

Instituționalizarea instrumentelor de bună guvernare pentru companiile de stat: Codul de Guvernare, Regulamentul de Nominalizare și Evaluare a Consiliilor

Ecaterina Rusu, Directoare de program, Expert-Grup

Stas Madan, Director de program, Expert-Grup

Februarie 2023

Companiile de stat se confruntă cu provocări majore de guvernare corporativă, care erodează din eficiența administrării proprietății de stat. Ingerința politică în gestiunea companiilor, membri ai consiliilor cu o pregătire adesea insuficientă, formalismul, lipsa membrilor independenți în cadrul consiliilor sunt doar câteva exemple care contravin principiilor de bună guvernare. Până acum, instituționalizarea instrumentelor de bună guvernare a decurs lent și fragmentat, însă contextul actual reclamă necesitatea mobilizării eforturilor în acest sens. Angajamentele pe care și le-a asumat statul în raport cu partenerii de dezvoltare, în particular cu UE și FMI, pun accentul pe consolidarea administrării întreprinderilor din proprietatea statului. Managementul companiilor de stat poate fi îmbunătățit prin adoptarea și implementarea corespunzătoare a codurilor de guvernare, adoptarea regulamentelor care să prevadă proceduri competitive de selectare a membrilor consiliilor, dar de evaluare a acestora, menite să responsabilizeze, dar și să motiveze consiliile.

Rolul unei bune guvernări este de a facilita o administrare eficientă, care poate să asigure succesul pe termen lung al companiei. Conform principiilor guvernării corporative dezvoltate de Organizația de Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD)¹, este necesar ca statul să asigure că guvernarea companiilor de stat are loc într-un mod transparent și responsabil, cu un grad înalt de profesionalism, integritate și eficacitate. Pentru aceasta, statul trebuie să aibă la dispoziție mecanisme de garantare a obiectivității și transparenței selecției organelor de conducere, de asigurare a accederii persoanelor cu pregătire profesională corespunzătoare, de responsabilizare a deciziei organelor de conducere, și de asigurare a transparenței față de public.

Sectorul companiilor de stat din Republica Moldova se confruntă cu multe probleme la capitolul bună guvernare, care au fost scoase în evidență, în mod repetat, de rapoartele Băncii Mondiale² și ale FMI³. Astfel, principalele constrângeri la acest capitol sunt:

- Neconformarea la cadrul național de reglementare aferent guvernării corporative, în speță Hotărârea CNPF cu privire la aprobarea Codului de guvernare corporativă⁴. Conform acestei

¹ https://read.oecd-ilibrary.org/governance/ghidul-oecd-privind-guvernanta-corporativa-a-intreprinderilor-de-stat-editia-2015_7bd54fe4-ro#page14

² https://cfr.worldbank.org/sites/default/files/2019-11/Moldova_SOE_Diagnostics_RO.pdf

³ <https://imf.md/press/wp/iea2022050-print-pdf.pdf>

⁴ https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=104772&lang=ro#

hotărâri, adoptarea Codurilor de guvernanță este obligatorie pentru entitățile de interes public, inclusiv entitățile de stat mari, și recomandată pentru celelalte companii. Totuși multe dintre companiile de stat vizate nu au adoptat Codurile de guvernanță.

- Chiar și în cazul în care Codul de guvernanță a fost adoptat, acesta în mare parte nu se respectă. Companiile nu au continuat cu dezvoltarea instrumentarului secundar de raportare pentru a demonstra cum guvernanța companiei este ajustată la prevederile Codului și în ce măsură se conformează. Astfel, în lipsa unui angajament ferm din partea consiliului, care să-și asume punerea în aplicare a principiilor de bună guvernanță, adoptarea codurilor se limitează în mare parte la un „exercițiu de bifat”, fiind considerat mai curând o formalitate, decât ca un cadrul strict de conformare.
- Legislația națională nu prevede proceduri formale pentru selectarea membrilor în consiliile companiilor de stat, care ar stabili criterii clare de selecție, prin urmare luarea deciziilor este caracterizată de o lipsă acută de transparență. Totodată, această situație creează spațiul propice pentru numirea membrilor pe criterii politice sau favoritism în detrimentul meritocrației.
- Componenta consiliilor rămâne formată aproape exclusiv din reprezentanți ai statului, fără existența unei proceduri de cooptare a membrilor independenți.
- Există un conflict de interes din suprapunerea funcției de proprietate cu cea de elaborare a politicii, care apare când reprezentanții statului din cadrul consiliilor au o responsabilitate directă pentru elaborarea politicilor din sectorul de activitate al companiei de stat.
- Lipsește un cadru clar și comprehensiv de evaluare a performanței consiliului corelat cu un mecanism de remunerare, care pe de o parte, să responsabilizeze mai mult membrii consiliilor, iar pe de alta, să încurajeze atragerea persoanelor calificate.

Deși, în trecut au avut loc tentative de instituționalizare a unui regulament privind organizarea concursului pentru selectarea și numirea membrilor consiliului, acestea nu au avut finalitate, problema dată perpetuând de-a lungul anilor. Totodată și adoptarea Codurilor de guvernanță are loc lent și fragmentat. Contextul actual însă s-a aranjat într-un mod în care acționarea pe această dimensiune trebuie să fie fermă și irevocabilă. Astfel, una din condiționalitățile aferente procesului de pre-aderare la UE⁵ ține de reforma amplă a companiilor de stat, specificând în particular (i) elaborarea politicii privind proprietatea de stat și (ii) îmbunătățirea cadrului de reglementare privind guvernanța entităților de stat, în conformitate cu principiile OCDE. Totodată, îmbunătățirea guvernanței corporative a companiilor de stat reprezintă un obiectiv asumat de Guvern și prin Scrisoarea de intenție către Fondul Monetar Internațional⁶. Un pas important în acest context a fost deja realizat. La sfârșitul anului 2022 a fost adoptată *Strategia cu privire la administrarea proprietății de stat în domeniul întreprinderilor de stat și societăților comerciale cu capital integral sau majoritar de stat pentru anii 2022-2030*⁷. Aceasta setează viziunea strategică și coerentă a statului vis-a-vis de sectorul companiilor de stat, și stabilește indicatori clari de monitorizare și evaluare. Astfel, la capitolul responsabilizarea și profesionalizarea consiliilor sunt setate 3 măsuri, și anume:

- aprobarea în cadrul companiilor de stat a codului de guvernanță corporativă;
- aprobarea regulamentelor de nominalizare, evaluare și demitere a membrilor consiliilor companiilor de stat;

⁵ https://mfa.gov.md/sites/default/files/plan_cnie_04.08.2022.pdf

⁶ https://www.imf.md/press/LOI_MEFP_TMU_Dec22-rom.pdf

⁷ <https://gov.md/ro/content/sedinta-guvernului-din-21-decembrie-2022-ora-1100-or-stefan-voda>

- ajustarea cadrului legal pentru eliminarea limitării delegării reprezentanților în consilii, altora decât funcționari publici;

Este de menționat că legislația nici la momentul actual nu interzice cooptarea de membri independenți în consilii. Însă odată cu setarea în strategia sus-menționată a activității ca cel puțin 1/3 din membrii consiliilor companiilor de stat să fie membri independenți, se impune și ajustarea cadrului normativ în vigoare pentru a transpune noua configurație necesară din cadrul consiliilor.

Codul de Guvernanță – instrumentul cadru de bună guvernanță

Codul de guvernanță reprezintă un instrument esențial de bună guvernanță, prin care companiile își asumă angajamentul de a aplica și a se conforma standardelor înalte de guvernanță. Acesta reprezintă un document cuprinzător, care stabilește ansamblul de reguli și principii care guvernează sistemul de administrare, supraveghere și control în cadrul unei companii de stat, și setează rapoartele ce apar între organele de conducere și alte părți interesate în procesul de administrare a companiei. Astfel, de regulă, un cod de guvernanță cuprinde următoarele compartimente cadru: drepturile acționarilor/fondatorului; structura organelor de conducere și obligațiile acestora; politica de remunerare; sistemul de valori și conduită; gestionarea conflictelor de interes; rolul părților interesate; transparența; audit, control intern și managementul riscului. Codul de guvernanță este, de facto, un document umbrelă, care stă la baza elaborării celorlalte documente interne de guvernanță corporativă ale companiei.

Prin implementarea Codului de guvernanță, companiile de stat asigură:

- ✓ clarificarea rolurilor de guvernanță ale organelor de conducere;
- ✓ protecția și utilizarea eficientă a patrimoniului public;
- ✓ promovarea și protejarea drepturilor tuturor părților interesate;
- ✓ gestionarea adecvată a riscurilor și asigurarea conformității activității;
- ✓ implementarea unui mediu de lucru bazat pe integritate și valori etice;
- ✓ politică de remunerare transparentă și echitabilă;
- ✓ persoane cu funcții de conducere competente, integre și cu o bună reputație;
- ✓ transparența și dezvăluirea informațiilor de interes public.

Codul de Guvernanță aduce elemente de noutate, care vin să consolideze managementul companiilor de stat. Astfel, acesta prevede:

- Competențe noi pentru consilii. Codul de guvernanță recomandă constituirea unor comitete specializate pe lângă consiliu pentru examinarea celor mai semnificative subiecte din activitatea companiei (comitet de nominalizare, comitet de remunerare etc.);
- Stipulează că consiliul companiei ar trebui să fie alcătuit dintr-un număr suficient de membri independenți, cel puțin 1/3 din membri; și introduce totodată un set de criterii de evaluare a independenței membrilor consiliului;
- Principiile de remunerare. Sunt introduse criteriile de stabilire a cuantumului remunerației pentru membrii consiliului, ai organului executiv și ai comisiei de cenzori;
- Necesitatea aprobării Codului de conduită în afaceri al companiei;
- Măsuri adiționale pentru identificarea și luarea corectă a deciziilor în cazul tranzacțiilor cu conflict de interese;

Codul de guvernanță pune un accent deosebit pe accederea membrilor independenți, aceștia urmând să asigure realizarea următoarelor funcții:

- susțin adoptarea unor hotărâri independente pe aspecte ce țin de strategie, performanțe, gestionarea riscurilor, conflicte de interese, numiri ale persoanelor cu funcții cheie și standarde de conduită;
- contribuie la elaborarea unei viziuni obiective asupra evaluării performanțelor persoanelor cu funcții de conducere din cadrul companiei;
- examinează performanțele organului executiv în îndeplinirea obiectivelor, atingerea și raportarea rezultatelor;
- asigură integritatea informațiilor financiare și capacitatea adecvată a sistemelor de gestionare a riscurilor;
- protejează interesele tuturor părților interesate;
- gestionează imparțial situațiile privind conflictele de interese dintre părțile interesate;
- contracarează presiunea din partea fondatorului/acționarilor;
- acționează în interesul companiei în ansamblu;
- asigură implementarea celor mai bune standarde de guvernanta corporativă.

Fiecare companie care are adoptat un Cod de guvernanta trebuie să asigure respectarea prevederilor din Cod, și să informeze publicul într-un mod clar și exact în ce măsură se aplică și se respectă regulile de guvernanta. Astfel, companiile de stat trebui să integreze în cadrul rapoartelor anuale ale conducerii o secțiune separată care va cuprinde o autoevaluare privind modul în care este implementat Codul de guvernanta, precum și măsurile luate în vederea asigurării conformării ulterioare a prevederilor care nu sunt îndeplinite la etapa dată. Aceasta va fi însoțită de o declarație de guvernanta corporativă, bazată pe principiul „aplici sau explici”, care va oferi dovada respectării regulilor de guvernanta, sau va justifica, într-un mod detaliat acțiunile sau decizii adoptate, care deviază de la prevederile Codului. Este de menționat că majoritatea companiilor de stat care au adoptat anterior un Cod de guvernanta nu au trecut la un proces sistemic de implementare a acestuia. Respectiv, dincolo de adoptarea propriu-zisă a Codului, este necesar de pus un accent deosebit pe implementarea de facto a prevederilor acestuia. În cadrul companiei, responsabilitatea de asigurare a unui cadru efectiv de guvernanta corporativă îi revine organului executiv și consiliului, prin urmare aceste două organe trebuie să reprezinte și să demonstreze un model de administrație bazat pe profesionalism înalt, funcționalitate, integritate și asumare deplină a responsabilităților de bună guvernanta - dimensiuni la care se înregistrează carențe la momentul actual.

Procedură formală de nominalizare – mecanism de profesionalizare a consiliilor

Conform cadrului legal (Legea nr. 246/2017 cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală și Legea nr. 1134/1997 privind societățile pe acțiuni), atribuțiile membrilor consiliilor sunt largi și complexe, reclamând astfel necesitatea accederii persoanelor profesioniste. Consiliul reprezintă organul decizional principal al companiilor de stat, ceea ce face imperativ ca membrii acestuia să fie selectați într-un mod profesionist și transparent, bazat exclusiv pe criterii meritocratice. Numirea de profesioniști integri în organele de administrare ale companiilor de stat demonstrează, de facto, angajamentul statului de a fi un proprietar responsabil, transparent și credibil. Prin urmare, alegerea membrilor consiliului trebuie să se bazeze pe o procedură oficială, riguroasă și transparentă. Scopul instituționalizării unei astfel de proceduri este de oferi un cadru regulator care să garanteze un proces de selecție competitiv și transparent din punct de vedere decizional, bazat pe criterii de aptitudini și integritate, asigurând astfel profesionalizarea și independența consiliilor companiilor de stat.

Este important de menționat, că procedura de nominalizare trebuie să fie aplicabilă atât pentru funcționarii publici care vor fi selectați în componența consiliilor, cât și pentru membrii independenți.

De regulă, companiile de stat au în componența consiliilor reprezentanți de la Ministerul Economiei, Ministerul Finanțelor, Ministerului Infrastructurii și Dezvoltării Regionale și/sau Agenția Proprietății Publice, dar și sporadic unii membri independenți sau din afara sectorului public. Astfel, participanții la concurs ar putea concura separat pentru cotele atribuite fiecărei categorii de membri în cadrul consiliilor companiei de stat. Este de asemenea de punctat că urmare a unor modificări legislative din toamna anului 2021⁸, membri ai consiliilor companiilor de stat pot fi și persoanele care fac parte din echipa de consilieri a membrilor executivului sau președinției. Această abordare este una contrară bunelor practici OECD, precum și prevederilor Strategiei votate la finele anului trecut, având în vedere că prezintă riscuri de ingerințe politice în activitatea companiilor. Respectiv, se impune și eliminarea normei date.

În continuare, vom face o descriere a principalelor principii și prevederi ale procedurii de nominalizare a membrilor consiliilor care ar trebui să stea la baza elaborării și adoptării Regulamentului dat.

➤ **Procesul de selecție**

Selectarea candidaților la funcția de membru al consiliului companiei de stat trebuie să se realizeze prin concurs organizat de entitatea care acționează în calitate de Fondator. Desfășurarea concursului se derulează cu respectarea principiilor nediscriminării și tratamentului egal, și cu luarea în considerare a fișei de profil al candidatului. Este recomandat ca evaluarea și selectarea membrilor consiliului să fie realizată de către un Comitet de nominalizare compus din reprezentanți ai Agenției Proprietății Publice, Ministerului Finanțelor, Ministerului Economiei, Ministerului de ramură de competență căruia ține politica din domeniul de activitate al companiei de stat, și reprezentanți din afara sectorului public (societatea civilă, mediul academic, sectorul privat, experți în guvernare corporativă). Membrii comitetului de nominalizare trebuie să se abțină de la orice acțiuni ar putea genera un conflict de interese.

➤ **Profilul candidatului**

Cadrul de competențe care va sta la baza selectării candidatului trebuie să fie unul divers, garantând un mixt de aptitudini necesar poziției de membru al consiliului, și asigurând, totodată, nevoia de a construi o echipă diversă. Prin urmare, procesul de selecție a membrilor consiliilor trebuie să fie ghidat de fișa profilului candidatului, elaborată separat pentru fiecare poziție. Profilul candidatului stabilește de fapt care sunt performanțele așteptate de la potențialul candidat la poziția de membru al consiliului. La stabilirea fișei profilului candidatului se iau în considerație aspecte precum: contextul organizațional, strategia, obiectivele și rezultatele așteptate de la compania de stat, cerințele față de consiliu pentru asigurarea unei activități de succes a companiei de stat, asigurarea unei combinații optime de competențe ale componenței consiliului, așteptările Guvernului reieșind din documentele de mandat (pentru companiile unde asemenea document este elaborat).

➤ **Etape și Criterii de evaluare**

Pentru selectarea candidaților, procesul de concurs trebuie să fie bazat pe două etape: (i) etapa de evaluare a dosarului, care va rezulta într-o listă scurtă a candidaților calificați pentru etapa a doua - (ii) etapa interviului. Criteriile aplicate la etapa de evaluare a dosarelor ar trebui în esență focalizate pe 3 dimensiuni care caracterizează global calificarea candidatului:

- i. competențe – cunoștințe teoretice, calificări, experiență profesională;
- ii. reputație – lipsa antecedentelor, sancțiunilor, conflictelor de interese;

⁸ https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=128488&lang=ro

- iii. comportament financiar – performanțele financiare ale companiilor în care candidatul a avut o funcție de conducere sau un interes financiar sporit;

Este important de recunoscut faptul că consiliile diferă în dimensiune, complexitate și impact social.

Prin urmare, importanța relativă pentru fiecare dintre cele 3 dimensiuni și sub-dimensiuni menționate mai sus poate varia în funcție de natura consiliului pentru care sunt selectate persoanele. Astfel, reieșind din profilul consiliu, se va determina cerințele de competență specifice – câte persoane trebuie să posede competențe într-un anumit domeniu de specializare și la ce nivel de experiență.

La etapa interviului, candidații ar trebui evaluați prin prisma următoarelor criterii: calitățile profesionale și personale, cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează compania, motivația, abilitățile manageriale, cunoașterea mecanismului de guvernare corporativă, ș.a. Astfel, procesul de concurs va permite selectarea persoanelor care cunosc bine atât domeniul de activitate al companiei de stat, fiind capabile să contribuie în mod pro-activ la stabilirea și realizarea obiectivelor strategice de creștere, dezvoltare și de eficientizare ale companiei, cât și domeniul economic, investițional și de management în ansamblu. După finalizarea concursului, candidatul/candidații selectați trebuie prezentați Fondatorului/Adunării Generale a Acționarilor spre numirea în funcția de membru al consiliului.

➤ **Condiții de eligibilitate și cerințele suplimentare față de membrii independenți**

Reieșind din prevederile Hotărârii Comisiei Pieței Financiare privind aprobarea Codului de guvernare, dar și aplicând principiile OECD de bună guvernare, sunt stabilite condițiile care fac incompatibilă aspirațiile unui candidat cu funcția de membru al consiliului companiei de stat. Astfel, membru al consiliului companiei de stat nu poate fi:

- conducătorul autorității publice centrale;
- persoana care are o vechime totală de muncă mai mică de 3 ani;
- administratorul și contabilul-șef al companiei de stat;
- membrul comisiei de cenzori al aceleiași companii;
- persoana condamnată, prin hotărâre definitivă și irevocabilă a instanței de judecată, pentru infracțiuni în privința patrimoniului, infracțiuni de corupție în sectorul privat, corupere, traficul de influență, abuz de serviciu sau abuz de încredere, fals, depozitie mincinoasă, dare sau luare de mită.

Pentru membrii independenți sunt stabilite condiții adiționale de eligibilitate. Astfel, membrul independent al consiliului companiei de stat nu poate fi:

- persoana care în ultimii 3 ani a deținut o funcție sau a avut vreo responsabilitate profesională ori a avut un interes sau a fost în relații de afaceri, de ordin direct sau indirect cu compania de stat;
- salariat al companiei de stat sau al unei societăți controlate de aceasta sau care a avut un contract de muncă în ultimii 3 ani cu acestea;
- persoana care face parte din rândul funcționarilor publici;
- persoana încadrată în cabinetul persoanelor cu funcții de demnitate publică;
- persoana care activează sau a activat în ultimii 3 ani în cadrul unei companii private cu domeniul de activitate similar cu cel al companiei de stat.

Totodată, procedura de nominalizare trebuie să prevadă modul în care va avea loc prelungirea concursului, contestarea, principiile de confidențialitate și protejare a datelor cu caracter personal.

Pentru o alocare judicioasă și rațională a resurselor, se propune ca procedura de nominalizare în sens extins și cu prezența membrilor independenți să fie aplicată pentru cele mai mari companii de stat, iar

pentru celelalte companii să fie delegate persoane respectând aceleași criterii de evaluare. Având în vedere că primele 15-20 de companii de stat după cifra de afacere concentrează aproximativ 80-90% din valoarea creată de sectorul corporativ de stat, este prioritar ca eforturile să fie concentrate asupra acestora prin instituirea unor praguri minime pentru cifra de afacere și numărul de angajați care să includă aceste companii. La celelalte companii de stat, promovarea membrilor consiliilor se va efectua în baza unor reglementări proprii ale Ministerului Economiei, Ministerului Finanțelor, Agenției Proprietății Publice și ministerului de ramură după caz. Reglementările date vor fi aprobate prin ordinul ministrului / directorului APP, ținând cont de aceleași criterii de evaluare și eligibilitate ca și pentru companiile mari.

Procedura de evaluare a consiliilor – mecanism de responsabilizare și motivare

Un alt principiu definitoriu al bunei guvernantei corporative îl constituie adoptarea și implementarea unui cadru clar și comprehensiv de monitorizare și evaluare a performanței organelor de conducere. Acesta trebuie să fie orientat pe responsabilizarea persoanelor cu funcții de conducere, ca acestea să manifeste o atitudine pro-activă, și să acționeze în interesele companiei și în interesul public. Este important de menționat, că conform practicilor internaționale, evaluarea consiliilor pune accent deosebit pe aspecte de bună guvernare, transparență și integritate.

Importanța procesului de evaluare a Consiliilor:

- permite analiza gradului de îndeplinire a responsabilităților ce revin membrilor consiliului;
- urmărește îmbunătățirea activității membrilor consiliului, prin asigurarea ca aceștia respectă cele mai bune practici de guvernare corporativă și acționează în raport cu obiectivele și strategia companiei;
- permite identificarea punctelor vulnerabile și a riscurilor în raport cu activitatea consiliului, și a aspectelor care necesită a fi îmbunătățite;
- instituie o claritate cu privire la rolul consiliului în procesul de luare a deciziilor și a creșterii eficienței proceselor de guvernare corporativă;
- crește gradul de conștientizare și responsabilizare a membrilor consiliului;
- permite crearea unor mecanisme obiective pentru determinarea cuantumului remunerației membrilor consiliului.

Cadrul legal național actual tratează foarte evaziv aspectul de evaluare a consiliilor, și nu impune o procedură comprehensivă a modului și criteriilor de evaluare. Această carență adesea determină ca membrii consiliilor să fie pasivi și să nu-și realizeze pe deplin atribuțiile care le revin. Prin urmare, adoptarea unei proceduri de evaluare, instituționalizată printr-un regulament specific, ar asigura reglementarea într-un mod clar al procesului de evaluare a performanțelor consiliilor. Regulamentul trebuie să stabilească scopul evaluării, modalitatea de evaluare, frecvența procesului de evaluare și criteriile de evaluare.

Principiile și prevederile de bază ale Regulamentului de evaluare ar trebui să țină cont de următoarele aspecte:

Regulamentul ar trebui să ofere flexibilitate de a alege dintre mai multe tipuri de evaluare, în funcție de necesitate și context. Decizia privind modul de evaluare îi va reveni Fondatorului/AGA. Metodele de evaluare pot fi: (i) evaluare internă (pe cont propriu); (ii) externalizarea procesului de evaluare prin implicarea de consultanți externi, specializați în guvernare corporativă; (iii) utilizarea unei abordări mixte: pe cont propriu cu coordonarea procesului de către un consultant extern.

Evaluarea ar trebui să vizeze atât evaluarea consiliului în ansamblu, cât și evaluarea individuală a membrilor:

- evaluarea performanțelor colective ale consiliului – se realizează de regulă în baza autoevaluării, aplicând metoda chestionării. Autoevaluarea se concentrează în mod predilect pe guvernanta, inclusiv comunicarea și cooperarea dintre consiliu, fondator/acționari și organul executiv.
- evaluarea performanțelor individuale ale membrilor consiliului – are drept scop aprecierea fiecărui membru al consiliului pe baza acțiunilor sale în timpul ședințelor consiliului și aportul adus de acesta în general. Evaluarea se realizează în baza evaluării încrucișate (evaluarea celorlalți membri) aplicând metoda chestionarului, cu asigurarea confidențialității.

Criterii de evaluare a consiliului și membrilor acestuia. Regulamentul de evaluare trebuie să seteze cadrul de criterii de evaluare în cazul consiliului, ca organ colectiv, dar și să stabilească criterii și parametri pentru evaluarea la nivel individual a membrilor consiliului.

Parametrii care ar trebui să stea la baza evaluării performanțelor colective ale consiliului:

- modul de pregătire și desfășurare a ședințelor consiliului, regularitatea acestora;
- implicarea membrilor consiliului în dezvoltarea strategiilor și planurilor de afaceri ale companiei și aplicarea corectă a procedurilor și politicilor interne;
- supravegherea procedurilor de raportare financiară și management al riscului;
- supravegherea activității directorului executiv și modului în care acesta acționează;
- modul în care consiliul asigură buna reprezentativitate și funcționalitatea relației dintre organul executiv și fondator/acționari;
- capacitatea de apreciere a poziției actuale a companiei și perspectivele și viziunile de dezvoltare a acesteia;
- implementarea Codului de guvernanta corporativă și a altor standarde de guvernanta.

Parametrii care ar trebui aplicați pentru evaluarea performanțelor individuale ale membrilor consiliului:

- prezența la ședințe;
- pregătirea pentru întâlniri;
- lucru în echipă;
- cunoașterea specificului de activitate a companiei;
- viziune strategică;
- implicare și contribuția generală.

Evaluările consiliilor sunt menite să crească eficiența proceselor de guvernanta ale companiilor de stat, care, în instanță finală să se transpună în creșterea performanței financiare și operaționale a companiei. Astfel, scopul evaluărilor este de a identifica punctele forte, constrângerile și potențialul pentru dezvoltarea colectivă și individuală a consiliului, și pentru a permite luarea măsurilor coercitive adecvate. Prin urmare, rezultatele evaluării se vor transpune în: planuri de acțiuni care vor avea ca obiectiv remedierea disfuncționalităților constatate pentru îmbunătățirea activității consiliului sau recomandări de cursuri/instruiri specializate pentru membrii consiliului. De rezultatele evaluării se va ține cont la pregătirea recomandărilor către Fondator/AGA cu privire la componența și structura consiliului. Totodată, rezultatele procesului de evaluare trebuie să servească drept reper pentru nivelul de remunerare a membrilor consiliului.

Concluzii și recomandări

Problemele de guvernanta corporativă care caracterizează la moment sectorul companiilor de stat nu vor putea fi depășite fără un leadership consistent la nivelul statului, care să recunoască importanța și impactul bunei guvernantei și să asigure un cadrul regulator solid pe această dimensiune. Astfel, reieșind din angajamentele asumate în Strategia cu privire la administrarea proprietății de stat în domeniul companiilor de stat, și ghidat de practicile internaționale de bună guvernanta, statul trebuie să aibă la dispoziție și să pună în aplicare instrumente care ar fortifica guvernanta corporativă a companiilor de stat. Dacă este să ne referim la paleta de intervenții pe această dimensiune, putem menționa următoarele recomandări:

- Conform bunelor practici internaționale, statul ca fondator/acționar trebuie să elaboreze pentru companiile de stat cele mai mari (strategice) un document – mandat, prin care să explice raționamentul deținerii în proprietate a acestei companii, viziunea generală cu privire la misiunea și obiectivele companiei, și să detalieze așteptările specifice de la aceasta. Documentul de mandat va servi inclusiv ca temei pentru stabilirea cadrului de competențe necesar selectării membrilor consiliilor.
- Este foarte important ca companiile de stat să adopte un Cod de guvernanta, ajustat la rigorile cele mai recente de bună guvernanta. Codul de guvernanta reprezintă un document cadru, care prezintă angajamentele vis-a-vis de activitatea și procesele interne ale companiei și specifică responsabilitățile și raportul de interacțiune între organele de conducere: Fondator/AGA, consiliul și organul executiv. Delimitarea clară a atribuțiilor fiecăruia dintre organele de conducere este esențială pentru a elimina riscul suprapunerii funcției de proprietate, a celei de supraveghere, și manageriale. Atunci când rolurile acestor actori nu sunt suficient de clar definite, situația poate conduce la pasare atribuțiilor, împiedicând astfel responsabilizarea fiecăruia în parte.
- Adoptarea Codurilor de guvernanta nu trebuie să se rezume la un exercițiu de bifat, așa cum se întâmplă la moment în cele mai dese cazuri. Este necesară punerea efectivă în aplicare a prevederilor Codului și raportarea sistematică și detaliată pentru a demonstra în ce măsură compania se conformează. În acest caz, consiliul trebuie să joace un rol mult mai puternic și să-și afirme autoritatea în procesul de asigurare a bunei guvernante.
- Valorificarea deplină a rolului atribuit consiliilor nu se va putea realiza fără asigurarea unei proceduri competitive de selectare a membrilor acestora. Astfel, reprezentanții statului în cadrul consiliilor trebuie selectați în bază de concurs, care să asigure principiul meritocrației, urmărind în același timp imperativul integrității și transparenței.
- Procesul de selectare a membrilor consiliilor trebuie să asigure inclusiv accesul membrilor independenți (cel puțin 1/3), determinați conform unor criterii stricte de eligibilitate. Rolul membrilor independenți este de a susține adoptarea unor decizii imparțiale și a contracara presiunea din partea fondatorului/acționarilor care poate veni atunci când consiliile sunt formate integral din funcționari publici.
- Pentru întărirea funcției consiliului, stimularea implicării, dar și creșterea gradului de responsabilitate, este necesar ca activitatea consiliilor să fie supusă evaluărilor regulate. Evaluările vor permite aprecierea justă a modului în care consiliul respectă principiile și bunele practici de administrare în sensul transparenței, responsabilității, integrității, și supravegherii. Prin urmare, adoptarea unei Regulament de evaluare va institui claritatea privind parametrii și

cerințele de evaluare, dar și măsurile care se pot lua în funcție de rezultatele evaluării. Totodată, rezultatele evaluării vor servi ca reper pentru stabilirea remunerației membrilor consiliului.

- **Cadrul actual de remunerare a membrilor consiliilor nu este capabil să susțină dezideratul profesionalizării consiliilor și consolidării rolului acestuia în asigurarea bunei guvernante.** Reieșind din nivel maxim admisibil de remunerare a membrilor consiliilor, plafonat la un salariu minim (4000 de lei pentru anul 2023), devine clar că funcția dată este utilizată mai curând ca o formă adițională de remunerație a funcționarilor publici. Astfel, dacă se dorește cu adevărat tranziția la consilii funcționale, devine imperativ stabilirea unui nou mecanism de retribuire, unul suficient de motivant și capabil să atragă persoane calificate, integre și independente. Deși aceasta va implica cheltuieli relativ mai mari pentru compania de stat, costul de oportunitate este net superior atunci când se alege o remunerare mai înaltă a unui consiliul profesionist și implicat, în detrimentul unuia mai puțin costisitor, dar pasiv și slab pregătit. În plus, plafonarea remunerării la un nivel atât de jos poate genera riscul de a nu avea cerere suficientă, dar mai ales calitativă, pentru ocuparea funcțiilor de membru al consiliilor în cadrul întreprinderile mari unde nivelul de responsabilitate este proporțional cu importanța acestora. Pe de o parte, potențialii membri independenți profesioniști ar putea să nu găsească atractiv participarea la concurs și implicarea, iar pe de altă parte, funcționarii publici ar putea alege să participe la concurs doar pentru companiile de stat mai mici, în condițiile în care pentru un nivel de efort și responsabilitate mult mai redus se pot alege cu aceeași retribuire.
- Este necesară îmbunătățirea transparenței guvernantei și activității operaționale a companiilor de stat, prin comunicarea clară către public a mandatului, a obiectivelor companiei și a gradului de îndeplinirii acestora, a costurilor legate de îndeplinirea obiectivelor de politică publică sau a altor activități necomerciale, transparența aferentă remunerării, transparentizarea procesului decizional etc.
- Totodată, realizarea obiectivului de consolidare a guvernantei corporative în cadrul companiilor de stat este inalienabilă de actul de fortificare/restructurare a capacităților de administrare corporativă a Agenției Proprietății Publice.