

Ghidul OCDE privind guvernanta corporativă a întreprinderilor de stat



Ghidul OCDE privind guvernanța corporativă a întreprinderilor de stat 2024

Ghidul OCDE privind guvernanța corporativă a întreprinderilor de stat este prevăzut în Anexa la Recomandarea OCDE referitoare la ghidul privind guvernanța corporativă a întreprinderilor de stat [OCDE/LEGAL/0414], adoptată de Consiliul OCDE la 8 iulie 2015 și revizuită la 3 mai 2024. Pentru a avea acces la textul oficial al recomandării, precum și la alte informații aferente, vă rugăm să consultați Compendiul instrumentelor juridice ale OCDE de la pagina <https://legalinstruments.oecd.org>.

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

Vă rugăm să citați această publicație ca:

OECD (2025), *Ghidul OCDE privind guvernanța corporativă a întreprinderilor de stat 2024*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ec0549ef-ro>.

ISBN 978-92-64-75083-8 (tipar)
ISBN 978-92-64-32944-7 (PDF)
ISBN 978-92-64-94380-3 (HTML)

Titlul original: OECD (2024), *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>.

Fotografii publicate cu susținerea: Coperta © Together Creative.

Eratele publicațiilor OCDE pot fi găsite online la: <https://www.oecd.org/en/publications/support/corrigenda.html>.

© OCDE 2025



Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Prezenta lucrare este oferită în baza licenței internaționale Creative Commons Attribution 4.0. Prin utilizarea acestei lucrări, acceptați să respectați condițiile acestei licențe (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Atribuire – trebuie să menționați lucrarea.

Traduceri – trebuie să menționați lucrarea originală, să identificați modificările aduse textului inițial și să adăugați următoarea mențiune: *În cazul unei discrepanțe între lucrarea originală și traducere, doar textul lucrării originale trebuie considerat ca fiind valabil.*

Adaptări – trebuie să menționați lucrarea originală și să adăugați următoarea mențiune: *Aceasta este o adaptare a unei lucrări originale realizate de OCDE. Opiniile exprimate și argumentele utilizate în această adaptare nu trebuie expuse ca fiind o reprezentare a punctelor de vedere oficiale ale OCDE sau ale țărilor membre ale acesteia.*

Materiale puse la dispoziție de terțe părți – licența nu se aplică materialelor puse la dispoziție de terțe părți în cadrul lucrării. Dacă utilizați acest material, sunteți responsabil pentru obținerea consimțământului terței părți și pentru orice pretenții referitoare la nerespectarea acestei obligații.

Nu utilizați sigla, identitatea vizuală sau imaginea OCDE de pe copertă, fără un acord expres, sau nu sugerați că OCDE aprobă utilizarea lucrării.

Orice litigiu care rezultă din această licență va fi soluționat prin arbitraj în conformitate cu Regulile de procedură arbitrală ale Curții Permanente de Arbitraj (PCA) din 2012. Locul arbitrajului va fi Paris (Franța). Numărul arbitrilor va fi de unul.

Prefață

Ghidul OCDE privind guvernanța corporativă a întreprinderilor de stat (Ghidul) este standardul internațional principal prin care factorii de decizie politică pot să conceapă cadre eficiente de proprietate și de guvernanță corporativă pentru întreprinderile de stat. În plus față de *Principiile G20/OCDE de guvernanță corporativă*, acesta are scopul de a aborda provocările și oportunitățile unice cu care se confruntă întreprinderile de stat în vederea promovării transparenței, responsabilității, integrității și eficienței în sectorul de stat. Acesta a devenit o piatră de temelie pentru țările care sunt în procesul de reformare a cadrelor lor instituționale, juridice și de reglementare, în vederea intensificării concurenței, profesionalizării practicilor de proprietate și sporirii performanței întreprinderii de stat.

Revizuirea *Ghidului* efectuată în 2024 are la bază experiența în implementare acumulată în aproape două decenii și va spori ambiția și relevanța acestuia, prin reflectarea celor mai recente standarde și bune practici ale OCDE. Odată cu creșterea importanței rolului întreprinderilor de stat pe piață, *Ghidul*, în forma revizuită, are scopul de a asigura concurența între întreprinderile de stat și întreprinderile private, în condiții de concurență echitabile. Pentru a asigura o bună guvernanță a întreprinderilor de stat, *Ghidul*, în forma revizuită, evidențiază nevoia statului de a acționa în calitate de acționar activ, informat și profesionist. Acesta include definirea clară a argumentelor și previziunilor întreprinderilor de stat, în special în ceea ce privește obiectivele de politică publică. De asemenea, *Ghidul*, în forma revizuită, impune consiliilor de administrație să dețină competențele, integritatea și obiectivitatea necesare pentru a-și îndeplini funcțiile și pentru a îndeplini standardele înalte de transparență, divulgare și responsabilitate față de acționari și părți interesate.

Revizuirea recunoaște rolul pe care îl au întreprinderile de stat și acționarii acestora în a da un exemplu în materie de sustenabilitate. Acesta include, în cazul acționarilor întreprinderilor de stat, integrarea considerentelor legate de sustenabilitate în politicile de proprietate, iar, în cazul întreprinderilor de stat, stabilirea unor obiective de sustenabilitate ambițioase și concrete, în timp ce utilizează managementul riscurilor și o conduită profesională responsabilă pentru a asigura reziliența și crearea de valoare economică pe termen lung.

Ghidul va rămâne un instrument valoros prin care guvernele promovează practici de guvernanță transparente, responsabile și sustenabile în sectorul public. OCDE continuă să colaboreze cu toate țările și cu toți partenerii pentru a promova implementarea *Ghidului* la nivel mondial.



Mathias Cormann,
Secretar General OCDE

Preambul

Ghidul OCDE privind guvernanța corporativă a întreprinderilor de stat („Ghidul”) reprezintă standardul internațional principal de guvernanță corporativă a întreprinderilor de stat (SOE). Acesta oferă îndrumări care pot ajuta decidenții să evalueze și să îmbunătățească cadrele juridice, instituționale și de reglementare pentru dreptul de proprietate și guvernanța întreprinderilor de stat. Ghidul identifică principalele elemente constitutive pentru a asigura profesionalizarea proprietății și guvernanței și oferă îndrumări practice care să fie implementate la nivel național.

Adoptat pentru prima dată în anul 2005 și revizuit în anul 2015, *Ghidul* a fost modificat din nou în anul 2024, având în vedere evoluțiile recente ale guvernanței corporative și reflectând cele mai recente standarde și bune practici ale OCDE. *Ghidul*, în forma revizuită, a fost adoptat de către Consiliul OCDE, la nivel de ministru, în luna mai 2024 (*Ghidul* a fost încorporat în Recomandarea OCDE privind guvernanța corporativă a întreprinderilor de stat [[OCDE/LEGAL/0414](https://www.oecd.org/legal/0414)]). Acesta completează *Principiile G20/OCDE de guvernanță corporativă* și *Ghidul OCDE privind combaterea corupției și integritatea în întreprinderile de stat*.

Scopul *Ghidului*, în forma revizuită, este să se asigure că întreprinderile de stat contribuie la sustenabilitate, securitate economică și reziliență, prin menținerea unor condiții de concurență echitabile și a unor standarde înalte globale de integritate și conduită profesională. Acesta include un nou capitol privind „întreprinderile de stat și sustenabilitatea”, care oferă recomandări referitoare la modul în care întreprinderile de stat și acționarii acestora pot da un exemplu, prin luarea în considerare a oportunităților și riscurilor legate de climă și a altor oportunități și riscuri în materie de sustenabilitate. De asemenea, acest nou capitol include capitolul V „Relațiile cu părțile interesate și afaceri responsabile” din versiunea anterioară a *Ghidului*. De asemenea, la capitolele existente ale *Ghidului*, s-a adăugat un număr semnificativ de recomandări noi, structura acestuia rămânând altfel neschimbată. În plus, în secțiunea „Aplicabilitate și definiții” se clarifică conceptele și definițiile importante care sunt relevante pentru implementarea *Ghidului*.

Revizuirea *Ghidului* din 2024 a fost efectuată de către grupul de lucru OCDE pentru proprietatea statului și practici de privatizare, coordonat de dl Charles Donald. Țările membre și parteneri ale OCDE au contribuit în mod activ la desfășurarea unui proces de revizuire inclusiv și transparent. S-au primit contribuții importante din partea meselor rotunde regionale ale OCDE privind întreprinderile de stat din Asia și America Latină, și din partea întreprinderii la sediul OCDE (BIAC) și al Comitetului Consultativ al Sindicatelor (TUAC). De asemenea, revizuirea a beneficiat de informațiile transmise de un număr extins de actori relevanți și de comunități de politici. Au fost organizate o consultare publică on-line și o consultare hibridă a părților interesate, iar revizuirea a implicat experți din partea organizațiilor internaționale relevante, în special din partea Fondului Monetar Internațional, Grupului Băncii Mondiale și Băncii Europene pentru Reconstrucție și Dezvoltare.

OCDE și părțile interesate relevante vor căuta acum să promoveze și să monitorizeze implementarea eficientă a *Ghidului*, în formă revizuită, la nivel mondial. Aceasta va include promovarea dialogului în materie de politică privind implementarea acestora, efectuarea unor evaluări colegiale și la nivel de țară și publicarea regulată a raportului „*Proprietatea și guvernanța întreprinderilor de stat*”, care evaluează implementarea *Ghidului* într-un număr mare de țări.

Cuprins

Prefață	3
Preambul	4
Despre Ghid	6
Aplicabilitate și definiții	9
I. Argumente pentru proprietatea de stat	13
II. Rolul statului în calitate de acționar	14
III. Întreprinderile de stat pe piață	16
IV. Tratatamentul echitabil al acționarilor și al altor investitori	18
V. Divulgare, transparență și responsabilitate	19
VI. Componenta și responsabilitățile consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat	21
VII. Întreprinderile de stat și sustenabilitatea	23
Adnotări la Capitolul I: Argumente pentru proprietatea de stat	25
Adnotări la Capitolul II: Rolul statului în calitate de acționar	29
Adnotări la Capitolul III: Întreprinderile de stat pe piață	41
Adnotări la Capitolul IV: Tratatamentul echitabil al acționarilor și al altor investitori	49
Adnotări la Capitolul V: Divulgare, transparență și responsabilitate	54
Adnotări la Capitolul VI: Componenta și responsabilitățile consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat	65
Adnotări la Capitolul VII: Întreprinderile de stat și sustenabilitatea	75

Despre Ghid

Multe economii industrializate sunt caracterizate de piețe deschise și competitive ferm înrădăcinate în statul de drept, întreprinderile private fiind factorii economici predominanți. Cu toate acestea, în unele țări, inclusiv în multe economii emergente, întreprinderile de stat reprezintă o parte considerabilă din produsul intern brut (PIB), ocuparea forței de muncă și capitalizarea pieței. Chiar și în țări în care întreprinderile de stat joacă doar un rol neimportant în economie, acestea sunt adesea predominante în industriile de utilități și infrastructură, cum ar fi cele de energie, transport, telecomunicații și, în unele cazuri, și de hidrocarburi, alte industrii extractive, tehnologii și finanțe. Performanța întreprinderilor de stat este astfel foarte importantă pentru segmentele largi de populație și alte părți ale sectorului de afaceri. În consecință, buna guvernare a întreprinderilor de stat este foarte importantă pentru asigurarea contribuției lor pozitive la obiectivele de politică publică, dezvoltare durabilă, inclusiv tranziția la o economie cu emisii reduse de dioxid de carbon, eficiență economică și competitivitate. Experiența ne-a arătat că dezvoltarea bazată pe piață este cel mai eficient model de alocare eficientă a resurselor. O serie de țări sunt în curs de reformare a modului în care își organizează și gestionează dreptul de proprietate asupra întreprinderilor de stat și au implementat, în multe cazuri, cele mai bune practici internaționale, cum ar fi prezentul Ghid, ca punct de plecare sau chiar punct de referință. Ghidul are scopul: (i) de a profesionaliza statul, în calitate de acționar; (ii) de a face ca întreprinderile de stat să desfășoare activități cu aceeași eficiență, transparență, integritate și responsabilitate cu care desfășoară activități întreprinderile private care au implementate bune practici; (iii) de a se asigura că, între întreprinderile de stat și întreprinderile private, competiția se desfășoară în condiții de concurență echitabile; și (iv) de a contribui la sustenabilitatea, reziliența și crearea de valoare economică pe termen lung a întreprinderilor de stat.

Ghidul nu abordează problema dacă anumite activități sunt mai bine plasate în proprietate publică sau privată, ceea ce depinde de un număr de factori care au legătură cu economia națională, precum și cu alegerile în materie de politică națională. Cu toate acestea, dacă un guvern decide să înstrăineze întreprinderile de stat, atunci o condiție prealabilă importantă a privatizării eficiente din punct de vedere economic este o bună guvernare corporativă, susținută de niveluri ridicate de transparență și integritate, ceea ce îmbunătățește evaluarea întreprinderilor de stat și, prin urmare, crește veniturile fiscale rezultate din procesul de privatizare.

Argumentul pentru proprietatea de stat a întreprinderilor variază în rândul țărilor și industriilor. În mod specific, se poate spune că acesta cuprinde un amestec de interese sociale, economice și strategice. Exemplele includ obiectivele de politică publică, dezvoltarea regională și durabilă, furnizarea de bunuri și servicii publice, precum și existența așa-numitelor monopoluri „naturale” în care concurența nu este considerată fezabilă. Cu toate acestea, în ultimele decenii, globalizarea piețelor, schimbările tehnologice și dereglementarea piețelor anterior monopoliste au condus la reajustarea și restructurarea sectorului de stat în multe țări. În plus, participarea întreprinderilor de stat la comerțul și investițiile internaționale a crescut semnificativ. O dată ce întreprinderile de stat s-au implicat, în furnizarea de infrastructuri de bază sau alte servicii publice de pe piețele lor naționale, a crescut importanța respectivă a proprietății de stat. Întreprinderile de stat devin actori din ce în ce mai importanți pe piața mondială, inclusiv cele care activează în sectoare strategice ale economiei și care sunt relevante pentru tranziția la o economie cu emisii reduse de dioxid de carbon. În tandem cu această dezvoltare este proliferarea vehiculelor investiționale de stat și

a societăților holding, care aduce complexitate relației dintre guverne și întreprinderile pe care le dețin. Aceste dezvoltări sunt examinate într-un număr de rapoarte OCDE care au servit ca feedback pentru acest Ghid.

Întreprinderile de stat se confruntă cu provocări diferite în materie de guvernare. Pe de o parte, întreprinderile de stat pot suferi din cauza unor intervenții practice și motivate politic nejustificate ale acționarilor, ceea ce are drept rezultat linii neclare de responsabilitate, lipsa responsabilității și integrității și pierderea eficienței în operațiunile întreprinderilor.

Pe de altă parte, lipsa oricărei supravegheri care se datorează dreptului de proprietate prea pasiv sau îndepărtat al statului poate slăbi stimulentele întreprinderilor de stat și ale personalului acestora în vederea desfășurării activității în interesul superior al întreprinderii și al publicului larg, care este format din acționarii lor finali, și poate crește probabilitatea unui comportament interesat din partea persoanelor din interiorul întreprinderilor. De asemenea, conducerea întreprinderilor de stat poate fi protejată împotriva a doi factori de disciplinare care sunt considerați esențiali pentru gestionarea politicilor în companiile din sectorul privat, respectiv posibilitatea preluării și a falimentului. La nivelul statului, aplicarea legilor și reglementărilor comerciale împotriva întreprinderilor de stat poate crea provocări unice din cauza divergenței intra-guvernamentale create de organele de reglementare, care introduce acțiuni de executare împotriva entităților controlate de guvern. Alte probleme legate de guvernare apar atunci când întreprinderile de stat îndeplinesc un rol de politică publică, împreună cu alte activități; sau a căror concentrare în anumite sectoare face ca întreprinderile de stat să fie mai susceptibile la anumite riscuri și oportunități în desfășurarea activității în conformitate cu o bună conduită profesională responsabilă și cu standardele înalte de integritate, astfel cum sunt prevăzute în standardele OCDE relevante.

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

Ghidul privind guvernarea corporativă a întreprinderilor de stat (Ghidul) a fost elaborat pentru prima dată în anul 2005 pentru a aborda aceste provocări și a fost revizuit în anul 2015. În anul 2022, Comitetul de Guvernare Corporativă OCDE a solicitat grupului său de lucru secundar pentru proprietatea statului și practici de privatizare să examineze și să revizuiască acest instrument ținând cont de natura schimbătoare a peisajului de guvernare corporativă și aproape două decenii de experiență dobândită în implementarea lui, să se asigure că este adecvat pentru scopul acestuia și că este complementar altor standarde OCDE. Printr-o serie de rapoarte, s-a realizat anterior un bilanț al schimbărilor efectuate în acordurile de guvernare corporativă și proprietate a statului în țările OCDE și țările partenere din anul 2005. Reformele au avut drept rezultat, printre altele, drepturi de proprietate mai profesionalizate și mai active, prin care întreprinderile de stat sunt expuse la aceleași standarde de transparență și responsabilitate la care sunt expuse societățile cotate la bursă și prin care se pun la dispoziție consiliile de administrație niveluri corespunzătoare de autonomie și independență, pentru a se asigura că acestea adaugă valoare. În ciuda bunelor practici, nivelul de implementare a *Ghidului* se modifică, în continuare, considerabil între jurisdicții. Pe baza acestuia, grupul de lucru a concluzionat că *Ghidul* trebuie să continue să stabilească standarde ridicate pentru guverne și să continue să servească ca standard internațional principal conceput pentru a ajuta decidenții să reformeze întreprinderile de stat.

Ghidul are scopul de a oferi decidenților o referință importantă, aspirațională și flexibilă pentru a-și dezvolta cadrele privind dreptul de proprietate asupra întreprinderilor de stat, guvernarea și rolul întreprinderilor de

stat pe piață. *Ghidul* nu este obligatoriu și nu are scopul să ofere prevederi detaliate pentru legislația națională. *Ghidul* nu înlocuiește și nici nu ar trebui să se considere că prevalează asupra legilor și reglementărilor naționale. *Ghidul* caută să identifice cele mai bune practici și sugerează mai multe mijloace de realizare a rezultatelor dorite, care implică, în mod specific, elemente de elaborare a politicilor, legislație, reglementare, norme, acorduri de autoreglementare și angajamente voluntare. Implementarea *Ghidului* într-o jurisdicție va depinde de politica sa, de contextul juridic și de reglementare, de dimensiune, de circumstanțe și de orientarea comercială a întreprinderilor de stat și de alți factori conecși care ar putea fi relevanți pentru implementarea *Ghidului*.

În îndeplinirea responsabilităților lor în materie de proprietate, guvernele pot beneficia și de următoarele recomandări, și anume *Principiile G20/OCDE de guvernanta corporativă (Principii)* [[OCDE/LEGAL/0413](#)], în forma revizuită, și *Ghidul OCDE privind combaterea corupției și integritatea în întreprinderile de stat (Ghidul ACI)* [[OCDE/LEGAL/0451](#)]. *Ghidul* este conceput să completeze *Principiile și Ghidul ACI*, fiind în totalitate compatibil. Alte instrumente juridice OCDE relevante includ *Declarația OCDE privind investițiile internaționale și întreprinderile multinaționale* [[OCDE/LEGAL/0144](#)], din care *Ghidul OCDE pentru întreprinderile multinaționale privind conduită profesională responsabilă* face parte integrantă, și *Recomandarea OCDE privind neutralitatea concurențială* [[OCDE/LEGAL/0462](#)].

De asemenea, îndrumările suplimentare pot fi căutate în alte surse, cum ar fi *Cadrul politic al OCDE pentru investiții și Setul de instrumente OCDE pentru evaluarea concurenței*. *Ghidul* include recomandări referitoare la modul în care guvernele se pot asigura că întreprinderile de stat sunt cel puțin la fel de responsabile față de publicul larg cum trebuie să fie o societate cotate la bursă față de acționarii ei.

Restul documentului este împărțit în două părți principale. *Ghidul* prezentat în prima parte include următoarele capitole: I) Argumentele pentru proprietatea de stat; II) Rolul statului în calitate de acționar; III) Întreprinderile de stat pe piață; IV) Tratatul echitabil al acționarilor și al altor investitori; V) Divulgare, transparență și responsabilitate; VI) Componenta și responsabilitățile consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat; și VII) Întreprinderile de stat și sustenabilitatea. Fiecare capitol este urmat de un singur Ghid care apare având caractere italice îngroșate și este urmat de un număr de ghiduri justificative și de sub-ghidurile acestora, având caractere îngroșate. În cea de-a doua parte, *Ghidul* este completat de adnotări care conțin comentarii referitoare la Ghid și sub-ghiduri și are scopul de a ajuta cititorii să înțeleagă raționamentele acestuia. De asemenea, adnotările pot conține descrieri ale tendințelor dominante sau emergente și oferă o gamă de metode de implementare și exemple care pot fi utile pentru operaționalizarea *Ghidului*. De asemenea, *Ghidul* este suplimentat cu îndrumări de implementare mai detaliate, care pot fi găsite în rapoartele și publicațiile OCDE.

Aplicabilitate și definiții

Ghidul se adresează guvernelor și acelor oficiali guvernamentali care răspund de proprietatea de stat. De asemenea, acesta oferă îndrumări utile consiliilor de administrație și conducerii întreprinderii de stat, precum și părților interesate relevante. *Ghidul* oferă recomandări cu privire la guvernanta întreprinderilor de stat individuale, precum și cu privire la practicile privind proprietatea de stat și la mediul juridic și de reglementare în care își desfășoară activitatea întreprinderile de stat.

În general, *Ghidul* se aplică întreprinderilor de stat, indiferent dacă își desfășoară activitatea la nivel național sau internațional. *Ghidul* recunoaște că nu există soluții universale, iar diferite tradiții juridice și administrative pot atrage după sine diferite acorduri. Prin urmare, *Ghidul* se bazează pe rezultate, ceea ce înseamnă că guvernele au rolul de a lua o decizie cu privire la modul în care se obțin rezultatele pe care le recomandă. Această secțiune revizuieste unele dintre întrebările și aspectele pe care organismele guvernamentale cu responsabilități în domeniul proprietății de stat trebuie să le abordeze pentru a lua o decizie cu privire la relevanța și aplicabilitatea *Ghidului*.

Definițiile de mai jos sunt prevăzute doar în scopul acestui *Ghid*.

Definiții

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

Dreptul de proprietate sau controlul. *Ghidul* se aplică întreprinderilor de stat care sunt deținute și/sau se află sub controlul statului. Dreptul de proprietate include acționariatul majoritar direct și, cu condiția să existe control, include alte tipuri de acționariat direct și indirect. Controlul poate fi exercitat dacă o entitate-acționar (sau mai multe entități-acționare care acționează împreună):

- este beneficiarul real final al majorității drepturilor de vot; sau
- exercită altfel un grad echivalent de control.

Un grad echivalent de control poate rezulta din mai multe acorduri juridice sau faptice care conferă o influență decisivă. Acest lucru ar include prevederile legale, actul constitutiv al societății sau acordurile încheiate în temeiul dreptului privat sau public, care asigură controlul continuu al statului asupra unei întreprinderi, inclusiv drepturile de veto referitoare la aspecte care conferă o influență decisivă exercitată de stat. Acest lucru se poate întâmpla când statul are puterea de a numi o majoritate a membrilor consiliului de administrație sau a unui organ de conducere echivalent, are puterea de a numi directorul executiv sau poate controla procesul de luare a unor decizii importante ale întreprinderii prin alte mijloace. De asemenea, controlul poate fi exercitat prin utilizarea preferențială și pe termen lung a dreptului de proprietate sau a dreptului de a utiliza toate părțile sau părți considerabile din activele sale și, în cazuri

excepționale, prin drepturi sau contracte care conferă o influență decisivă asupra deciziilor comerciale sau de altă natură ale întreprinderii.

Dacă statul exercită o astfel de influență decisivă, poate fi necesară analizarea acesteia de la caz la caz, luând în considerare toate circumstanțele cazului specific. De exemplu, dacă drepturile speciale, acțiunile sau prevederile legale (denumită în unele jurisdicții „acțiune privilegiată”) echivalează cu controlul depinde de amploarea puterii pe care o conferă asupra statului. De asemenea, acționariatul minoritar al statului poate fi considerat ca fiind prevăzut în *Ghid* dacă factorii suplimentari indică faptul că întreprinderea este controlată de stat, cum ar fi dacă structurile societății sau ale acționariatului conferă o influență eficientă prin care se asigură controlul asupra statului (de exemplu prin acordurile încheiate cu acționarii) sau în cazul în care pachetele de acțiuni directe și indirecte se combină pentru a exercita controlul. În unele cazuri, drepturile de monopol acordate unei întreprinderi de către stat pot avea drept rezultat controlul de facto exercitat de către stat. Dimpotrivă, influența statului asupra deciziilor întreprinderii exercitată printr-o reglementare cu bună-credință nu ar fi considerată, în mod normal, ca fiind control.

De asemenea, întreprinderile care nu sunt prevăzute în criteriile de mai sus și cărora guvernul le atribuie drepturi de vot, deținute indirect prin intermediul administratorilor de active sau al investitorilor instituționali, cum ar fi fonduri de pensii, nu vor fi considerate ca fiind întreprinderi de stat. În scopul acestui *Ghid*, întreprinderile deținute sau controlate de un guvern pe o perioadă limitată și bine definită, care rezultă din faliment, lichidare, curatelă sau reorganizare, nu ar fi considerate, în mod normal, ca fiind întreprinderi de stat. Diferite moduri de exercitare a controlului statului vor da naștere și la diferite probleme de guvernanță. În cuprinsul *Ghidului*, prin termenul „de stat” se înțelege în proprietatea statului sau sub controlul statului, iar prin termenul „întreprindere de stat” se înțelege o întreprindere deținută de stat sau aflată sub controlul statului, cu excepția cazului în care se prevede altfel.

Structurile grupului de societăți. De asemenea, întreprinderile de stat pot fi deținute sau controlate de stat prin structurile grupului de societăți, cum ar fi întreprinderile-mamă de stat, o persoană juridică similară sau o societate holding care se află în proprietatea statului. Determinarea controlului într-o structură a grupului de societăți trebuie identificată la fiecare nivel și poate fi necesară o evaluare detaliată. În structurile grupului de societăți, drepturile întreprinderii-mamă de stat sunt similare cu cele deținute de orice societate-mamă (publică sau privată) față de filialele sale. În aceste cazuri, unele prevederi ale *Ghidului* referitoare la „entitățile-acționare” s-ar aplica întreprinderilor-mamă de stat și nu direct statului. *Acest lucru este indicat în fiecare caz în parte, în adnotări.*

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

Considerente de ordin comercial. Prin „considerente de ordin comercial” se înțelege considerentele legate de preț, calitate, disponibilitate, comercializare, transport și alți termeni și condiții de cumpărare sau vânzare, sau alți factori care ar fi luați în considerare, în mod normal, în deciziile comerciale ale unei întreprinderi private sau ale altei întreprinderi care desfășoară activități în condiții orientate spre piață în activitatea sau industria relevantă.

Obiective de politică publică. Obiectivele de politică publică sunt obiective care sunt în interesul public în jurisdicția în cauză. Acestea ar putea include îndeplinirea obligațiilor de serviciu public, precum și alte obligații speciale asumate în interesul public, care pot fi stabilite în plus față de obiectivele de performanță financiară. În multe cazuri, obiectivele de politică publică ar putea fi îndeplinite altfel prin agenții guvernamentale, însă au fost atribuite unei întreprinderi de stat din motive de eficiență sau din alte motive.

Obligații de serviciu public. Obligațiile de serviciu public sunt obligații impuse furnizorilor de servicii publice pentru a se asigura accesul corespunzător al utilizatorilor vizați la serviciile economice sau sociale esențiale, care nu vor fi furnizate de piață sau într-un mod suficient pentru a îndeplini obligațiile de serviciu public, în baza unor considerente de ordin comercial. În timp ce modelul și mecanismele de implementare a obligațiilor de serviciu public pot varia semnificativ în rândul jurisdicțiilor, obligațiile de serviciu public pot consta, de exemplu, în cerințe de serviciu universal și/sau de accesibilitate impuse furnizorilor de servicii publice.

Organele de conducere ale întreprinderilor de stat. Structurile și procedurile consiliului de administrație variază atât în jurisdicții, cât și în rândul acestora. Unele jurisdicții au consilii de administrație de tip dualist care separă funcția de supraveghere (neexecutivă) și de conducere în diferite organe. În mod specific, aceste sisteme au un „consiliu de supraveghere” compus din membri neexecutivi ai consiliului de administrație din care fac parte, adesea, reprezentanții angajaților, și un „consiliu de administrație” format, în întregime, din directori. Alte jurisdicții dispun de consilii de administrație „unitare”, care reunesc directori executivi și directori neexecutivi. *Ghidul* nu susține o anumită structură a consiliului de administrație și recunoaște că ambele sisteme pot facilita îndeplinirea recomandărilor orientate spre rezultat, care sunt incluse în acesta.

Ghidul este conceput să se aplice oricărei structuri a consiliului de administrație care este însărcinată cu funcțiile de conducere a întreprinderii și de monitorizare a conducerii. În sistemul dualist tipic, întâlnit în unele jurisdicții, „consiliu de administrație”, în forma utilizată în *Ghid*, se referă la „consiliul de supraveghere”, în timp ce „directori cheie” se referă la „consiliul de administrație”.

Multe consilii de administrație includ membri „independenți”, însă domeniul de aplicare și definiția independenței variază în mod considerabil în funcție de contextul juridic național și de codurile de guvernanță corporativă. În general, prin „membri independenți ai consiliului de administrație” se înțelege persoane fizice care nu au interese materiale (inclusiv remunerațiile, directe sau indirecte, acordate de întreprindere sau de grupul acesteia, altele decât onorariile directoratului) sau fără relații cu întreprinderea (membri neexecutivi ai consiliului de administrație), cu statul (nici funcționari publici, nici autorități publice și nici funcționari aleși), cu conducerea acesteia și cu alți acționari majoritari, precum și cu instituții și grupuri direct interesate în operațiunile întreprinderii de stat, care creează un conflict de interese ce ar putea pune în pericol exercitarea unei judecăți obiective. Membrii independenți ai consiliului de administrație trebuie selectați pe merit, trebuie să aibă o mentalitate independentă și competențe suficiente pentru a îndeplini obligațiile care îi revin consiliului.

Termenul „președinte” este folosit în *Ghid* pentru a indica președintele consiliului de administrație într-un sistem unitar și președintele consiliului de supraveghere al unui sistem dualist. În general, „directorul executiv este directorul executiv cu cel mai înalt rang al întreprinderii (de exemplu, șeful consiliului de administrație într-un sistem dualist), responsabil cu gestionarea operațiunilor și implementarea strategiei corporative. Directorul executiv ar trebui să răspundă în fața consiliului de administrație, într-un sistem unitar, și în fața consiliului de supraveghere, într-un sistem dualist.

Întreprinderi de stat cotate la bursă. Unele dintre secțiunile *Ghidului* sunt orientate, în mod specific, spre „întreprinderile de stat cotate la bursă”. Prin „întreprinderi de stat cotate la bursă” se înțelege întreprinderile de stat ale căror acțiuni sunt tranzacționate public. În unele jurisdicții, întreprinderile de stat care au emis acțiuni preferențiale, titluri de creanță tranzacționate la bursă și/sau instrumente financiare similare pot fi, de asemenea, considerate ca fiind cotate la bursă. *Aplicarea Ghidului în cazul întreprinderilor de stat cotate la bursă ar trebui să asigure și compatibilitatea cu Principiile G20/OCDE de guvernanță corporativă și cadrele de guvernanță corporativă aplicabile societăților cotate la bursă.*

Entitate-acționar. Entitatea-acționar este partea statului responsabilă pentru funcția de proprietate, exercitarea drepturilor de proprietate în întreprinderile de stat sau controlul asupra acestora. Prin „entitate-acționar” se înțelege o agenție unică pentru proprietatea statului, o agenție coordonatoare sau un minister guvernamental sau altă entitate publică responsabilă pentru exercitarea proprietății statului. În plus, statele

își pot exercita dreptul de proprietate sau controlul prin structurile societății, cum ar fi societăți holding de stat.

În cuprinsul *Ghidului* și al adnotărilor, termenul „entitate-acționar” se utilizează fără a aduce atingere alegerii modelului de proprietate. În cazul în care țările care au aderat la *Ghid* nu au desemnat o instituție guvernamentală sau o societate de tip holding de stat să joace un rol predominant de acționar, acest lucru nu trebuie să afecteze implementarea restului recomandărilor, dacă nu se specifică altfel.

Părți interesate. Prin „părți interesate” se înțelege, în general, părțile interesate care nu sunt acționari și includ, printre altele, forța de muncă, creditorii, clienții, furnizorii și comunitățile afectate.

Aplicabilitate

Ghidul se aplică tuturor întreprinderilor de stat care desfășoară activități economice, inclusiv băncile de stat și alte instituții financiare. Activitățile desfășurate în interes general fără scop lucrativ sau pe baza recuperării costurilor nu sunt, în general, activități economice. Aplicarea lor trebuie să aibă la bază conceptul flexibilității și proporționalității, având în vedere dimensiunea, circumstanțele și gradul de orientare comercială al întreprinderilor de stat. *Ghidul* nu se aplică, în general, entităților al căror scop este să îndeplinească o funcție care este atribuită, de obicei, administrației publice (de ex. bănci centrale, agenții de reglementare), chiar dacă entitățile în cauză au o formă juridică de societate. Se așteaptă ca întreprinderile de stat care îndeplinesc doar o obligație de serviciu public să aplice numai dispozițiile relevante din *Ghid*, în special cele care au legătură cu guvernanta, sustenabilitatea, integritatea și transparența. Ca principiu orientativ, aceste entități responsabile pentru funcțiile de proprietate ale întreprinderilor deținute la nivelurile sub-naționale ale guvernului trebuie să încerce să pună în aplicare cât mai multe dintre recomandările prevăzute în *Ghid*, după caz, inclusiv cele cu privire la concurența loială pe piață.

I. Argumente pentru proprietatea de stat

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

I.A. Scopul final al dreptului de proprietate al statului asupra întreprinderilor trebuie să fie maximizarea valorii pentru societate pe termen lung, într-un mod eficient și sustenabil.

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

I.C. Politica de proprietate ar trebui să facă obiectul unor proceduri corespunzătoare de responsabilitate față de organele reprezentative relevante și să fie prezentată publicului larg. Guvernul trebuie să-și revizuiască politica de proprietate la intervale regulate și să evalueze implementarea acesteia.

I.D. Statul trebuie să definească argumentele referitoare la deținerea unor întreprinderi de stat individuale și să le supună unei revizuii recurente. Argumentele referitoare la proprietate și orice obiective de politică publică, pe care trebuie să le îndeplinească întreprinderile de stat individuale sau grupurile de întreprinderi de stat, trebuie să aibă în mod clar legătură cu linia lor principală de afaceri, să fie mandatate de autoritățile relevante și să fie făcute publice.

II. Rolul statului în calitate de acționar

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

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

II.B. Statul ar trebui să definească clar previziunile acționarilor, să le permită întreprinderilor de stat să aibă autonomie operațională deplină pentru a le îndeplini și să se abțină de la a interveni în managementul întreprinderilor de stat. Statul, în calitate de acționar, trebuie să redefinească previziunile întreprinderii de stat în mod transparent și doar în cazul în care a existat o schimbare fundamentală a misiunii.

II.C. Statul trebuie să le permită consiliilor de administrație ale întreprinderii de stat să își exercite responsabilitățile și să le respecte independența. Entitatea-acționar ar trebui să stabilească și să mențină cadre corespunzătoare pentru comunicarea cu organul de conducere de cel mai înalt rang al întreprinderilor de stat și, de obicei, prin intermediul președintelui.

II.D. Exercițarea drepturilor de proprietate trebuie să fie clar identificată în administrația statului și să fie centralizată într-o singură entitate-acționar. Dacă acest lucru nu este posibil, funcțiile de proprietate relevante ar trebui să fie coordonate de un organ desemnat, printr-un mandat clar prin care este autorizat să acționeze la nivelul întregii administrații.

II.E. Entitatea-acționar trebuie să aibă capacitățile și competențele necesare pentru a-și îndeplini în mod eficient obligațiile și trebuie să fie trasă la răspundere de către organele reprezentante relevante. Ar trebui să aibă relații transparente și clar definite cu entitățile publice relevante.

II.F. Statul trebuie să acționeze în calitate de acționar informat și activ și să își exercite drepturile de proprietate în conformitate cu structura juridică a fiecărei întreprinderi și în funcție de gradul respectiv de proprietate sau control. Responsabilitățile principale ale entității-acționar includ:

II.F.1. Să fie reprezentată în cadrul adunărilor generale ale acționarilor și să își exercite în mod eficient drepturile de vot.

II.F.2. Să stabilească și să protejeze procesele de nominalizare a membrilor consiliului de administrație care sunt bine structurate, bazate pe merit și transparente, să participe în mod activ la nominalizarea tuturor consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat și să contribuie la diversitatea de gen și la alte forme de diversitate a consiliului de administrație și a conducerii.

II.F.3. Să stabilească și să monitorizeze implementarea mandatelor și previziunilor generale ale întreprinderilor de stat, inclusiv privind obiectivele financiare, obiectivele privind structura capitalului, nivelurile de toleranță la risc și sustenabilitatea în conformitate cu argumentele statului privind proprietatea.

II.F.4. Să stabilească sisteme de raportare care îi permit entității-acționar să monitorizeze și să evalueze în mod regulat performanța întreprinderilor de stat și să supravegheze și să monitorizeze

conformitatea lor cu standardele de guvernanță corporativă aplicabile, inclusiv prin utilizarea tehnologiilor digitale.

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

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

II.F.7. Să se asigure că drepturile de proprietate sunt exercitate în mod coordonat atunci când acestea sunt alocate mai multor entități, care acționează împreună.

II.F.8. Să stabilească o politică clară și transparentă de remunerare cuprinzătoare pentru consiliile de administrație ale întreprinderii de stat, care favorizează interesul pe termen lung și mediu al întreprinderii și poate atrage după sine și motiva profesioniști calificați.

III. Întreprinderile de stat pe piață

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

III.A. Trebuie să existe o separare clară între funcția de proprietate a statului și alte funcții ale statului care pot influența condițiile de piață ale întreprinderilor de stat, în special în ceea ce privește reglementarea pieței și elaborarea politicilor.

III.B. Actorii relevanți și alte părți interesate, inclusiv concurenții, trebuie să aibă acces la o compensare eficientă prin procese imparțiale juridice, de mediere sau de arbitraj atunci când consideră că drepturile lor au fost încălcate. Forma juridică a întreprinderilor de stat trebuie să le permită acestora să deschidă proceduri de insolvență și creditorilor să își susțină revendicările.

III.C. În cazul în care întreprinderile de stat îndeplinesc obligațiile de serviciu public, acestea trebuie identificate în mod specific și transparent, ceea ce permite o atribuire precisă a costurilor și veniturilor. În special:

III.C.1. Trebuie menținute standarde înalte de transparență și divulgare privind costurile și veniturile acestora.

III.C.2. Costurile nete referitoare la îndeplinirea obligațiilor de serviciu public ar trebui să fie finanțate separat, proporționale și făcute publice, asigurându-se că nu se utilizează compensația pentru subvenții încrucișate.

III.D. De regulă, întreprinderile de stat nu trebuie să fie utilizate pentru a subvenționa sau acorda avantaje altor societăți comerciale. Dacă întreprinderile de stat sunt utilizate pentru a alocă măsuri de sprijin în conformitate cu obiectivele lor de politică publică, ar trebui să se asigure că: (i) măsurile de sprijin sunt conforme cu normele aplicabile în materie de concurență și comerț; (ii) măsurile de sprijin și finanțarea acestora sunt definite clar și făcute publice; și (iii) măsurile de sprijin nu creează dezavantaje inechitabile altor societăți comerciale.

III.E. Statul nu trebuie să scutească întreprinderile de stat, atunci când desfășoară activități economice, de la aplicarea și punerea în aplicare a legilor, reglementărilor și mecanismelor bazate pe piață, și trebuie să asigure neutralitatea impozitelor, creanțelor și reglementărilor pentru a preveni discriminarea nejustificată între întreprinderile de stat și concurenții săi.

III.F. Activitățile economice ale întreprinderilor de stat trebuie să se confrunte cu condiții compatibile cu piața, inclusiv în ceea ce privește accesul la finanțare prin îndatorare și capitaluri proprii. În special:

III.F.1. Toate relațiile comerciale ale întreprinderilor de stat, inclusiv cele cu instituțiile financiare, ar trebui să aibă la bază doar motivații de ordin comercial.

III.F.2. Activitățile economice ale întreprinderilor de stat nu trebuie să beneficieze de sprijin financiar direct sau indirect sau să asigure un astfel de sprijin care să le ofere un avantaj față de concurenții privați, cum ar fi finanțare preferențială prin îndatorare sau prin capitaluri proprii, garanții, tratament fiscal favorabil sau credite comerciale preferențiale.

III.F.3. Activitățile economice ale întreprinderilor de stat nu ar trebui să primească sau să asigure contribuții în natură, cum ar fi bunuri, energie, apă, bunuri imobile, acces la informație, terenuri sau mână de lucru sau acorduri (cum ar fi servituți sau concesiuni) la prețuri sau în condiții mai favorabile decât cele disponibile concurenților cu capital privat.

III.F.4. Activitățile economice ale întreprinderilor de stat ar trebui să fie obligate să obțină rate de rentabilitate sustenabile, comparabile cu cele obținute de întreprinderile private concurente care funcționează în condiții similare, cu excepția îndeplinirii obligațiilor de serviciu public.

III.G. Atunci când întreprinderile de stat se angajează în achiziții publice, fie în calitate de ofertant, fie în calitate de achizitor, procedurile implicate ar trebui să fie deschise, competitive, bazate pe criterii de selecție corecte și obiective, să promoveze diversitatea furnizorilor și să fie protejate de standarde adecvate de integritate și transparență, asigurându-se că întreprinderile de stat și potențialii lor furnizori sau concurenți nu fac obiectul unor avantaje sau dezavantaje nejustificate.

III.H. Atunci când activitățile economice ale întreprinderilor de stat afectează comerțul, investițiile sau concurența, acestea ar trebui să își desfășoare activitatea altfel decât prin îndeplinirea obligațiilor de serviciu public în conformitate cu considerentele de ordin comercial. Acestea ar trebui să desfășoare toate activitățile în conformitate cu o bună conduită profesională responsabilă și cu standarde înalte de integritate.

IV. Tratatamentul echitabil al acționarilor și al altor investitori

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

IV.A. Statul trebuie să depună eforturi pentru a implementa în întregime Principiile G20/OCDE de guvernanță corporativă atunci când nu este unicul acționar al întreprinderilor de stat și toate secțiunile relevante atunci când este unicul acționar al întreprinderilor de stat. În ceea ce privește protecția acționarului, aceasta include:

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

IV.A.2. Întreprinderile de stat trebuie să respecte un grad de transparență ridicat, inclusiv divulgarea egală și simultană a informațiilor actualizate către toți acționarii.

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

IV.A.4. Participarea și exercitarea dreptului de vot și a altor drepturi ale tuturor acționarilor, inclusiv ale celor minoritari, în cadrul adunărilor acționarilor trebuie înlesnite astfel încât să participe la deciziile fundamentale ale întreprinderii, cum ar fi alegerea consiliului de administrație. Adunările generale ale acționarilor care permit participarea acționarilor la distanță ar trebui să fie permise de jurisdicții, ca mijloc de facilitare și reducere a costurilor de participare și angajament suportate de acționari. Aceste adunări trebuie să fie organizate într-un mod în care să asigure accesul egal la informații și oportunități de participare a tuturor acționarilor.

IV.A.5. Tranzacțiile dintre stat și întreprinderile de stat și între întreprinderi de stat trebuie să fie efectuate în conformitate cu condițiile compatibile cu piața.

IV.B. Codurile naționale de guvernanță corporativă trebuie respectate de către toate întreprinderile de stat cotate la bursă și, în măsura în care este posibil, necotate la bursă.

IV.C. În cazul în care întreprinderile de stat sunt obligate să îndeplinească obiectivele de politică publică care au un efect semnificativ asupra performanței, rezultatelor și viabilității întreprinderii, informațiile adecvate despre acestea ar trebui să fie puse la dispoziția publicului și a altor acționari decât cei de stat, în orice moment.

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

V. Divulgare, transparență și responsabilitate

Întreprinderile de stat ar trebui să respecte standardele înalte de transparență, responsabilitate și integritate și să se supună aceluiași standarde de contabilitate, de divulgare, de conformitate și de audit de înaltă calitate ca și societățile cotate la bursă.

V.A. Întreprinderile de stat trebuie să raporteze și să divulge toate informațiile importante despre întreprindere, în conformitate cu standardele de contabilitate și de divulgare de înaltă calitate, recunoscute la nivel internațional, care pot include domeniile de interes semnificativ pentru stat, în calitate de acționar, și pentru publicul larg. Canalele de diseminare a informațiilor trebuie să asigure publicului acces gratuit și la timp la acestea. Ținând seama de capacitatea și dimensiunea întreprinderii, exemplele de informații includ:

V.A.1. O declarație clară adresată publicului cu privire la obiectivele întreprinderii și la îndeplinirea acestora, inclusiv la orice mandat estimat de entitatea cu capital de stat.

V.A.2. Rezultatele financiare și operaționale ale întreprinderii, inclusiv, dacă este cazul, costurile și modalitățile de finanțare care țin de obligațiile de serviciu public.

V.A.3. Guvernanța, dreptul de proprietate și structura juridică și de vot a întreprinderii sau a grupului, precum și a oricăror filiale semnificative, inclusiv conținutul oricărui cod, oricărei politici de guvernanță corporativă și oricăror procese de implementare.

V.A.4. Remunerarea membrilor consiliului de administrație și a directorilor cheie.

V.A.5. Componența consiliului de administrație și a membrilor acestuia, inclusiv calificările membrilor consiliului de administrație, procesul de selecție, politicile de diversitate a consiliului de administrație, rolurile în alte consilii de administrație ale societății sau în stat, și, dacă este cazul, clasificarea ca independent.

V.A.6. Orice factori previzibili de risc și măsurile luate pentru a gestiona aceste riscuri.

V.A.7. Orice ajutor financiar, direct sau indirect, inclusiv garanții, primit din partea statului și angajamente încheiate în numele întreprinderii de stat, inclusiv angajamente și obligații contractuale care rezultă din parteneriate public-private sau din participarea la asocieri în participațiune.

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

V.A.9. Informații privind datoriile semnificative, cum ar fi contractele de împrumut, inclusiv riscul de nerespectare a clauzelor contractuale.

V.A.10. Informații privind sustenabilitatea.

V.B. Întreprinderile de stat ar trebui să dispună de sisteme de management al riscurilor pentru a identifica, gestiona, controla și raporta riscurile. Sistemele de gestionare a riscurilor ar trebui tratate ca parte integrantă a realizării obiectivelor și, prin urmare, ar trebui să includă un set coerent și cuprinzător de controale interne, programe sau măsuri de etică și conformitate.

V.C. Întreprinderile de stat ar trebui să stabilească o funcție de audit intern care să aibă capacitatea, autonomia și profesionalismul necesare pentru a-și îndeplini funcția. Aceasta trebuie să fie monitorizată de și raportată direct consiliului de administrație și comitetului de audit sau organului executiv echivalent, dacă există.

V.D. Ar trebui să se efectueze un audit extern anual de către un auditor independent, competent și calificat în conformitate cu standardele de audit, de etică și de independență recunoscute la nivel internațional, pentru a oferi o asigurare rezonabilă consiliului de administrație și acționarilor cu privire la pregătirea situațiilor financiare ale întreprinderilor de stat, în toate privințele, în conformitate cu un cadru de raportare financiară aplicabil. Procedurile specifice de control de stat și de audit nu înlocuiesc un audit extern independent.

V.E. Entitatea-acționar ar trebui să elaboreze o raportare consecventă cu privire la întreprinderile de stat și să publice anual un raport agregat privind întreprinderile de stat, problemele de ordin material, inclusiv informațiile despre sustenabilitate, aspectele legate de guvernare, precum și îndeplinirea obiectivelor de politică publică. Informațiile ar trebui să ofere o imagine completă, clară și fiabilă a portofoliului întreprinderii de stat și să fie de calitate superioară, comparabile, concise și accesibile publicului larg, inclusiv prin comunicații digitale.

VI. Componenta și responsabilitățile consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat

Statul trebuie să se asigure că toate consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat au autoritatea, competențele și obiectivitatea necesare pentru a-și îndeplini funcțiile de orientare strategică, supraveghere a managementului riscurilor și monitorizare a conducerii. Acestea trebuie să acționeze cu integritate și să promoveze integritatea și să fie trase la răspundere pentru acțiunile lor.

VI.A. Consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat trebuie să li se alocă un mandat clar și o responsabilitate fundamentată în ceea ce privește performanța întreprinderii. Rolul și obligațiile consiliilor de administrație ale întreprinderii de stat trebuie să fie clar definite în legislație, de preferință în conformitate cu legea privind societățile comerciale. Membrii consiliului de administrație ar trebui să acționeze pe baza unei informări complete, cu bună credință, cu diligență și grija necesare și să acționeze în interesul superior al întreprinderii și al acționarilor, luând în considerare interesele actorilor relevanți.

VI.B. Consiliile de administrație ale întreprinderii de stat trebuie să își îndeplinească în mod eficient funcțiile de revizuire și orientare a strategiei corporative și de supraveghere a conducerii, pe baza mandatelor și previziunilor generale stabilite de acționari. Acestea trebuie să aibă puterea de a numi și demite directorul executiv. Acestea trebuie să alinieze nivelurile de remunerare a directorilor executivi la interesele pe termen lung ale întreprinderii și ale acționarilor săi.

VI.C. Componenta consiliului de administrație al întreprinderii de stat trebuie să permită exercitarea unei decizii obiective și independente. Toți membrii consiliului de administrație, inclusiv orice funcționar public, trebuie numiți sau desemnați pe baza calificărilor relevante domeniului de activitate și profilului comercial al întreprinderii și au responsabilități juridice egale.

VI.D. Consiliile de administrație și comitetele de specialitate ale consiliului de administrație ar trebui să includă un număr corespunzător de membri independenți ai consiliului de administrație.

VI.E. Trebuie să se implementeze mecanisme pentru a evita conflictele de interese care împiedică membrii consiliului de administrație să își îndeplinească în mod obiectiv obligațiile în consiliul de administrație și pentru a limita ingerința politică în procesele consiliului de administrație. Politicienii care sunt în măsură să influențeze în mod semnificativ condițiile de funcționare ale întreprinderilor de stat nu ar trebui să facă parte din consiliile de administrație ale acestora. Fostele astfel de persoane ar trebui să facă obiectul unor perioade prestabilite de existență a stării de incompatibilitate. Funcționarii publici și alți agenți publici pot acționa în cadrul consiliilor de administrație, având, însă, condiția să fie numiți pe merit și să li se aplice cerințe referitoare la conflictul de interese.

VI.F. Bunele practici impun ca președintele să fie independent și să aibă un rol separat de directorul executiv. Președintele trebuie să își asume responsabilitatea pentru eficiența consiliului de administrație și, dacă este necesar, în cooperare cu alți membri ai consiliului de administrație, să acționeze ca agent de legătură pentru comunicarea cu entitatea cu capital de stat.

VI.G. Atunci când reprezentarea angajaților în consiliul de administrație este obligatorie sau obișnuită, trebuie să se dezvolte mecanisme pentru a garanta că reprezentarea respectivă se exercită în mod efectiv și contribuie la îmbunătățirea competențelor consiliului de administrație, la informare și la independență.

VI.H. Consiliile de administrație ale întreprinderii de stat trebuie să ia în considerare formarea unor comitete de specialitate, alcătuite din membri independenți și calificați, pentru a sprijini întregul consiliul de administrație în vederea îndeplinirii funcțiilor sale, în special comitetul de audit - sau organul echivalent - pentru supravegherea aspectelor legate de divulgare, controale interne și audit. Alte comitete, cum ar fi cele de remunerare, numire, management al riscurilor sau sustenabilitate, pot oferi sprijin consiliului de administrație în funcție de dimensiunea, structura, complexitatea și profilul de risc al întreprinderii de stat. Mandatul, componența și procedurile de lucru ale acestora trebuie să fie bine definite și prezentate de consiliul de administrație, care își asumă întreaga responsabilitate pentru deciziile luate. Formarea unor comitete de specialitate trebuie să îmbunătățească eficiența consiliului de administrație și nu trebuie să diminueze responsabilitatea întregului consiliu de administrație.

VI.I. Consiliile de administrație ale întreprinderii de stat trebuie să efectueze regulat, sub supravegherea președintelui, o evaluare bine structurată pentru a evalua performanța și eficiența acestora și să stabilească dacă aceștia dețin în mod colectiv combinația potrivită de pregătire și competențe, inclusiv în ceea ce privește sexul și alte forme de diversitate.

VI.J. Consiliile de administrație ale întreprinderii de stat ar trebui să supravegheze în mod activ sistemele de management al riscurilor. Consiliile de administrație ar trebui să se asigure că aceste sisteme sunt reevaluate și adaptate la circumstanțele întreprinderilor de stat, în vederea stabilirii și menținerii relevanței și performanței controalelor, politicilor și procedurilor interne.

VII. Întreprinderile de stat și sustenabilitatea

Cadrul de guvernanță corporativă ar trebui să asigure stimulente entităților aflate în proprietatea statului și întreprinderilor de stat pentru a lua decizii și a-și gestiona riscurile într-un mod în care să contribuie la sustenabilitatea și reziliența întreprinderilor de stat și să asigure crearea de valoare economică pe termen lung. În cazul în care statul are obiective în materie de sustenabilitate, acesta, în calitate de acționar, ar trebui să stabilească previziuni concrete, ambițioase și specifice sustenabilității pentru întreprinderile de stat, inclusiv cu privire la rolul consiliului de administrație, divulgare și transparență și conduită profesională responsabilă. Politica de proprietate ar trebui să recunoască pe deplin responsabilitățile întreprinderilor de stat față de părțile interesate.

VII.A. În cazul în care statul a stabilit obiective în materie de sustenabilitate, acestea ar trebui să facă parte integrantă din politica și practicile de proprietate ale statului. Acestea includ:

VII.A.1. Stabilirea unor previziuni concrete și ambițioase în materie de sustenabilitate pentru întreprinderile de stat care sunt conforme cu politica și practicile de proprietate. În acest sens, statul ar trebui să respecte drepturile și tratamentul echitabil al tuturor părților interesate.

VII.A.2. Comunicarea și clarificarea previziunilor statului în materie de sustenabilitate, printr-un dialog regulat cu consiliile de administrație.

VII.A.3. Evaluarea, monitorizarea și raportarea regulată privind alinierea întreprinderilor de stat la previziunile privind sustenabilitatea și performanța.

VII.B. Statul ar trebui să se aștepte ca riscurile și oportunitățile de sustenabilitate să fie luate în considerare în mod adecvat de către consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat atunci când își îndeplinesc funcțiile cheie. Următoarele condiții prealabile sunt esențiale pentru a se asigura managementul eficient al sustenabilității la nivel de întreprindere:

VII.B.1. Consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat ar trebui să revizuiască și să îndrume dezvoltarea, implementarea și divulgarea obiectivelor și țăntelor semnificative în materie de sustenabilitate, ca parte a strategiei corporative.

VII.B.2. Întreprinderile de stat ar trebui să integreze considerentele de sustenabilitate în sistemele lor de management al riscurilor și de control intern, inclusiv prin efectuarea unei verificări prealabile bazate pe riscuri.

VII.B.3. Consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat ar trebui să ia în considerare aspectele legate de sustenabilitate atunci când evaluează și monitorizează performanța managementului.

VII.C. Statul ar trebui să se aștepte ca întreprinderile de stat să se supună unor cerințe adecvate de raportare și divulgare privind sustenabilitatea, bazate pe informații coerente, comparabile și fiabile:

VII.C.1. Raportarea și divulgarea privind sustenabilitatea trebuie să fie conforme cu standardele de înaltă calitate recunoscute la nivel internațional, care facilitează consecvența și comparabilitatea informațiilor referitoare la sustenabilitate pe piețe, în jurisdicții și în întreprinderi.

VII.C.2. Ar trebui luată în considerare introducerea treptată a cerințelor privind atestatele anuale de asigurare de către un furnizor de servicii de atestare independent, competent și calificat, în conformitate cu standardele de asigurare de înaltă calitate, recunoscute la nivel internațional.

VII.D. Statul, în calitate de acționar, ar trebui să aibă așteptări mari în ceea ce privește respectarea de către întreprinderile de stat a standardelor de conduită responsabilă în afaceri, împreună cu mecanismele eficiente de implementare, ar trebui să recunoască pe deplin responsabilitățile întreprinderilor de stat față de părțile interesate și ar trebui să solicite întreprinderilor de stat să raporteze cu privire la relațiile lor cu părțile interesate. Aceste previziuni din partea acționarului trebuie să fie făcute publice într-un mod clar și transparent. În special:

VII.D.1. Guvernele, entitățile aflate în proprietatea statului și întreprinderile de stat trebuie să recunoască și să respecte drepturile părților interesate prevăzute de lege sau prin acorduri reciproce. În cazul în care interesele actorilor relevanți sunt protejate prin lege, mâna de lucru și alte părți interesate ar trebui să aibă posibilitatea să obțină compensare eficientă pentru încălcarea drepturilor lor, la un cost rezonabil și fără întârzieri excesive.

VII.D.2. Întreprinderile de stat ar trebui să dezvolte și să încurajeze implicarea semnificativă a părților interesate în promovarea sustenabilității și asigurarea unei tranziții juste, în special din partea persoanelor sau a grupurilor care ar putea avea un interes sau ar putea fi afectate de activitățile unei întreprinderi.

VII.D.3. Ar trebui să se permită elaborarea unor mecanisme de participare a angajaților. În cazul în care angajații și alte părți interesate participă la procesul de guvernanță corporativă, aceștia ar trebui să aibă acces la informații relevante, suficiente și fiabile în mod regulat și la timp.

VII.D.4. Entitățile aflate în proprietatea statului și întreprinderile de stat ar trebui să ia măsuri pentru a asigura standarde înalte de integritate în sectorul de stat și pentru a evita utilizarea întreprinderilor de stat drept canale de finanțare politică, de clientelism sau de îmbogățire personală sau a părților afiliate.

Adnotări la Capitolul I: Argumente pentru proprietatea de stat

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

Membrii publicului al cărui guvern își exercită drepturile de proprietate ar trebui să fie acționarii finali ai întreprinderilor de stat. Acest lucru implică faptul că persoanele care își exercită drepturile de proprietate asupra întreprinderilor de stat au obligații față de public care nu sunt diferite de obligațiile fiduciare ale unui consiliu de administrație față de acționari și trebuie să acționeze ca administratori ai interesului public. Sunt necesare standarde înalte de transparență și responsabilitate pentru a-i permite publicului să se asigure că statul își exercită puterile în conformitate cu interesul superior al publicului și că resursele întreprinderilor de stat sunt utilizate în mod eficient, sustenabil și în conformitate cu argumentele pentru proprietate.

În țările OCDE, argumentele pentru stabilirea sau menținerea dreptului de proprietate asupra întreprinderii de stat includ, în mod tipic, unul sau mai multe dintre următoarele: (1) livrarea bunurilor sau serviciilor publice în cazul în care proprietatea de stat este considerată a fi mai eficientă sau mai fiabilă decât dacă este acordată de către agențiile guvernamentale sau contractată unor operatori privați; (2) exploatarea monopolurilor naturale în cazul în care reglementarea pieței este considerată nefezabilă sau ineficientă; și (3) sprijinul acordat pentru obiective economice și strategice limitate în interes național, cum ar fi menținerea anumitor industrii sau sectoare în proprietatea statului sau sprijinirea întreprinderilor falimentare de importanță sistemică. Aceste argumente ar trebui să fie bine definite, sub rezerva unei revizuii recurente și în conformitate cu un calendar rezonabil. Revizuirile ar trebui să facă obiectul unor standarde înalte de responsabilitate față de organele reprezentative relevante, iar rezultatele trebuie să fie transparente publicului larg. Întreprinderile de stat nu ar trebui să fie împovărate cu obiective de politică publică care nu au legătură cu linia lor de afaceri și cu argumentele pentru proprietate. Obiectivele ar trebui alocate în mod transparent și sub rezerva unor niveluri ridicate de responsabilitate.

I.A. Scopul final al dreptului de proprietate al statului asupra întreprinderilor trebuie să fie maximizarea valorii pentru societate pe termen lung, într-un mod eficient și sustenabil.

Rolurile atribuite întreprinderilor de stat și argumentele care stau la baza dreptului de proprietate asupra întreprinderilor de stat sunt în mod radical diferite între jurisdicții. Cu toate acestea, bunele practici impun ca guvernele să ia în considerare și să se pronunțe asupra modului în care o anumită întreprindere aduce valoare adăugată pe termen lung acționarilor săi și membrilor publicului care sunt acționarii săi finali, într-un mod eficient și sustenabil. Pentru a aduce la cunoștință decizia de stabilire sau menținere a unei întreprinderi în proprietatea statului, guvernele trebuie să ia în considerare dacă se poate realiza o alocare mai eficientă a resurselor în beneficiul publicului, printr-un drept de proprietate alternativ sau prin măsuri cum ar fi reglementarea, filialele, impozitele, achizițiile publice, concesiunile sau înființarea unor agenții guvernamentale.

În cazul în care se așteaptă ca întreprinderile de stat să îndeplinească obiectivele de politică publică, inclusiv prin îndeplinirea unor obligații de serviciu public, se impune o serie de considerente legate de eficiență. Nevoile publicului sunt cel mai bine satisfăcute atunci când serviciile sunt furnizate într-un mod

eficient, transparent și sustenabil și când nicio utilizare alternativă a aceluiași resurse fiscale nu ar fi putut să rezulte în servicii mai bune. Prin astfel de considerente, trebuie să se ghideze opțiunile decidenților atunci când se bazează pe întreprinderile de stat ca vectori purtători ai obiectivelor de politică publică, inclusiv ai obligațiilor de serviciu public. Dacă întreprinderile de stat sunt implicate în activități economice, acestea servesc interesul public prin maximizarea valorii pe termen lung în mod sustenabil și generarea unui flux de venituri adecvat pentru trezoreria națională.

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

Pentru ca statul să se poziționeze clar ca acționar, acesta trebuie să clarifice și să își ierarhizeze argumentele pentru proprietatea de stat prin dezvoltarea unei politici de proprietate clare și explicite. În mod ideal, politica de proprietate ar trebui să ia forma unui document de politică succint, la nivel înalt, care subliniază argumentele și obiectivele generale pentru proprietatea întreprinderilor de stat și pentru întreprinderile de stat individuale (mamă), rolul statului și al altor părți interesate în guvernanta întreprinderilor de stat, modul în care va implementa statul politica de proprietate și rolurile și responsabilitățile respective ale acestor birouri guvernamentale implicate în implementarea lor. În unele jurisdicții, poate fi necesar să se fixeze argumentele pentru proprietate și politica de proprietate într-un cadru legal, care include și alte aspecte care au legătură cu rolul statului în calitate de acționar.

Politica de proprietate trebuie comunicată clar publicului și tuturor structurilor guvernului care exercită drepturi de proprietate sau sunt altfel implicate în implementarea politicii de proprietate a statului. Acest lucru va oferi întreprinderilor de stat, pieței și publicului larg predictibilitate și o înțelegere corectă a obiectivelor generale ale statului, care acționează în calitate de acționar și are rolul de acționar. Politica de proprietate trebuie să fie disponibilă în format digital ușor accesibil.

Printre altele, politica de proprietate ar trebui să definească portofoliul de întreprinderi de stat, să includă obiectivele statului în calitate de acționar, cum ar fi crearea de valoare pe termen lung, realizarea obiectivelor de politică publică sau a obiectivelor strategice, cum ar fi menținerea anumitor industrii în proprietate națională sau a unui mediu economic și a unor obiective sociale. Statul are rolul de a decide argumentele pentru proprietatea de stat și ele ar trebui să fie definite clar, pentru fiecare întreprindere de stat în parte. În cazul în care obiectivele statului pentru portofoliul de întreprinderi de stat s-ar putea intersecta cu condițiile de concurență echitabile, statul ar trebui să limiteze orice denaturare, prin măsuri de atenuare, și să divulge pe deplin argumentul, justificarea și domeniul de aplicare al posibilelor denaturări ale condițiilor de concurență echitabile, în special în cazul în care acestea ar putea afecta în mod negativ concurenții străini. Un nivel ridicat de transparență este important pentru a identifica și preveni tratamentul preferențial.

În plus, politica de proprietate trebuie să includă mai multe detalii cu privire la modul în care sunt exercitate drepturile de proprietate în cadrul administrației statului, inclusiv mandatul entității-acționar și funcțiile principale, și rolurile și responsabilitățile tuturor entităților guvernamentale care exercită proprietatea de stat. De asemenea, trebuie să facă referire la principalele elemente ale oricăror politici, legi și reglementări aplicabile întreprinderilor de stat, precum și la orice ghiduri suplimentare care stipulează exercitarea drepturilor de proprietate de către stat, și să le sintetizeze. Dacă este relevant, statul trebuie să includă și informații cu privire la prioritățile sale de reformare și/sau la politica și planurile sale privind privatizarea întreprinderilor de stat și ar trebui să identifice, în mod ideal, o listă de întreprinderi de stat cărora li se aplică politica.

Argumentele sau obiectivele multiple și contradictorii sau neclare pentru proprietatea de stat pot avea drept rezultat fie o conduită foarte pasivă a funcțiilor de proprietate, fie, dimpotrivă, pot avea drept rezultat

intervenția excesivă a statului asupra aspectelor sau deciziilor care trebuie lăsate la aprecierea întreprinderii de stat.

I.C. Politica de proprietate ar trebui să facă obiectul unor proceduri corespunzătoare de responsabilitate față de organele reprezentative relevante și să fie prezentată publicului larg. Guvernul trebuie să-și revizuiască politica de proprietate la intervale regulate și să evalueze implementarea acesteia.

În mod ideal, politica de proprietate ar trebui să fie elaborată la nivelul întregii administrații de către entitatea-acționar relevantă. La dezvoltarea și actualizarea politicii de proprietate a statului, guvernele trebuie să recurgă în mod corespunzător la consultarea publică, care ar trebui să implice notificarea și solicitarea de informații de la publicul larg sau reprezentanții săi. Printre altele, ele trebuie să se consulte în linii mari cu reprezentanții sectorului privat, inclusiv cu investitorii și furnizorii de servicii de piață și cu reprezentanții sindicatelor. Utilizarea eficientă și timpurie a consultării publice poate avea un rol esențial în facilitarea acceptării politicii de proprietate de către participanții pe piață și principalele părți interesate și în îmbunătățirea transparenței.

De asemenea, elaborarea politicii de proprietate poate implica consultări cu toate entitățile guvernamentale implicate, de exemplu comisiile legislative sau parlamentare relevante, instituția de audit de stat, precum și ministerele și organele de reglementare relevante.

Politica de proprietate trebuie să fie accesibilă publicului larg și să fie distribuită la scară largă în rândul ministerelor, agențiilor, consiliilor de administrație ale întreprinderii de stat, conducerii și legiuitorilor relevanți. Angajamentul statului poate fi consolidat și mai mult dacă se bazează pe mecanisme adecvate de supraveghere și responsabilitate față de organele reprezentative relevante, cum ar fi aprobarea legislativă periodică și asigurarea unor revizuii periodice.

Statul trebuie să depună eforturi pentru a fi consecvent în politica sa de proprietate și să evite să modifice prea des argumentele generale pentru proprietatea de stat. Cu toate acestea, argumentele și obiectivele pot evolua în timp, caz în care politica de proprietate trebuie să fie actualizată în consecință. În funcție de contextul național, cel mai bun mod de a face acest lucru poate include revizuirile sau o reevaluare a dreptului de proprietate asupra întreprinderii de stat ca parte a proceselor bugetare de stat, planurilor fiscale pe termen mediu sau în conformitate cu ciclul electoral. Astfel de revizuii pot avea la bază o evaluare a implementării politicii de proprietate și pot include efectuarea de comparații și evaluări comparative ale întreprinderilor de stat, utilizarea evaluării externe și asigurarea faptului că politica în sine se bazează pe obiective transparente. De asemenea, în evaluare ar trebui să se ia în considerare dacă proprietatea de stat este, încă, cel mai bun instrument de protecție a interesului public.

Orice modificare, inclusiv de natură ad hoc, în politica de proprietate, trebuie prezentată pe deplin și în mod transparent la momentul efectuării modificării, inclusiv argumentele din spatele necesității unei actualizări.

În general, trebuie evitată orice intervenție ad hoc, însă poate fi necesară, ca de exemplu în cazul sprijinului guvernamental de urgență. În acest caz, trebuie acordată atenție pentru a evita ca măsurile de urgență să devină sprijin structural pe termen lung, fără argumente în politicile de proprietate și pentru a se asigura că răspunsurile la criză pe termen scurt nu au drept rezultat implicații negative neintenționate și nejustificate pentru concurență și comerț pe termen mediu și lung. Guvernele ar trebui să recurgă la cele mai bune practici internaționale și să acționeze în conformitate cu acordurile internaționale privind ajutorul de stat. Măsurile luate în caz de criză ar trebui să protejeze integritatea și transparența și să ofere un plan de ieșire în cazul în care situația de urgență încetează, prevăzând, încă de la începutul măsurii, o revizuire a intervenției.

I.D. Statul trebuie să definească argumentele referitoare la deținerea unor întreprinderi de stat individuale și să le supună unei revizuii recurente. Argumentele referitoare la proprietate și orice obiective de politică publică, pe care trebuie să le îndeplinească întreprinderile de stat individuale sau grupurile de întreprinderi de stat, trebuie să aibă în mod clar legătură cu linia lor principală de afaceri, să fie mandatate de autoritățile relevante și să fie făcute publice.

Argumentele pentru deținerea unor întreprinderi individuale – sau, după caz, clase de întreprinderi - pot varia. De exemplu, anumite grupuri de întreprinderi sunt uneori deținute de stat deoarece îndeplinesc obligații importante de serviciu public, în timp ce alte grupuri rămân în proprietatea statului din motive strategice sau deoarece desfășoară activități în sectoare cu caracteristici de monopol natural. Pentru a clarifica argumentele respective care susțin menținerea lor în proprietatea statului, uneori poate fi util să se încadreze acele întreprinderi de stat în categorii separate și să se definească raționamentele lor în consecință. Aceste argumente trebuie să facă obiectul unei revizuii recurente și să fie făcute publice. În cazul în care aceste argumente pot fi găsite în actele constitutive și instrumentele juridice de guvernare ale unei întreprinderi de stat, statul, în calitate de acționar, ar trebui să asigure divulgarea adecvată a acestor documente.

Se așteaptă ca uneori întreprinderile de stat să îndeplinească obiective de politică publică. Aceste obiective ar trebui să fie clar mandatate și aliniate la legile și reglementările naționale și să fie clar legate de principala lor linie de afaceri. În plus, interesele publice de care obiectivele de politică publică sunt menite să beneficieze trebuie să fie clare și transparente. De asemenea, obiectivele de politică publică ar putea fi încorporate în statutul societății și transpuse ulterior de întreprinderile de stat în strategia corporativă. Piața, alți acționari decât cei de stat și publicul larg trebuie să fie clar informați cu privire la natura și întinderea acestor obligații, precum și la impactul lor general asupra resurselor și performanței economice a întreprinderilor de stat și, dacă este fiabil, impactul lor asupra pieței.

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

Adnotări la Capitolul II: Rolul statului în calitate de acționar

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

Pentru a-și îndeplini funcțiile de proprietate, guvernul trebuie să facă referire la standardele de guvernanță din sectorul public și privat, în special *Principiile G20/OCDE de guvernanță corporativă*, care sunt, de asemenea, aplicabile întreprinderilor de stat când statul nu este unicul acționar al unei întreprinderi de stat și toate secțiunile relevante atunci când este unicul acționar al unei întreprinderi de stat. În plus, există anumite aspecte ale guvernanței întreprinderii de stat, care fie merită o atenție deosebită, fie trebuie să fie documentate în detaliu pentru a îndruma membrii consiliului de administrație ale întreprinderii de stat, conducerea și entitatea cu capital de stat în îndeplinirea efectivă a rolurilor lor.

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

Întreprinderile de stat pot avea forme juridice diferite de cele ale altor societăți. Acest lucru poate reflecta obiectivele specifice sau considerentele societale, precum și protecția specială acordată anumitor părți interesate, cum ar fi angajații a căror remunerație poate fi stabilită prin acte de reglementare sau organe care beneficiază de anumite drepturi la pensie și protecție împotriva concedierilor echivalente cu cele oferite funcționarilor publici.

Statul ar trebui să se asigure că se implementează, în mod considerabil, cât mai multe elemente ale *Ghidului*, în ciuda diferitelor forme legale sau corporative ale întreprinderilor de stat în întregul său portofoliu.

Aceasta include (i) autoritatea și competențele respective ale consiliului de administrație, ale conducerii și ale ministerelor; (ii) componența și structura acestor consilii de administrație; (iii) măsura în care acordă drepturi de consultanță sau drepturi decizionale acționarilor și/sau unor părți interesate, în special, forței de muncă; (iv) cerințe de divulgare; și (v) măsura în care se supun unor proceduri de insolvență și faliment. Forma juridică a întreprinderilor de stat și definirea activităților lor ar trebui să nu le împiedice, în general, să își diversifice sau să își extindă activitățile în sectoare noi sau în străinătate, în special dacă sunt implicate în activități economice și acționează conform considerentelor de ordin comercial. Limitele referitoare la extinderea mandatului întreprinderilor de stat sunt adesea relevante dacă întreprinderea de stat îndeplinește obiectivele importante de politică publică sau obligațiile de serviciu public și au scopul să împiedice deturnarea de fonduri publice, să oprească strategiile de creștere prea ambițioase sau să împiedice întreprinderile de stat să exporte tehnologii sensibile. Trebuie acordată atenție pentru a se asigura că aceste limite legale se referă la linia principală de afaceri a întreprinderilor de stat, în timp ce se asigură că nu restrâng autonomia necesară consiliului de administrație în îndeplinirea obligațiilor sale.

Atunci când se standardizează forma juridică a întreprinderilor de stat, guvernele trebuie să se bazeze cât mai mult posibil pe legea societăților comerciale care se aplică în mod egal societăților private și să evite

crearea unei anumite forme juridice sau acordarea unui statul privilegiat sau unor protecții speciale întreprinderilor de stat, atunci când acest lucru nu este absolut necesar pentru îndeplinirea obiectivelor de politică publică impuse întreprinderii. Standardizarea formei juridice a întreprinderilor de stat îmbunătățește transparența și responsabilitatea și facilitează supravegherea prin analize comparative. Standardizarea ar trebui să vizeze, în special, întreprinderile de stat implicate în activități economice, utilizând aceleași mijloace și instrumente care sunt disponibile, în mod normal, asociațiilor unor societăți private, precum și statului, în calitate de acționar. Prin urmare, standardizarea trebuie să se refere, în principal, la rolul și autoritatea organelor de guvernare ale întreprinderii, precum și la obligațiile de transparență și divulgare.

II.B. Statul ar trebui să definească clar previziunile acționarilor, să le permită întreprinderilor de stat să aibă autonomie operațională deplină pentru a le îndeplini și să se abțină de la a interveni în managementul întreprinderilor de stat. Statul, în calitate de acționar, trebuie să redefinească previziunile întreprinderii de stat în mod transparent și doar în cazul în care a existat o schimbare fundamentală a misiunii.

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

Unii acționari guvernamentali își pot oficializa mandatul și previziunile generale pentru întreprinderile de stat față de consiliul de administrație prin intermediul previziunilor acționarilor, al scrisorilor privind previziunile, al contractelor de performanță sau prin alte mijloace, angajându-se în același timp într-un dialog periodic cu organele de conducere ale întreprinderilor de stat. Oficializarea acestora într-un set clar de previziuni contribuie la protejarea autonomiei consiliului de administrație și la prevenirea intervenției ad hoc a guvernului. De asemenea, poate servi ca mijloc de tragere la răspundere a întreprinderilor de stat.

II.C. Statul trebuie să le permită consiliilor de administrație ale întreprinderii de stat să își exercite responsabilitățile și să le respecte independența. Entitatea-acționar ar trebui să stabilească și să mențină cadre corespunzătoare pentru comunicarea cu organul de conducere de cel mai înalt rang al întreprinderilor de stat și, de obicei, prin intermediul președintelui.

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

Entitatea-acționar ar trebui să evite alegerea unui număr excesiv de membri ai consiliului de administrație din administrația statului. În plus, membrii consiliului de administrație ar trebui să fie revocați numai din motive întemeiate, iar numirea și revocarea lor ar trebui să fie independente de perioadele electorale sau de ciclurile politice ale statului. Acest lucru este, în special, relevant pentru întreprinderile de stat implicate în activități economice în care apartenența limitată la consiliul de administrație a reprezentanților entității-acționar sau a altor oficiali ai statului poate crește profesionalismul și ajuta la prevenirea conflictului de interese și a intervenției guvernului în gestionarea întreprinderii de stat.

Angajații entității-acționar sau profesioniștii din alte părți ale administrației trebuie să fie aleși în consiliile de administrație ale întreprinderii de stat doar dacă îndeplinesc nivelul necesar de competență pentru toți membrii consiliului de administrație și dacă nu acționează ca un vector pentru influența politică care se

extinde dincolo de rolul de acționar. Ei trebuie să aibă aceleași obligații și responsabilități ca și ceilalți membri ai consiliului de administrație. Nerespectarea condițiilor de calificare și situațiile de conflict de interese trebuie să fie atent evaluate și trebuie să se ofere îndrumări cu privire la modul de gestionare și rezolvare a acestora. Profesioniștii implicați nu trebuie să aibă conflicte de interese nici inerente și excesive, nici percepute. În special, acest lucru implică faptul că nu trebuie să participe la deciziile de reglementare referitoare la aceeași întreprindere de stat și nici să aibă obligații sau restricții specifice care i-ar împiedica să acționeze în interesul întreprinderii. În general, toate conflictele de interese potențiale referitoare la orice membru al consiliului de administrație trebuie să fie raportate consiliului de administrație, care trebuie să le dezvăluie, împreună cu informații referitoare la modul în care sunt gestionate.

Este important să se clarifice respectiva răspundere a persoanelor și a statului atunci când în consiliile de administrație ale întreprinderii de stat există reprezentanți de stat. Este posibil ca funcționarii de stat în cauză să trebuiască să facă public orice drept de proprietate personală pe care îl au în întreprinderea de stat și să respecte regulamentul relevant privind tranzacțiile bazate pe informații privilegiate. Entitatea-acționar ar putea elabora ghiduri sau codurile de etică pentru membrii entității-acționar și alți funcționari ai statului care acționează în calitate de membri ai consiliului de administrație al întreprinderii de stat. Aceste ghiduri sau coduri de etică trebuie să indice modul în care este necesar să fie gestionate informațiile transmise statului de către membrii consiliului de administrație. Direcția în ceea ce privește obiectivele de politică mai largi trebuie să fie canalizată prin intermediul entității-acționar și formulată sub forma unor obiective ale întreprinderii, mai degrabă decât impuse direct printr-o participare a consiliului de administrație. De regulă, funcționarii de stat implicați în exercitarea obligațiilor lor trebuie trași la răspundere pentru o eventuală răspundere administrativă, civilă sau penală care rezultă din acțiunile necorespunzătoare ale întreprinderilor. Entitățile-acționar trebuie să respecte confidențialitatea discuțiilor purtate în cadrul consiliului de administrație. În plus, trebuie implementate limitări stricte privind diseminarea acestor informații. Statul, în calitate de acționar, nu ar trebui să aibă un acces mai extins la informații decât cel pe care acționariatul său îl oferă de drept.

Entitatea cu capital de stat ar trebui să stabilească și să mențină cadre corespunzătoare de comunicare cu organul de conducere de cel mai înalt rang al întreprinderilor de stat și, de obicei, prin intermediul președintelui. Obiectivele de politică publică, inclusiv obligațiile de serviciu public, dacă nu se stabilesc printr-o reglementare sau prin lege, trebuie comunicate în politica de proprietate a guvernului sau odată cu previziunile acționarilor care sunt împărtășite întregului consiliu de administrație și făcute publice cu respectarea confidențialității întreprinderii. Dacă există acționari nestatali, obiectivele de politică publică ale întreprinderilor de stat, inclusiv obligațiile de serviciu public, trebuie aprobate în adunarea generală anuală a acționarilor, dacă nu sunt deja făcute publice. Trebuie păstrate evidențe exacte ale comunicărilor dintre entitatea-acționar și întreprinderile de stat. Statul nu trebuie să se implice în procesul decizional operațional, cum ar fi direcționarea deciziilor de angajare ale întreprinderii de stat. Statul trebuie să facă public și să specifice în ce domenii și în ce tipuri de decizii entitatea-acționar este competentă să dea instrucțiuni.

Atunci când reprezentanții guvernului, inclusiv cei ai entității-acționar, își depășesc atribuțiile și/sau acționează într-un mod care pare a fi nelegitim, întreprinderile de stat trebuie să aibă posibilitatea să solicite consiliere sau să raporteze prin intermediul canalelor de raportare stabilite.

II.D. Exerțarea drepturilor de proprietate trebuie să fie clar identificată în administrația statului și să fie centralizată într-o singură entitate-acționar. Dacă acest lucru nu este posibil, funcțiile de proprietate relevante ar trebui să fie coordonate de un organ desemnat printr-un mandat clar să acționeze la nivelul întregii administrații.

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

întreprinderilor de stat este entitatea care exercită puterea, responsabilitatea sau capacitatea de conducere pentru a numi consilii de administrație, a stabili și monitoriza obiectivele și/sau a vota cu privire la acțiunile societății în numele guvernului.

Centralizarea poate fi un mod eficient de separare în mod clar a exercitării funcției de proprietate de alte activități potențial conflictuale desfășurate de stat, în special reglementarea pieței și elaborarea unor politici, astfel cum se menționează în Ghidul III.A de mai jos, cu condiția ca dreptul de proprietate să poată dispune de resurse suficiente, iar operațiunile sale să poată fi ferite de practici ilegale. Ca atare, în jurisdicții cu un stat de drept slăbit, o guvernanță slabă sau niveluri ridicate de corupție percepută, reunirea unui număr mare de competențe corporative într-o entitate-acționar centralizată poate fi însoțită de riscuri care ar trebui luate în considerare atunci când se decide asupra unui cadru adecvat pentru proprietatea de stat.

Un model centralizat de proprietate este caracterizat de un organ de decizie central care operează, în calitate de acționar, în majoritatea tuturor sau în anumite categorii de întreprinderi de stat controlate sau deținute, direct sau indirect, de către stat. Rolul acestuia va include stabilirea argumentului și obiectivului statului, în calitate de acționar pentru fiecare întreprindere de stat în parte, nominalizarea administratorilor, evaluarea operațiunilor întreprinderilor de stat și votul în cadrul adunării generale. De asemenea, entitatea-acționar este responsabilă de stabilirea și monitorizarea mandatelor și previziunilor generale ale întreprinderilor de stat, pe baza politicii de proprietate, coordonându-și (atunci când este relevant) deciziile cu alte părți interesate din guvern și definind cadrele aplicabile și aspectele importante care au legătură cu guvernanța întreprinderilor de stat.

Entitatea-acționar centralizată trebuie să fie independentă sau sub controlul autorității unui singur minister. Această abordare ajută la clarificarea politicii de proprietate, la orientarea ei și la asigurarea implementării mai coerente a acesteia. De asemenea, centralizarea funcției de proprietate permite consolidarea și reunirea competențelor relevante prin organizarea de „grupuri” de experți în chestiuni importante, cum ar fi raportarea financiară sau nominalizarea membrilor consiliului de administrație. Astfel, centralizarea poate fi o forță majoră în exercitarea proprietății de stat în mod profesionist și consecvent, în timp ce facilitează și dezvoltarea raportării agregate referitoare la proprietatea de stat.

Dacă dreptul de proprietate nu este centralizat, guvernele ar trebui să stabilească o entitate de coordonare puternică. Entitatea coordonatoare ar trebui să aibă un mandat pentru a desfășura activitatea la nivelul întregii administrații. Această entitate trebuie să fie o entitate guvernamentală specializată sau o entitate corporativă care desfășoară activități cu titlu consultativ pentru celelalte ministere deținătoare de acțiuni cu privire la cele mai bune practici în materie de guvernanță corporativă, aspecte tehnice și operaționale. Acest lucru va ajuta la asigurarea faptului că fiecare întreprindere de stat are un mandat clar și primește un mesaj inteligibil în ceea ce privește previziunile legate de proprietate sau cerințele de raportare. Entitatea coordonatoare ar armoniza și coordona acțiunile și politicile întreprinse de diferite departamente de proprietate în diverse ministere și ar ajuta la asigurarea faptului că deciziile referitoare la dreptul de proprietate asupra întreprinderii sunt luate la nivelul întregii administrații - asigurându-se, astfel, că întreprinderile de stat nu fac obiectul unor mandate politice concurente sau contradictorii. De asemenea, entitatea coordonatoare trebuie să răspundă, în mod ideal, de stabilirea unei politici generale de proprietate, elaborând ghiduri specifice și reunind practicile în rândul mai multor ministere. Înființarea unei entități coordonatoare poate facilita și centralizarea unor funcții-cheie pentru a utiliza expertiza specifică și a asigura independența față de ministerele sectoriale individuale. De exemplu, poate fi util ca entitatea coordonatoare să preia funcția de nominalizare a membrilor consiliului de administrație sau să efectueze monitorizarea.

Exercitarea drepturilor de proprietate prin intermediul unor societăți holding de stat reprezintă un alt mod de centralizare și, în funcție de acordurile proprii de guvernanță corporativă și de forma juridică, poate permite separarea funcțiilor de proprietate, politică și reglementare ale statului. În unele contexte, exercitarea indirectă a dreptului de proprietate prin societăți holding de stat poate asigura separarea în condiții de concurență deplină de alte funcții guvernamentale, protejând astfel activitățile întreprinderilor

de stat împotriva interferenței politice și zilnice nejustificate. Multe societăți holding de stat au misiunea de a acționa, în calitate de reprezentant-acționar, și de a administra participațiile statului, în calitate de administrator activ de active sau de societate de investiții, cu scopul de a crește, în mod durabil, valoarea pentru acționari prin intermediul unui acționariat activ și pe termen lung. Dacă o societate holding de stat este încorporată în temeiul legii aplicabile privind societățile comerciale, forma sa juridică îi poate permite să își restructureze sau cedeze activele din portofoliu cu o flexibilitate și agilitate mai mare, în conformitate cu misiunea sa generală. Experiența demonstrează că societățile holding de stat pot să nu fie adecvate în toate contextele, în special dacă propria guvernanta este vulnerabilă la ingerința politică nejustificată sau la alte practici nereglementate. Statul, în calitate de beneficiar real final al societății holding de stat, ar trebui să stabilească obiective riguroase pentru societățile holding de stat și întreprinderile din portofoliu și să stabilească cadrele legale și de reglementare prin care se asigură că societățile holding de stat conduc la cele mai înalte standarde de guvernanta corporativă, integritate, transparență și responsabilitate.

II.E. Entitatea-acționar trebuie să aibă capacitățile și competențele necesare pentru a-și îndeplini în mod eficient obligațiile și trebuie să fie trasă la răspundere de către organele reprezentante relevante. Ar trebui să aibă relații transparente și clar definite cu entitățile publice relevante.

Entitatea-acționar trebuie să aibă capacitățile, personalul și competențele necesare pentru a-și îndeplini obligațiile în mod eficace. Aceasta trebuie sprijinită de reglementări și proceduri formale și de un cadru legal adecvat care să ghideze, în mod eficient și eficace, rolul statului, în calitate de acționar, conform cu cele aplicabile societăților în care își exercită drepturile de proprietate ale statului. În unele jurisdicții, acest lucru poate necesita adoptarea unui cadru legal, în conformitate cu alte legi aplicabile, care stabilește în mod transparent acordurile instituționale, precum și principiile și normele directe necesare pentru ca statul să își exercite drepturile de proprietate asupra întreprinderilor de stat. Cadrul poate include o delimitare clară a rolurilor și responsabilităților, în rândul instituțiilor de stat, pentru a evita conflictele de interese, cerințele de raportare și divulgare și mecanismele de responsabilizare necesare.

Relațiile entității-acționar cu alte organisme guvernamentale, precum și cu alți investitori instituționali de stat, cum ar fi fondurile suverane de investiții, băncile de dezvoltare și fondurile de pensii controlate sau influențate de stat trebuie definite în mod clar și transparent. O serie de organisme de stat, ministere, administrații sau întreprinderi de stat financiare pot avea diferite roluri față de aceleași întreprinderi de stat. Pentru a crește încrederea publicului în modul în care statul gestionează dreptul de proprietate asupra întreprinderilor de stat, este important ca aceste roluri diferite să fie clar identificate și explicate publicului larg.

De exemplu, entitatea-acționar trebuie să mențină cooperarea și dialogul continuu cu instituțiile supreme de audit ale statului responsabile de verificarea întreprinderilor de stat. Aceasta trebuie să sprijine activitatea instituției de control a statului și să ia măsurile corespunzătoare în urma constatărilor auditului. Atunci când este cazul, cooperarea și dialogul cu organismele de stat responsabile de finanțele publice pot fi considerate bune practici pentru a se asigura supravegherea financiară eficace în ceea ce privește monitorizarea și evaluarea riscurilor fiscale.

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

Responsabilitatea trebuie să treacă dincolo de asigurarea faptului că exercitarea dreptului de proprietate nu interferează cu prerogativa legiuitorului privind politica bugetară. Entitatea-acționar trebuie să raporteze cu privire la propria performanță în exercitarea proprietății de stat și în îndeplinirea obiectivelor statului în acest sens. Aceasta trebuie să furnizeze publicului și reprezentanților ei informații cantitative și fiabile cu privire la modul în care întreprinderile de stat sunt administrate în interesele acționarilor lor. În cazul

audierilor legislative, problemele de confidențialitate trebuie gestionate prin proceduri specifice, cum ar fi ședințe confidențiale sau închise. În timp ce sunt acceptate, în general, ca fiind proceduri utile, forma, frecvența și conținutul acestui dialog pot varia în funcție de legea constituțională și de diferite tradiții și roluri legislative.

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

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

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

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

O entitate-acționar are nevoie de competențe unice și trebuie să aibă profesioniști cu competențe juridice, financiare, economice, sectoriale, legate de sustenabilitate și de management, care să fie dobândite în îndeplinirea unor responsabilități fiduciare. De asemenea, astfel de profesioniști trebuie să-și înțeleagă rolurile și responsabilitățile lor de funcționari publici referitor la întreprinderile de stat. În plus, entitatea-acționar trebuie să includă competențe asociate cu obiectivele specifice de politică publică, inclusiv cu orice obligații de serviciu public pe care unele întreprinderi de stat, sub supravegherea lor, sunt obligate să le îndeplinească.

În plus, entitatea-acționar ar trebui să aibă competențe și să fie atentă la tehnologiile digitale și la riscurile și oportunitățile privind utilizarea lor, la supravegherea și punerea în aplicare a cerințelor și practicilor de reglementare în materie de guvernanta corporativă. Tehnologiile digitale pot fi utilizate pentru a îmbunătăți supravegherea cerințelor de proprietate, dar necesită, de asemenea, să se acorde atenția cuvenită gestionării riscurilor asociate. Pe măsură ce tehnologiile evoluează și pot servi la consolidarea practicilor de guvernanta corporativă, dreptul de proprietate și cadrul de reglementare pot necesita efectuarea unei revizui și ajustări pentru a facilita utilizarea lor.

De asemenea, entitatea-acționar trebuie să aibă posibilitatea de a apela la consultanță externă și de a contracta unele aspectele ale funcției de proprietate, pentru a-și exercita drepturile de proprietate ale statului într-un mod mai eficient. De exemplu, ar putea utiliza specialiști pentru a efectua evaluarea, monitorizarea activă sau votul prin procură în numele său, dacă acest lucru se consideră necesar și corespunzător. Poate fi util să se folosească contracte pe termen scurt și detașări în acest sens.

Responsabilitățile principale ale entității-acționar includ:

Aplicabilitatea acestor responsabilități depinde de gradul de proprietate sau control al statului asupra întreprinderii de stat. Dacă întreprinderea de stat este deținută indirect de acesta, prin altă întreprindere-mamă de stat (ca parte a unei structuri a grupului de societăți), societatea-mamă, și nu direct statul, este cea care îndeplinește următoarele responsabilități. În cazul altor acționari, drepturile de proprietate trebuie exercitate în conformitate cu toate acestea și cu legea societăților comerciale, statutul și reglementările generale.

II.F.1. Să fie reprezentată în cadrul adunărilor generale ale acționarilor și să își exercite în mod eficient drepturile de vot.

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

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

II.F.2. Să stabilească și să protejeze procesele de nominalizare a membrilor consiliului de administrație care sunt bine structurate, bazate pe merit și transparente, să participe în mod activ la nominalizarea tuturor consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat și să contribuie la diversitatea de gen și la alte forme de diversitate a consiliului de administrație și a conducerii.

Entitatea-acționar ar trebui să se asigure că întreprinderile de stat au consilii de administrație profesionale, eficiente și care funcționează bine, având competențele necesare pentru a-și îndeplini responsabilitățile. Acest lucru va implica stabilirea unui proces de nominalizare și numire structurat, protejat împotriva ingerinței politice nejustificate, care reflectă alte drepturi ale acționarilor și joacă un rol activ în acest proces. Acest lucru va fi facilitat dacă entității-acționar i se atribuie responsabilitatea exclusivă de a organiza participarea statului la procesul de nominalizare, în cazul în care deține direct acțiunile întreprinderii de stat.

Nominalizarea consiliilor de administrație ale întreprinderii de stat trebuie să fie transparentă, să se efectueze sub forma unui proces clar structurat și pe baza unui profil al consiliului de administrație și a unei evaluări a varietății de abilități, competențe și experiențe necesare, inclusiv pentru comitetele de specialitate ale acestora. Cerințele în materie de competențe și experiență trebuie să rezulte dintr-o evaluare a consiliului de administrație în funcție și a nevoilor legate de strategia pe termen lung a întreprinderii. Aceste evaluări trebuie să ia în considerare și rolul pe care îl joacă reprezentarea angajaților în consiliul de administrație atunci când acest lucru se impune prin lege, prin acorduri reciproce sau este ceva obișnuit. Întemeierea nominalizărilor pe astfel de cerințe de competență și evaluări explicite va conduce, probabil, la consilii de administrație mai profesioniste, mai responsabile și mai orientate spre obiective. Un proces de nominalizare și numire bazat pe merit ar trebui să se asigure că selectarea consiliului de

administrație este decuplată de la conflictele de interese electorale, partizane sau de orice alt conflict potențial de interese care ar putea afecta independența consiliului de administrație.

De asemenea, consiliile de administrație ale întreprinderii de stat trebuie să poată să-i facă recomandări entității-acționar cu privire la profilurile aprobate ale membrilor consiliului de administrație, cerințele în materie de competențe și evaluările membrilor consiliului de administrație. Înființarea unor comitete de nominalizare, a unei comisii de specialitate sau a „unei comisii publice” pentru a supraveghea nominalizările poate fi utilă, ajutând la identificarea candidaților potriviți și la structurarea ulterioară a procesului de nominalizare. Nominalizările propuse trebuie făcute publice înaintea adunării generale a acționarilor (dacă acesta este organul de guvernare de rang superior), printre altele, cu informații adecvate despre experiența profesională, integritatea și expertiza candidaților respectivi. În cazul în care nominalizarea și numirea sunt întreprinse direct de către entitatea-acționar, în absența unei adunări generale a acționarilor, se aplică același ghid.

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

Unele jurisdicții au stabilit cote obligatorii sau ținte voluntare pentru participarea femeilor în consilii de administrație și în personalul de conducere de nivel superior (inclusiv în consiliile executive în sisteme dualiste). Entitatea-acționar ar trebui să ia în considerare standardele OCDE referitoare la gen și alte forme de diversitate ca fiind relevante pentru jurisdicții în practicile de nominalizare. Acest lucru poate avea la bază criteriile de diversitate, cum ar fi genul, vârsta sau alte caracteristici demografice, precum și experiența și expertiza, de exemplu privind contabilitatea, digitalizarea, sustenabilitatea, managementul riscurilor sau sectoarele specifice.

De asemenea, entitățile-acționar ar trebui să ia în considerare măsurile suplimentare și complementare de consolidare implicării talentelor feminine și a diversității, cu scopul de a spori diversitatea consiliului de administrație și a conducerii.

II.F.3. Să stabilească și să monitorizeze implementarea mandatelor și previziunilor generale ale întreprinderilor de stat, inclusiv cu referire la obiectivele financiare, obiectivele privind structura capitalului, nivelurile de toleranță la risc și sustenabilitatea în conformitate cu argumentele statului privind proprietatea.

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

Mandatele întreprinderii de stat sunt documente concise, care sunt uneori reflectate în lege și care includ o scurtă prezentare generală a obiectivelor pe termen lung de la nivel înalt ale unei întreprinderi de stat, în conformitate cu argumentul stabilit pentru proprietatea de stat în întreprindere. De obicei, un mandat definește activitățile predominante ale unei întreprinderi de stat și oferă indicii cu privire la obiectivele ei economice principale și, dacă este cazul, la obiectivele de politică publică. Mandatele clar definite ajută la asigurarea nivelurilor corespunzătoare de responsabilitate la nivelul întreprinderii și pot sprijini limitarea modificărilor imprevizibile ale operațiunilor unei întreprinderi de stat, cum ar fi obligații speciale neregulate impuse de către stat

care ar putea amenința viabilitatea comercială a unei Întreprinderi de stat. De asemenea, acestea asigură un cadru prin care statul este ajutat să definească și, ulterior, să monitorizeze îndeplinirea mai multor obiective și ținte pe termen mai scurt.

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

II.F.4. Să stabilească sisteme de raportare care îi permit entității-acționar să monitorizeze și să evalueze, în mod regulat, performanța întreprinderilor de stat, să supravegheze și să monitorizeze conformitatea lor cu standardele de guvernanță corporativă aplicabile, inclusiv prin utiliza tehnologiilor digitale.

Pentru ca entitatea-acționar să ia decizii informate cu privire la chestiunile importante ale societății, trebuie să se asigure că primește la timp toate informațiile necesare și relevante. Entitatea-acționar trebuie să stabilească și mijloacele care fac posibilă monitorizarea activității și performanței întreprinderilor de stat în mod continuu, inclusiv prin utilizarea tehnologiilor digitale. Entitatea-acționar trebuie să se asigure că sunt implementate sisteme de raportare externă adecvate pentru toate întreprinderile de stat. Sistemele de raportare trebuie să îi ofere entității-acționar o imagine reală a performanței sau situației financiare a întreprinderii de stat, în conformitate cu standardele de contabilitate financiară recunoscute la nivel internațional, permițându-i să reacționeze la timp și să fie selectivă în intervenția ei. Astfel de sisteme de raportare trebuie concepute pentru a se asigura că organismele guvernamentale corespunzătoare pot monitoriza și evalua orice riscuri financiare, în special atunci când ajutorul de stat este mare și depinde de nivelul de importanță sistematică a întreprinderilor de stat, care poate afecta finanțele publice sau stabilitatea financiară.

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

Monitorizarea efectivă a performanței întreprinderii de stat poate fi facilitată prin deținerea unor competențe adecvate de contabilitate și audit în entitatea-acționar, pentru a asigura comunicarea corespunzătoare cu omologii relevanți, atât cu serviciile financiare ale întreprinderilor de stat, auditorii externi și interni, cât și cu toți controlorii de stat specifici. De asemenea, entitatea-acționar trebuie să solicite consiliilor de administrație ale întreprinderii de stat să stabilească controale interne adecvate, măsuri de etică și conformitate pentru a detecta și preveni încălcarea legii.

II.F.5. Să elaboreze o politică de divulgare pentru întreprinderile de stat care să identifice informațiile ce trebuie făcute publice, care sunt canalele corespunzătoare divulgării și care sunt mecanismele de asigurare a calității informațiilor.

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

Entitatea-acționar trebuie să comunice pe scară largă și în mod eficient despre cadrul de transparență și divulgare pentru întreprinderile de stat și, de asemenea, să încurajeze implementarea și să asigure calitatea informațiilor la nivelul întreprinderii, inclusiv utilizarea platformelor de divulgare digitale și ușor accesibile. Exemplele de astfel de mecanisme sunt: dezvoltarea manualelor de orientare și seminarelor de formare pentru întreprinderile de stat; inițiativele speciale, cum ar fi recompensele pentru performanță care recunosc practicile de divulgare de înaltă calitate ale întreprinderilor de stat individuale; mecanismele externe, independente de asigurare pentru măsurarea, evaluarea și raportarea cu privire la implementarea cerințelor de divulgare de către întreprinderile de stat.

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

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

nu trebuie să fie în detrimentul responsabilității consiliului de administrație. În general, practica prin care auditorii externi sunt recomandați de un comitet de audit independent al consiliului de administrație sau un organism echivalent și prin care auditorii externi sunt aleși, numiți sau aprobați, fie de comitetul/organismul respectiv, fie direct de către adunarea acționarilor, poate fi considerată ca o bună practică deoarece explică faptul că auditorul extern ar trebui să răspundă în fața acționarilor.

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

II.F.7. Să se asigure că drepturile de proprietate sunt exercitate în mod coordonat atunci când acestea sunt alocate mai multor entități-acționare care acționează împreună.

Statul ar trebui să exercite direct drepturile de proprietate în mod coordonat. În cazul în care aceste drepturi sunt alocate mai multor entități-acționare, direct sau indirect, care acționează împreună, după caz, acționarilor li se va permite și vor fi încurajați să coopereze și să-și coordoneze acțiunile de nominalizare și alegere a membrilor consiliului de administrație, făcând propuneri pe ordinea de zi și organizând discuții direct cu întreprinderea de stat pentru a îmbunătăți guvernanta corporativă, sub rezerva conformității acționarilor cu legile aplicabile, inclusiv, de exemplu, cerințele de raportare a beneficiarilor reali. Cu toate acestea, trebuie recunoscut faptul că această cooperare dintre acționari nu trebuie utilizată pentru a manipula piețele și pot fi necesare garanții pentru a preveni comportamentul anti-competitiv, acțiunile abuzive și a asigura tratamentul echitabil al acționarilor, în conformitate cu recomandările prevăzute la Capitolul IV din *GHID*.

O astfel de cooperare sau coordonare nu ar trebui să se facă în detrimentul capacității entităților-acționare de a-și îndeplini obligațiile fiduciare și de a evita conflictele de interese în exercitarea responsabilităților lor față de părțile interesate. Acestea ar trebui să își dezvolte și să își prezinte politicile referitoare la modul în care își exercită funcțiile de proprietate în întreprinderile de stat în care investesc și cum gestionează conflictele de interese, în conformitate cu standardele de guvernanta corporativă ale OCDE.

II.F.8. Să stabilească o politică clară și transparentă de remunerare cuprinzătoare pentru consiliile de administrație ale întreprinderii de stat, care favorizează interesul pe termen lung și mediu al întreprinderii și poate atrage după sine și motiva profesioniști calificați.

Între țări, există diverse abordări politice care stau la baza remunerării consiliilor de administrație. Stabilirea unei politici de remunerare clare și transparente este importantă pentru a stabili îndrumări sau principii generale privind remunerarea, în special cele stabilite în politica de proprietate. O astfel de politică poate oferi îndrumări cu privire la nivelurile de remunerare, rolul comitetelor de remunerare și mecanismele de divulgare și răspundere publică. Există argumente solide pentru alinierea remunerării membrilor consiliului de administrație al întreprinderilor de stat la practicile de piață. Pentru întreprinderile de stat cu obiective predominant economice care desfășoară activități într-un mediu competitiv, nivelurile de remunerare ale consiliului de administrație trebuie să reflecte condițiile de piață în măsura în care acest lucru este necesar pentru a atrage și păstra membrii consiliului de administrație cu înaltă calificare. Cu toate acestea, trebuie, de asemenea, să se acorde atenție gestionării în mod eficient a oricărei reacții potențiale împotriva întreprinderilor de stat și entității-acționar din cauza percepției publice negative declanșate de nivelurile de remunerație excesivă a consiliului de administrație. Acest lucru poate reprezenta o provocare pentru atragerea unor specialiști de top în consiliile de administrație ale întreprinderii de stat, deși alți factori, cum ar fi beneficiile reputaționale, prestigiul și accesul la colaborarea în rețea sunt uneori considerate a reprezenta aspecte ale remunerației consiliului de administrație care nu sunt neeligibile.

Pentru a atrage candidați calificați și profesioniști, schemele de remunerare competitivă care reflectă condițiile de piață sunt astfel încurajate. În plus, acestea se pot adăuga la integritatea consiliului de administrație. În special, acționarii de stat ar trebui să găsească un echilibru adecvat între sistemele de remunerare situate sub nivelul pieței, care împiedică recrutarea de candidați calificați, și nivelurile de remunerare percepute ca fiind prea ridicate, care ar putea provoca o controversă publică cu privire la remunerarea excesivă în sectorul public sau ar putea oferi stimulente greșite care nu sunt legate de interesele pe termen lung ale întreprinderilor de stat și ale acționarilor. În unele jurisdicții, bunele practici atrag după sine niveluri de remunerare ale consiliului de administrație care vor fi aprobate oficial în cadrul adunării anuale a acționarilor, fiind propuse sau aprobate, în mod ideal, de un comitet stabilit de consiliul de administrație sau de adunarea generală a acționarilor sau stabilit de entitatea-acționar pe baza practicilor de piață, pentru a reflecta complexitatea operațiunilor întreprinderii de stat. În funcție de dimensiunea și orientarea întreprinderii de stat, nivelurile de remunerare pot fi stabilite și prin lege sau în baza unor grile de salarizare în sectorul public, dar trebuie acordată atenție faptului că rămân competitive. Bunele practici atrag după sine componente de remunerare bazate pe performanță, care nu vor fi acordate membrilor consiliului de administrație deoarece acestea pot alinia îndeaproape interesele acestora cu cele ale directorilor cheie și pot compromite independența lor, prin încurajarea conducerii în a-și asuma riscuri excesive pe termen scurt. În cazurile în care membrii consiliului de administrație primesc remunerații variabile, trebuie acordată atenție valorii remunerației care are legătură cu obiectivele de performanță.

Adnotări la Capitolul III: Întreprinderile de stat pe piață

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

Atunci când întreprinderile de stat se implică în activități economice, se stabilește de obicei ca aceste activități să fie desfășurate fără foloase necuvenite sau dezavantaje referitoare la alte întreprinderi de stat sau întreprinderi private. Există mai puțin consens cu privire la modul de obținere a unor condiții de concurență echitabile în practică - în special în cazul în care întreprinderile de stat îndeplinesc obiective de politică publică netriviiale. Pe lângă provocările specifice, cum ar fi asigurarea neutralității juridice, administrative, fiscale, financiare și de reglementare, există unele probleme mai generale, inclusiv identificarea costului obligațiilor de serviciu public, și, dacă este fezabil, separarea activităților economice de cele neeconomice. Neutralitatea trebuie asigurată în conformitate cu *Recomandarea OCDE privind neutralitatea concurențială*. O altă provocare este evoluția internaționalizării întreprinderilor de stat și participarea lor pe piețe și în lanțurile valorice, ceea ce necesită mai multe soluții de prevenire și atenuare a eventualelor denaturări ale condițiilor de concurență echitabile, cum ar fi cele cauzate de activitățile discriminatorii ale întreprinderilor de stat.

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

Atunci când statul joacă un rol de decident, organ de reglementare pe piață și acționar al întreprinderilor de stat cu activități economice, statul devine, în aceleași timp, un jucător major pe piață și un arbitru. Acest lucru poate crea conflicte de interese care nu sunt în interesul întreprinderii, al statului sau al publicului. Separarea completă și transparentă a responsabilităților de elaborare de politici, reglementare a proprietății și a pieței este o condiție prealabilă fundamentală pentru crearea unor condiții de concurență echitabile pentru întreprinderile de stat și societățile private și pentru evitarea denaturării concurenței. De asemenea, este esențial să se evite influența nejustificată a statului și, prin urmare, o recomandare cheie a *Ghidului OCDE privind combaterea corupției și integritatea în întreprinderile de stat*, care ar trebui să fie pe deplin puse în aplicare de către țările aderente. Aceasta ar include asigurarea faptului că orice funcție guvernamentală responsabilă pentru elaborarea politicilor, reglementarea pieței sau a industriei relevante este separată de funcțiile guvernamentale care au responsabilități de proprietate asupra întreprinderilor de stat din industria relevantă. Un alt caz important este atunci când întreprinderile de stat sunt utilizate ca vectori purtători pentru anumite obiective de politică publică, cum ar fi progresul dezvoltării durabile, urmărirea obiectivelor de macrostabilizare sau de creștere economică. În astfel de cazuri, lipsa separării între funcțiile de proprietate și de formulare a politicilor este problematică din mai multe motive evidențiate în cadrul Ghidului și poate duce cu ușurință la confundarea obiectivelor și la conflicte de interese între ramurile statului. O separare a politicii publice de dreptul de proprietate nu trebuie să împiedice coordonarea necesară între organele relevante. Acesta va îmbunătăți identificarea statului ca acționar și va favoriza transparența în definirea obiectivelor, monitorizarea performanței și asigurarea coerenței politicilor, în special în ceea ce privește sustenabilitatea.

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

III.B. Părțile interesate și alte părți interesate, inclusiv concurenții, trebuie să aibă acces la o compensare eficientă prin procese imparțiale juridice, de mediere sau de arbitraj atunci când acestea consideră că drepturile lor au fost încălcate. Forma juridică a întreprinderilor de stat trebuie să le permită întreprinderilor de stat să deschidă proceduri de insolvență și creditorilor să își susțină revendicările.

Întreprinderile de stat, precum și statul, în calitate de acționar, nu trebuie să fie protejate împotriva provocărilor care apar în instanțe, în cazul în care sunt acuzate de încălcarea legii sau de nerespectarea obligațiilor contractuale. Părțile interesate și alte părți interesate, inclusiv competitorii, ar trebui să aibă acces la o compensare eficientă și să poată să conteste întreprinderile de stat și statul, în calitate de acționar, în instanță sau la tribunal, sau, dacă stabilesc de comun acord, mecanisme alternative de soluționare a litigiilor (de ex. arbitraj, mediere) și să fie tratate corect și echitabil în aceste cazuri de către sistemul juridic și judiciar. Acestea trebuie să fie capabile să facă acest lucru, fără teama unei reacții adverse din partea puterilor statului care exercită dreptul de proprietate asupra întreprinderii de stat ce face obiectul litigiului. De asemenea, întreprinderile de stat trebuie să se supună unor reguli de faliment și insolvență echivalente cu cele pentru întreprinderile private concurente comparabile.

III.C. În cazul în care întreprinderile de stat îndeplinesc obligațiile de serviciu public, acestea trebuie identificate în mod specific și transparent, ceea ce permite o atribuire precisă a costurilor și veniturilor.

În cazul în care întreprinderile de stat îndeplinesc obligații de serviciu public, este deosebit de important să se divulge pe deplin toate obligațiile de serviciu public, argumentele, domeniul de aplicare și compensațiile sau avantajele aferente acestora. O separare structurală sau contabilă a acestor activități ar trebui să faciliteze procesul de identificare, de calcul al costurilor și de finanțare a obligațiilor de serviciu public, cu exactitate și transparență.

În special:

III.C.1. Trebuie menținute standarde înalte de transparență și divulgare privind costurile și veniturile acestora.

Obligațiile de serviciu public trebuie să fie identificate și divulgate în mod transparent și specific. În mod ideal, trebuie introdusă separarea contabilă, funcțională sau corporativă, astfel încât să poată fi justificate separat diferite activități. Cu toate acestea, trebuie să se recunoască faptul că, în funcție de factorii de producție ai întreprinderilor de stat individuale, inclusiv tehnologie, bunuri de capital și capital uman, separarea structurală nu este întotdeauna fezabilă și, dacă este fezabilă, uneori nu este eficientă din punct de vedere economic. Beneficiile și costurile separării structurale trebuie echilibrate cu atenție în baza beneficiilor și costurilor generate de măsurile comportamentale.

Atunci când obligațiile de serviciu public rămân integrate în alte activități economice, acestea partajează costuri, active sau datorii. Asigurarea unor condiții de concurență echitabile necesită apoi un nivel ridicat de transparență și divulgare referitor la structura costurilor. Acest lucru este accentuat și mai mult în cazul în care întreprinderile de stat fac obiectul unor subvenții guvernamentale sau al altui tratament preferențial. O separare a costurilor și activelor între conturi corespunzătoare obligațiilor de serviciu public și (altor) activități economice trebuie efectuată pentru a evita subvențiile încrucișate care denaturează piața între obligațiile de serviciu public și alte tipuri de activități.

III.C.2. Costurile nete care au legătură cu îndeplinirea obligațiilor de serviciu public trebuie finanțate separat, proporționate și divulgate, asigurându-se că această compensație nu se utilizează pentru subvenții încrucișate.

Pentru a menține condițiile de concurență echitabile cu concurenții privați, întreprinderile de stat trebuie să fie compensate, în mod adecvat, pentru îndeplinirea obiectivelor de serviciu public, cu măsurile luate pentru a evita atât supra-compensarea, cât și sub-compensarea. Pe de o parte, dacă întreprinderile de stat sunt supra-compensate pentru obligațiile lor de serviciu public, acest lucru le poate face să fie mai puțin eficiente și se poate echivala cu o subvenție efectivă pentru activitățile lor competitive, denaturând astfel condițiile de concurență echitabile față de concurenții privați. Pe de altă parte, sub-compensarea pentru obligațiile de serviciu public poate pune în pericol viabilitatea întreprinderii și o poate dezavantaja în raport cu restul concurenților.

Prin urmare, este important ca orice costuri nete aferente îndeplinirii obligațiilor de serviciu public să fie clar identificate, divulgate și compensate în mod corespunzător, pe baza unor prevederi legale specifice și/sau prin mecanisme contractuale, cum ar fi contracte de management sau de prestări servicii. În ceea ce privește finanțarea, trebuie să fie făcute publice și acordurile. Compensarea trebuie să fie structurată astfel încât să se evite denaturarea pieței. Acest lucru este valabil în special dacă întreprinderile în cauză urmăresc obligații de serviciu public, în plus față de activitățile economice. Compensarea furnizată întreprinderilor de stat este important să fie calibrată la costurile nete suportate, cu îndeplinirea unor obligații de serviciu public bine definite, și să nu fie utilizată pentru a compensa orice ineficiențe financiare sau operaționale. Compensarea nu trebuie utilizată niciodată pentru finanțarea altor activități economice ale întreprinderilor de stat decât obligațiile de serviciu public, inclusiv pe alte piețe și pentru subvențiile încrucișate ale altor întreprinderi de stat sau companii private. De asemenea, finanțarea și îndeplinirea obligațiilor de serviciu public trebuie să fie monitorizate, evaluate printr-un sistem general de monitorizare a performanței și revizuite periodic. Stabilirea sau menținerea unei supravegheri independente de către organele de control relevante ale statului și monitorizarea ar trebui să asigure faptul că acordurile de finanțare pentru obligațiile de serviciu public se calculează pe baza unor ținte și obiective clare, proporționale, transparente și au la bază costuri suportate în mod eficient, inclusiv costuri de investiție.

III.D. De regulă, întreprinderile de stat nu ar trebui să fie utilizate pentru a subvenționa sau acorda avantaje altor societăți comerciale. Dacă întreprinderile de stat sunt utilizate pentru a aloca măsuri de sprijin în conformitate cu obiectivele lor de politică publică, ar trebui să se asigure că: (i) măsurile de sprijin sunt conforme cu normele aplicabile în materie de concurență și comerț; (ii) măsurile de sprijin și finanțarea acestora sunt definite clar și făcute publice; și (iii) măsurile de sprijin nu creează dezavantaje inechitabile altor societăți comerciale.

De regulă, întreprinderile de stat nu trebuie utilizate pentru a subvenționa societățile comerciale și ar trebui să se asigure că orice astfel de măsuri de sprijin sunt atât transparente, cât și în concordanță cu obligațiile în materie de comerț și concurență.

Cu toate acestea, obligațiile de politică publică pot determina uneori întreprinderile de stat să aloce subvenții, împrumuturi sau alte avantaje altor societăți comerciale. Decizia de a atribui sau nu un astfel de rol întreprinderilor de stat ar trebui să țină seama de considerente similare celor menționate în Ghidul I.A, și anume maximizarea valorii pe termen lung într-un mod eficient și durabil. Astfel de obligații nu ar trebui să aibă drept rezultat dezavantaje nedrepte, care nu au o bază legală sau sunt disproportionale.

Exemplele de avantaje care pot produce îngrijorare sunt: subvenții, cum ar fi împrumuturi favorabile, garanții pentru împrumut, investiții de capital sau capitaluri proprii, precum și asistență în natură sau prețuri sub nivelul pieței, cum ar fi cele pentru inputuri energetice, proprietăți imobiliare, tehnologia informației, infrastructură sau acces la date și resurse informaționale. Asigurarea sprijinului prin intermediul întreprinderilor de stat trebuie să fie în concordanță cu normele aplicabile. În cazul în care sprijinul acordat

prin intermediul întreprinderilor de stat pentru a îndeplini obiectivele de politică publică constă în furnizarea de bunuri și servicii pentru care nu există o piață comercială sau pentru care sectorul privat nu este dispus să le furnizeze, în mod normal, nu ar trebui să apară preocupări cu privire la peisajul concurențial. Atunci când se intervine pe piețele unde concurența există efectiv sau potențial, trebuie acordată atenție pentru a evalua impactul asupra eficienței pieței și costurile economice ale acestora. În concordanță cu cele de mai sus, subvențiile sau avantajele care sunt acordate în legătură cu atingerea obiectivelor de politică publică trebuie făcute publice, inclusiv de către întreprinderile de stat în cauză.

Trebuie acordată atenție pentru a se asigura că orice măsură de sprijin este conformă cu legile, reglementările și obligațiile internaționale existente. Alocarea unor subvenții, împrumuturi sau a altor avantaje unor întreprinderi poate să fie inconsecventă cu normele internaționale de comerț și investiții și poate întârzia neutralitatea concurențială.

III.E. Statul nu trebuie să scutească întreprinderile de stat, atunci când desfășoară activități economice, de aplicarea și punerea în aplicare a legilor, reglementărilor și mecanismelor bazate pe piață și trebuie să asigure neutralitatea impozitelor, creanțelor și reglementărilor, pentru a preveni discriminarea nejustificată între întreprinderile de stat și concurenții săi.

Atunci când întreprinderile de stat se angajează în activități economice, trebuie evitate excepțiile, în drept sau în practică, de la anumite legi și reglementări care se aplică altfel companiilor din sectorul privat (de exemplu, legislația fiscală, administrativă, în domeniul concurenței și al falimentului, precum și reglementările privind zonarea și codurile de construcție).

Întreprinderile de stat și concurenții lor privați trebuie să fie, în general, tratați în mod egal, inclusiv în temeiul normelor naționale privind tratamentul și accesul pe piață. Acesta include *Declarația OCDE privind investițiile internaționale și întreprinderile multinaționale*, *Codul OCDE de liberalizare a operațiunilor curente invizibile* [[OCDE/LEGAL/0001](#)] și *Codul OCDE de liberalizare a mișcărilor de capital* [[OCDE/LEGAL/0002](#)], dacă este cazul.

Dacă întreprinderile de stat beneficiază de avantaje nejustificate datorită proprietății lor de stat (de exemplu, tratament preferențial și scutire de la reglementări, constrângeri bugetare ușoare, acces la garanții de stat explicite sau implicite și la finanțare sub nivelul pieței), acestea pot fi, de asemenea, mai puțin reactive la mecanismele bazate pe piață (de exemplu, mecanismele de stabilire a prețului carbonului sau sistemele de comercializare a certificatelor de emisii menite să reducă emisiile de carbon). Același lucru este valabil atunci când nu sunt respectate standardele de conduită profesională responsabilă, care pot afecta, de asemenea, concurența.

III.F. Activitățile economice ale întreprinderilor de stat trebuie să se confrunte cu condiții compatibile cu piața, inclusiv în ceea ce privește accesul la finanțare prin îndatorare și capitaluri proprii.

Indiferent dacă finanțarea pentru activitățile economice ale unei întreprinderi de stat vine din bugetul statului, de la alte întreprinderi de stat sau din piața comercială, trebuie implementate măsuri pentru a se asigura că activitățile economice ale întreprinderilor de stat, inclusiv cumpărarea și vânzarea tuturor bunurilor și serviciilor, și condițiile privind accesul la acordarea / primirea unei finanțări prin îndatorare și prin capitaluri proprii sunt expuse unor condiții consecvente de piață.

În special:

III.F.1. Toate relațiile comerciale ale întreprinderilor de stat, inclusiv cele cu instituțiile financiare, ar trebui să aibă la bază doar motivații de ordin comercial.

Uneori, creditorii își asumă faptul că există o garanție guvernamentală implicită pentru datoriile întreprinderii de stat. Această situație a condus, de multe ori, la obținerea unui nivel de acces mai ridicat la finanțare sau la costuri de finanțare scăzute în mod artificial, care perturbă peisajul concurențial. În plus, în acele țări în care instituțiile financiare de stat sau investitorii instituționali

de stat tind să fie printre creditorii principali ai întreprinderilor de stat implicați în activități economice, există o mare posibilitate de conflicte de interese. Dependența de instituțiile financiare și de investitorii de stat poate proteja întreprinderile de stat de o sursă crucială de monitorizare și presiune pe piață, denaturând astfel structura de stimulare a acestora și conducând la îndatorare excesivă, la risipă de resurse și la denaturări ale pieței.

Este necesar să se facă o distincție clară între responsabilitățile respective ale întreprinderilor de stat în legătură cu creditorii. Trebuie să se dezvolte mecanisme pentru a gestiona conflictele de interese și a se asigura că întreprinderile de stat dezvoltă relații cu băncile de stat, alte instituții financiare și investitori instituționali, precum și alte întreprinderi de stat, pe baza unor motive pur comerciale. Băncile de stat trebuie să acorde credite întreprinderilor de stat în conformitate cu aceeași termeni și condiții stabiliți pentru societăți private. De asemenea, aceste mecanisme ar putea include limite și o examinare atentă a membrilor consiliului de administrație al întreprinderii de stat care fac parte din consiliile de administrație ale băncilor de stat.

În cazul în care statul extinde garanțiile acordate întreprinderilor de stat în mod eficient pentru a compensa incapacitatea acestuia de a le furniza capital propriu, pot apărea probleme suplimentare. Ca principiu general, statul nu trebuie să ofere o garanție automată referitoare la obligațiile întreprinderii de stat. Trebuie să se elaboreze și bune practici în legătură cu divulgarea și remunerarea garanțiilor guvernamentale, iar întreprinderile de stat trebuie să fie încurajate să solicite finanțare de pe piețele de capital. Referitor la creditorii comerciali și pentru a aborda problema garanțiilor implicite de stat, statul trebuie să explice clar tuturor participanților de pe piață că nu susține datoriile contractate de întreprinderea de stat sau să adopte în mod transparent orice măsuri pe care le poate extinde și care sunt impuse de o situație de urgență sau de criză.

De asemenea, trebuie să ia în considerare mecanismele de impunere a plăților compensatorii trezoreriei naționale din costuri de finanțare mai mici decât societățile private în circumstanțe similare.

Relația unei întreprinderi de stat cu alți parteneri de afaceri, inclusiv cu alte întreprinderi de stat, ar trebui să se desfășoare în condiții de concurență deplină și să se bazeze pe considerente comerciale, și, în niciun caz, să nu echivaleze cu subvenționarea încrucișată a altor întreprinderi de stat sau entități private.

III.F.2. Activitățile economice ale întreprinderilor de stat nu trebuie să beneficieze de sprijin financiar direct sau indirect sau să asigure un astfel de sprijin care să le ofere un avantaj față de concurenții privați, cum ar fi finanțare preferențială prin îndatorare sau prin capitaluri proprii, garanții, tratament fiscal favorabil sau credite comerciale preferențiale.

Pentru a menține condiții de concurență echitabile, întreprinderile de stat trebuie să facă obiectul unei finanțări și unui tratament fiscal egal sau echivalent, precum competitorii privați în circumstanțe similare. Nu trebuie să existe așteptări ca întreprinderile de stat să beneficieze de statutul lor de entități apropiate de stat pentru a acumula arierate fiscale sau pentru a face obiectul unei aplicări indulgente a normelor fiscale.

Întreprinderile de stat nu trebuie să beneficieze, în general, de acorduri de finanțare „în afara pieței” de la alte întreprinderi de stat sau de la stat, cum ar fi credite comerciale sau infuzii de capital sub nivelul pieței. Aceste acorduri, dacă nu sunt complet conforme cu practicile corporative obișnuite, echivalează cu acordarea de finanțări preferențiale. Statul trebuie să implementeze măsuri pentru a se asigura că au loc tranzacții în cadrul întreprinderii de stat conform unor condiții pur comerciale. În continuare, statul ar trebui să acorde atenție practicilor sale de proprietate ale instituțiilor financiare de stat, care nu ar trebui să confere avantaje neconforme cu condițiile de piață. De exemplu, instituțiile financiare de stat nu trebuie să acorde împrumuturi și finanțare sub nivelul pieței. În plus, nu trebuie furnizate sau menținute infuziile de capital ale guvernului care rezultă din

fonduri de investiții de stat în alte condiții decât cele de piață. În Ghidul III.F.1, sunt prevăzute îndrumări suplimentare cu privire la garanțiile implicite sau explicite.

Măsurile ad hoc de sprijin din partea statului (de exemplu, sub formă de finanțare sau capitaluri proprii în condiții mai favorabile decât cele oferite de piață), necesare în caz de urgență sau criză, trebuie să respecte principiul neutralității concurențiale prin care sprijinul acordat în situații de urgență este transparent, direcționat, limitat în timp, dacă nu denaturează comerțul și competiția și este conform cu obiectivele pe termen lung. Acționarii de stat trebuie să respecte cele mai bune practici internaționale referitoare la sprijinul acordat în situații de urgență de guvern, și, printre altele, să discute, să identifice și/sau să propună alternative care denaturează mai puțin concurența și care încă îi permit decidentului să își atingă același obiectiv. Măsurile ad hoc de sprijin trebuie să asigure întotdeauna un plan de ieșire transparent.

Neutralitatea concurențială trebuie asigurată în conformitate cu *Recomandarea OCDE privind neutralitatea concurențială*.

III.F.3. Activitățile economice ale întreprinderilor de stat nu ar trebui să primească sau să asigure contribuții în natură, cum ar fi bunuri, energie, apă, bunuri imobile, acces la informație, terenuri, mână de lucru sau acorduri (cum ar fi servituți sau concesiuni) la prețuri sau în condiții mai favorabile decât cele disponibile concurenților cu capital privat.

Întreprinderile de stat nu trebuie să primească sau să ofere contribuții în natură, cum ar fi bunuri imobile, bunuri sau servicii și nici să acceseze resurse de date și informații sau infrastructuri la prețuri și în condiții mai favorabile decât cele disponibile concurenților cu capital privat care desfășoară activități în condiții de concurență deplină, conform considerentelor de ordin comercial, cu excepția compensării pentru îndeplinirea obligațiilor de serviciu public. Întreprinderile de stat și societățile din sectorul privat ar trebui să negocieze și să obțină acces la concesiuni în condiții egale.

III.F.4. Activitățile economice ale întreprinderilor de stat ar trebui să fie obligate să obțină rate de rentabilitate sustenabile, comparabile cu cele obținute de întreprinderile private concurente care funcționează în condiții similare, cu excepția îndeplinirii obligațiilor de serviciu public.

Trebuie să se aștepte ca activitățile economice ale întreprinderilor de stat să obțină rate de rentabilitate comparabile, pe termen lung, cu cele ale întreprinderilor concurente în condiții similare. Acest lucru nu implică faptul că ratele de rentabilitate trebuie să fie neapărat identice pentru întreprinderile de stat și societățile cu capital privat.

Ratele de rentabilitate trebuie să fie luate în considerare pe o perioadă lungă de timp și având în vedere întregul ciclu de viață al produselor, ținând cont de faptul că, inclusiv în rândul societăților cu capital privat care desfășoară activități în medii foarte competitive, ratele de rentabilitate pot diferi considerabil pe termen scurt și mediu, iar societățile cu capital privat includ din ce în ce mai mult, în mod voluntar și adesea chiar obligatoriu, și aceste costuri. În plus, atunci când desfășoară activități economice, orice finanțare prin capitaluri proprii asigurată din bugetul de stat trebuie să facă obiectul unei rate a rentabilității minim estimate necesare, care să fie conformă cu societățile din sectorul privat în circumstanțe similare. Un număr de guverne permit o rată a randamentului mai mică pentru a compensa anomaliile din bilanț, cum ar fi nevoile temporare de cheltuieli de capital ridicate. Acest lucru nu este neobișnuit în alte părți ale sectorului corporativ și, dacă se calibrează cu atenție, nu implică o îndepărtare/excepție de la practicile conforme, cu menținerea unor condiții de concurență echitabile. Dimpotrivă, unele guverne își pot reduce cerințele privind rata de rentabilitate, pentru a compensa întreprinderile de stat pentru aceste obligații de serviciu public, așa cum li se impută. Acest lucru ar trebui să fie urmărit numai dacă cerințele de reducere a ratei de rentabilitate au o legătură directă cu îndeplinirea obligațiilor de serviciu public. Obiectivul

de randament ar trebui să reflecte profilul de risc și structura capitalului întreprinderii de stat, în conformitate cu Ghidul I.A.

III.G. Atunci când întreprinderile de stat se angajează în achiziții publice, fie în calitate de ofertant, fie în calitate de achizitor, procedurile implicate ar trebui să fie deschise, competitive, bazate pe criterii de selecție corecte și obiective, să promoveze diversitatea furnizorilor și să fie protejate de standarde adecvate de integritate și transparență, asigurându-se că întreprinderile de stat și potențialii lor furnizori sau concurenți nu fac obiectul unor avantaje sau dezavantaje nejustificate.

Participarea întreprinderilor de stat la procesele de achiziții publice a reprezentat o preocupare pentru guvernele care se angajează să asigure condiții de concurență echitabile. Legislația ar trebui să prevadă regimuri de ofertare care, în principiu, sunt corecte, deschise și transparente, în conformitate cu *Recomandarea OCDE privind achizițiile publice* [[OCDE/LEGAL/0411](#)]. Dacă aceste norme se limitează sau nu la achizițiile publice efectuate de administrația publică sau se extind și la achizițiile efectuate de întreprinderile de stat, acestea diferă de la o țară la alta; de altfel, este important ca întreprinderile de stat să fie transparente cu privire la normele și cadrele generale în baza cărora efectuează achiziții publice. Atunci când întreprinderile de stat se implică în achiziții publice, indiferent dacă fac acest lucru în calitate de ofertant sau achizitor, procedurile implicate trebuie să fie transparente, competitive și să aibă la bază criterii de selecție corecte și obiective, să promoveze diversitatea furnizorilor și să fie protejate de standarde de integritate corespunzătoare. În general, activitățile întreprinderilor de stat pot fi împărțite în două părți: activități care sunt destinate vânzării comerciale sau revânzării și activități desfășurate pentru îndeplinirea scopului guvernamental. În cazul în care o întreprindere de stat îndeplinește un scop guvernamental sau în măsura în care o anumită activitate îi permite unei întreprinderi de stat să îndeplinească scopul respectiv, întreprinderea de stat trebuie să adopte proceduri de achiziții guvernamentale în conformitate cu cele mai bune practici. Monopolurile administrate de întreprinderile de stat trebuie să respecte același norme privind achizițiile publice aplicabile administrației publice. Întreprinderile de stat, în calitate de achizitori, trebuie să fie încurajate să utilizeze licitații deschise, dar să li se permită o marjă de apreciere asupra metodei corecte de achiziții publice pentru activitățile lor comerciale dacă sunt în competiție cu societățile din sectorul privat în segmentul lor de piață, pentru a se asigura că nu fac obiectul unui dezavantaj necuvenit. Utilizarea tehnologiilor digitale, cum ar fi achizițiile publice electronice, poate fi încurajată pentru a îmbunătăți transparența și integritatea.

III.H. Atunci când activitățile economice ale întreprinderilor de stat afectează comerțul, investițiile sau concurența, acestea ar trebui să își desfășoare întreaga activitate, altfel decât prin îndeplinirea obligațiilor de serviciu public, în conformitate cu considerentele de ordin comercial. Acestea ar trebui să desfășoare toate activitățile în conformitate cu o conduită profesională responsabilă și cu standarde înalte de integritate.

Acest ghid se axează, în special, pe acțiunile sau activitățile întreprinderilor de stat, în contextul unei conduite profesionale. Un număr tot mai mare de activități economice ale întreprinderilor de stat afectează sau ar putea afecta comerțul, investițiile sau concurența. Statele ar trebui să acorde atenție impactului întreprinderilor de stat asupra comerțului, investițiilor sau concurenței, și ar trebui să evite orice denaturări ale pieței, în special atunci când acționarii de stat acordă o poziție favorabilă pe piața internă întreprinderilor lor de stat, pe care acestea din urmă o vor transforma într-un avantaj competitiv pe alte piețe aferente.

Din cauza rolurilor importante ale întreprinderilor de stat pentru multe economii naționale și operațiuni din sectoarele care oferă servicii esențiale în interesul public, cum ar fi transport, utilități publice și finanțe, concentrarea întreprinderilor de stat în aceste sectoare poate avea implicații directe asupra peisajului concurențial. În primul rând, intervenția statului în aceste sectoare, în special în sectoarele industriale, joacă un rol semnificativ în amonte și în aval în lanțurile valorice internaționale. În al doilea rând, în majoritatea acestor sectoare are loc un nivel ridicat de comerț și investiții transfrontaliere. În al treilea rând, întreprinderile de stat din industriile de rețea desfășoară adesea activități sub forma unor structuri integrate

vertical cu monopoluri în anumite părți ale acestor lanțuri valorice. Acest lucru înseamnă că au un impact asupra condițiilor de intrare ale concurenților potențiali într-un număr de activități comerciale.

În același timp, este necesară o nuanțare suplimentară în ceea ce privește obligațiile de serviciu public. Ca excepție de la regulă, cerința privind considerentele de ordin comercial nu trebuie să se aplice atunci când întreprinderea de stat îndeplinește obligațiile de serviciu public. În acest caz, întreprinderile de stat nu trebuie să facă discriminări în ceea ce privește achizițiile și pot face discriminări doar în ceea ce privește vânzările, dacă acest lucru este necesar în funcție de natura obligațiilor de serviciu public. Pentru mai multe informații despre achizițiile publice, consultați Ghidul III.G și *Recomandarea OCDE privind achizițiile publice*. Toate activitățile economice și non-economice trebuie să se desfășoare în conformitate cu standardele OCDE relevante privind integritatea și conduita profesională responsabilă.

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

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

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

IV.A. Statul trebuie să depună eforturi pentru a implementa în întregime *Principiile G20/OCDE de guvernare corporativă*, atunci când nu este unicul acționar al întreprinderilor de stat, și toate secțiunile relevante, atunci când este unicul acționar al întreprinderilor de stat.

În ceea ce privește protecția acționarului, aceasta include:

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

Ori de câte ori o parte a capitalului unei întreprinderi de stat este deținută de acționari privați, în mod instituțional sau individual, statul trebuie să le recunoască drepturile. Alți acționari decât cei de stat trebuie să fie protejați, în special, împotriva acțiunii abuzive a statului, în calitate de acționar, și trebuie să aibă mijloace eficiente de compensare pentru încălcarea drepturilor lor, la un cost rezonabil și fără întârzieri excesive. În plus, acționarii privați nu trebuie să fie expropriați de acționarul de stat fără un motiv întemeiat și o remunerație conformă cu piața. Utilizarea abuzivă a informațiilor privilegiate, manipularea pieței și abuzul de informații privilegiate trebuie să fie interzise. Drepturile de preempțiune și majoritatea calificată pentru anumite decizii ale acționarilor pot fi și mijloace utile ex ante de asigurare a protecției acționarilor minoritari. Trebuie să se acorde o atenție deosebită protecției acționarilor în cazul privatizării parțiale a întreprinderilor de stat.

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

Entitatea-acționar trebuie să elaboreze ghiduri cu privire la tratamentul echitabil al altor acționari decât cei de stat. Aceasta trebuie să se asigure că întreprinderile de stat individuale și, în special, consiliile lor de administrație cunosc pe deplin importanța relației cu acționarii și sunt activi în vederea îmbunătățirii acesteia.

Atunci când statul poate să exercite un grad de control care depășește acționariatul, există un potențial de abuz. Utilizarea acțiunilor privilegiate trebuie să se limiteze la cazurile în care acestea sunt strict necesare pentru a proteja anumite interese publice esențiale, cum ar fi cele referitoare la protecția securității publice și proporțional cu urmărirea acestor obiective. În plus, guvernele trebuie să facă publică existența unor acorduri ale acționarilor și structuri de capital care îi permit unui acționar să își exercite un grad de control asupra companiei disproporțional cu participarea acționarilor la capitalul social al întreprinderii.

IV.A.2. Întreprinderile de stat trebuie să respecte un grad de transparență ridicat, inclusiv divulgarea egală și simultană a informațiilor actualizate către toți acționarii.

O condiție esențială pentru protecția acționarilor este să se asigure un grad ridicat de transparență. De regulă, informațiile importante ar trebui raportate simultan tuturor acționarilor pentru a se asigura tratamentul echitabil al acestora, inclusiv informațiile privind situația financiară, performanța, sustenabilitatea, dreptul de proprietate și guvernanța întreprinderii de stat. De asemenea, include raportarea simultană și la timp a evoluțiilor semnificative care apar între rapoartele obișnuite. În plus, trebuie să se facă publice orice acorduri ale acționarului, inclusiv acorduri de informare care includ membrii consiliului de administrație.

Acționarii minoritari și alți acționari trebuie să aibă acces la toate informațiile necesare pentru a putea să ia decizii informate cu privire la investiții. Între timp, acționarii importanți, inclusiv entitatea-acționar, trebuie să nu abuzeze de informațiile pe care le-ar putea obține în calitate de acționari majoritari sau membri ai consiliului de administrație. Pentru întreprinderile de stat necotate la bursă, alți acționari sunt de obicei bine identificați și adesea au acces privilegiat la informații, de exemplu prin intermediul unor locuri în consiliile de administrație. Cu toate acestea, indiferent de calitatea și completitudinea cadrului juridic și de reglementare referitor la divulgarea informațiilor, entitatea-acționar trebuie să se asigure că toate întreprinderile de stat, în care statul are acțiuni, implementează mecanisme și proceduri pentru a garanta accesul ușor și echitabil la informații de către toți acționarii. Trebuie acordată o atenție deosebită pentru a se asigura că atunci când întreprinderile de stat sunt parțial privatizate, statul, în calitate de acționar, nu trebuie să fie implicat în deciziile societății sau să acceseze alte informații decât ceea ce oferă acționariatul ca un drept.

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

Întreprinderile de stat, inclusiv orice întreprindere în care statul este acționar minoritar, trebuie să-și identifice acționarii și să îi informeze corespunzător, la timp și în mod sistematic despre evenimentele semnificative și adunările viitoare ale acționarilor. De asemenea, trebuie să le furnizeze suficiente informații de context despre aspecte care vor face obiectul deciziei, care este fiabilă, comparabilă și suficientă pentru a lua hotărâri informate. Consiliile întreprinderii de stat sunt responsabile pentru asigurarea faptului că întreprinderea își îndeplinește obligațiile în ceea ce privește informațiile transmise tuturor acționarilor, inclusiv investitorilor instituționali. Acționând astfel, întreprinderile de stat nu trebuie să aplice doar cadrul legal și de reglementare existent, însă sunt încurajate să meargă dincolo de acesta, atunci când este relevant, pentru a construi credibilitatea și încrederea cu privire la evitarea cerințelor excesiv de împovărătoare. În cazul în care este posibil, consultarea activă cu acționarii minoritari va ajuta la îmbunătățirea procesului decizional și la acceptarea deciziilor importante. Alte îndrumări sunt oferite în prevederile relevante ale *Principiilor G20/OCDE de guvernanță corporativă*.

IV.A.4. Participarea și exercitarea dreptului de vot sau a altor drepturi ale tuturor acționarilor, inclusiv ale celor minoritari, în cadrul adunărilor acționarilor trebuie înlesnite, astfel încât să participe la deciziile fundamentale ale întreprinderii, cum ar fi alegerea consiliului de administrație. Adunările generale ale acționarilor care permit participarea acționarilor la distanță ar trebui să fie permise de jurisdicții, ca mijloc de înlesnire și reducere a costurilor de participare și angajament ale acționarilor. Aceste adunări trebuie să fie organizate într-un mod în care să asigure accesul egal la informații și oportunități de participare tuturor acționarilor.

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

Dreptul de a participa la adunările generale ale acționarilor este un drept fundamental al acționarului. Pentru a încuraja acționarii minoritari să participe activ la adunările generale ale acționarilor întreprinderilor de stat și să înlesnească exercitarea drepturilor lor (de exemplu, prin adresarea unor întrebări consiliului de administrație, introducerea unor elemente pe ordinea de zi a adunărilor generale și propunerea unor hotărâri), întreprinderile de stat ar putea adopta mecanisme specifice. Acestea ar putea include majoritatea calificată pentru anumite decizii ale acționarilor și, dacă se consideră utilă în funcție de circumstanțe, posibilitatea de a utiliza reguli electorale speciale, cum ar fi votul cumulativ. Măsurile suplimentare trebuie să includă înlesnirea votului în lipsă sau dezvoltarea utilizării unor mijloace electronice ca mod de a reduce costurile de participare. În plus, participarea angajat-acționar la adunările generale ale acționarilor ar putea fi facilitată, de exemplu, de colectarea voturilor prin reprezentanți de la angajați-acționari.

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

Adunările generale ale acționarilor virtuale sau hibride (în care anumiți acționari participă la adunare fizic, iar alți acționari participă virtual) pot ajuta la îmbunătățirea angajamentului acționarilor prin reducerea timpului și costurilor de participare. În cadrul juridic și de reglementare nu ar trebui să existe obstacole în calea organizării unor astfel de adunări, cu condiția ca acestea să se desfășoare într-un mod care să asigure egalitatea de tratament, accesul la informații și oportunitățile de participare și de exercitare a dreptului de vot și a altor drepturi de către toți acționarii. În plus, este necesar să se acorde atenția cuvenită pentru a se asigura că adunările la distanță nu diminuează posibilitatea acționarilor minoritari de a se implica și de a adresa întrebări consiliilor de administrație și conducerii, în comparație cu adunările fizice. Alte îndrumări, inclusiv cu privire la selectarea și utilizarea furnizorilor de platforme virtuale, sunt prevăzute în *Principiile G20/OCDE de guvernanță corporativă*.

IV.A.5. Tranzacțiile dintre stat și întreprinderile de stat, precum și între întreprinderi de stat, trebuie să fie efectuate conform condițiilor compatibile cu piața.

Pentru a asigura tratamentul echitabil al tuturor acționarilor, tranzacțiile dintre stat și întreprinderile de stat, inclusiv instituțiile financiare de stat, trebuie să fie efectuate conform considerentelor de ordin comercial. Din punct de vedere conceptual, acest aspect este legat de problema tranzacțiilor

abuzive între părți afiliate, dar diferă în măsura în care „părțile afiliate” sunt mult mai slab definite în cazul proprietății de stat. În general, întreprinderile de stat sunt persoane juridice autonome, care pot face obiectul și pot fi protejate de statul de drept general în țările în care își desfășoară activitatea. Statul de drept ar trebui să se extindă la prevenirea utilizării abuzive a întreprinderilor de stat ca mijloace de finanțare politică, de clientelism sau de îmbogățire personală sau a părților afiliate.

Guvernului i se recomandă să asigure consecvența cu piața a tuturor tranzacțiilor de către întreprinderile de stat cu statul și entitățile controlate de stat și, după caz, să le testeze probitatea. Această chestiune este în continuare legată de obligațiile consiliului de administrație discutate în alte părți ale acestui *Ghid*, deoarece protecția tuturor acționarilor este o obligație clar formulată de loialitate a membrilor consiliului de administrație față de întreprindere și acționarii acesteia.

IV.B. Codurile naționale de guvernanță corporativă trebuie respectate de către toate întreprinderile de stat cotate la bursă și, în măsura în care este posibil, necotate la bursă.

Majoritatea țărilor dispun de coduri de guvernanță corporativă pentru întreprinderile cotate la bursă. Cu toate acestea, mecanismele lor de implementare diferă în mod semnificativ, unele dintre ele fiind pur consultative, altele fiind implementate (de către piețele de titluri de capital sau organele de reglementare a piețelor valorilor mobiliare) pe baza principiului „aplică sau explică”, altele fiind însă obligatorii. O premisă de bază a *Ghidului* este aceea că întreprinderile de stat trebuie să se supună standardelor de guvernanță bazate pe cele mai bune practici ale întreprinderilor cotate la bursă. Acest lucru implică faptul că atât întreprinderile de stat cotate la bursă, cât și cele necotate trebuie întotdeauna să respecte codul național de guvernanță corporativă, indiferent de cât de „obligatorii” din punct de vedere legal sunt, ceea ce le permite acționarilor, pieței și părților interesate relevante să evalueze alinierea unei întreprinderi de stat la codul relevant.

IV.C. În cazul în care întreprinderile de stat sunt obligate să îndeplinească obiectivele de politică publică care au un efect semnificativ asupra performanței, rezultatelor și viabilității întreprinderii, informațiile adecvate despre acestea ar trebui să fie puse la dispoziția publicului și a altor acționari decât cei de stat, în orice moment.

Ca parte a angajamentului său de a asigura un grad ridicat de transparență încheiat cu toți acționarii, statul trebuie să se asigure că informațiile semnificative cu privire la orice obiective de politică publică pe care o întreprindere de stat se așteaptă să le îndeplinească, precum și cu privire la argumentele lor, sunt divulgate altor acționari decât cei de stat și publicului, în conformitate cu legile privind concurența, în măsura în care acest lucru poate afecta evaluarea întreprinderii. Tuturor acționarilor trebuie să li se divulge informații relevante la momentul investiției și să li se pună la dispoziție, în mod continuu și în formă actualizată, pe întreaga durată a investiției.

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

Atunci când întreprinderile de stat se implică în proiecte de cooperare cu parteneri privați, trebuie să se vegheze la respectarea drepturilor contractuale ale tuturor părților și să se asigure mecanismele efective de compensare și/sau soluționare a litigiilor. Aceste acorduri nu trebuie utilizate ca mecanisme de forțare sau constrângere a transferului de tehnologie de la partenerii privați la întreprinderile de stat. Se pot aplica alte standarde OCDE relevante privind guvernanța publică a parteneriatelor public-private și guvernanța infrastructurii. Una dintre recomandările esențiale din aceste standarde este aceea că trebuie să se vegheze la monitorizarea și gestionarea oricărui risc fiscal implicit sau explicit pentru guvern, care rezultă din parteneriate public-private sau alte acorduri pe care le încheie întreprinderea de stat. Aceste procese de cooperare și asocieri în participațiune încheiate de întreprinderile de stat trebuie să fie conforme cu

politica de proprietate de stat, fără a aduce atingere cadrului de drept comun al societăților comerciale privind competențele și responsabilitatea consiliului de administrație al întreprinderii de stat.

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

Adnotări la Capitolul V: Divulgare, transparență și responsabilitate

Întreprinderile de stat trebuie să respecte standardele înalte de transparență, responsabilitate și integritate și să se supună aceluiași standarde de contabilitate, de divulgare, de conformitate și de audit de înaltă calitate ca și societățile cotate la bursă.

Transparența în ceea ce privește toate aspectele materiale referitoare la întreprindere este cheia pentru consolidarea responsabilității consiliilor de administrație și a conducerii întreprinderii de stat și pentru a-i permite statului să acționeze în calitate de acționar informat. Atunci când se ia o decizie cu privire la cerințele de raportare și divulgare pentru întreprinderile de stat, trebuie să se ia în considerare dimensiunea și orientarea comercială a întreprinderii. De exemplu, pentru întreprinderile de stat de dimensiuni mici neimplicate în obiectivele de politică publică, cerințele de divulgare nu trebuie să confere un dezavantaj concurențial. Dimpotrivă, în cazul în care întreprinderile de stat sunt mari sau în cazul în care proprietatea de stat este motivată, în principal, de obiective de politică publică, întreprinderile în cauză trebuie să implementeze, în special, standarde înalte de transparență și divulgare în domenii care pot afecta semnificativ performanța întreprinderii.

V.A. Întreprinderile de stat trebuie să raporteze și să divulge toate aspectele importante cu privire la întreprindere, în conformitate cu standardele de contabilitate și de divulgare de înaltă calitate recunoscute la nivel internațional, care pot include domeniile de interes semnificativ pentru stat, în calitate de acționar, și pentru publicul larg. Canalele de diseminare a informațiilor trebuie să asigure publicului accesul la acestea în mod gratuit și la timp.

Toate întreprinderile de stat trebuie să divulge, cel puțin anual, toate aspectele semnificative cu privire la întreprindere, iar cele mari și cotate la bursă trebuie să procedeze astfel în conformitate cu standardele de contabilitate și divulgare de înaltă calitate recunoscute la nivel internațional sau standardele de contabilitate naționale care sunt în concordanță cu aceste standarde. Toate celelalte întreprinderi de stat trebuie să aplice aceste standarde în măsura în care este posibil. Informațiile importante pot fi definite ca informații a căror omisiune sau inexactitate ar putea, în mod rezonabil, să influențeze evaluarea de către un investitor a valorii unei societăți. De asemenea, informațiile importante pot fi definite ca informații pe care un investitor rezonabil le-ar considera relevante la momentul luării unei decizii de investiții sau vot. În timp ce informațiile divulgate de societate ar trebui să se concentreze pe ceea ce este important pentru deciziile investitorilor și pot include o evaluare a valorii unei societăți, acestea pot ajuta și la îmbunătățirea înțelegerii de către public a structurii și activităților întreprinderilor, politicilor societății și performanței referitoare la aspectele sociale, de guvernanță și de mediu.

Site-urile web ale societăților ușor accesibile și ușor de utilizat oferă, de asemenea, posibilitatea de a îmbunătăți diseminarea informațiilor, iar majoritatea jurisdicțiilor solicită sau recomandă în prezent societăților să aibă un site web care să ofere informații relevante și semnificative despre societatea în sine. Membrii consiliului de administrație al întreprinderii de stat trebuie să semneze rapoartele financiare, iar directorii executivi și directorii financiari trebuie să ateste că aceste rapoarte prezintă, în mod corespunzător și obiectiv, operațiunile și situația financiară a întreprinderii de stat.

În măsura în care este posibil, autoritățile relevante trebuie să efectueze o analiză cost-beneficiu pentru a determina ce întreprinderi de stat trebuie să fie supuse unor standarde de înaltă calitate recunoscute la nivel internațional. Acest lucru va promova coerența și comparabilitatea întregului portofoliu. Standardele naționale de înaltă calitate pot fi atinse, făcându-le conforme cu unul dintre standardele de contabilitate recunoscute la nivel internațional. Această analiză trebuie să ia în considerare faptul că cerințele exigente de divulgare sunt atât un stimulent, cât și un mijloc de îndeplinire de către consiliul de administrație și conducere a obligațiilor lor, în mod profesionist.

Rapoartele anuale și intermediare vor reprezenta o sursă importantă de informații și vor ajuta la interpretarea rezultatelor financiare și operaționale, astfel cum sunt enumerate în situațiile financiare auditate ale unei întreprinderi de stat. Toate întreprinderile de stat trebuie să întocmească situații financiare anuale, inclusiv un bilanț contabil, situația fluxurilor de numerar, contul de profit și pierdere, situația modificărilor capitalului propriu al acționarilor și notele. Aceste situații financiare anuale trebuie finalizate, de regulă, la 3 până la 6 luni de la încheierea exercițiului financiar. Raportarea trebuie să fie completă, concisă, fiabilă și comparabilă.

În timp ce toate întreprinderile de stat, chiar și cele care urmăresc doar activități comerciale, își desfășoară activitățile în interes public, un nivel ridicat de divulgare este deosebit de important pentru întreprinderile de stat care urmăresc obiective importante de politică publică. Este, în special, important atunci când au un impact semnificativ asupra bugetului de stat, a riscurilor asumate de stat sau atunci când au un impact asupra aspectelor legate de sustenabilitate sau a piețelor globale.

Având în vedere capacitatea și dimensiunea întreprinderii, întreprinderile de stat trebuie să îndeplinească aceleași cerințe de divulgare pe care le îndeplinesc societățile cotate la bursă. Cerințele de divulgare nu trebuie să compromită confidențialitatea corporativă esențială și nu trebuie să pună întreprinderile de stat în dezavantaj în legătură cu restul competitorilor privați. Întreprinderile de stat trebuie să prezinte toate aspectele semnificative referitoare la întreprindere, cum ar fi rezultatele financiare și operaționale, informațiile nefinanciare, politicile de remunerare și remunerația curentă a membrilor consiliului de administrație și a directorilor cheie, tranzacțiile cu părți afiliate, inclusiv cele încheiate cu guvernul și părțile afiliate, structurile de guvernanță și politicile de guvernanță. Întreprinderile de stat trebuie să facă public dacă respectă vreun cod de guvernanță corporativă și, dacă fac acest lucru, să indice care este acela. La comunicarea performanței, se consideră bune practici aderarea la standardele de raportare acceptate la nivel internațional.

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

V.A.1. O declarație clară adresată publicului cu privire la obiectivele întreprinderii și la îndeplinirea acestora, inclusiv la orice mandat estimat de entitatea cu capital de stat.

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

În cazul în care statul este acționar majoritar sau controlează în mod efectiv întreprinderea de stat, previziunile acționarilor de stat trebuie să fie clare pentru toți ceilalți investitori, pentru piață și pentru publicul larg. Astfel de obligații de divulgare vor încuraja funcționarii întreprinderii de stat să își clarifice previziunile și ar putea să sporească și angajamentul conducerii față de îndeplinirea acestora. Acesta va asigura un punct de referință pentru toți acționarii, pentru piață și pentru publicul larg, pentru a lua în considerare strategia adoptată și deciziile luate de conducere.

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

V.A.2. Rezultatele financiare și operaționale ale întreprinderii, inclusiv, dacă este cazul, costurile și modalitățile de finanțare care țin de obligațiile de serviciu public.

La fel ca societățile private, întreprinderile de stat trebuie să divulge informații cu privire la performanța lor financiară, operațională și nefinanciară. De exemplu, acestea ar include principalele situații financiare, cum ar fi cele cuprinse în bilanțul contabil, contul de profit și pierdere, situația fluxurilor de numerar și notele la situațiile financiare, precum și alte informații financiare importante pe care societatea le consideră relevante, cum ar fi valoarea dividendelor și creanțelor (inclusiv informații cu privire la datoriile restante, profilul scadențelor și împărțirea pe monede), capitalul angajat, EBITDA, randamentul capitalului propriu, randamentul activelor, rata capitalului propriu, investițiile, plata dividendelor, efectul de levier financiar și alte cifre-cheie, cum ar fi numărul de angajați și îndeplinirea obiectivelor legate de paritatea de gen și alte tipuri de diversitate, dacă este cazul. Trebuie, totodată, să se indice standardul de raportare (de exemplu, IFRS sau alt standard) aplicat raportării financiare. Aceste informații ar trebui să permită cititorului să evalueze informațiile financiare esențiale privind orientările comerciale și necomerciale. De asemenea, cifrele financiare importante ar trebui să fie însoțite de informații suficiente pentru a permite acționarilor să înțeleagă mesajele pe care cifrele sunt menite să le transmită, modul de calcul al cifrelor și legătura acestora cu situațiile financiare pe care le însoțesc. În plus, atunci când se așteaptă ca întreprinderile de stat să își îndeplinească obligațiile specifice de serviciu public, trebuie să se divulge informații cu privire la costurile activităților aferente. Orice compensație acordată întreprinderilor de stat, inclusiv în cazul obligațiilor de serviciu public, prin subvenții sau alte forme de beneficii și avantaje în natură trebuie să fie cuantificabile și divulgate, împreună cu eventualul lor impact asupra condițiilor de concurență echitabile și a unei justificări. De asemenea, o recomandare de bună practică ar fi ca un raport privind controlul intern al raportărilor financiare să însoțească situațiile financiare. În aceeași timp, trebuie să se acorde atenție entității-acționar pentru a se asigura că obligațiile suplimentare de raportare impuse întreprinderilor de stat, în plus față de cele impuse întreprinderilor private, nu creează o povară excesivă pentru activitățile lor economice.

V.A.3. Guvernanța, dreptul de proprietate și structura juridică și de vot a întreprinderii sau a grupului, precum și a oricăror filiale semnificative, inclusiv conținutul oricărui cod sau oricărei politici de guvernanță corporativă și oricăror procese de implementare.

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

Întreprinderile de stat ar trebui să publice orice alte informații relevante privind structura lor organizațională, cum ar fi cele referitoare la filialele și părțile afiliate semnificative și orice altă entitate în care dețin participații, sau în care au drept de reprezentare și intervenție. Acestea ar trebui să includă procentul deținut în fiecare astfel de filială sau societate holding, precum și țările în care s-au constituit sau își desfășoară activitatea. Structurile complicate ale grupului pot spori opacitatea inerentă tranzacțiilor cu părți afiliate și posibilitatea eludării cerințelor de divulgare. Ar trebui să se acorde o atenție deosebită identificării tuturor părților afiliate în jurisdicțiile cu structuri de grup complexe care implică societăți cotate la bursă.

V.A.4. Remunerarea membrilor consiliului de administrație și a directorilor cheie.

Este important ca întreprinderile de stat să asigure niveluri ridicate de transparență referitor la remunerarea membrilor consiliului de administrație și a directorilor cheie, de preferat în mod individual. Nerespectarea obligației de a furniza informații adecvate publicului ar putea duce la o percepție negativă și ar putea alimenta riscul unei reacții negative împotriva entității-acționar și a întreprinderilor de stat individuale. În general, se așteaptă ca întreprinderile de stat să divulge la timp informațiile, inclusiv modificările semnificative ale politicilor de remunerare aplicate membrilor consiliului de administrație și directorilor cheie, precum și nivelurile de remunerare sau valoarea remunerației în mod standardizat și comparabil. Dacă este cazul, informațiile trebuie să includă, printre altele, prevederi cu privire la încetare și pensionare, precum și la orice beneficii specifice, scheme de ajutor sau remunerații în natură furnizate membrilor consiliului de administrație și directorilor cheie. Utilizarea indicatorilor de sustenabilitate în procesul de remunerare poate garanta și divulgarea care le permite acționarilor să evalueze dacă indicatorii sunt legați de riscurile importante de sustenabilitate și stimulează o viziune pe termen lung.

V.A.5. Componenta consiliului de administrație și a membrilor acestuia, inclusiv calificările membrilor consiliului de administrație, procesul de selecție, politicile de diversitate ale consiliului de administrație, rolurile în alte consilii de administrație ale societății sau în stat, și, dacă este cazul, clasificarea ca independent.

Transparența deplină în ceea ce privește calificările membrilor consiliului de administrație este deosebit de importantă pentru întreprinderile de stat și ar trebui să fie în deplină concordanță cu *Ghidul OCDE privind combaterea corupției și integritatea în întreprinderile de stat*. În întreprinderile deținute integral de stat, nominalizarea și numirea membrilor consiliului de administrație al întreprinderii de stat sunt adesea responsabilitatea directă a guvernului și, prin urmare, există riscul ca membrii consiliului de administrație să fie percepuți ca acționând în numele statului sau al unor circumscripții politice specifice, mai degrabă decât în interesul pe termen lung al întreprinderii și al acționarilor acesteia. Existența unor niveluri ridicate de transparență în ceea ce privește calificările membrilor consiliului de administrație și a unor procese de nominalizare și numire influențează creșterea profesionalismului consiliilor de administrație ale întreprinderii de stat. De asemenea, acest lucru le permite investitorilor să evalueze calificările membrilor consiliului de administrație și să identifice orice eventuale conflicte de interese.

Multe jurisdicții solicită sau recomandă divulgarea componentei consiliilor de administrație, inclusiv în ceea ce privește diversitatea de gen. O astfel de divulgare se poate extinde și asupra altor criterii, cum ar fi vârsta și alte caracteristici demografice, în plus față de experiența și expertiza profesională. Unele jurisdicții care au stabilit astfel de cerințe sau recomandări în conduri solicită și divulgarea informațiilor pe baza principiului „aplică sau explică”. În unele cazuri, aceasta include divulgarea funcțiilor de director cheie și altor funcții de conducere superioară. De asemenea, trebuie comunicate politicile relevante pentru promovarea diversității în cadrul consiliului de administrație și în funcțiile executive.

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

Atunci când întreprinderile de stat nu identifică, evaluează, controlează sau raportează clar riscurile apar dificultăți grave. Fără raportarea adecvată a factorilor importanți de risc, întreprinderile de stat pot oferi o reprezentare falsă a situației lor financiare, a performanței generale sau a potențialului de creare de valoare economică pe termen lung. În schimb, acest lucru poate să conducă la decizii strategice necorespunzătoare și la pierderi financiare neașteptate. Factorii importanți de risc trebuie să fie raportați la timp și cu o frecvență suficientă.

Divulgarea adecvată de către întreprinderile de stat a naturii și amplitudinii riscului la care se expun în cadrul operațiunilor lor depinde de siguranța sistemului de management al riscurilor al întreprinderilor de stat. Întreprinderile de stat ar trebui să raporteze în conformitate cu standardele noi și în curs de evoluție. Atunci când este cazul, o astfel de raportare ar putea include strategiile de gestionare a riscurilor, precum și sistemele stabilite pentru implementarea acestora. *Ghidul* prevede divulgarea unor informații suficiente și cuprinzătoare pentru a informa pe deplin acționarii și alți utilizatori despre riscurile semnificative la care se expune întreprinderea de stat și care pot fi prevăzute în mod rezonabil. Divulgarea riscurilor este mai eficientă atunci când este adaptată societății și sectorului în cauză. De asemenea, divulgarea unor informații despre sistemul de monitorizare și gestionare a riscului este din ce în ce mai mult considerată ca fiind o bună practică, inclusiv natura și eficacitatea proceselor de verificare a acestora.

Toți acționarii - atât cei de stat, cât și cei care nu sunt de stat - au nevoie de informații cu privire la riscurile materiale previzibile în mod rezonabil pentru întreprinderile de stat, care pot include: riscuri specifice industriei sau zonelor geografice în care operează întreprinderea de stat; dependența de mărfuri și de lanțurile de aprovizionare; riscuri ale pieței financiare, inclusiv riscul de rată a dobânzii sau riscul valutar; riscuri legate de instrumentele financiare derivate și de tranzacțiile în afara bilanțului; riscuri legate de conduita în afaceri, inclusiv riscurile legate de corupție, drepturile omului și muncă; riscuri legate de securitatea digitală și alte riscuri legate de tehnologie; riscuri fiscale; riscuri legate de sustenabilitate, în special cele legate de climă. Informațiile referitoare la riscuri pot acoperi, în plus, alte evenimente geopolitice majore, cum ar fi pandemiile, inovarea, legăturile cu planurile naționale de dezvoltare, precum și egalitatea de gen și diversitatea. Societățile din industriile extractive trebuie să facă publice rezervele în conformitate cu cele mai bune practici în acest sens, deoarece acesta poate fi un element-cheie al valorii și profilului lor de risc.

Informațiile divulgate privind factorii de risc previzibili semnificativi pot fi deosebit de utile pentru acționari și părțile interesate, atunci când întreprinderile de stat își desfășoară activitatea în industrii recent dereglementate și din ce în ce mai internaționalizate, în jurisdicții noi sau în sectoare cu risc ridicat, unde se pot confrunta cu riscuri noi sau diferite, inclusiv cele menționate anterior

V.A.7. Orice ajutor financiar, direct sau indirect, inclusiv garanții, primit din partea statului și angajamente încheiate în numele întreprinderii de stat, inclusiv angajamente și obligații contractuale care rezultă din parteneriate public-private sau din participarea la asocieri în participațiune.

Pentru a oferi o imagine corectă și completă a situației financiare a unei întreprinderi de stat, este necesar ca obligațiile reciproce, ajutorul financiar sau mecanismele de repartizare a riscurilor dintre stat și întreprinderile de stat să fie făcute publice în mod corespunzător. Informațiile trebuie să includă detalii cu privire la orice obiective financiare stabilite de guvern pentru întreprinderea de stat, precum cele cu privire la structura capitalului, profitabilitate, dividende și orice grant sau subvenție de stat primită de întreprinderea de stat, împrumuturi bugetare sau orice garanție acordată de stat sau de altă întreprindere de stat întreprinderii de stat pentru operațiunile sale, precum și orice angajament pe care statul și-l asumă în numele unei întreprinderi de stat. Plățile efectuate de întreprinderile de stat la bugetul statului trebuie divulgate ca parte a acestei raportări privind tranzacțiile încheiate cu guvernul, care acoperă impozitele, dividendele, redevențele și alte plăți. Pentru garanțiile pentru împrumut și credit de tip on-lent, întreprinderile de stat trebuie să comunice termenii și condițiile incluse în contracte (inclusiv cele cu privire la data începerii și datele de scadență, moneda inițială, valorile angajate, datoriile plătite și restante, graficul de amortizare, valoarea și tipul ratei dobânzii). Standardele de divulgare trebuie să fie conforme cu obligațiile legale existente, de exemplu cele care guvernează ajutorul de stat. Comunicarea garanțiilor s-ar putea face de către întreprinderile de stat sau de către stat. Se consideră o bună practică ca

legiutorul să monitorizeze împrumuturile bugetare și garanțiile de stat pentru a respecta procedurile bugetare.

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

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

Tranzacțiile semnificative dintre întreprinderile de stat și entitățile afiliate, cum ar fi o investiție în capitaluri proprii a unei întreprinderi de stat în alta, ar putea fi o sursă de potențial abuz și trebuie să fie făcute publice. Prin raportarea tranzacțiilor cu entitățile afiliate, trebuie să se furnizeze toate informațiile care sunt necesare pentru a evalua corectitudinea și adecvarea acestor tranzacții. Părțile afiliate trebuie să includă, cel puțin, entitățile care controlează sau se află sub controlul comun cu societatea, acționarii semnificativi care includ membrii familiei și personalul cheie de conducere. În timp ce definiția părților afiliate din standardele de contabilitate acceptate la nivel internațional oferă o referință utilă, cadrul de guvernanță corporativă al întreprinderilor de stat trebuie să se asigure că toate părțile afiliate sunt identificate corespunzător și că, în cazurile în care sunt prezente interese specifice părților afiliate, sunt făcute publice și tranzacțiile semnificative încheiate cu filialele consolidate. De asemenea, se consideră bune practici, chiar și în absența unor tranzacții semnificative, identificarea în mod clar a legăturilor corporative și organizaționale ale întreprinderilor de stat cu alte entități afiliate. De asemenea, întreprinderile de stat trebuie să raporteze relațiile și tranzacțiile contractuale semnificative cu instituțiile financiare de stat, deoarece au un risc ridicat de conflict de interese.

V.A.9. Informații privind datoriile semnificative, cum ar fi contractele de creanță, inclusiv riscul de nerespectare a clauzelor contractuale.

Referitor la confidențialitatea comercială, întreprinderile de stat trebuie să divulge și informații cu privire la datoriile semnificative, cum ar fi contractele de creanță, inclusiv riscul de nerespectare a clauzelor, în conformitate cu standardele aplicabile. În circumstanțe normale, acționarii și administratorii controlează deciziile importante luate de întreprinderea de stat. Cu toate acestea, anumite prevederi ale obligațiunilor corporative și ale altor contracte de creanță care limitează în mod semnificativ libertatea de acțiune a conducerii și a acționarilor, cum ar fi clauzele care restricționează plata dividendelor, impun aprobarea creditorilor pentru cesionarea unor active importante sau penalizează debitorii în cazul în care efectul de levier financiar depășește un prag prestabilit.

În plus, în condiții de stres financiar, însă înainte de faliment, întreprinderile de stat pot alege să negocieze o declarație de renunțare la respectarea unei clauze, atunci când creditorii existenți pot avea nevoie să modifice activitatea. Drept urmare, divulgarea la timp a informațiilor importante privind contractele de creanță, inclusiv impactul riscurilor semnificative care au legătură cu nerespectarea unei clauze și probabilitatea apariției acestora, în conformitate cu standardele aplicabile, este necesară pentru ca investitorii să înțeleagă riscurile comerciale ale unei întreprinderi de stat.

V.A.10. Informații privind sustenabilitatea.

Întreprinderile de stat trebuie să divulge informații importante despre politici, activități, riscuri, obiective și indicatori de performanță privind aspectele legate de sustenabilitate, în conformitate cu standardele de înaltă calitate recunoscute la nivel internațional, astfel cum sunt elaborate în capitolul VII.C.

V.B. Întreprinderile de stat ar trebui să dispună de sisteme de management al riscurilor pentru a identifica, gestiona, controla și raporta riscurile. Sistemele de gestionare a riscurilor ar trebui tratate ca parte integrantă a realizării obiectivelor și, prin urmare, ar trebui să includă un set coerent și cuprinzător de controale interne, programe sau măsuri de etică și conformitate.

Managementul riscurilor este o componentă principală a guvernantei corporative și are o legătură strânsă cu strategia corporativă. Sistemul de management al riscurilor este instituit pentru a permite întreprinderilor de stat să identifice, să gestioneze și să raporteze cu privire la riscurile care afectează realizarea obiectivelor operaționale și financiare ale întreprinderilor de stat. Prin procesele de management al riscurilor, se aduce la cunoștință modul în care o întreprindere de stat poate utiliza controale interne pentru a gestiona riscurile și a reduce potențialul impact, a promova integritatea în cadrul întreprinderii de stat și a încuraja conformitatea cu legile sau reglementările relevante.

Sistemul de management al riscurilor ar trebui să fie monitorizat regulat de către consiliul de administrație, reevaluat și adaptat la circumstanțele întreprinderilor de stat, în vederea stabilirii și menținerii relevanței și performanței controalelor, politicilor și procedurilor interne. Deși poate primi sprijin din partea comitetelor de specialitate - în special din partea comitetului de audit sau a unui organ echivalent și, uneori, a comitetului de risc - consiliul de administrație își menține responsabilitatea colectivă pentru eficacitatea sistemului de management al riscurilor și a controalelor interne. Ar trebui să existe o separare a sarcinilor între supravegherea consiliului de administrație, cei care gestionează riscurile și cei care oferă o asigurare independentă în cadrul întreprinderii de stat (de exemplu, auditul intern). Reprezentanții întreprinderii de stat responsabili cu evaluarea riscurilor din cadrul societății ar trebui să aibă suficientă autoritate pentru a-și îndeplini rolul.

Referitor la capacitatea și dimensiunea unei întreprinderi de stat, sistemul de management al riscurilor ar trebui să includă evaluări de risc personalizate și regulate, conforme cu bunele practici prezentate în prevederile relevante ale *Ghidului privind combaterea corupției și integritatea în întreprinderile de stat*. Sistemul de management al riscurilor al unei întreprinderi de stat ar trebui să facă față riscurilor externe semnificative pentru întreprindere, cum ar fi crizele medicale, întreruperile lanțului de aprovizionare și tensiunile geopolitice. Aceste cadre generale ar trebui să funcționeze ex ante (deoarece societățile ar trebui să își consolideze capacitatea de rezistență în cazul unei crize) și ex post (deoarece societățile ar trebui să fie în măsură să instituie procese de gestionare a crizelor la apariția unui eveniment negativ brusc). În plus, ar trebui să implice o obligație de diligență bazată pe riscuri pentru a identifica, preveni și atenua efectele negative reale și potențiale asupra activității și pentru a da seama de modul în care sunt abordate aceste efecte, în conformitate cu *Ghidul OCDE pentru întreprinderile multinaționale privind conduita profesională responsabilă*.

Procesele de risc contribuie la stabilirea și menținerea controalelor interne, a programelor sau măsurilor de etică și conformitate. În conformitate cu detaliile relevante privind controlul intern din *Ghidul privind combaterea corupției și integritatea în întreprinderile de stat*, aceste programe sau măsuri de conformitate ar trebui să se aplice la toate nivelurile ierarhiei corporative și tuturor entităților asupra cărora o întreprindere de stat deține controlul efectiv, inclusiv asupra filialelor. Aceste programe sau măsuri pot include, printre altele, stabilirea de coduri de conduită sau altele similare și integrarea lor în politicile privind resursele umane sau în alte politici relevante ale întreprinderii, precum și stabilirea de norme și proceduri clare, cum ar fi protecția avertizorilor, pentru a încuraja raportarea problemelor către consiliul de administrație fără teama unor represalii. Acestea ar trebui să se extindă, acolo unde este posibil, la terți. Structura de stimulente a întreprinderii trebuie să fie aliniată la standardele sale etice și profesionale, astfel încât aderarea la valorile întreprinderii de stat să fie recompensată, iar încălcările legii să aibă consecințe sau sancțiuni disuasive.

În plus, sistemul de management al riscurilor și setul aferent de controale interne vor ajuta întreprinderea de stat să respecte legislația aplicabilă, inclusiv pe cea referitoare la conduita profesională responsabilă, inclusiv drepturile omului și munca, securitatea digitală, fiscalitatea, concurența, confidențialitatea datelor

și protecția datelor cu caracter personal, sănătatea și siguranța și sustenabilitatea. Acesta include respectarea legilor care incriminează darea de mită la nivel transnațional, astfel cum se prevede în *Convenția OCDE privind combaterea mituirii funcționarilor publici în cadrul tranzacțiilor comerciale internaționale* [OCDE/LEGAL/0293], precum și alte forme de mită și corupție.

Controalele interne, programele sau măsurile de etică și conformitate ar trebui să se extindă, de asemenea, la filiale și, dacă este posibil, la terți, cum ar fi agenți și alți intermediari, consultanți, reprezentanți, distribuitori, contractanți și furnizori, consorți și parteneri într-o asocierie în participațiune.

V.C. Întreprinderile de stat ar trebui să stabilească o funcție de audit intern care să aibă capacitatea, autonomia și profesionalismul necesare pentru a-și îndeplini funcția. Aceasta trebuie să fie monitorizată de și raportată direct consiliului de administrație și comitetului de audit sau organului executiv echivalent, dacă există.

Rolul și funcțiile auditului intern variază în funcție de jurisdicție, însă adesea includ evaluarea și estimarea guvernancei, managementului riscurilor și proceselor de control intern ale unei întreprinderi de stat. La fel ca în cazul marilor societăți cotate la bursă, întreprinderile de stat mari trebuie să implementeze, în mod normal, o funcție de audit intern. În funcție de dimensiunea, structura, complexitatea și profilul lor de risc, alte întreprinderi de stat sunt încurajate să înființeze o funcție de audit intern în măsura în care este posibil.

Această funcție poate juca un rol esențial în sprijinirea permanentă a comitetului de audit al consiliului de administrație sau a unui organism echivalent în supravegherea globală a controalelor interne și a operațiunilor societății. Auditorii interni sunt importanți pentru asigurarea unui proces de divulgare eficient și solid. În special, aceștia pot evalua exhaustivitatea, integritatea, acuratețea, oportunitatea și frecvența raportării tuturor informațiilor importante. Aceștia ar trebui să dispună de proceduri pentru a determina dacă conducerea întreprinderii de stat dispune de proceduri de colectare, compilare și prezentare a unor informații suficient de detaliate în declarațiile sale. Bunele practici atrag după sine elaborarea unei carte de audit intern care să stabilească scopul, rolurile, responsabilitățile și procedurile funcției de audit intern.

Este responsabilitatea consiliului de administrație să se asigure că întreprinderile de stat instituie o funcție de audit intern. Pentru a-și asigura independența și autoritatea, auditorii interni ar trebui să raporteze direct consiliului de administrație și comitetului de audit al acestuia. Auditorii interni ar trebui să aibă acces deplin la înregistrările întreprinderilor de stat și nu ar trebui să existe limitări în ceea ce privește domeniul de aplicare al activităților lor. Auditorii interni trebuie să aibă acces nerestricționat la președintele și membrii întregului consiliu de administrație și la comitetul de audit al acestuia. Raportarea acestora este importantă pentru capacitatea consiliului de administrație de a evalua operațiunile și performanțele reale ale societății. Pentru a spori integritatea și responsabilitatea, statura, independența și resursele funcției de audit intern, precum și performanța acesteia, ar trebui făcute publice de către comitetul de audit.

Rolurile auditului intern și extern ar trebui articulate în mod clar pentru a se asigura că consiliul de administrație primește garanția de calitate necesară pentru a supraveghea gestionarea riscurilor societății. Trebuie încurajată consultarea între auditorii externi și interni. Constatările semnificative ale auditului intern trebuie să fie raportate consiliului de administrație și, dacă este cazul, comitetului de audit al acestuia. Se consideră că este o bună practică ca șeful auditului intern să afirme anual în fața consiliului de administrație obiectivitatea funcției de audit intern. Aceasta include comunicarea incidentelor în care obiectivitatea ar fi putut fi afectată și acțiunile sau măsurile de protecție utilizate pentru remedierea situației.

V.D. Ar trebui să se efectueze un audit extern anual de către un auditor independent, competent și calificat conform standardelor de audit, de etică și de independență recunoscute la nivel internațional pentru a oferi o asigurare rezonabilă consiliului de administrație și acționarilor cu privire la pregătirea situațiilor financiare ale întreprinderilor de stat, în toate privințele, în conformitate cu un cadru general de raportare financiară aplicabil. Procedurile specifice de control de stat și de audit nu înlocuiesc un audit extern independent.

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

Pentru a consolida încrederea în informațiile furnizate, statul trebuie să impună ca, în plus față de auditurile speciale de stat, cel puțin toate întreprinderile de stat mari să facă obiectul unor audituri externe care sunt efectuate în conformitate cu standardele de audit, etică și independență recunoscute la nivel internațional.

Auditorul extern independent emite o opinie cu privire la faptul că situațiile financiare ale întreprinderilor de stat prezintă în mod fidel, sub toate aspectele semnificative, poziția financiară și performanța financiară a unei întreprinderi de stat în conformitate cu un cadru de raportare financiară aplicabil. În unele jurisdicții, auditorilor externi li se cere, de asemenea, să raporteze cu privire la guvernanta corporativă a unei societăți sau la controalele interne de raportare financiară.

Trebuie să se elaboreze proceduri adecvate pentru selectarea auditorilor externi și este esențial ca aceștia să fie independenți de întreprinderea de stat și de părțile afiliate ale acesteia, inclusiv de conducere, precum și de acționarii semnificativi (adică statul în cazul întreprinderilor de stat) dacă standardele de etică și independență aplicabile nu le includ. În plus, auditorii externi trebuie să se supună aceluiași criterii de independență ca și societățile din sectorul privat. Acest lucru necesită o supraveghere atentă din partea comitetului de audit sau a consiliului de administrație și implică, în general, limitarea furnizării de servicii altele decât cele de audit către întreprinderea de stat auditată, precum și o rotație periodică a auditorilor (fie parteneri, fie, în unele cazuri, societatea de audit) sau o licitație pentru misiunea de audit extern.

Practica prin care auditorii externi sunt recomandați de un comitet de audit independent al consiliului de administrație sau un organ echivalent și prin care sunt aleși, numiți sau aprobați, fie de comitetul/organul respectiv, fie direct de către adunarea acționarilor, poate fi considerată ca o bună practică deoarece explică faptul că auditorul extern ar trebui să răspundă în fața acționarilor. În funcție de legislație, entitatea-acționar poate avea dreptul astfel, în cadrul adunării anuale a acționarilor, să nominalizeze, să aleagă și chiar să numească auditori externi. Cu toate acestea, relația sa directă de raportare și răspundere ar trebui să fie față de un comitet de audit independent sau un organ corporativ echivalent, care supraveghează relația generală cu auditorul extern și poate juca, de asemenea, un rol în numirea, reînnoirea mandatului și compensarea auditorilor externi. Ar trebui să se aplice îndrumări suplimentare, inclusiv în ceea ce privește calificarea auditorilor, stabilite în *Principiile G20/OCDE de guvernanta corporativă*.

În plus, auditul extern nu ar trebui confundat sau înlocuit cu activitățile de audit intern sau de control intern. Întreprinderile de stat trebuie să depună eforturi pentru ca situațiile financiare ale acestora să fie verificate în același interval de timp ca societățile cotate la bursă. Rapoartele auditorului extern independent trebuie să însoțească raportul anual al întreprinderii de stat și să fie făcute publice în întregime și în intervalul de timp rezonabil, în conformitate cu cadrele generale de raportare aplicabile. Opiniile calificate repetate trebuie considerate a fi un semnal de alertă.

Organele de audit de stat existente și alte instanțe de control intraguvernamentale, cum ar fi instituțiile specializate de audit de stat sau „supreme”, chiar dacă acestea inspectează atât întreprinderile de stat, cât și entitatea-acționar, nu sunt suficiente pentru a asigura calitatea și exhaustivitatea informațiilor contabile și sunt concepute pentru a monitoriza utilizarea fondurilor publice și a resurselor bugetare, mai degrabă decât operațiunile întreprinderii de stat în ansamblu. Constatările de audit ale instituției supreme

de audit ar trebui să fie deliberate de legislativ în timp util, în conformitate cu ciclul bugetar, și să fie făcute publice.

V.E. Entitatea-acționar ar trebui să elaboreze o raportare consecventă cu privire la întreprinderile de stat și să publice anual un raport agregat privind întreprinderile de stat, problemele de ordin material, inclusiv informațiile despre sustenabilitate, aspectele legate de guvernare, precum și îndeplinirea obiectivelor de politică publică. Informațiile ar trebui să ofere o imagine completă, clară și fiabilă a portofoliului întreprinderii de stat și să fie de calitate superioară, comparabile, concise și accesibile publicului larg, inclusiv prin comunicații digitale.

Entitatea-acționar trebuie să efectueze o raportare agregată care să acopere toate întreprinderile de stat semnificative din punct de vedere economic, și să facă din aceasta un instrument cheie de divulgare orientat spre publicul larg, legislativ și presă. Această raportare trebuie să fie realizată astfel încât să le permită tuturor cititorilor să obțină o părere clară cu privire la performanța generală și evoluția întreprinderilor de stat. În plus, raportarea agregată este, de asemenea, esențială pentru entitatea-acționar în ceea ce privește înțelegerea aprofundată a performanței întreprinderii de stat și clarificarea propriei politici. Acest lucru îmbunătățește stabilirea parametrilor pentru o mai bună monitorizare și evaluare a realizării politicii, obiectivelor și așteptărilor în materie de proprietate și poate îmbunătăți sistemele de gestionare a performanței în cazul în care raportarea include evaluarea îndeplinirii previziunilor întreprinderilor de stat individuale - inclusiv în raport cu obiectivele stabilite de statul-acționar - și, după caz, divulgarea asistenței necomerciale.

Raportarea trebuie să aibă drept rezultat un raport agregat anual de informații importante emis de stat. Raportul ar trebui să ofere o imagine completă a dimensiunii portofoliului întreprinderilor de stat și a distribuției sectoriale, după caz, precum și a performanței portofoliului și a întreprinderilor de stat individuale pentru perioada de raportare, în comparație cu performanțele anterioare. Raportul ar putea include, de asemenea, elemente „prospective” care să sprijine crearea de valoare economică în sectorul întreprinderilor de stat. Acest raport agregat trebuie să prezinte, în plus, o prezentare generală a valorii sectorului, după caz, și să includă performanța financiară și valoarea întreprinderilor de stat individuale, însă trebuie să includă și informații cu privire la performanța referitoare la indicatorii nefinanțari cheie relevanți. Trebuie să asigure cel puțin o indicare a valorii totale a portofoliului de stat. De asemenea, trebuie să includă o declarație generală cu privire la politica de proprietate a statului și informații cu privire la modul în care statul a implementat această politică. Totodată, trebuie să se furnizeze informații cu privire la organizarea funcției de proprietate și cu privire la nominalizarea și numirea, componența, calificările și remunerația organelor de conducere de stat, precum și o prezentare generală a evoluției întreprinderilor de stat, informații financiare agregate și raportarea cu privire la schimbările survenite în consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat. Raportul agregat trebuie să menționeze indicatorii financiar cheie, inclusiv cifra de afaceri, profitul, fluxul de numerar din activități operaționale, investițiile brute, rentabilitatea capitalurilor proprii, raportul capital propriu/active și dividendele, cota de ocupare a forței de muncă și alte informații referitoare la practicile de mediu, sociale și de guvernare. Divulgarea unor informații complete privind sustenabilitatea în ceea ce privește portofoliile lor de întreprinderi de stat, precum și o analiză sistematică și o prezentare a expunerii la nivel de portofoliu la riscurile și oportunitățile legate de sustenabilitate pot contribui la o înțelegere mai informată a așteptărilor privind sustenabilitatea stabilite pentru portofoliul lor de întreprinderi de stat și a modului în care portofoliul global se aliniază la angajamentele naționale mai ample în materie de sustenabilitate. Rapoartele agregate anuale trebuie să includă indicatorii cheie care se pot măsura în timp. Dacă riscurile fiscale sunt importante pentru înțelegerea performanței mai extinse a portofoliului, entitățile cu capital de stat ar putea să ia în considerare identificarea principalelor surse de riscuri fiscale din portofoliu și adăugarea unei analize a elementelor de risc principale ale portofoliului de către sector sau întreprindere. Entitatea-acționar trebuie să consolideze divulgarea relațiilor cu părțile interesate, având o politică clară și efectuând o prezentare agregată a acestora publicului larg. De asemenea, raportul trebuie să includă actualizări cu privire la evoluțiile recente care au legătură cu portofoliul, cum ar fi legislația relevantă.

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

Este important ca raportul agregat anual să fie transparent în ceea ce privește standardele de raportare aplicate întreprinderilor de stat individuale și de către entitatea-acționar atunci când prezintă informații agregate pentru portofoliu. Standardele de raportare recunoscute la nivel internațional, cum ar fi standardele IFRS, pot fi, de asemenea, aplicate în măsura în care este posibil, atunci când se agregă informațiile pentru portofoliul de întreprinderi de stat. În cazul în care standardele de contabilitate diferă în cadrul portofoliului sau în cazul în care nivelul calității informațiilor furnizate variază în cadrul portofoliului, acest lucru ar trebui, de asemenea, comunicat și explicat, cu scopul de a oferi o imagine corectă, clară și unificată, din punct de vedere financiar, a portofoliului întreprinderilor de stat.

Cele mai bune practici recomandă ca raportul agregat să ia forma unui raport descriptiv anual cu informații privind performanța portofoliului întreprinderilor de stat. Unele jurisdicții pot elabora un raport agregat anual ca parte a raportării lor periodice către legislativ sau ca parte a procesului bugetar anual. Altele pot elabora un inventar online al indicatorilor financiari (și nefinanciari), care, în funcție de nivelul de detaliere, poate îndeplini aceeași funcție. În general, nu se consideră că rapoartele ad hoc îndeplinesc aceeași funcție de responsabilitate și transparență ca un raport agregat „clasic”. Utilizarea tehnologiilor digitale poate include caracteristici care le permit utilizatorilor să interacționeze cu datele agregate, făcând ca acestea să poată fi căutate și descărcate în format agregat sau dezagregat. Raportul agregat anual trebuie pus la dispoziția publicului, ceea ce îi permite să aibă un acces facil la informații. Multe entități-acționare au site-uri web care oferă informații unice privind organizarea funcției de proprietate, politica generală de proprietate, precum și raportul agregat anual.

În plus, raportul agregat anual poate fi un element important al cadrului general de responsabilitate al unei entități-acționar atunci când este utilizat ca mecanism de raportare către legiuitori sau alte organe reprezentative.

Adnotări la Capitolul VI: Componenta și responsabilitățile consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat

Statul trebuie să se asigure că toate consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat au autoritatea, competențele și obiectivitatea necesare pentru a-și îndeplini funcțiile de orientare strategică, supraveghere a managementului riscurilor și monitorizare a conducerii. Acestea trebuie să acționeze și să promoveze integritatea și să fie trase la răspundere pentru acțiunile lor.

Consiliile de administrație îndeplinesc o funcție centrală în guvernanta întreprinderii de stat. În întreprinderile deținute integral sau majoritar de stat, consiliile de administrație acționează ca intermediar între stat, în calitate de acționar, alți acționari și societate. Acestea poartă responsabilitatea finală, prin datoria lor fiduciară, pentru performanța întreprinderilor de stat și pentru interesele acționarilor acestora, precum și pentru luarea în considerare, printre altele, a intereselor părților interesate.

Responsabilizarea și îmbunătățirea calității și a eficienței consiliilor de administrație ale întreprinderii de stat reprezintă o etapă fundamentală în asigurarea unei guvernante corporative de înaltă calitate a întreprinderilor de stat. În funcție de gradul respectiv de proprietate și control, statul trebuie să se asigure că întreprinderile de stat au consilii de administrație puternice care pot acționa în interesul întreprinderii și al acționarilor acesteia, să monitorizeze în mod efectiv conducerea și să protejeze conducerea împotriva interferențelor din operațiunile zilnice. În acest sens, este necesar să se asigure competența consiliilor de administrație ale întreprinderii de stat, să le mărească independența și să îmbunătățească modul în care funcționează. De asemenea, este necesar să le încredințeze responsabilitatea explicită și completă de a-și îndeplini funcțiile și de a se asigura că acționează cu integritate și o promovează.

VI.A. Consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat trebuie să li se alocă un mandat clar și o responsabilitate fundamentată în ceea ce privește performanța întreprinderii. Rolul și obligațiile consiliilor de administrație ale întreprinderii de stat trebuie să fie clar definit în legislație, de preferință în conformitate cu legea privind societățile comerciale. Membrii consiliului de administrație ar trebui să acționeze pe baza unei informări complete, cu bună credință, cu diligență și grija necesare și să acționeze în interesul superior al întreprinderii și al acționarilor, luând în considerare interesele actorilor relevanți.

Responsabilitățile consiliilor de administrație ale întreprinderii de stat trebuie să fie specificate în legislația relevantă, reglementări, politica de proprietate guvernamentală și legea corporațiilor. Este esențial și trebuie să se evidențieze că toți membrii consiliului de administrație au obligația legală de a acționa în interesul suprem al întreprinderii și de a trata toți acționarii în mod echitabil. Bunele practici recomandă consiliilor de administrație să țină seama, printre altele, de interesele părților interesate atunci când iau decizii de afaceri în interesul succesului și performanței pe termen lung a societății și în interesul acționarilor săi. De asemenea, acesta este un principiu-cheie pentru membrii consiliului de administrație care lucrează în cadrul structurii unui grup de societăți: chiar dacă o societate ar putea fi controlată de o altă societate, obligația de loialitate a unui membru al consiliului se referă la societate și la toți acționarii

acestea și nu la societatea care controlează. Trebuie să se specifice în mod clar răspunderea colectivă și individuală a membrilor consiliului de administrație. Nu trebuie să existe o diferență între responsabilitățile diferiților membri ai consiliului de administrație, indiferent dacă sunt nominalizați sau numiți de stat sau de alți acționari sau de părți interesate. Trebuie să fie necesară o instruire pentru a informa membrii consiliului de administrație al întreprinderii de stat cu privire la responsabilitățile și obligațiile lor.

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

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

VI.B. Consiliile de administrație ale întreprinderii de stat trebuie să își îndeplinească în mod eficient funcțiile de revizuire și orientare a strategiei corporative și de supraveghere a conducerii, pe baza mandatelor și previziunilor generale stabilite de acționari. Acestea trebuie să aibă puterea de a numi și demite directorul executiv. Ele trebuie, de asemenea, să alinieze nivelurile de remunerare a directorilor executivi la interesele pe termen lung ale întreprinderii și ale acționarilor săi.

Pentru a-și îndeplini rolul, consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat ar trebui: (i) să formuleze sau să aprobe, să monitorizeze și să revizuiască în mod activ strategia întreprinderii, în cadrul obiectivelor generale ale întreprinderii; (ii) să stabilească indicatori de performanță adecvați și să identifice principalele riscuri; (iii) să elaboreze și să supravegheze politici și proceduri eficiente de management al riscurilor în ceea ce privește riscurile financiare și operaționale, dar și în ceea ce privește alte riscuri legate de drepturile omului, combaterea corupției, egalitatea de șanse, forța de muncă, securitatea digitală, protecția datelor cu caracter personal și confidențialitatea datelor, concurența, problemele de mediu și fiscale, precum și sănătatea și siguranța (iv) să monitorizeze procesele de divulgare și comunicare, asigurându-se că situațiile financiare prezintă în mod corect afacerile întreprinderii de stat și reflectă riscurile suportate; (v) să evalueze și monitorizeze performanța conducerii; și (vi) să decidă cu privire la remunerarea directorului executiv și să supravegheze planurile eficiente de succesiune pentru directorii cheie, în vederea asigurării continuității activității și a politicilor publice. Deși cuprinde mecanisme de urgență, planificarea succesiunii ar putea fi, de asemenea, un instrument strategic pe termen lung de sprijinire a dezvoltării talentelor și diversității.

O funcție-cheie a consiliilor de administrație ale întreprinderii de stat trebuie să fie numirea și demiterea directorilor generali. Fără această autoritate, este dificil pentru consiliile de administrație ale întreprinderii de stat să își exercite pe deplin funcția de monitorizare și să își asume responsabilitatea pentru performanța întreprinderilor de stat. În unele cazuri, acest lucru poate fi făcut în acord sau în urma consultării cu entitatea-acționar și alți acționari. Chiar și în astfel de situații, se consideră bună practică păstrarea responsabilității finale pentru procedura de selecție a directorului executiv, de către consiliul de administrație. Statul ar trebui să își exprime așteptările ca membrii consiliului de administrație să aplice standarde ridicate pentru angajarea și conduita directorilor cheie și a altor membri ai conducerii superioare, care ar trebui să fie numiți pe baza unor criterii profesionale.

În cazul în care, în ciuda prezentei recomandări, statul este implicat într-o funcție de decizie în numirea directorului executiv în întreprinderile deținute integral de stat, ar trebui să se acorde o atenție deosebită faptului că numirile se bazează pe criterii profesionale și pe o procedură de selecție competitivă condusă

de consiliul de administrație, ca în cazul tuturor celorlalte proceduri de numire, și că perioadele de numire sunt independente de ciclurile electorale.

În special pentru întreprinderile de stat mari implicate în activități economice, se consideră că utilizarea experților independenți pentru gestionarea procedurii de selecție a directorilor cheie este o bună practică. Consiliile de administrație pot fi, de asemenea, asistate de un comitet de nominalizare care poate avea sarcina de a defini profilul directorului executiv și al altor directori cheie și de a face recomandări consiliului de administrație cu privire la numirea acestora, toți membrii sau majoritatea membrilor comitetului fiind administratori independenți. Comitetul de nominalizare poate contribui, de asemenea, la orientarea gestionării talentelor și a politicilor de revizuire legate de selectarea directorilor cheie. Normele și procedurile de nominalizare și numire a directorului executiv trebuie să fie transparente și să respecte linia de responsabilitate dintre directorul executiv, consiliul de administrație și entitatea-acționar. Trebuie să se facă publice orice acorduri încheiate cu acționarii referitoare la numirea directorului executiv. În unele jurisdicții, deși consiliul poate avea un comitet de specialitate responsabil cu numirea directorului executiv, acesta nu trebuie confundat cu comitetul de nominalizare înființat de adunarea generală a acționarilor, responsabil cu prezentarea de recomandări adunării generale a acționarilor cu privire la numirea membrilor consiliului de administrație.

Din obligația lor de a evalua și de a monitoriza performanța conducerii rezultă că toate consiliile de administrație ale întreprinderii de stat trebuie să decidă, în conformitate cu normele aplicabile stabilite de stat, baza remunerației directorului executiv și a altor directori cheie. Pachetele de remunerare pentru directorii executivi cheie ar trebui să fie competitive, dar atent echilibrate pentru a evita stimularea directorilor cheie într-un mod incompatibil cu interesul pe termen lung al întreprinderii, al acționarilor acesteia și al interesului public. După caz, consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat ar trebui să se asigure că remunerația directorilor cheie este legată de riscul semnificativ și de strategia întreprinderii, precum și de performanță. De asemenea, consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat ar trebui să se asigure că remunerația anuală este comunicată în mod corespunzător. Introducerea unor limite pentru remunerația directorilor executivi ai întreprinderilor de stat, în termeni absoluți sau pentru anumite componente ale remunerației, poate limita potențialele efecte negative ale sistemelor care nu sunt conforme cu așteptările acționarilor sau poate reduce riscul unei remunerații excesive care ar putea compromite reputația societății. Sistemele de remunerare ar trebui, de asemenea, să se bazeze pe date și parametri de înaltă calitate. Indicatorii-cheie de performanță ar trebui să stimuleze o perspectivă pe termen lung, să fie legați de elemente importante ale strategiei întreprinderii de stat și să se bazeze pe date și parametri de înaltă calitate, de preferință auditați și/sau asigurați. Deși obiectivele și țintele calitative pot fi utile sau necesare în anumite cazuri, bunele practici impun ca acestea să fie cuantificabile, transparente și verificabile, în vederea asigurării credibilității lor.

Introducerea prevederilor malus/privind recuperarea se consideră o bună practică. Acestea acordă întreprinderii dreptul de a reține și recupera remunerația de la directorii în cazul fraudei de la nivelul conducerii și al altor circumstanțe, de exemplu atunci când întreprinderea trebuie să își refacă situațiile financiare din cauza neconformității semnificative cu cerințele de raportare financiară.

VI.C. Componenta consiliului de administrație al întreprinderii de stat trebuie să permită exercitarea unei decizii obiective și independente. Toți membrii consiliului de administrație, inclusiv orice funcționar public, trebuie numiți sau desemnați pe baza calificărilor relevante domeniului de activitate și profilului comercial al întreprinderii și au responsabilități juridice echivalente.

O cerință prealabilă esențială de autorizare a consiliilor de administrație ale întreprinderii de stat este să se formeze și să se structureze astfel încât să își exercite în mod eficient o judecată obiectivă și independentă, să fie în situația de a monitoriza conducerea superioară și să ia decizii strategice. Toți membrii consiliului de administrație ar trebui selectați pe baza meritelor, integrității personale și calificărilor profesionale, utilizând un set clar, coerent și predeterminat de criterii pentru consiliul de administrație în

ansamblul său, pentru fiecare funcție din consiliul de administrație și pentru președinte, și făcând obiectul unor proceduri transparente care ar trebui să includă diversitatea, verificarea antecedentelor și, după caz, mecanisme menite să prevină viitoarele conflicte potențiale de interese (de exemplu, utilizarea declarațiilor de avere). Membrii consiliului de administrație ar trebui să fie selectați pe baza competențelor de bază (cum ar fi perspicacitatea în afaceri, cunoștințele financiare și expertiza în audit și control) și să dețină cunoștințe și experiență dobândită în domeniul de activitate al întreprinderii. Îndrumările suplimentare privind procesul de selecție, nominalizare și numire în consiliul de administrație sunt furnizate în Ghidul II.F.2. Aceștia nu ar trebui să acționeze ca reprezentanți individuali ai circumscripțiilor care i-au numit, care ar putea fi statul, în calitate de acționar, întreprinderea-mamă de stat în cazul întreprinderilor de stat deținute indirect sau acționarii de stat și nestatali împreună, în conformitate cu dreptul societăților comerciale. De asemenea, consiliile de administrație ale întreprinderii de stat trebuie să fie protejate împotriva ingerinței politice care i-ar putea împiedica să se axeze pe îndeplinirea obiectivelor stabilite cu guvernul și cu entitatea-acționar sau care ar putea afecta independența acestora. Orice reprezentanți ai statului nominalizați sau numiți pentru a servi consiliile de administrație ale întreprinderii de stat trebuie să aibă responsabilități legale echivalente, precum alți membri ai consiliului de administrație. De exemplu, nu trebuie să se bucure de excepții de drept sau de fapt de la responsabilitatea individuală.

Se consideră că este o bună practică urmărirea diversității în componența consiliului de administrație și în posturi de conducere superioară și executive cheie - inclusiv în ceea ce privește sexul, vârsta, mediul geografic, profesional și educațional. Membrii consiliului de administrație au nevoie de expertiză comercială, financiară și sectorială pentru a-și îndeplini în mod eficient atribuțiile. În acest sens, experiența acumulată în sectorul privat poate fi utilă. Este posibil ca membrii consiliului de administrație să fie nevoiți să dobândească competențe suplimentare în momentul numirii prin formare sau prin alte mijloace. Ulterior, astfel de măsuri pot sprijini, de asemenea, membrii consiliului de administrație să rămână la curent cu noile legi și reglementări relevante și cu evoluția riscurilor comerciale și de altă natură.

Trebuie să se dezvolte mecanisme de evaluare și menținere a eficacității performanței și independenței consiliului de administrație. Acestea pot include, de exemplu, limite privind durata oricărei numiri continue, limite privind numărul posibil de reînnoiri ale numirilor, limite privind numărul de funcții în consiliul de administrație pe care le poate deține un membru al consiliului de administrație, precum și resurse care să permită consiliului de administrație să aibă acces la informații sau expertiză independentă. Întreprinderile de stat ar trebui, de asemenea, să se angajeze în evaluarea consiliului și a comitetului.

VI.D. Consiliile de administrație și comitetele de specialitate ale consiliului de administrație ar trebui să includă un număr corespunzător de membri independenți ai consiliului de administrație.

Pentru a îmbunătăți obiectivitatea consiliilor de administrație ale întreprinderii de stat, trebuie să fie necesar un anumit număr minim de membri în consiliile de administrație ale întreprinderii de stat. Detalii cu privire la numărul adecvat de membri independenți ai consiliului de administrație în comitetele de specialitate sunt furnizate în Ghidul VI.H. Pe lângă caracteristicile de independență prevăzute în definiția „organelor de conducere ale întreprinderilor de stat” din Ghid, se consideră, de asemenea, o bună practică excluderea persoanelor care au relații maritale, de familie sau alte relații personale cu directorii sau acționarii majoritari ai întreprinderii. Membrii independenți ai consiliului de administrație ar trebui să constituie o contrapondere suficientă în cazul prezenței reprezentanților statului în consilii de administrație.

Membrii independenți ai consiliului trebuie să aibă competența și experiența relevante pentru a îmbunătăți eficacitatea consiliilor de administrație ale întreprinderii de stat. În întreprinderile de stat implicate în activități economice, se recomandă ca aceștia să fie recrutați din sectorul privat, ceea ce poate ajuta la crearea unor consilii de administrație mai orientate spre afaceri. Expertiza acestora ar trebui să includă calificări legate de sectorul de activitate și de profilul de afaceri al întreprinderii de stat.

VI.E. Trebuie să se implementeze mecanisme pentru a evita conflictele de interese care împiedică membrii consiliului de administrație să își îndeplinească în mod obiectiv obligațiile în consiliul de administrație și pentru a limita ingerința politică în procesele consiliului de administrație. Politicienii care sunt în măsură să influențeze în mod semnificativ condițiile de funcționare ale întreprinderilor de stat nu ar trebui să facă parte din consiliile de administrație ale acestora. Fostele astfel de persoane ar trebui să facă obiectul unor perioade prestabilite de existență a stării de incompatibilitate. Funcționarii publici și alți agenți publici pot acționa în cadrul consiliilor de administrație cu condiția să fie numiți pe merit și să li se aplice cerințe referitoare la conflictul de interese.

Legislația anticorupție și privind integritatea publică ar trebui să se aplice pe deplin membrilor consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat. Consiliul ar trebui să supravegheze punerea în aplicare și utilizarea politicilor de identificare a potențialelor conflicte de interese. Membrii consiliului și directorii cheie ar trebui să facă fără întârziere declarații către autoritățile competente cu privire la conflictele de interese reale sau potențiale și cu privire la activele, pasivele, investițiile, activitățile, locurile de muncă și beneficiile lor. Declarațiile către autoritățile competente pot fi făcute publice atunci când persoanele care depun declarațiile sunt considerate din punct de vedere juridic „funcționari publici”. Pe durata mandatului consiliului de administrație, declarațiile ar trebui să fie actualizate, iar toți membrii consiliului și directorii cheie ar trebui să comunice fără întârziere consiliului orice conflict de interese real sau potențial care apare, acesta trebuind să decidă cum ar trebui să fie gestionat sau atenuat.

Ar trebui să se acorde o atenție deosebită gestionării conflictelor de interese și, în consecință, circulației actorilor între sectorul public și cel privat (cunoscute și sub denumirea de practici de tip „ușă turnantă”), inclusiv prin introducerea unor perioade de reflecție adecvate și justificate pentru foștii politicieni și funcționari publici înainte de numirea lor în consiliile de administrație. Pentru a reduce la minimum conflictul de interese, oportunitățile de intervenție politică și alte influențe nejustificate din partea statului, consiliile de administrație ar trebui să fie responsabile de menținerea independenței lor față de acționarul guvernamental și de alte funcții guvernamentale conexe.

În plus, trebuie să se specifice în mod clar răspunderea colectivă și individuală a membrilor consiliului. Toți membrii consiliului ar trebui să aibă obligația legală de a acționa în cel mai bun interes al întreprinderii, ținând seama de obiectivele acționarului și ar trebui să dezvăluie orice proprietate personală pe care o dețin în întreprinderea de stat și să respecte reglementările relevante privind tranzacțiile cu informații privilegiate.

Politicienii care sunt în măsură să influențeze în mod semnificativ condițiile de funcționare ale întreprinderilor de stat nu ar trebui să facă parte din consiliile de administrație ale acestora. Fostele astfel de persoane ar trebui să facă obiectul unor perioade prestabilite de existență a stării de incompatibilitate. Funcționarii publici și alți agenți publici pot acționa în cadrul consiliilor cu condiția să li se aplice cerințe referitoare la calificare și conflictul de interese.

În plus, persoanele care au legătură direct cu puterea executivă - respectiv șefi de stat, șefi de guvern, miniștrii, secretari de stat, șefi de agenții de reglementare și adjuncții lor - nu trebuie să fie incluse în consilii deoarece acest lucru ar pune serios la îndoială independența judecății lor.

Membrii consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat nu ar trebui să abuzeze de poziția lor în scopul finanțării politice, al clientelismului sau al îmbogățirii personale sau a părților afiliate. Acționarii de stat ar trebui să acționeze în conformitate cu cele mai bune practici internaționale și să aplice dispozițiile relevante din *Ghidul OCDE privind combaterea corupției și integritatea în întreprinderile de stat* și din *Convenția OCDE privind combaterea mituirii funcționarilor publici în cadrul tranzacțiilor comerciale internaționale* și instrumentele conexe. Măsurile juridice specifice care interzic clientelismul, finanțarea politică sau îmbogățirea personală sau a părților afiliate ar trebui aplicate întreprinderilor de stat printr-o varietate de legi penale și administrative, inclusiv aplicarea legislației anticorupție întreprinderilor de stat. Tranzacțiile cu părți afiliate ar trebui să fie transparente și făcute publice.

VI.F. Bunele practici impun ca președintele să fie independent și să aibă un rol separat de directorul executiv. Președintele trebuie să își asume responsabilitatea pentru eficiența consiliului de administrație și, dacă este necesar, în cooperare cu alți membri ai consiliului de administrație, să acționeze ca agent de legătură pentru comunicarea cu entitatea cu capital de stat.

Președintele are un rol esențial în promovarea eficacității și eficienței consiliului de administrație. Președintele are responsabilitatea de a construi o echipă eficientă dintr-un grup de persoane. Acest lucru necesită aptitudini specifice, printre care conducerea, capacitatea de a motiva echipele, capacitatea de a înțelege perspective și abordări diferite, capacitatea de a dezamorsa conflictele, precum și eficiența și competența personală. Președintele consiliului de administrație trebuie să acționeze în calitate punct de contact principal între întreprindere și entitate-acționar în întreprinderile deținute integral de stat. De asemenea, președintele poate furniza entității-acționar informații din autoevaluările anuale ale consiliului, pentru a identifica lacunele în materie de competențe în componența consiliului de administrație actual, pentru a asista entitatea-acționar în procedurile de numire și desemnare a membrilor consiliului de administrație.

Separarea președintelui de directorul executiv ajută la asigurarea unui echilibru adecvat de putere, îmbunătățește responsabilitatea și consolidează capacitatea consiliului de a lua decizii obiective, fără influențe nejustificate din partea conducerii. O definiție adecvată și clară a funcțiilor președintelui și directorului executiv contribuie la prevenirea situațiilor în care separarea ar putea da naștere la o opoziție ineficientă între cei doi funcționari ai întreprinderii. În plus, șeful consiliului (dacă este cazul) nu ar trebui să devină președinte al consiliului de supraveghere, la pensionare.

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

VI.G. Atunci când reprezentarea angajaților în consiliul de administrație este obligatorie sau obișnuită, trebuie să se dezvolte mecanisme pentru a garanta că reprezentarea respectivă se exercită în mod efectiv și contribuie la îmbunătățirea competențelor consiliului de administrație, la informare și la independență.

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

Reprezentarea angajaților în consiliile de administrație ale întreprinderii de stat nu trebuie să fie considerată în sine o amenințare la adresa independenței consiliului.

Trebuie să se stabilească proceduri pentru a facilita accesul la informații, instruire și expertiză și să se asigure independența membrilor consiliului de administrație angajați față de Directorul general și de conducere. Aceste proceduri trebuie să includă, de asemenea, proceduri de numire adecvate, transparente și democratice, dreptul de a raporta angajaților în mod regulat - cu condiția ca cerințele de

confidențialitate ale consiliului de administrație să fie respectate în mod corespunzător - instruire și proceduri clare de gestionare a conflictelor de interese. O contribuție pozitivă la activitatea consiliului va necesita, de asemenea, acceptarea și colaborarea constructivă din partea celorlalți membri ai consiliului, precum și a conducerii.

VI.H. Consiliile de administrație ale întreprinderii de stat trebuie să ia în considerare formarea unor comitete de specialitate, alcătuite din membri independenți și calificați, pentru a sprijini întregul consiliu de administrație în vederea îndeplinirii funcțiilor sale, în special comitetul de audit - sau organul echivalent - pentru supravegherea aspectelor legate de divulgare, controale interne și audit. Alte comitete, cum ar fi cele de remunerare, numire, management al riscurilor sau sustenabilitate, pot oferi sprijin consiliului de administrație în funcție de dimensiunea, structura, complexitatea și profilul de risc al întreprinderii de stat. Mandatul, componența și procedurile de lucru ale acestora trebuie să fie bine definite și prezentate de consiliul de administrație care își asumă întreaga responsabilitate pentru deciziile luate. Formarea unor comitete de specialitate trebuie să îmbunătățească eficiența consiliului de administrație și nu trebuie să diminueze responsabilitatea întregului consiliu de administrație.

Înființarea de comitete ale consiliilor de administrație poate contribui la creșterea eficienței consiliilor întreprinderii de stat, la consolidarea competenței acestora, la concentrarea pe anumite domenii și la susținerea responsabilității lor esențiale. Acestea pot fi, de asemenea, eficiente în ceea ce privește schimbarea culturii consiliului de administrație și consolidarea independenței și legitimității acestuia în domenii în care există un potențial de conflicte de interese, cum ar fi achizițiile publice, tranzacțiile cu părțile afiliate și aspectele legate de remunerare. Utilizarea comitetelor de specialitate ale consiliului de administrație, în special în întreprinderile de stat mari, în conformitate cu practicile din sectorul privat, adaugă valoare consiliilor de administrație, inclusiv în domeniile de audit, remunerare, numiri, strategii, etică, risc, sustenabilitate, transformare digitală și achiziții.

În absența unor comitete de specialitate ale consiliului de administrație, aceste domenii ar trebui totuși să fie acoperite în mod clar de competența consiliului și atribuite membrilor consiliului de administrație, iar entitatea-acționar poate elabora orientări pentru a defini cazurile în care consiliile întreprinderilor de stat ar trebui să ia în considerare înființarea unor comitete de specialitate ale consiliului de administrație. Aceste ghiduri trebuie să aibă la bază o combinație de criterii, inclusiv dimensiunea întreprinderii de stat și riscurile specifice cu care se confruntă sau competențele care trebuie să fie consolidate în cadrul consiliilor de administrație ale întreprinderii de stat.

Întreprinderile de stat mari ar trebui să fie obligate să aibă cel puțin un comitet de audit sau un organism echivalent, cu o majoritate de membri independenți ai consiliului de administrație, pentru a supraveghea publicarea informațiilor, precum și eficacitatea și integritatea sistemului de control intern, inclusiv auditul intern și aspectele legate de audit. Acestea ar trebui să aibă competența de a se întâlni cu orice funcționar al întreprinderii. Funcțiile includ adesea responsabilitatea pentru supravegherea gestionării riscurilor, cu excepția cazului în care aceasta este partajată sau atribuită unui comitet de risc, în cazul în care acesta există sau este impus de reglementări. Necesitatea unui comitet de risc separat va depinde de dimensiunea, structura, complexitatea și profilul de risc al societății. În funcție de codurile sau reglementările aplicabile, jurisdicțiile pot recomanda comitete de nominalizare și de remunerare, pe baza principiului „respectă sau explică”.

Este esențial ca toate comitetele de specialitate ale consiliului de administrație să fie prezidate de un membru neexecutiv și să necesite un număr minim sau să fie formate în întregime din membri independenți. Cu toate acestea, bunele practici impun ca majoritatea comitetelor de specialitate ale consiliului de administrație să fie compuse din membri independenți, iar comitetele să fie prezidate de un membru independent al consiliului de administrație. Proporția de membri independenți va depinde de tipul de comitet, de sensibilitatea problemei privind conflictele de interese și de sectorul întreprinderilor de stat. Comitetul de audit, de exemplu, trebuie să fie format din membri independenți și cu experiență financiară

ai consiliului. Pentru a asigura eficiența, structura comitetelor consiliului de administrație trebuie să includă membrii calificați și competenți cu expertiză tehnică adecvată. În cazul în care comitetele consiliului de administrație includ experți externi care nu sunt numiți în cadrul consiliului, obligațiile fiduciare ar putea, în anumite jurisdicții, să li se aplice și acestora. Atunci când sunt înființate, comitetele ar trebui să aibă acces la informațiile necesare pentru a-și îndeplini sarcinile, să primească finanțarea adecvată și să angajeze experți sau consilieri externi în conformitate cu legea sau cu condițiile stabilite de consiliul de administrație.

Pentru a-și alinia politica generală în materie de sustenabilitate la practicile în materie de proprietate de stat, întreprinderile de stat pot lua în considerare înființarea de comitete pentru sustenabilitate sau, cel puțin, atribuirea unei responsabilități clare în cadrul consiliilor pentru chestiunile legate de sustenabilitate, cu competențele necesare pentru a consilia consiliul de administrație cu privire la riscurile, oportunitățile, obiectivele și strategiile sociale și de mediu, inclusiv cele legate de climă. Comitetele ad hoc sau speciale pot fi, de asemenea, înființate temporar pentru a răspunde unor nevoi specifice sau unor tranzacții corporative.

Comitetele au roluri de monitorizare și de consiliere și ar trebui să fie bine înțelese faptul că, în continuare, consiliul în ansamblul său rămâne pe deplin responsabil pentru deciziile luate, cu excepția cazului în care legea prevede altfel, iar supravegherea și responsabilitatea acestuia ar trebui să fie clare. Comitetele de specialitate ale consiliului ar trebui să aibă termeni de referință scriși și făcuți publici, care să le definească atribuțiile, mandatul, procedurile de lucru și componența. Comitetele de specialitate ale consiliului de administrație trebuie să raporteze întregului consiliu de administrație, iar procesele-verbale ale reuniunilor lor trebuie să fie distribuite tuturor membrilor consiliului de administrație.

VI.I. Consiliile de administrație ale întreprinderii de stat trebuie să efectueze regulat, sub supravegherea președintelui, o evaluare bine structurată pentru a evalua performanța și eficiența acestora, și să stabilească dacă aceștia dețin în mod colectiv combinația potrivită de pregătire și competențe, inclusiv în ceea ce privește genul și alte forme de diversitate.

Un proces de evaluare sistematică este un instrument necesar pentru sporirea profesionalismului consiliului de administrație al întreprinderilor de stat și al comitetelor de specialitate, deoarece evidențiază responsabilitățile consiliului și obligațiile membrilor acestuia. De asemenea, este esențial pentru identificarea competențelor necesare și a profilurilor membrilor consiliului de administrație. Acest lucru poate avea la bază criteriile de diversitate, cum ar fi genul, vârsta sau alte caracteristici demografice, precum și experiența și expertiza, de exemplu privind contabilitatea, digitalizarea, sustenabilitatea, managementul riscurilor sau sectoarele specifice. Pentru a spori diversitatea de gen, întreprinderile de stat ar trebui să facă publică componența de gen a consiliilor de administrație și a conducerii superioare și alinierea la cotele aplicabile sau la obiectivele voluntare. Întreprinderile de stat ar trebui, de asemenea, să ia în considerare măsuri suplimentare și complementare pentru a consolida filiera de talente feminine în cadrul întreprinderii și pentru a consolida alte măsuri de politică menite să sporească diversitatea consiliului și a conducerii. Măsurile complementare pot proveni din inițiative guvernamentale, private și public-private și pot lua, de exemplu, forma unor activități de sprijin și de sensibilizare; programe de creare de rețele, de mentorat și de formare; înființarea de organisme de sprijin (asociații de femei sau alte asociații de afaceri); certificarea, premiile sau listele de companii conforme pentru a activa presiunea de grup; revizuirea rolului comitetului de nominalizare și a metodelor de recrutare. Întreprinderile de stat ar putea stabili orientări sau cerințe menite să asigure luarea în considerare a altor forme de diversitate, cum ar fi experiența, vârsta și alte caracteristici demografice.

Este, de asemenea, un stimul util pentru ca membrii individuali ai consiliului de administrație să aloce suficient timp și efort pentru a-și îndeplini obligațiile de membru al consiliului. Evaluarea trebuie să se axeze pe performanța consiliului de administrație ca entitate colegială. De asemenea, ar putea include eficacitatea și contribuția membrilor individuali consiliului de administrație. Cu toate acestea, evaluarea membrilor individuali ai consiliului de administrație nu trebuie să împiedice colegialitatea dorită și necesară

În activitatea consiliului. Bunele practici impun ca evaluarea să conducă la un plan obligatoriu de măsuri corective și ca performanța în raport cu planul respectiv să fie revizuită anual sau periodic.

Evaluarea consiliului trebuie să fie efectuată sub responsabilitatea președintelui și în conformitate cu cele mai bune practici în curs de dezvoltare. Evaluarea consiliului de administrație trebuie să contribuie la revizuirea unor aspecte, precum dimensiunea și structura consiliului de administrație și remunerarea membrilor acestuia. De asemenea, evaluările ar putea avea un rol esențial în elaborarea unor programe de inițiere și de formare eficiente și adecvate pentru membrii noi și actuali ai consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat. La efectuarea evaluării, consiliile întreprinderii de stat ar putea solicita sfaturi de la experți externi și independenți, precum și de la entitatea-acționar. Conform bunelor practici, consiliul de administrație trebuie să efectueze în mod regulat o evaluare a președintelui consiliului, a consiliului în ansamblul său, a comitetelor sale și a administratorilor individuali, precum și o evaluare externă cel puțin o dată la trei ani.

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

VI.J. Consiliile de administrație ale întreprinderii de stat ar trebui să supravegheze în mod activ sistemele de management al riscurilor. Consiliile de administrație ar trebui să se asigure că aceste sisteme sunt reevaluate și adaptate la circumstanțele întreprinderilor de stat, în vederea stabilirii și menținerii relevanței și performanței controalelor, politicilor și procedurilor interne.

Statul ar trebui să încurajeze consiliile de administrație și organisme de supraveghere ale întreprinderilor de stat să supravegheze, iar conducerea să pună în aplicare, sisteme de gestionare a riscurilor pe măsura așteptărilor statului și, după caz, în conformitate cu cerințele pentru societățile cotate la bursă. În măsura în care acționarii stabilesc previziuni în această privință, consiliul ar trebui să fie responsabil în fața acționarilor pentru supravegherea gestionării riscurilor.

Stabilirea apetitului pentru risc și a culturii de risc a unei societăți, precum și supravegherea sistemului său de gestionare a riscurilor, inclusiv a proceselor de control intern, sunt de o importanță majoră pentru consiliile de administrație și sunt strâns legate de strategia sa corporativă. Aceasta implică supravegherea responsabilităților pentru gestionarea riscurilor, specificând tipurile și gradul de risc pe care o societate este dispusă să le accepte pentru a-și atinge obiectivele și modul în care va gestiona riscurile pe care le creează prin operațiunile și relațiile sale. Supravegherea consiliului de administrație oferă, astfel, îndrumări esențiale conducerii în ceea ce privește gestionarea riscurilor pentru a îndeplini profilul de risc dorit al societății.

Atunci când îndeplinește aceste funcții-cheie, consiliul de administrație ar trebui să se asigure că sunt luate în considerare aspectele importante legate de sustenabilitate. În acest scop, consiliile de administrație ar trebui să se asigure că dispun de procese adecvate în cadrele lor de management al riscurilor pentru a face față riscurilor externe semnificative relevante pentru societate. În plus, consiliul de administrație ar trebui să se asigure că sistemul de management al riscurilor implică o diligență bazată pe riscuri pentru a ajuta societățile să identifice, să prevină și să atenueze efectele negative reale și potențiale ale activității și să dea seama de modul în care sunt abordate aceste efecte.

Pentru a sprijini consiliul de administrație în supravegherea gestionării riscurilor, unele societăți au înființat un comitet de risc și/sau au extins rolul comitetului de audit, ca urmare a cerințelor de reglementare sau a recomandărilor privind gestionarea riscurilor și a evoluției naturii riscurilor. Cu toate acestea, consiliul de administrație ar trebui să păstreze responsabilitatea finală pentru supravegherea sistemului de

management al riscurilor al societății și pentru asigurarea integrității sistemelor de raportare. Unele jurisdicții au prevăzut ca președintele consiliului de administrație să raporteze cu privire la procesul de control intern. Societățile cu riscuri mari sau complexe (financiare și nefinanciare), inclusiv grupurile de societăți, ar trebui să ia în considerare introducerea unor sisteme de raportare similare, inclusiv raportarea directă către consiliul de administrație, în ceea ce privește gestionarea riscurilor la nivel de grup și supravegherea controalelor.

Adnotări la Capitolul VII: Întreprinderile de stat și sustenabilitatea

Cadrul de guvernanță corporativă ar trebui să asigure stimulente entităților aflate în proprietatea statului și întreprinderilor de stat pentru a lua decizii și a-și gestiona riscurile într-un mod în care să contribuie la sustenabilitatea și reziliența întreprinderilor de stat și să asigure crearea de valoare economică pe termen lung. În cazul în care statul are obiective în materie de sustenabilitate, acesta, în calitate de acționar, ar trebui să stabilească previziuni concrete, ambițioase și specifice sustenabilității pentru întreprinderile de stat, inclusiv cu privire la rolul consiliului de administrație, divulgare și transparență și conduită profesională responsabilă. Politica de proprietate ar trebui să recunoască pe deplin responsabilitățile întreprinderilor de stat față de părțile interesate.

Există o creștere semnificativă a angajamentului guvernelor și al întreprinderilor față de sustenabilitate și comportamentul responsabil al întreprinderilor. Crizele recente au evidențiat importanța identificării riscurilor emergente și a valorificării oportunităților de îmbunătățire a rezilienței la șocurile neașteptate prin adoptarea unor politici, strategii și practici generale mai durabile și mai reziliente. În consecință, un număr din ce în ce mai mare de jurisdicții din întreaga lume au plasat sustenabilitatea pe un loc prioritar în agendele lor și și-au asumat angajamente la nivel înalt în vederea tranziției către o economie durabilă și rezistentă, cu emisii nete de carbon zero/scăzute, în conformitate cu Acordul de la Paris și cu Obiectivele de sustenabilitate. Acest lucru impune întreprinderilor, inclusiv întreprinderilor de stat, să reacționeze la un mediu de reglementare și de afaceri în schimbare rapidă, să gestioneze riscurile potențiale și să profite de oportunitățile asociate cu aceste căi de tranziție. Statul, în calitate de acționar, are responsabilitatea și interesul de a se asigura că întreprinderile de stat sunt pregătite să se adapteze la evoluții și să facă față noilor șocuri și ar trebui să ofere stimulente adecvate pentru ca întreprinderile de stat să ia decizii și să își gestioneze riscurile și oportunitățile într-un mod care să contribuie la sustenabilitatea și reziliența acestora și să asigure crearea de valoare pe termen lung. Pe lângă așteptările acționarilor de stat, întreprinderile de stat pot, de asemenea, să stabilească obiective voluntare sau să adopte în alt mod bune practici ca răspuns la cererile tot mai mari din partea acționarilor nestatali, a participanților la piață și a părților interesate.

Deși întreprinderile de stat joacă adesea un rol central în economiile lor, acestea par, de asemenea, deosebit de vulnerabile la riscurile legate de sustenabilitate. În special, din cauza naturii și distribuției sectoriale a activităților și structurilor lor de guvernanță, inclusiv a concentrării lor ridicate în sectoare greu de eliminat, operațiunile întreprinderilor de stat reprezintă, în general, o parte substanțială a emisiilor globale de gaze cu efect de seră și se confruntă cu riscuri sporite în materie de mediu, drepturile omului și corupție. În plus, întreprinderile de stat par a fi puternic expuse riscurilor climatice fizice și de tranziție, inclusiv riscurilor de blocaj al utilizării intensive a carbonului, fiind adesea furnizori de infrastructură la scară largă sau întreprinderi cu utilizare intensivă a carbonului. Astfel de riscuri pot fi transferate statului în virtutea proprietății de stat, de exemplu prin dividende mai mici sau mai volatile, prin datorii care nu pot fi rambursate dacă sunt garantate implicit sau explicit sau prin riscuri de tranziție care pot conduce la active eșuate cu emisii ridicate de carbon. Expunerea la astfel de riscuri poate reprezenta, prin urmare, un obstacol în calea îndeplinirii angajamentelor naționale și internaționale ambițioase legate de sustenabilitate, în special a celor legate de schimbările climatice. În mod important, astfel de riscuri pot

afecta, de asemenea, performanța pe termen lung a întreprinderilor de stat și crearea de valoare, precum și realizarea obiectivelor de politică publică, având consecințe directe asupra bugetului de stat și asupra persoanelor fizice și juridice care se bazează pe bunurile și serviciile întreprinderilor de stat.

În circumstanțe și stimulente adecvate, întreprinderile de stat, inclusiv băncile de stat și alte instituții financiare publice, pot juca, de asemenea, un rol crucial în promovarea dezvoltării durabile și în facilitarea unei tranziții echitabile, inclusiv prin furnizarea sau finanțarea de alternative cu emisii reduse de carbon.

De fapt, un număr tot mai mare de țări din întreaga lume recunosc deja că întreprinderile de stat pot și ar trebui să dea un exemplu. Acest lucru derivă, de asemenea, din presupunerea generală că statul exercită dreptul de proprietate asupra întreprinderilor de stat în interesul publicului larg, care constituie acționarii lor finali. În conformitate cu *Recomandarea OCDE privind rolul guvernului în promovarea unei conduite profesionale responsabile* [OCDE/LEGAL/0486], guvernele ar trebui să dea exemplu și să ia măsuri pentru a promova și exemplifica un conduită profesională responsabilă în rolul lor de actori economici și în activitățile lor comerciale. Prin extensie, întreprinderile de stat ar trebui să respecte standarde de conduită profesională responsabilă pentru a aborda, evita sau atenua orice potențial impact negativ asupra mediului și societății. În anumite circumstanțe, statul poate decide, de asemenea, să stabilească obiective sociale și de mediu specifice pentru întreprinderile de stat, care să sprijine agenda guvernului în materie de sustenabilitate, în special în domeniile legate de energie, ocuparea forței de muncă sau transport. Astfel de obiective, în cazul în care reprezintă obligații de serviciu public, ar trebui să fie impuse în mod clar prin lege sau regulament și să facă obiectul unei transparențe și al unei comunicări adecvate în ceea ce privește costurile și mecanismele de finanțare ale acestora, pentru a asigura condiții de concurență echitabile.

Statul, în calitate de acționar, ar trebui să încurajeze și să promoveze practicile comerciale durabile și responsabile ale întreprinderilor de stat și crearea de valoare pe termen lung, în special prin elaborarea unor politici adecvate legate de sustenabilitate și prin integrarea practicilor comerciale durabile și responsabile în cadrul guvernantei corporative a întreprinderilor de stat - inclusiv în propriile sale politici și practici de proprietate. Practic, statul ar trebui să se aștepte ca implicarea părților interesate să fie o responsabilitate de bază a întreprinderilor de stat la nivel corporativ și, de asemenea, să faciliteze dialogul cu părțile interesate cu privire la propria sa politică de proprietate, pentru a face schimb de opinii cu privire la aspectele economice, sociale sau de mediu relevante.

VII.A. În cazul în care statul a stabilit obiective în materie de sustenabilitate, acestea ar trebui să facă parte integrantă din politica și practicile de proprietate ale statului.

Pentru a asigura coerența politicilor, politica și practicile de proprietate ale statului ar trebui să fie aliniate la obiectivele naționale mai largi privind dezvoltarea durabilă, inclusiv la angajamentele internaționale. Entitățile cu capital de stat pot decide, de asemenea, în mod voluntar, să integreze obiectivele și scopurile sustenabilității în așteptările acționarilor privind portofoliul lor de întreprinderi de stat, ca parte a rolului lor de acționar activ.

Aceasta include elaborarea unei strategii globale - inclusiv a unui plan de acțiune detaliat și a unui calendar clar - menită să asigure că întreprinderile de stat adoptă investiții, infrastructură și tehnologii adecvate pentru a sprijini tranziția către o economie durabilă și rezilientă. Strategia ar trebui să includă asigurarea unor investiții adecvate, a unei structuri de capital și a unor planuri de alocare bugetară menite să optimizeze utilizarea resurselor disponibile pentru promovarea obiectivelor de sustenabilitate în vederea maximizării valorii pe termen lung pentru acționari și, în cele din urmă, pentru societate. Ca parte a strategiei sale privind sustenabilitatea, acționarul de stat poate, printre altele, să încurajeze parteneriatele public-private și să invite întreprinderile de stat să promoveze inovațiile durabile, economia circulară, energia regenerabilă și eficiența energetică, printre altele. În măsura în care statul a adoptat obiective sau angajamente relevante în materie de sustenabilitate pentru întreprinderile de stat deținute integral de acesta, statul ar trebui, după caz, să încurajeze întreprinderile de stat să elaboreze planuri credibile de tranziție climatică, inclusiv planuri de adaptare, și să se aștepte ca acestea să joace un rol activ în eforturile

de decarbonizare, precum și, în general, în acțiunile privind clima, cum ar fi restaurarea naturii și conservarea apei, printre alte aspecte. Este important ca statul, în calitate de acționar, să ia în considerare obiectivele legate de sustenabilitate în strategia sa pe termen lung privind acționarii și investițiile, acordând în același timp o atenție deosebită expunerii portofoliului său la riscurile legate de sustenabilitate, cum ar fi pierderea de dividende, datoriile viitoare sau, de exemplu, în cazul în care riscurile de tranziție pot conduce la active eșuate cu emisii ridicate de carbon. Astfel de evaluări ale riscurilor de sustenabilitate ar trebui puse la dispoziția întreprinderilor de stat și a consiliilor de administrație ale acestora pentru a fi luate în considerare.

Statul poate recunoaște potențialul întreprinderilor de stat în ceea ce privește impulsivitatea agendei de sustenabilitate, inclusiv în ceea ce privește furnizarea de alternative cu emisii reduse de dioxid de carbon și conducerea activităților de cercetare și dezvoltare legate de sustenabilitate, printre alte aspecte. În plus, băncile de stat și alte instituții financiare publice pot juca, de asemenea, un rol prin integrarea considerentelor legate de sustenabilitate în practicile lor de creditare și finanțare. Cu toate acestea, ar trebui să se acorde atenție menținerii unor condiții de concurență echitabile atunci când se oferă stimulente întreprinderilor de stat sau altor actori de pe piață pentru a evita denaturarea concurenței. Justificările privind sustenabilitatea nu ar trebui să fie utilizate pentru a justifica efectele de denaturare a concurenței.

Prin urmare, datorită aspectelor lor multidimensionale, politicile și strategiile legate de sustenabilitate ar trebui elaborate la nivelul întregii administrații - în coordonare cu entitățile guvernamentale relevante și în consultare cu părțile interesate relevante. Coordonarea eficientă la un nivel mai larg al statului ar trebui să contribuie la reducerea riscurilor potențiale de conflicte de interese sau de intervenție politică în cadrul întreprinderilor de stat și, astfel, la protejarea separării rolului de acționar al statului de celelalte funcții guvernamentale, în special de rolul său de reglementare economică sau de elaborare a politicilor.

Acestea includ:

VII.A.1. Stabilirea unor previziuni concrete și ambițioase în materie de sustenabilitate pentru întreprinderile de stat care sunt conforme cu politica și practicile de proprietate. În acest sens, statul ar trebui să respecte drepturile și tratamentul echitabil al tuturor părților interesate.

Statul, în calitate de acționar activ, ar trebui să definească și să comunice așteptări ambițioase pentru întreprinderile de stat, menite să sprijine sustenabilitatea și reziliența acestora, precum și crearea de valoare pe termen lung. Aceste așteptări la nivel înalt ar trebui să fie reflectate în politica privind proprietatea de stat și/sau în alte documente de politică relevante și să se alinieze la obiectivele și angajamentele mai largi ale statului în materie de sustenabilitate, inclusiv la angajamentele internaționale, după caz. Acestea includ, fără a se limita la acestea, așteptările legate de publicare și transparență, rolul și responsabilitățile consiliului de administrație, precum și orice așteptări pe care statul le are cu privire la respectarea de către întreprinderile de stat a standardelor de conduită comercială responsabilă și la implicarea părților interesate. De asemenea, statul poate stabili așteptări cu privire la modalitățile de guvernare a consiliului de administrație (de exemplu, înființarea unui comitet pentru sustenabilitate) și la componența acestuia (de exemplu, calificările la nivelul consiliului de administrație pentru a include sustenabilitatea) pentru întreprinderile de o anumită dimensiune și/sau profil de risc, de exemplu.

Cu toate acestea, în timp ce statul este responsabil de stabilirea așteptărilor și de asigurarea unui cadru juridic și de reglementare care să permită întreprinderilor de stat să îndeplinească așteptările guvernului în materie de sustenabilitate, ar trebui să rămână responsabilitatea consiliilor de administrație de a dezvolta obiectivele întreprinderilor de stat și cadrele de punere în aplicare în vederea sustenabilității. Așteptările statului nu ar trebui să fie înțelese ca un plafon pentru eforturile de sustenabilitate ale portofoliilor întreprinderilor de stat și ar trebui să le lase acestora posibilitatea de a conduce prin exemplu.

În cazul în care statul nu este unicul acționar, acesta ar trebui să își împărtășească așteptările într-un mod transparent prin intermediul politicii sale privind proprietatea de stat, prin intermediul adunărilor generale ale acționarilor și prin exercitarea efectivă a drepturilor acționarilor. În acest sens, statul ar trebui să respecte drepturile și tratamentul echitabil al altor părți interesate. Deși așteptările pot diferi de la o întreprindere la alta, în care statul este acționar cu drepturi depline, majoritar sau minoritar, claritatea și transparența așteptărilor acționarului reprezintă un pas important pentru sprijinirea integrării obiectivelor legate de sustenabilitate în operațiunile și procesul decizional ale întreprinderilor de stat individuale. Fără un cadru general clar, întreprinderile de stat pot fi stimulate să evite respectarea obligațiilor.

Așteptările la nivel înalt ar trebui să acopere întregul portofoliu de întreprinderi de stat și să conțină atât considerații transversale, cât și considerații specifice mai multor sectoare, după caz. În funcție de cadrul de proprietate și de practicile în vigoare, statul poate stabili, de asemenea, așteptări mai specifice legate de sustenabilitate prin reglementări sectoriale, scrisori de așteptări, dialog și/sau mandatele individuale ale întreprinderilor de stat. În acest proces, statul ar trebui să se abțină de la o intervenție excesivă sau pasivă în gestionarea întreprinderilor de stat și ar trebui să permită întreprinderilor de stat o autonomie operațională deplină pentru a-și atinge obiectivele definite.

În cazul în care noile cerințe în materie de sustenabilitate conduc la o schimbare fundamentală a misiunii generale a unei întreprinderi de stat sau în cazul în care întreprinderea este însărcinată cu noi responsabilități care echivalează cu obligații de serviciu public, aceste obligații ar trebui să fie clar definite și comunicate publicului larg. Costurile nete ale acestora ar trebui să fie acoperite într-un mod transparent.

VII.A.2. Comunicarea și clarificarea previziunilor statului în materie de sustenabilitate printr-un dialog regulat cu consiliile.

Entitățile cu capital de stat ar trebui să dea curs așteptărilor la nivel înalt prin implicarea activă a consiliilor de administrație individuale ale întreprinderilor de stat și a altor acționari, după caz, în vederea asigurării înțelegerii reciproce și a gestionării eventualelor compromisuri. Un astfel de dialog, care poate justifica mai multe runde de discuții și clarificări cu acționarii, poate sprijini, de asemenea, punerea în aplicare prin asigurarea faptului că consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat traduc în mod eficient așteptările legate de sustenabilitate în strategii și obiective semnificative pentru conducerea întreprinderii.

În acest scop, entitățile cu capital de stat ar trebui să faciliteze dialogul periodic cu consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat individuale pentru a comunica așteptările, dacă este cazul, și pentru a face schimb de opinii cu privire la așteptările și/sau riscurile și oportunitățile în materie de sustenabilitate. În întreprinderile parțial deținute de stat, statul ar trebui să comunice și/sau să clarifice așteptările prin exercitarea drepturilor acționarilor, în cadrul adunării generale a acționarilor sau al ședințelor consiliului de administrație, cu respectul cuvenit față de ceilalți acționari.

VII.A.3. Evaluarea, monitorizarea și raportarea regulată privind alinierea întreprinderilor de stat la previziunile privind sustenabilitatea și performanța.

Statul ar trebui să monitorizeze punerea în aplicare a așteptărilor generale pentru întreprinderile de stat în ceea ce privește aspectele legate de sustenabilitate. În acest scop, statul ar trebui să integreze în mod adecvat așteptările legate de sustenabilitate în cadrul sistemului de raportare existent, pentru a putea evalua și monitoriza în mod regulat performanța întreprinderilor de stat și pentru a supraveghea respectarea de către acestea a așteptărilor la nivel înalt și a cerințelor legale și de reglementare aplicabile. Statul ar trebui să comunice în mod clar așteptările privind raportarea tuturor întreprinderilor de stat și să dezvăluie publicului larg așteptările legate de sustenabilitate și îndeplinirea acestora, inclusiv în raportul anual agregat.

Evaluările periodice ale performanței pot sprijini entitățile-acționare în dezvoltarea unei înțelegeri clare a aspectelor legate de sustenabilitate referitoare la portofoliile lor și la întreprinderile individuale, precum și în stabilirea sau ajustarea noilor obiective de performanță în cunoștință de cauză. În plus, statul ar trebui să ia în considerare și evaluarea performanței portofoliului său în ansamblu și să analizeze modul în care acesta poate contribui la crearea de valoare pe termen lung. Pentru a-și susține analiza, statul poate măsura expunerea la nivel de portofoliu la riscurile legate de sustenabilitate și/sau poate compara performanța în materie de sustenabilitate a întreprinderilor de stat din portofoliu sau a întreprinderilor similare, printre alte aspecte. Acest lucru ar trebui să ajute statul să evalueze și să prioritizeze riscurile și oportunitățile legate de sustenabilitate și să elaboreze așteptări în cunoștință de cauză.

VII.B. Statul ar trebui să se aștepte ca membrii consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat să ia în considerare în mod adecvat riscurile și oportunitățile de sustenabilitate atunci când își îndeplinesc funcțiile cheie.

În timp ce statul, în calitate de acționar, are un rol important de jucat în stabilirea tonului de la vârf, statul ar trebui să se aștepte ca întreprinderile de stat să aibă ele însele responsabilitatea de a se asigura că așteptările la nivel înalt ale statului sunt încorporate efectiv în strategia și activitățile operaționale ale întreprinderii. Chiar dacă nu există așteptări formale la nivel înalt în ceea ce privește sustenabilitate, întreprinderile de stat ar trebui să se străduiască să fie în fruntea tendințelor globale și să ia inițiative care ar fi în beneficiul performanței și rezilienței pe termen lung a întreprinderii. Întreprinderile de stat ar trebui să se mențină la curent cu evoluțiile și cele mai bune practici internaționale, în special prin implicarea periodică în formarea continuă și prin schimburi și dialoguri regulate cu forța de muncă și cu alte părți interesate relevante.

Statul ar trebui să se asigure că toate consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat au autonomie operațională deplină pentru a-și atinge obiectivele strategice, inclusiv cele legate de sustenabilitate. Acestea ar trebui să aibă un mandat clar și responsabilitatea finală pentru performanța întreprinderii și să facă obiectul unor mecanisme adecvate de raportare și monitorizare. În special, consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat ar trebui să își formuleze propriile politici și obiective în materie de sustenabilitate, în conformitate cu strategia generală a întreprinderii și, după caz, să identifice și să raporteze cu privire la un set de indicatori și obiective strategice în materie de sustenabilitate pentru a măsura performanța.

De asemenea, consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat ar trebui să se asigure că există o guvernanță și controale interne eficace, care sunt aliniate la cadrul de gestionare a riscurilor, care poate include procese de diligență. Acestea trebuie să aibă scopul să identifice și să gestioneze riscurile financiare și operaționale, dar și în ceea ce privește drepturile omului, aspectele legate de muncă, mediu și fiscalitate. Pentru o strategie corporativă (de sustenabilitate) eficientă, întreprinderile de stat ar trebui, de asemenea, să își concentreze eforturile asupra riscurilor legate de propriile activități și, după caz, asupra celor legate de operațiunile, produsele sau serviciile lor sau de relațiile lor de afaceri, inclusiv în filialele lor și de-a lungul lanțului lor de aprovizionare.

Următoarele condiții prealabile sunt esențiale pentru a se asigura managementul eficient al sustenabilității la nivel de întreprindere:

VII.B.1. Consiliile de administrație ale întreprinderii de stat ar trebui să revizuiască și să îndrume dezvoltarea, implementarea și divulgarea obiectivelor și țințelor semnificative în materie de sustenabilitate, ca parte a strategiei corporative.

Consiliile de administrație ar trebui să integreze în mod eficient așteptările și obiectivele acționarilor cu privire la sustenabilitate în strategiile lor de afaceri și să elaboreze țințe și indicatori specifici în acest sens. Strategiile și/sau planurile de sustenabilitate ar trebui să facă parte integrantă din strategia de afaceri globală a întreprinderii și să fie aliniate la aceasta. De

asemenea, acestea ar trebui să se alinieze cerințelor legale și de reglementare aplicabile, inclusiv cerințelor de raportare, și să ia în considerare interesele părților interesate, inclusiv cele ale forței de muncă, în elaborarea lor, împreună cu interesele întreprinderii și ale acționarilor săi. Planurile și strategiile de sustenabilitate eficiente pot contribui la transpunerea așteptărilor în materie de sustenabilitate în îmbunătățiri semnificative ale practicilor comerciale și, prin urmare, la evitarea actelor generalizate de „spălare ecologică” sau „spălare socială”.

Obiectivele și țintele legate de sustenabilitate ar trebui să se bazeze pe măsurători coerente, comparabile și fiabile și să fie în conformitate cu așteptările acționarilor, precum și cu cerințele legale, contractuale și de reglementare aplicabile. Acest lucru contribuie la asigurarea credibilității informațiilor pentru utilizatori, inclusiv investitori și părți interesate relevante, cum ar fi forța de muncă. Acestea ar trebui să fie divulgate în mod regulat pentru a permite acționarilor, investitorilor și părților interesate să evalueze credibilitatea obiectivului anunțat și progresele înregistrate de conducere în vederea atingerii acestuia. Divulgarea poate include, de exemplu, definirea unor obiective intermediare atunci când este anunțat un obiectiv pe termen lung, dezvăluirea anuală consecventă a parametrilor de sustenabilitate relevanți și a posibilelor măsuri corective pe care societatea intenționează să le ia pentru a remedia performanța insuficientă față de un obiectiv.

VII.B.2. Întreprinderile de stat ar trebui să integreze considerentele de sustenabilitate în sistemele lor de management al riscurilor și de control intern, inclusiv prin efectuarea unei verificări prealabile bazate pe riscuri.

Supravegherea gestionării și atenuării riscurilor, inclusiv a riscurilor legate de sustenabilitate, este o responsabilitate-cheie a consiliului de administrație și este esențială pentru succesul pe termen lung al unei întreprinderi.

Sistemul de management al riscurilor al unei întreprinderi de stat ar trebui să se ocupe de riscurile externe semnificative relevante pentru societate (de exemplu, crizele sanitare). De asemenea, sistemul ar trebui să implice o obligație de diligență bazată pe riscuri pentru a identifica, preveni și atenua efectele negative reale și potențiale ale activității și pentru a justifica modul în care aceste efecte sunt abordate în conformitate cu *Ghidul OCDE pentru întreprinderile multinaționale privind conduita profesională responsabilă*, care se aplică întreprinderilor de stat. O obligație de diligență eficientă bazată pe riscuri ar trebui să fie susținută de eforturi suplimentare pentru a integra comportamentul responsabil în afaceri în politicile și sistemele de management.

Asumarea unei obligații de diligență bazate pe riscuri garantează că întreprinderea de stat merge dincolo de simpla identificare și gestionare a riscurilor semnificative pentru întreprinderea în sine, pentru a include riscurile de impact negativ. Acestea includ efectele negative reale și potențiale asupra drepturilor omului, drepturilor lucrătorilor (de exemplu, munca copiilor, munca forțată sau obligatorie) și asupra mediului (de exemplu, schimbările climatice, poluarea, pierderea biodiversității). Prevenirea și atenuarea eficientă a efectelor negative poate, la rândul său, ajuta întreprinderile de stat să maximizeze valoarea pe termen lung pentru societate, să îmbunătățească relațiile cu părțile interesate și să își protejeze reputația. Întreprinderile de stat pot, de asemenea, să desfășoare activități de diligență în vederea îndeplinirii cerințelor legale referitoare la domenii specifice, cum ar fi, printre altele, legislația muncii, de mediu, de guvernanta corporativă, penală sau anti-mită.

Participarea crescândă a întreprinderilor de stat pe piețele globale și în activități transfrontaliere generează, de asemenea, preocupări tot mai mari cu privire la riscurile sociale și de mediu din lanțurile lor globale de aprovizionare. În consecință, întreprinderile de stat ar trebui să ia în considerare numeroasele evoluții juridice și de reglementare care sunt în prezent în discuție în diferite jurisdicții, în special în ceea ce privește drepturile omului și diligența necesară în materie de mediu, în lanțurile de aprovizionare.

VII.B.3. Consiliile de administrație ale întreprinderii de stat ar trebui să ia în considerare aspectele legate de sustenabilitate atunci când evaluează și monitorizează performanța managementului.

În exercitarea funcțiilor sale, consiliul de administrație ar trebui să evalueze și să monitorizeze în mod eficient performanța conducerii și să se asigure că aceasta urmărește în mod corespunzător obiectivele strategice ale întreprinderii, inclusiv obiectivele legate de sustenabilitate. Consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat ar trebui să se asigure că conducerea întreprinderii dispune de competențele necesare pentru a înțelege și a gestiona riscurile și oportunitățile legate de sustenabilitate și pentru a orienta întreprinderea către strategii de creștere a valorii, în special în cazul în care astfel de riscuri sau oportunități ar putea fi de o importanță materială pentru întreprindere.

Unele consilii de administrație ale întreprinderilor de stat pot oferi stimulente suplimentare directorilor cheie pentru ca aceștia să acționeze în interesul pe termen lung al întreprinderii și al acționarilor săi prin introducerea unor criterii legate de sustenabilitate în planurile de remunerare a directorilor. În astfel de cazuri, consiliile de administrație ar trebui să urmeze practicile de remunerare și de stimulare descrise în VI.B.

Echilibrarea intereselor acționarilor cu obiectivele de sustenabilitate pe termen lung este adesea complexă pentru consiliile de administrație și conducerea întreprinderilor, deoarece obiectivele de sustenabilitate pe termen lung sunt dificil de măsurat, iar datele sunt adesea neclare și incerte. Introducerea unei norme privind judecata de afaceri sau a unei dispoziții similare poate încuraja consiliile de administrație să ia în considerare factorii de sustenabilitate prin protejarea membrilor consiliului de administrație și a conducerii împotriva litigiilor, în cazul în care aceștia au luat o decizie de afaceri în mod diligent, cu diligența procedurală necesară, în cunoștință de cauză și fără conflicte de interese.

VII.C. Statul ar trebui să se aștepte ca întreprinderile de stat să se supună unor cerințe adecvate de raportare și divulgare privind sustenabilitatea, bazate pe informații coerente, comparabile și fiabile.

Standardele solide de raportare și publicare pentru întreprinderile de stat privind guvernanta, strategia, gestionarea riscurilor și performanța nefinanciară legate de sustenabilitate, inclusiv informațiile și parametrii legați de sustenabilitate (de exemplu, emisiile de gaze cu efect de seră, acoperirea negocierilor colective) sunt din ce în ce mai relevante și importante pentru acționari, investitori, forța de muncă și alte părți interesate relevante, inclusiv publicul larg. Acestea sunt, de asemenea, importante pentru consolidarea responsabilității consiliilor de administrație și a conducerii întreprinderilor de stat în domeniul sustenabilității și permit statului să acționeze ca un acționar informat, oferind o imagine mai clară a performanței întreprinderilor de stat.

Statul ar trebui să se aștepte ca întreprinderile de stat să se angajeze în raportarea și publicarea de informații nefinanciare pentru a demonstra modul în care acestea răspund așteptărilor în materie de sustenabilitate și, prin aceasta, modul în care creează valoare pentru stat, acționari și cetățeni. Acestora ar trebui să li se solicite în mod explicit să raporteze și să comunice în mod adecvat informații materiale clare, exacte și complete privind politicile, activitățile, riscurile, obiectivele și parametrii de performanță legați de sustenabilitate, în timp util și în mod accesibil, în conformitate cu standardele de înaltă calitate recunoscute la nivel internațional. În plus față de descrierea caracterului semnificativ furnizată în adnotările la Ghidul V.A, informațiile semnificative pot acoperi, de exemplu, aspecte de mediu, sociale și de guvernanta, precum și respectarea obligațiilor legale respective sau a politicilor specifice privind drepturile omului, sănătatea, siguranța, diversitatea, securitatea consumatorilor, ocuparea forței de muncă, combaterea corupției și practicile comerciale durabile. Coerența și interoperabilitatea dintre cadrele regionale sau naționale de publicare a informațiilor legate de sustenabilitate și standardele recunoscute la nivel internațional pot permite în continuare flexibilitatea cerințelor locale complementare, inclusiv în ceea

ce privește aspectele în care caracteristicile geografice specifice sau cerințele jurisdicționale pot influența importanța materială.

În plus și după caz, întreprinderile de stat trebuie să furnizeze informații cu privire la aspectele cheie relevante pentru angajați și alte părți interesate care pot afecta semnificativ performanța întreprinderii sau au impacturi semnificative asupra părților interesate. Divulgarea poate include relații conducere/angajați, inclusiv remunerația, acoperirea negocierilor colective și mecanismele de reprezentare a angajaților, precum și relațiile cu alte părți interesate, cum ar fi creditorii, furnizorii, consumatorii și comunități afectate de activitățile întreprinderilor de stat, acordând o atenție deosebită grupurilor marginalizate și vulnerabile.

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

VII.C.1. Raportarea și divulgarea privind sustenabilitatea trebuie să fie conforme cu standardele de înaltă calitate recunoscute la nivel internațional care facilitează consecvența și comparabilitatea informațiilor referitoare la sustenabilitate pe piețe, în jurisdicții și în întreprinderi.

Deși recunosc faptul că o abordare unică are limitele sale, entitățile cu capital de stat pot decide să armonizeze sau să standardizeze standardele de raportare și indicatorii de performanță pentru a asigura o mai mare coerență, fiabilitate și comparabilitate a informațiilor privind sustenabilitatea între întreprinderi și piețe. În acest scop, reglementările privind raportarea și publicarea informațiilor pot prevedea un set minim de indicatori predefiniți legați de cadrele existente sau pot solicita utilizarea unor standarde de raportare (specifice) acceptate la nivel internațional pentru a asigura calitatea raportării și a limita discrepanțele în practicile de raportare. Pentru aceasta, entitățile cu capital de stat ar trebui să fie la curent cu evoluția standardelor recunoscute la nivel internațional, inclusiv cu *Principiile G20/OCDE de guvernare corporativă* și cu *Ghidul OCDE pentru întreprinderile multinaționale privind conduita profesională responsabilă*, cu *Principiile directoare ale ONU privind afacerile și drepturile omului*, cu *Pactul global* și cu *Agenda 2030*. Ar trebui încurajată utilizarea parametrilor-țintă bazați pe știință, în special atunci când se publică date legate de planurile de tranziție (de exemplu, reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră, pierderea biodiversității). Pentru stat, o mai mare armonizare poate sprijini rolul său de acționar activ și informat, permițând compararea informațiilor privind sustenabilitatea între întreprinderile de stat și alte întreprinderi.

Multe jurisdicții recomandă sau impun ca materialul bazat pe perspectiva unui investitor rezonabil să fie standardul pentru întreprinderile de stat, în timp ce altele recomandă sau impun ca materialul dublu să fie standardul pentru întreprinderile de stat. Informațiile ar trebui să fie publicate în timp util și să includă materiale retrospective și prospective, în conformitate cu standardele de raportare recunoscute la nivel internațional.

Întreprinderile de stat ar trebui să asigure coerența între raportarea privind sustenabilitatea, raportarea financiară și alte informații corporative. În acest sens, statul ar trebui, de asemenea, să ofere întreprinderilor de stat orientări cu privire la locul în care ar trebui să fie prezentate informațiile referitoare la sustenabilitate, cum ar fi în raportul anual primar (adică raportul integrat) sau separat. Aceasta ar trebui să includă așteptări clare privind publicarea și accesibilitatea rapoartelor. În măsura posibilului, ar trebui favorizată o abordare integrată a raportării, deoarece aceasta poate fi utilă pentru a demonstra legătura dintre strategia unei întreprinderi și angajamentul acesteia față de dezvoltarea durabilă.

VII.C.2. Ar trebui luată în considerare introducerea treptată a cerințelor privind atestatele anuale de asigurare de către un furnizor de servicii de atestare independent, competent și calificat, în conformitate cu standardele de asigurare de înaltă calitate, recunoscute la nivel internațional.

Asigurarea independentă a rapoartelor privind sustenabilitatea sporește încrederea în acuratețea și calitatea datelor raportate și, prin urmare, contribuie la creșterea responsabilității atât a întreprinderilor de stat, cât și a statului față de public. Pentru întreprinderi, serviciile de asigurare pot contribui la reducerea costurilor și a riscurilor juridice asociate cu raportarea privind sustenabilitatea. De asemenea, acestea pot contribui la satisfacerea acționarilor și a părților interesate relevante, inclusiv a forței de muncă, și la protejarea întreprinderii împotriva riscurilor de litigiu. Pentru stat, asigurarea poate sprijini rolul său de acționar activ și informat prin sporirea gradului de încredere și a credibilității raportării privind sustenabilitatea și prin furnizarea unei evaluări mai exacte a riscurilor și oportunităților de sustenabilitate din cadrul portofoliului său.

Ținând seama în mod corespunzător de dimensiunea și condițiile operaționale ale acestora, statul ar trebui să se aștepte ca întreprinderile de stat să obțină o asigurare limitată sau rezonabilă cu privire la informațiile lor privind sustenabilitatea, realizată de un furnizor de servicii de asigurare independent și calificat, pe baza unor metodologii solide menite să asigure acuratețea și calitatea raportării privind sustenabilitatea a întreprinderilor de stat. Revizuirea ar trebui să se concentreze, de preferință, asupra performanței în materie de sustenabilitate a întreprinderii, mai degrabă decât numai asupra raportului în sine, deși rămâne important să se asigure fiabilitatea și conformitatea acestuia cu cerințele legale relevante. În cazul în care asigurarea tuturor informațiilor privind sustenabilitatea publicate nu este posibilă sau este prea costisitoare, ar trebui luată în considerare evaluarea obligatorie a celor mai relevanți indicatori sau informații privind sustenabilitatea, cum ar fi emisiile de gaze cu efect de seră. Pentru a spori încrederea consiliului de administrație în integritatea raportării întreprinderii de stat, consiliul de administrație poate solicita asigurări din partea auditorului intern cu privire la informațiile legate de sustenabilitate.

Cu toate acestea, obiectivul pe termen lung ar trebui să fie o mai mare convergență a nivelului de asigurare între situațiile financiare și informațiile referitoare la sustenabilitate. Aceasta ar include alinierea perioadei de raportare pentru situațiile financiare și informațiile legate de sustenabilitate.

VII.D. Statul, în calitate de acționar, ar trebui să aibă așteptări mari în ceea ce privește respectarea de către întreprinderile de stat a standardelor de conduită responsabilă în afaceri, împreună cu mecanismele eficiente de implementare, ar trebui să recunoască pe deplin responsabilitățile întreprinderilor de stat față de părțile interesate și ar trebui să solicite întreprinderilor de stat să raporteze cu privire la relațiile lor cu părțile interesate. Aceste previziuni din partea acționarului trebuie să fie făcute publice într-un mod clar și transparent.

Întreprinderile de stat sunt supuse unui cadru juridic și de reglementare în continuă evoluție în ceea ce privește conduita profesională responsabilă. Multe întreprinderi au demonstrat că respectarea standardelor de conduită în afaceri este un element important al desfășurării activității. Precum societățile private, acestea au și un interes comercial în reducerea la minim a riscurilor reputaționale și în perceperea acestora ca „buni cetățeni corporativi”. Pe lângă aceasta, RBC este, de asemenea, percepută din ce în ce mai mult ca un element central al unei economii durabile și reziliente, deoarece promovează relații armonioase între întreprinderi și alte segmente ale societății și servește obiectivului de creare de valoare pe termen lung.

În consecință, întreprinderile de stat ar trebui să respecte standarde de conduită comercială responsabilă în toate operațiunile comerciale și de-a lungul întregului lanț de aprovizionare, inclusiv în ceea ce privește drepturile omului, ocuparea forței de muncă și relațiile industriale, mediul, combaterea corupției, interesele consumatorilor, știința, tehnologia și inovarea, concurența și fiscalitatea. Acțiunile acestora ar trebui să fie ghidate de instrumentele internaționale relevante, inclusiv *Ghidul OCDE pentru întreprinderile*

multinaționale privind conduita profesională responsabilă, care ar trebui puse în aplicare în cea mai mare măsură posibilă, Declarația OIM privind principiile și drepturile fundamentale la locul de muncă, Declarația tripartită OIM de principii privind întreprinderile multinaționale și politica socială și Principiile directoare ale ONU privind întreprinderile și drepturile omului.

O importanță centrală pentru guvernanta corporativă o are implicarea părților interesate, care este, de asemenea, o caracteristică esențială a comportamentului responsabil în afaceri și o componentă a procesului de diligență. Entitățile cu capital de stat și întreprinderile de stat ar trebui să recunoască importanța relațiilor cu părțile interesate, inclusiv cele cu forța de muncă, creditorii, clienții, furnizorii și comunitățile afectate, pentru crearea unor întreprinderi durabile, solide din punct de vedere financiar și responsabile. Relațiile cu părțile interesate sunt deosebit de importante pentru întreprinderile de stat cu obiective de politică publică. Datorită naturii activităților lor, întreprinderile de stat pot avea un impact vital asupra dezvoltării macroeconomice a țării și asupra comunităților în care sunt active. În plus, mulți investitori iau din ce în ce mai mult în considerare aspectele legate de părțile interesate în deciziile lor legate de investiții și apreciază potențialele riscuri de litigiu care au legătură cu aspectele legate de părțile interesate. Prin urmare, este important ca entitatea-acționar și întreprinderile de stat să recunoască impactul pe care politica activă a părților interesate îl poate avea asupra sustenabilității și rezilienței întreprinderii, precum și asupra atingerii obiectivelor sale strategice pe termen lung și a reputației sale.

În acest sens, întreprinderile de stat ar trebui să raporteze cu privire la problemele părților interesate, demonstrându-și dorința de a funcționa mai transparent și angajamentul lor față de cooperarea cu părțile interesate. Acest lucru va stimula încrederea și le va îmbunătăți reputația. Aceste rapoarte pot include, printre altele, rapoarte de progres pentru părțile interesate afectate de proiect, rapoarte privind activitățile de implicare a părților interesate și rezultatele pentru participanții la proiect. Astfel de informații pot fi incluse în rapoartele corporative sau produse ca documente de sine stătătoare.

În special:

VII.D.1. Guvernele, entitățile aflate în proprietatea statului și întreprinderile de stat trebuie să recunoască și să respecte drepturile părților interesate prevăzute de lege sau prin acorduri reciproce. În cazul în care interesele părților interesate sunt protejate prin lege, mâna de lucru și alte părți interesate ar trebui să aibă posibilitatea să obțină compensare eficientă pentru încălcarea drepturilor lor, la un cost rezonabil și fără întârzieri excesive.

În calitate de acționar dominant, statul poate controla procesul decizional al societății și să fie în situația de a lua decizii în detrimentul părților interesate. Prin urmare, este important să se stabilească mecanisme și proceduri de protecție a forței de muncă, a comunităților afectate și a drepturilor altor părți interesate relevante. Entitatea-acționar și întreprinderile de stat ar trebui să recunoască drepturile părților interesate stabilite prin lege sau prin acorduri reciproce și să aibă o politică clară în această privință.

Părțile interesate diferă în funcție de întreprindere și de activitățile acesteia, dar vor include, în general, forța de muncă, creditorii, clienții, furnizorii și comunitățile afectate. Drepturile părților interesate sunt în mare măsură stabilite prin lege (de exemplu, dreptul muncii, dreptul afacerilor, dreptul comercial, dreptul mediului și dreptul insolvenței) sau prin relații contractuale pe care întreprinderile trebuie să le respecte. Pentru un proces decizional eficient, întreprinderile ar trebui să ia în considerare, după caz, în conformitate cu legislația locală, și părțile interesate cu care nu au relații contractuale, deoarece pot risca să omită aspecte esențiale atunci când elaborează conținutul politicilor, obiectivelor și rapoartelor lor privind sustenabilitatea.

Cadrul juridic ar trebui să fie transparent și să permită părților interesate să comunice și să obțină compensare pentru încălcarea drepturilor lor la un cost rezonabil și fără întârzieri excesive. În plus, denunțatorii, persoanele sau organizațiile care raportează abateri legale (de exemplu, cu privire la

reglementările sociale sau de mediu, corupție, drepturile omului) ale statului sau ale întreprinderilor de stat ar trebui să fie protejați prin lege.

Anumite jurisdicții pot acorda anumitor părți interesate drepturi specifice în întreprinderile de stat prin statut juridic, reglementări, acorduri/contracte reciproce sau structuri de guvernare distincte, cum ar fi reprezentarea angajaților în consiliile de administrație ale întreprinderilor de stat, de exemplu. Orice drepturi specifice acordate părților interesate sau orice influență asupra procesului decizional trebuie să fie explicite. Indiferent de drepturile acordate părților interesate prin lege sau altor mijloace care trebuie să fie îndeplinite de către întreprinderea de stat în acest sens, organele societății, în special adunarea generală a acționarilor, și consiliul de administrație trebuie să își mențină competențele decizionale. Pentru a încuraja cooperarea activă și pe termen lung cu părțile interesate în vederea creării de valoare, entitățile cu capital de stat și întreprinderile de stat ar trebui să se asigure că părțile interesate, inclusiv forța de muncă și comunitățile afectate, au acces la informații relevante, suficiente și fiabile în timp util și în mod regulat, pentru a-și putea exercita drepturile, cum ar fi dreptul la compensare efectivă în cazul în care drepturile lor sunt încălcate. De asemenea, angajații trebuie să poată să comunice liber consiliului de administrație preocupările bona fide pe care le au cu privire la practicile ilegale sau neetice, iar drepturile lor nu trebuie să fie compromise dacă fac acest lucru.

VII.D.2. Întreprinderile de stat ar trebui să dezvolte și să încurajeze implicarea semnificativă a părților interesate în promovarea sustenabilității și asigurarea unei tranziții juste, în special din partea persoanelor sau a grupurilor care ar putea avea un interes sau ar putea fi afectate de activitățile unei întreprinderi.

Dialogul în mod regulat și continuu cu părțile interesate ar trebui să stea la baza procesului decizional al conducerii și să se reflecte în strategia de afaceri a întreprinderilor de stat. Un angajament semnificativ al părților interesate poate sprijini o tranziție echitabilă (și anume, o tranziție către o economie mai ecologică într-un mod cât mai echitabil și mai favorabil incluziunii), asigurând, printre altele, drepturile și mijloacele de trai ale lucrătorilor.

În timp ce un astfel de dialog poate fi util pentru o serie de aspecte, acesta este deosebit de important pentru deciziile de îmbunătățire a sustenabilității și rezilienței unei întreprinderi, care pot reprezenta ieșiri de numerar pe termen scurt, generând în același timp beneficii pe termen lung. Un astfel de dialog se poate dovedi, de asemenea, util pentru ca societatea să evalueze care aspecte legate de sustenabilitate sunt atât de relevante încât ar trebui abordate și divulgate.

Ar trebui puse la dispoziție platforme relevante pentru dialogul și implicarea părților interesate, în conformitate cu legile sau reglementările în vigoare. Angajamentul semnificativ al părților interesate se referă, în general, la un angajament continuu cu părțile interesate care constă într-un proces interactiv care implică o comunicare bidirecțională, depinde de buna credință a participanților din ambele părți și răspunde punctelor de vedere ale părților interesate (respectiv există o urmărire a rezultatelor).

Pentru a se asigura că implicarea părților interesate este semnificativă și eficientă, este important să se asigure că aceasta este oportună, accesibilă, adecvată și sigură pentru ele și să se identifice și să se elimine eventualele obstacole în calea implicării părților interesate aflate în situații de vulnerabilitate sau marginalizare. În acest scop, ar trebui introduse mecanisme care să promoveze raportarea anonimă a abaterilor legale. Practicile lipsite de etică și ilegale ale funcționarilor corporativi pot nu numai să încalce drepturile părților interesate, ci și să fie în detrimentul societății în ceea ce privește efectele asupra reputației. Prin urmare, este important ca societățile să instituie o politică confidențială de denunțare a neregulilor, cu proceduri și măsuri de siguranță pentru plângerile depuse de lucrători, personal sau prin intermediul organismelor lor reprezentative, și de alte persoane din afara societății, cu privire la comportamentul ilegal și neetic. Consiliul de administrație ar trebui încurajat să protejeze aceste persoane și organisme reprezentative și să le

ofere acces confidențial direct la o persoană independentă din cadrul consiliului de administrație, adesea un membru al unui comitet de audit sau de etică. Unele societăți au înființat un ombudsman pentru a se ocupa de reclamații. Autoritățile relevante au instituit, de asemenea, facilități confidențiale de telefon și e-mail pentru primirea plângerilor. În timp ce, în anumite jurisdicții, organismele reprezentative își asumă sarcina de a transmite îngrijorările către întreprindere, lucrătorii individuali nu ar trebui să fie împiedicați sau mai puțin protejați atunci când acționează singuri.

În absența unei măsuri de remediere aplicate în timp util sau în cazul unui risc rezonabil de acțiune negativă la o plângere privind încălcarea legii, angajații și alte părți interesate sunt încurajați să raporteze plângerea bona fide la autoritățile competente. Multe jurisdicții prevăd, de asemenea, posibilitatea de a introduce acțiuni în justiție cu privire la problemele care apar în legătură cu punerea în aplicare a *Ghidului OCDE pentru întreprinderile multinaționale privind conduita profesională responsabilă* la Punctul național de contact pentru conduită profesională responsabilă. Întreprinderea ar trebui să se abțină de la acțiuni discriminatorii sau disciplinare împotriva acestor părți interesate.

VII.D.3. Ar trebui să se permită elaborarea unor mecanisme de participare a angajaților. În cazul în care angajații și alte părți interesate participă la procesul de guvernanta corporativă, aceștia ar trebui să aibă acces la informații relevante, suficiente și fiabile în mod regulat și la timp.

Gradul în care angajații participă la guvernanta corporativă depinde de legislația și practicile naționale și poate varia, de asemenea, de la o întreprindere de stat la alta. În contextul guvernantei corporative, mecanismele de participare pot aduce beneficii întreprinderilor de stat atât direct, cât și indirect, prin disponibilitatea angajaților de a investi în competențe specifice întreprinderii. Exemplele de astfel de mecanisme includ reprezentanții angajaților în cadrul consiliilor de administrație și al proceselor de guvernanta, cum ar fi reprezentarea sindicală, negocierea colectivă sau locală și comitetele de întreprindere care iau în considerare punctele de vedere ale angajaților în anumite decizii cheie. De asemenea, convențiile și normele internaționale recunosc drepturile angajaților la informare, consultare și negociere. În special, atunci când legislația și practica cadrelor de guvernanta corporativă prevăd participarea angajaților și a altor părți interesate, este important ca părțile interesate să aibă acces la informațiile necesare pentru a-și îndeplini responsabilitățile.

În ceea ce privește mecanismele de sporire a performanței, în multe jurisdicții se pot găsi planuri de proprietate a angajaților pe acțiuni sau alte mecanisme de participare la profit. Angajamentele privind pensiile sunt, de asemenea, adesea un element al relației dintre întreprindere și foștii și actualii săi angajați.

VII.D.4. Entitățile aflate în proprietatea statului și întreprinderile de stat ar trebui să ia măsuri pentru a asigura standarde înalte de integritate în sectorul de stat și pentru a evita utilizarea întreprinderilor de stat drept canale de finanțare politică, de clientelism sau de îmbogățire personală sau a părților afiliate.

Proprietatea de stat este concentrată în sectoarele de mare risc, cum ar fi industriile extractive și infrastructura, în care sectoarele publice și private se intersectează prin concesiuni valoroase și proiecte mari de achiziții publice. Întreprinderile de stat din multe economii continuă să furnizeze servicii publice esențiale, iar unele întreprinderi de stat încă desfășoară activități, în calitate de instituții publice, în ciuda unor obiective economice și a faptului că concurează pe piață. Această confluență de factori poate face întreprinderile de stat deosebit de vulnerabile la corupție și la exploatare în scopul finanțării politice, al clientelismului și al îmbogățirii personale sau a partidelor afiliate. Costurile pentru banul public și efectele perverse ale alocării incorecte a resurselor legate

de corupția din sectorul întreprinderilor de stat pot submina încrederea cetățenilor în instituțiile publice.

Aționarii de stat ar trebui să ia măsurile necesare pentru a interzice utilizarea întreprinderilor de stat ca mijloace de finanțare a activităților politice și de aducere de contribuții la campaniile politice și să se aștepte ca întreprinderile de stat să respecte legislația privind lobby-ul, de exemplu prin declararea unei adunări în registrul corespunzător. Măsurile adecvate ar trebui să abordeze alte domenii cu risc ridicat, cum ar fi achiziția de bunuri și servicii, precum și, printre altele: remunerarea consiliului de administrație și a principalilor directori executivi, conflictele de interese, ospitalitatea și divertismentul, donațiile caritabile și sponsorizările, cadourile, favoritismul, nepotismul sau clientelismul, precum și plățile de facilitare, racolarea și extorcarea.

Statul și întreprinderile de stat sunt încurajate să pună în aplicare, în cea mai mare măsură posibilă, *Ghidul OCDE privind combaterea corupției și integritatea în întreprinderile de stat*. Dispozițiile cuprinse în acestea completează și completează prezentul instrument.

Ghidul OCDE privind guvernanta corporativă a întreprinderilor de stat

Ghidul OCDE privind guvernanta corporativă a întreprinderilor de stat oferă îndrumări concrete care să îi ajute pe decidenți să evalueze și să îmbunătățească cadrul legal, instituțional și de reglementare pentru proprietatea și guvernanta întreprinderilor de stat. Ghidul identifică principalele elemente constitutive pentru a asigura profesionalizarea proprietății și guvernantei, și oferă îndrumări practice care să fie implementate la nivel național. Scopul Ghidului este să se asigure că întreprinderile de stat contribuie la sustenabilitate, securitate economică și reziliență, prin menținerea unor condiții de concurență echitabile și a unor standarde înalte globale de integritate și conduită profesională.



TIPAR ISBN 978-92-64-75083-8
PDF ISBN 978-92-64-32944-7

