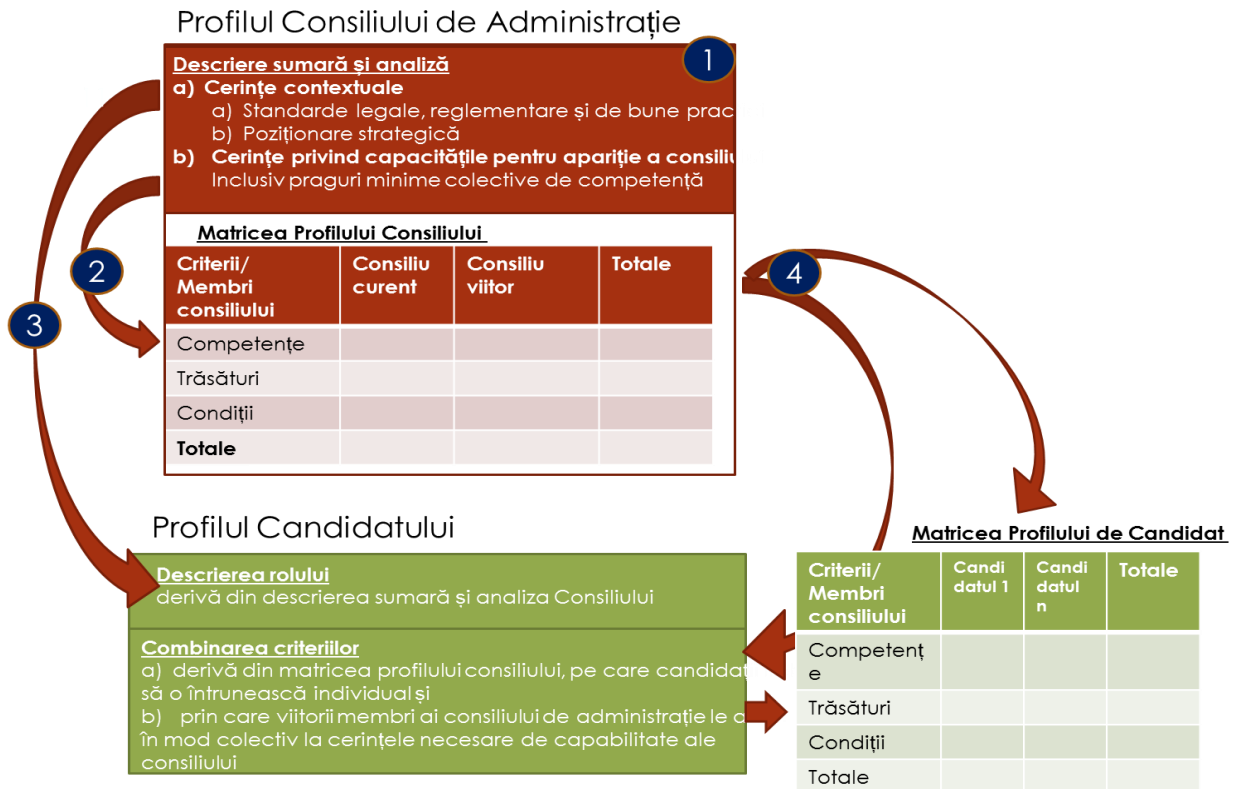
Cu stimă,

ZY

5.3. Anexa 3: Procesul de selecție



5.4. Anexa 4: Profilul CA



5.5. Anexa 5: Chestionar pentru Evaluarea Internă a CA/ CS⁶

Pentru fiecare aspect, indicați: 1 = Dezacord puternic 2 = Dezacord parțial 3 = Acord parțial 4 = Acord puternic

Obiective, strategie și mandat	1	2	3	4
1. Consiliul are un set de obiective independent de cel al conducerii executive a ÎP.				
2. Consiliul își evaluează în mod realist performanța față de obiectivele stabilite, la intervale de timp regulate, și la sfârșit de an.				
3. Consiliul a adoptat o strategie pentru întreprinderea publică sau a supravegheat în mod substanțial dezvoltarea uneia de către management, care cuprinde și reflecții asupra felului în care este condus administratorii.				
4. Strategia este aliniată cu mandatul și capacitățile ÎP, anume resurse umane, active, drepturi de proprietate intelectuală, resurse financiare și alte resurse.				
5. Consiliul dedică timp de calitate pentru a revizui implementarea strategiei.				
6. Strategia este actualizată în raport cu orice schimbări în obiectivele întreprinderii publice și în mediul extern.				
7. Programe și proiecte semnificative sunt aliniate în mod clar cu strategia și obiectivele întreprinderii publice.				
<i>Alte comentarii despre strategie, obiective și mandate:</i>				
Măsurarea performanței	1	2	3	4
8. Conducerea executivă raportează în mod regulat consiliului asupra rezultatelor cheie și a țintelor derivate direct din strategie.				
9. Analiza performanței și informația legată de performanță este integrată cu raportările financiare.				
10. Consiliul primește avertizări timpurii cu privire la problemele care ar putea afecta în mod negativ rezultatele, țintele sau performanța financiară a ÎP.				
11. Conducerea executivă oferă o analiză temeinică a performanței în raport cu bugetul, țintele și rezultatele așteptate și discută cu consiliul acțiuni de remediere.				
12. Consiliul are o înțelegere clară a performanței ÎP în raport cu societăți similare sau alte societăți alese pentru benchmarking, dacă este cazul.				
13. Consiliul își asumă responsabilitatea colectivă pentru performanța ÎP.				
<i>Alte comentarii cu privire la măsurarea performanței:</i>				
Relația cu actorii cheie	1	2	3	4
14. Relațiile cu APT sunt productive și sprijinite de comunicare regulată și directă.				
15. APT consideră că organizația performează bine, are un consiliu puternic și o reputație bună.				
16. Consiliul primește rapoarte de fiecare dată când directorul general sau altcineva din conducerea executivă se întâlnește cu miniștrii, alți factori interesați cheie și finanțatori				

⁶ Sursa: Richard Frederick, Ghid pentru guvernanta întreprinderilor publice, 2013, realizat în cadrul proiectului "Asistență pentru Ministerul Transporturilor în vederea consolidării de planificării strategice în sectorul transporturilor", finanțat de Banca Mondială

majori. Rapoartele includ perspectivele factorilor interesați cheie asupra performanței, punctelor tari și ariilor de îmbunătățire ale ÎP, dacă este cazul.				
<i>Alte comentarii cu privire la relația cu actorii cheie:</i>				
Etică, fraudă și alte aspecte de integritate	1	2	3	4
17. Consiliul este conștient de riscuri și aprobă anual schema de delegare.				
18. Consiliul primește în mod regulat rapoarte cu privire la fraudă și integritate și face pași pentru a remedia punctele slabe identificate.				
19. Consiliul este mulțumit pentru că primește la timp raportări asupra pierderilor semnificative, plăților speciale și altor fonduri mobilizate de ÎP. Consiliul ia măsuri pentru remedierea acestor aspecte.				
20. Consiliul primește întotdeauna, cu suficient timp în avans, notificări cu privire la cheltuielile noi sau potențial controversate ce urmează a fi efectuate de ÎP.				
<i>Alte comentarii cu privire la etică, fraudă și alte aspecte de integritate:</i>				
Management-ul proiectelor și lanțul de livrare	1	2	3	4
21. Consiliul primește în mod regulat actualizări cu privire la progresul programelor și proiectelor considerate riscante de ÎP și de acționari.				
22. Consiliul primește în timp util evaluări ex-post robuste cu privire la toate proiectele și programele majore, inclusiv o evaluare dacă acestea au atins beneficiile estimate inițial.				
23. În caz de subcontractare/ externalizare, consiliul primește în mod regulat asigurări asupra livrării și rapoarte asupra performanței operaționale, precum și asupra aranjamentelor de guvernare ale subcontractorilor și a cheltuielilor efectuate de aceștia pentru ÎP.				
<i>Alte comentarii despre management-ul proiectelor și lanțul de livrare:</i>				
Consiliul are setat un apetit clar cu privire la riscuri	1	2	3	4
25. Consiliul are un proces solid de identificare și evaluare regulate a principalelor riscuri, și face schimbările necesare în lumina modificărilor eventuale ale mediului intern și extern. Procesul include toate aspectele afacerii.				
26. Consiliul primește în mod regulat rapoarte solide derulate de conducerea ÎP cu privire la managementul riscului și asupra sistemului de control intern, care oferă asigurare asupra eficacității operaționale a acestuia.				
27. Consiliul ia în considerare riscurile decizionale, cu privire la, de exemplu, proiecte și programe majore propuse.				
28. Consiliul primește toate informațiile asupra proiecțiilor fluxului viitor de numerar pe termen mediu și scurt, și are încredere că există resurse pentru operațiunile curente ale ÎP.				
29. Consiliul este satisfăcut că sunt îndeplinite toate cerințele legale și de reglementare, și că practici solide în materie de sănătate, protecția mediului și a angajaților și altele, sunt implementate pentru a preveni litigiile și riscurile reputaționale.				
30. Consiliul este conștient de tendințele cererii pentru serviciile/ produsele întreprinderii publice și are încredere că acestea pot fi adresate prin resursele și mandatul ÎP.				
31. Consiliul monitorizează mediul politic pentru schimbări potențiale ale mandatului său și evaluează impactul acestora asupra strategiei.				
32. Consiliul cunoaște nevoile informaționale ale ÎP. Îi sunt raportate orice devieri de la bunele practici de achiziționare a datelor, de stocare și distrugere a acestora.				
33. Nu au apărut probleme substanțiale, neașteptate, de care consiliul ar fi trebuit să fie informat mai devreme.				
<i>Alte comentarii cu privire la management-ul riscului:</i>				

Funcționarea consiliului	1	2	3	4
38. Consiliul are coerență internă și combină sprijinul oferit conducerii executive cu presiunea exercitată asupra acesteia pentru livrarea de rezultate.				
39. Există în cadrul consiliului cel puțin un membru independent senior pentru a sprijini ceilalți membri independenți.				
40. Președintele consiliului conduce întâlnirile cu focalizare asupra aspectelor majore întâmpinate de organizație și permite discuțiile deschise și complete asupra subiectelor aflate pe agendă, înainte de luarea deciziilor.				
41. Programele de formare și dezvoltare profesională continuă asigură că membrii consiliului rămân la curent cu aspectele relevante pentru afacere în timpul mandatului.				
42. Lucrând în echipă, consiliul are combinația adecvată de abilități, expertiză și personalitate, și gradul adecvat de diversitate, pentru a putea să facă față provocărilor curente și viitoare. Numirile țin cont de planurile de succesiune.				
43. Consiliul încearcă în permanență să își îmbunătățească eficacitatea prin monitorizarea propriei performanțe și prin replicarea bunelor practici internaționale.				
44. Consiliul trasează planuri de acțiune în urma evaluării propriei performanțe. Acțiunile urmărite include aspecte calitate și comportamentale.				
45. Consiliul își evaluează în mod constant progresul față de planul de îmbunătățire.				
<i>Alte comentarii cu privire la funcționarea consiliului:</i>				

5.6. Anexa 6: Formatul de raportare “Aplică și Explică” pentru prezentul ghid

Prezentul ghid conține o serie de principii și recomandări privind implementarea guvernantei corporative la întreprinderile publice din România, atât de către APT-uri, cât și de către ÎP (reprezentat prin consiliu). Ambele niveluri trebuie să îl ia la cunoștință și să reflecte în cadrul propriilor procese și proceduri recomandările și principiile din prezentul ghid și să publice pe propriile pagini web o autoevaluare – cuprinsă în tabelul de mai jos – a felului în care aplică recomandările și principiile cuprinse în ghid.

Completarea tabelului se face, pentru APT (prima secțiune din tabel, cea de implementat la nivelul APT), de către structura de guvernanță corporativă. Tabelul completat se publică pe pagina APT și se remite MFP până la sfârșitul anului.

Completarea tabelului se face, pentru ÎP (prima secțiune din tabel, cea de implementat la nivelul CA/ CS), de către CA (prin Președinte și secretariat CA). Tabelul completat se publică pe pagina web a ÎP se remite APT și MFP până la sfârșitul anului.

Coloana 1 din tabel cuprinde rezumatul recomandării. Coloana 2 conține numerotarea secțiunii/ sub-secțiunii din prezentul ghid unde se regăsește respectiva recomandare.

Nu este obligatoriu ca toate recomandările să fie implementate. Există posibilitatea ca APT și ÎP să aplice modalități alternative de implementare a principiilor cuprinse în ghid. Acest fapt trebuie explicat și specificat în coloana 4 din prezentul tabel.

Chiar și în cazul în care APT sau ÎP consideră că îndeplinesc recomandarea, ele trebuie să explice, în coloana 3 din prezentul tabel, cum consideră că fac acest lucru, în detaliu.

Recomandarea	Referința din prezentul Ghid	Clarificați felul în care aplicați	Explicați de ce nu aplicați și/sau ce alte măsuri implementați în vederea atingerii unui rezultat similar
1	2	3	4
1. De implementat la nivelul APT			
<i>Recomandări generale</i>			
APT separă funcția de reglementare de cea de acționar.	1.1.4		
APT clarifică motivația deținerii de participații la ÎP din subordine, în funcție de scopurile ÎP.	1.1.5 și 2.1.1.		
APT respectă în colaborarea și comunicarea cu organele de administrare ale APT principiul neinterferenței în administrarea și conducerea ÎP.	1.1.6, 2.1.7 și 2.2.10.3		
APT clarifică toate obligațiile de serviciu public pe care le impune asupra ÎP și modalitatea de compensare a acestora.	2.1.2		
Candidații din randul funcționarilor publici (și asimilat) trec printr-un proces de selecție similar tuturor celorlalți candidați pentru o poziție în CA.	2.2.3		

Recomandarea	Referința din prezentul Ghid	Clarificați felul în care aplicați	Explicați de ce nu aplicați și/sau ce alte măsuri implementați în vederea atingerii unui rezultat similar
1	2	3	4
În timpul procesului de selecție pentru membrii CA, APT a încurajat concurența în rândul funcționarilor publici (și asimilat) interesați de a-și depune candidatura.	2.2.3		
APT a elaborat coduri de conduită pentru participarea reprezentanților săi în AGA.	2.2.4		
APT a organizat întâlniri de consultare cu acționarii minoritari (dacă există) pentru alcătuirea scrisorii de așteptări.	2.2.1		
APT a organizat întâlniri de consultare cu acționarii minoritari (dacă există) pentru discutarea indicatorilor de performanță ce ar urma să fie înscrși în contractul de mandat al membrilor CA.	2.2.4.1		
APT s-a asigurat de reflectarea așteptărilor din scrisoare în indicatorii de performanță din contractele de mandat.	2.2.4.1		
Pentru ÎP din subordine, APT monitorizează, pe de o parte, indicatorii de performanță financiari și nefinanciari înscrși în contractele de mandat ale membrilor CA și, pe de altă parte, implementarea legislației privind guvernanței corporative de către ÎP.	2.2.7		
La nivelul APT s-a înființat sistemul intern de colectare, monitorizare și raportare cu privire la implementarea legislației în vigoare, inclusiv monitorizarea indicatorilor de performanță și a investițiilor.	2.2.8.1		
Recomandări specifice privind transparența			
APT publică anual, la timp, rapoarte privind ÎP din subordine în care reflectează critic inclusiv asupra stadiului implementării guvernanței corporative la ÎP din subordine.	2.2.8.1		
APT își expune public și clarifică politica privind acționariatul la ÎP din subordine.	2.1.1		
Criteriile de recrutare ale CA/ CS sunt publice.	2.2.10		
Procesul de recrutare al membrilor CA/ CS se bucură de un nivel ridicat de transparență.	2.2.10		
Întrețin o bună comunicare cu publicul larg cu privire la eventualele acțiuni de control (riscuri identificate, rezultate și măsurile dispuse pentru remediere).	2.2.10		
Mențin pe website-urile proprii bază de date privind administratorii ÎP din subordine.	2.2.10		
Structurile de guvernanță corporativă			
Structurile de guvernanță corporativă se perfecționează continuu, prin instruire și schimb de bune practici.	2.2.9		

Recomandarea	Referința din prezentul Ghid	Clarificați felul în care aplicați	Explicați de ce nu aplicați și/sau ce alte măsuri implementați în vederea atingerii unui rezultat similar
1	2	3	4
Structura de guvernare corporativă a alcătuit mandatul de negociere a indicatorilor de performanță în AGA pe baza unei analize complexe (în raport cu tendințe și benchmark-uri) a propunerii inițiale a CA.	2.2.9		
Angajează atât personal responsabil cu exercitarea funcțiilor de acționar, cât și personal responsabil cu monitorizarea.	2.2.9		
Au personal adecvat, cu cunoștințe diverse, în domeniul economic, investițional, gestionare a activelor, guvernare corporativă, etc.	2.2.9		
Parte din personalul structurilor are experiență profesională în domeniul resurselor umane, în special în aria de recrutare și selecție de administratori executivi.	2.2.9		
Prin acte administrative interne, aceste structuri au un rol clar definit în relațiile cu organismele publice relevante, din interiorul și exteriorul APT.	2.2.9		
Dezvoltă o politică privind transparența și asigurarea calității informației.	2.2.9		
Contribuie la simplificarea și standardizarea reglementărilor legale în baza cărora ÎP operează.	2.2.9		
2. De implementat la nivelul CA/ CS			
<i>Monitorizarea performanței</i>			
Valoarea indicatorilor de performanță negociați s-a stabilit în legătură cu tipul de categorie din care face parte ÎP și cu obiectul de activitate al acesteia.	2.2.4.1		
CA a adoptat și perfecționează în permanență un ciclu complet de monitorizare a performanței la nivelul ÎP.	1.1.7		
CA efectuează anual un proces de autoevaluare a funcționalității.	2.2.5 și 2.2.7		
CA implementează recomandările rezultate în urma autoevaluării.	2.2.7		
CA are aprobat (prin APT/ la nivel AGA) un set de indicatori de performanță.	2.2.4.1		
CA a aprobat indicatorii de performanță și monitorizează periodic performanța directorului general.	2.2.4.1		
Indicatorii de performanță sunt aceiași pentru întregul consiliu, existând, în cazul în care unul din membrii consiliului face parte și din conducerea executivă un set în plus de indicatori pentru acesta, diferiți de cei valabili pentru întregul consiliu.	O.U.G. nr. 109/2011		

Recomandarea	Referința din prezentul Ghid	Clarificați felul în care aplicați	Explicați de ce nu aplicați și/sau ce alte măsuri implementați în vederea atingerii unui rezultat similar
1	2	3	4
CA-ul a justificat tipurile de indicatori propuși și valorile acestora prin referire la mediile industriei, tendințe, șamd.	2.2.4.1		
CA a definit, pe baza dialogului cu acționarii/ APT, un sistem intern de măsurare și analizare a performanței, prin proceduri interne pentru colectarea, agregarea, verificarea, stocarea, procesarea, circulația acestor date.	2.2.7		
CA se asigură că datele folosite pentru calculul indicatorilor de performanță sunt verificabile și verificate.	2.2.7		
Obiectivele de dezvoltare și performanță sunt fundamentate pe baza unui benchmarking.	2.2.7		
CA transmite în format corect și la timp, către APT, datele privind realizarea indicatorilor de performanță.	2.2.7		
Anual, CA este evaluat în funcție de obiectivele din Planul de Administrare, de indicatorii de performanță din contractul de mandat, ca și față de matricea profilului Consiliului.	2.2.7		
Componenta variabilă a remunerației este evaluată și acordată pe baza de indicatori de performanță pe termen scurt, mediu și lung.	2.2.7		
<i>Recomandări generale</i>			
CA se perfecționează continuu prin sesiuni de training și instruire în domenii diverse considerate de acționari și de CA ca fiind relevante pentru bunul mers al ÎP.	2.2.1		
Există claritate din partea acționarului stat cu privire la motivația deținerii de participații în ÎP respectivă.	2.1.1		
CA se asigură de respectarea eventualelor obligații de serviciu public impuse asupra ÎP.	2.1.2		
CA funcționează ca un nivel intermediar între conducerea executivă și APT, mediind fluxurile de comunicare între aceștia. CA este mereu implicat în și informat cu privire la comunicarea care are loc dinspre APT spre ÎP.	2.2.10.3		
CA tratează egal toți acționarii.	2.2.7		
Politica de dividend este prudentă și predictibilă, armonizată cu nevoile investiționale ale întreprinderii publice.	4, 6.1 și 2.2.1		
CA a organizat o primă întâlnire de consultare cu acționarii asupra indicatorilor propuși, cel târziu la zece zile de la transmiterea propunerii.	2.2.4.1		

Recomandarea	Referința din prezentul Ghid	Clarificați felul în care aplicați	Explicați de ce nu aplicați și/sau ce alte măsuri implementați în vederea atingerii unui rezultat similar
1	2	3	4
Sunt respectate fluxurile de comunicare APT – CA – Director General/ Directorat.	2.2.10.3		
Auditorul intern este recrutat și demis doar cu avizul/ aprobarea CA, iar planul anual de audit intern este aprobat de consiliu.	2.2.7 și 2.2.10.3		
CA-ul a participat la un program de inducție cu durata de cel puțin o săptămână, pe tematici relevante.	2.2.5		
CA-ul efectuează anual o autoevaluare/ evaluare internă a funcționării sale, pentru a-și identifica punctele forte și slăbiciunile, precum și potențialul pentru dezvoltare colectivă.	2.2.7		
Cel puțin o dată la trei ani, procesul de autoevaluare anuală include un expert independent.	2.2.7		
CA-ul evaluează și raportează public asupra activității comitetelor din cadrul său.	2.2.5, 2.2.7		
CA-ul și membrii individuali au posibilitatea contractării de asistență profesională de specialitate pentru fundamentarea deciziilor sale de afaceri.	2.2.5		
CA-ul a contractat asistență profesională de specialitate pentru fundamentarea unor decizii de afaceri pe care le-a luat.	2.2.5		
CA-ul a recrutat directorul executiv/ directoratul cel târziu la 120 de zile după numirea sa.	2.2.6		
Prin grija CA, ÎP adoptă politică privind remunerațiile (la nivel de CA și la nivel de ÎP).	2.2.7 și 2.2.8.1		
CA introduce și verifică implementarea, la nivelul ÎP, a standardelor internaționale de audit intern și extern.	2.2.7		
Comitetul de Nominalizare și Remunerare din cadrul CA actualizează permanent profilul consiliului, inclusiv matricea acestuia.	2.2.7		
CA revizuieste și propune amendamente la actul constitutiv și statutul întreprinderii publice pentru a-l aduce în conformitate cu noutățile legislative din domeniul guvernantei corporative și cu cele mai bune practici internaționale.	2.2.7		
CA dezvoltă și aplică o politică de comunicare de tip "fără surprize"	2.2.10.3		
CA aplică la filialele ÎP exigențele privind selecția administratorilor și monitorizarea performanței impuse de O.U.G. nr. 109/2011 și de normele metodologice aferente, aprobate prin HG nr. 722/2016.	2.2.11		

Recomandarea	Referința din prezentul Ghid	Clarificați felul în care aplicați	Explicați de ce nu aplicați și/sau ce alte măsuri implementați în vederea atingerii unui rezultat similar
1	2	3	4
Pentru companiile listate – respectă Codul de Guvernanță Corporativă al BVB.			
<i>Etică și integritate</i>			
CA demonstrează angajament față de principiul integrității, în numirea și evaluarea directorului, în activitatea obișnuită a CA și în autoevaluare.	2.2.13		
CA-ul are o politică privind conflictual de interese, monitorizează permanent și dezvăluie eventualele conflicte de interese la nivelul CA și la nivelul întreprinderii publice.	2.2.13		
CA-ul evaluează și raportează periodic asupra funcționalității Sistemului de Etică la nivelul ÎP (cod, responsabilități specificate, training, angajament și luarea la cunoștință formale din partea consiliului și angajaților).	2.2.13		
Situațiile de incompatibilitate, conflict de interese, suspiciune de fraudă sau corupție sunt denunțate conform fluxurilor ierarhice APT – CA – Director General/ Directorat.	2.2.13 și 2.2.10.3		
CA a creat canale de comunicare cu personalul ÎP în material de aspecte de etică și integritate.	2.2.13		
CA se asigură de diseminarea intensă, internă și externă, a Codului de Etică al ÎP.	2.2.13		
Codul de Etică ilustrează situații practice în care trebuie abordat un comportament specific în vederea respectării aspectelor de etică.	2.2.13		
Prin grija CA, se înființează la nivelul ÎP/ se conferă atribuții specifice de etică și conformare unui departament.	2.2.13		
CA adoptă și publică reglementări interne privind abordarea și publicarea tranzacțiilor cu părțile afiliate.	2.2.13		
<i>Planul de Administrare (PA)</i>			
În Planul de Administrare CA-ul a introdus un tabel care corelează așteptările acționarilor (din Scrisoare) cu obiectivele și indicatorii de performanță din plan.	2.2.6		
PA cuprinde o prezentare succintă a ÎP, a obiectului de activitate al acesteia și a patrimoniului administrat.	2.2.6		
PA definește misiunea ÎP.	2.2.6		
PA cuprinde o analiză-diagnostic a situației actuale a ÎP dpdv organizatoric, tehnic, financiare, comercial, al guvernanței corporative, șamd.	2.2.6		

Recomandarea	Referința din prezentul Ghid	Clarificați felul în care aplicați	Explicați de ce nu aplicați și/sau ce alte măsuri implementați în vederea atingerii unui rezultat similar
1	2	3	4
PA cuprinde stadiul realizării planului de administrare anterior.	2.2.6		
PA cuprinde sursa datelor.	2.2.6		
PA prezintă cel puțin două scenarii de strategie propusă pentru derularea activității, împreună cu fundamentarea alegerii unuia din scenarii.	2.2.6		
PA prezintă acțiunile de guvernanță corporativă pe care CA dorește să le implementeze.	2.2.6		
PA cuprinde principiile privind acordarea de dividende și estimări cu privire la acestea.	2.2.6		
PA enumeră resursele și condițiile necesare pentru ducerea sa la îndeplinire.	2.2.6		
PA este un document public, pe site-ul ÎP.	2.2.6		
Dacă anumite elemente din PA nu sunt prezentate public, în varianta publicată se include o justificare a acestei nedeazăluri.	2.2.6		
PA cuprinde o evaluare a administratorilor cu privire la valoarea comercială a ÎP.	2.2.6		
<i>Transparență</i>			
La secțiunea de guvernanță corporativă de pe site-ul ÎP sunt prezentate, în ordine cronologică toate rapoartele CA (semestriale și anuale).	2.2.10.2		
Prin grija CA, pe site-ul ÎP este publicată politica privind remunerațiile.	2.2.10.2		
Prin grija CA, pe site-ul ÎP este publicat un raport anual privind remunerațiile.	2.2.10.2		
Raportul anual privind remunerațiile respect formatul recomandat în prezentul ghid.	2.2.10.2		
Pe paginile web ale ÎP, sunt publicate următoarele informații:	2.2.10.2		
<ul style="list-style-type: none"> - Principii strategice/ strategia de dezvoltare pe termen mediu și lung a întreprinderii publice; - Organigrama; - Declarațiile de avere, dacă este cazul, conform reglementărilor în vigoare; - Raportările financiare anuale și semestriale, de îndată ce acestea devin disponibile, însoțite, în cazul raportărilor anuale, de raportul de audit; - Biografiile membrilor Consiliului de Administrație și ale Conducerii Executive; 	2.2.10.2		

Recomandarea	Referința din prezentul Ghid	Clarificați felul în care aplicați	Explicați de ce nu aplicați și/sau ce alte măsuri implementați în vederea atingerii unui rezultat similar
1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> - Materialele discutate în AGA și rezultatul votului – aceste informații ar trebui să fie disponibile fără parolă, către publicul larg; - Codul de conduită al întreprinderii publice; - Codul de Etică al întreprinderii publice; - Componenta comitetelor din cadrul CA, regulile de funcționare a acestora, precum și o evaluare a activității lor; - Politica de remunerare a întreprinderii publice; - Raportul anual cu privire la remunerații și alte avantaje acordare conducerii (administrative și executive); - Politica întreprinderii publice de control intern și gestionare a riscurilor, inclusiv declarația CA că s-a asigurat, anual, de buna funcționare a acestor sisteme; - Forma cadru a contractului de mandat; - Strategia întreprinderii publice privind politica de responsabilitate socială; - Codul de Guvernanță Corporativă a întreprinderii publice; - Planul de administrare (fără divulgarea elementelor concurențiale); - Rapoarte narrative anuale din partea Consiliului de Administrație, cu privire la activitatea desfășurată și atingerea indicatorilor financiari și non-financiari de performanță; - Tranzacțiile cu părțile interesate; - Politica privind conflictul de interese și rezumate periodice ale implementării acestei politici la nivelul ÎP; - Politica de responsabilitate socială corporativă și rezumate periodice ale implementării acestei politici la nivelul ÎP; - Politica privind sponsorizările și raport asupra sponsorizărilor efectuate; - Alte elemente, din bunele practici internaționale. 			