

- [Home](#)
- [Economie](#)
 - [Financiar](#)
 - [Macro](#)
 - [Energie](#)
- [Administratie](#)
 - [Armata](#)
 - [Asigurari Sociale](#)
 - [Justitie/Ordine publica](#)
 - [Educatie](#)
- [Global / Europa](#)
 - [Orientul Mijlociu](#)
- [Cultura](#)
- [Media / Tech](#)
- [Politica & Doctrine](#)
 - [social-democratie](#)
 - [liberalism](#)
 - [crestin-democratie/conservatorism](#)
 - [marginali](#)
- [Societate / Life](#)
- [Infrastructura](#)

- [Analize](#)
- [Sinteze](#)
- [Reactie rapida](#)
- [Interviu](#)
- [Idei si solutii](#)
- [Opinie](#)
- [Dosar Lenin](#)
- [Romania si Rusia Sovietica](#)

[Aboneaza-te](#) 

[Despre noi](#) | [Contact](#) | [Autori](#)

[Home](#) » [Administratie](#) » [Analize](#) » [Economie](#) » **Citesti:**

[Companiile de stat: in sfarsit in directia buna?](#)

[Otilia Nutu](#) iunie 28, 2016 [Administratie](#), [Analize](#), [Economie](#)

4 comentarii 2,254 Vizualizari

Like 84

Tweet

Unul din putinele lucruri concrete si imediate pe care le poate face un guvern tehnocrat, cu mandat limitat la cateva luni, poate fi imbunatatirea unor chestiuni de guvernanta si de functionare a administratiei. Acest lucru trebuie facut prin clarificarea unor legi in care responsabilitatile nu sunt clare si prin aplicarea lor imediata si in practica.

La inceputul anului, guvernul a adoptat niste modificari la Ordonanta 109 privind guvernanta corporativa a companiilor de stat. Vestea buna e ca modificarile aduc clarificari importante si au trecut si prin Parlament, in forma propusa de guvern, intrand in vigoare pe 4 iunie 2016 (Legea 111).

Ce aduce nou legea? Ceea ce stie lumea despre Ordonanta 109/2011 este ca a fost acea lege care a fortat, macar partial, selectarea competitiva a consiliilor de administratie si a managementului la cateva companii

importante, in locul politrucilor obisnuiti de partid. Din pacate, aplicarea a fost partiala, cu multe intarzieri, in primii ani realizandu-se selectii cu adevarat competitive doar la companiile aflate sub monitorizarea directa a FMI-ului, si nici acolo pe deplin. Sa ne aducem aminte, de pilda, de selectarea “competitiva” a [domnului Ciurel la CE Oltenia](#) sau de scandalurile de la companiile de sub Ministerul Transporturilor, unde managerii si administratorii selectati competitiv fie au fost schimbati cu forta, fie au fost fortati sa-si dea demisia. Sa ne aducem aminte de [scandalurile](#) prin care au trecut de-a lungul timpului managerii de la [Aeroporturi Bucuresti](#), [CFR Marfa](#) sau [TAROM](#). Intarzierile in aplicarea OUG 109, care pana la finele lui 2014 schimbuse conducerea doar pentru 33 de companii mari de stat din cele peste 1500 de companii centrale si locale, sunt bine analizate intr-un [raport al Ministerului de Finante](#). Problemele sunt legate de neasumarea unor responsabilitati clare pentru aplicarea legii, confuzii privind rolul statului ca proprietar vs. companii si conflictele inerente de interese din cadrul autoritatilor care detin companiile, de pilda, intre functia de policy maker si functia de administrator de companii. Ca sa dau un exemplu: e greu sa ai ca atributii de policy eficienta energetica, dar sa si detii companii care isi maximizeaza profitul cand vand mai multa energie.

Ca urmare, intarirea Ordonantei 109 si inzeestrarea acesteia cu niste “colti” e o idee excelenta, chiar daca inca nu sunt rezolvate toate problemele. Iata ce clarificari aduce Legea 111 si in ce masura acestea sunt suficiente.

1. Ordonanta 109 se orienta aproape exclusiv pe selectia managerilor si consiliului de administratie / supraveghere, dar nu construia si un cadru suficient de clar de responsabilizare a statului ca proprietar, a administratorilor si a managerilor de companii. Ceea ce lipsea din lege era in primul rand definirea mai larga a cadrului de guvernanta pentru aceste companii. Pe langa numirea unor oameni competenti, independenti politic si preocupati de bunul mers al companiilor, trebuia definit intai:

- de ce detine statul unele companii? Pentru profituri care sa devina dividende la buget, pentru furnizarea unor servicii publice (ex constructia de sosele sau administrarea fondului forestier sau accesul la servicii de comunicare), sau pentru obiective mixte? Acest lucru se cheama “ownership policy”, o definire clara a politicii statului privind activele pe care le detine si sunt administrate de companii sau regii autonome. In acest moment, Legea 111 are elemente clare de “ownership policy”, in special prin introducerea unei “scrisori de asteptari” cu privire la ce asteapta statul proprietar (autoritatea tutelara) pentru fiecare companie.

- mai general, ce inseamna serviciu public sau “serviciu de interes economic general”? Serviciul de interes economic general SIEG se refera la activitati economice care n-ar fi produse de piata libera, de pilda, retele de transport, servicii sociale etc si pe care statul trebuie sa le finanteze clar si transparent, indiferent ca sunt produse de o companie de stat sau privata. E important ca SIEG sa fie definit si sa fie finantat clar si transparent de la buget. De pilda, subventia de la RATB sau CFR Calatori e exemplul de finantare tipica pentru un SIEG produs de o companie. SIEG este un transport sigur si mai putin poluant decat alternativa, iar statul ii aloca o anumita valoare acestui serviciu. Un cadru de guvernanta corect este acela in care “statul” face contracte de serviciu public pentru furnizarea acestor servicii, alocand o finantare clara de la buget, de pilda, 10 lei / calator / km sau 15 lei / tren / km, intre autoritatea tutelara si compania care presteaza serviciul.

In Romania, problema apare inca de la definirea SIEG (o legislatie fragmentata si cu multe situatii neacoperite, de fapt, nici nu se stie cate servicii publice sunt furnizate in tara asta). Chiar acolo unde serviciul e definit, contractele nu sunt intotdeauna clare, valoarea serviciului e calculata prost sau, pur si simplu, contractul nu este pus in aplicare, cum a fost cazul ani de zile pentru subventia pentru CFR Calatori, mult subfinantata si intarziata in fiecare an.

De ce e importanta definirea SIEG pentru o buna guvernanta a companiilor de stat? Cele mai multe companii de stat nu sunt pur comerciale, ci au intr-o masura mai mica sau mai mare elemente de serviciu public. De pilda: Posta furnizeaza servicii postale, DAR asigura in acelasi timp si acces la astfel de servicii si in zone unde serviciul nu e economic. Hidroelectrica vinde energie intr-o piata concurentiala, DAR cateodata trebuie sa gestioneze apa in asa fel incat sa reduca riscul unor inundatii. CFR Calatori incaseaza bilete de la cei care circula cu trenul, DAR statul vrea sa si stimuleze un mijloc de transport mai sigur si mai putin poluant. Pe scurt, companiile de stat au obiective de multe ori conflictuale; ca sa poti trage la raspundere un manager pentru rezultatele financiare ale companiei, aceasta nu trebuie sa finanteze servicii publice din profituri obtinute comercial; iar serviciul public trebuie finantat de stat, definit ca atare intr-o lege in care e clar ce servicii publice anume vrea statul sa furnizeze. Abia cand se dezbate o asemenea lege si finantarea ei de la buget putem discuta de “mai mult stat” vs “mai mult privat”.

Asadar, Legea 111/2016 **clarifica politica de proprietate a statului** pentru aceste companii, dar **ramane inca**

neclar definit SIEG, ceea ce ar necesita, probabil, o lege in sine care sa clarifice criteriile SIEG si o inventariere a acestor servicii la nivel central si local.

2. Se stabilesc niste responsabilitati clare si coerente pentru stat ca proprietar, administratori si manageri. Foarte pe scurt: o companie are un plan de administrare, aprobat de AGA dupa ce e analizat de CA. Planul are o componenta de administrare si una de management. Cea de administrare e facuta de CA – care raspunde; cea de management, de directori – care raspund. Ambele componente trebuie sa fie coerente si consecvente cu “scrisoarea de asteptari”. Ambele au indicatori clari de performanta financiari si nefinanciari, care se gasesc chiar in contractele de mandat ale membrilor CA, respectiv directorilor. AGA monitorizeaza performanta CA, CA monitorizeaza performanta directorilor, intr-o maniera formalizata cu termene, criterii si sanctiuni.

Ca sa evitam vechea problema a responsabilitatilor impartite pentru decizii, aprobarea AGA e necesara pentru tranzactii de peste 10% din cifra de afaceri, iar tranzactiile de peste 100.000 de euro sunt aduse la cunostinta actionarilor.

3. Se introduc doua chestiuni noi, in mod explicit, pentru protejarea drepturilor actionarilor minoritari: toti actionarii cu peste 5% au acces la orice date despre companie (concret, nu vom mai avea situatia in care Fondul Proprietatea nu putea vedea contractele cu baietii destepti de la Hidroelectrica, desi aveau 20% din actiuni); si toate tranzactiile de peste 100.000 euro sunt aduse la cunostinta actionarilor.

4. In sfarsit, avem termene clare si sanctiuni. Daca directorii sau administratorii nu-si fac treaba si nu-si ating indicatorii, le scade salariul proportional cu gradul de neindeplinire a indicatorilor. Se pun termene pana la care se evalueaza performantele, nu la buna discretie a AGA. Se clarifica faptul ca directorii si administratorii nu pot fi dati afara decat daca isi incalca serios contractul de mandat. Se stabilesc, in sfarsit, termene clare pana la care se vor face selectiile competitive pentru manageri si administratori; pentru auditori, in cadrul companiei; termene pana cand se pot negocia planul de administrare pe ambele componente, contractele de mandat. De pilda, daca o autoritate tutelara nu selecteaza managementul si administratorii pe criterii competitive pana la termenul legal, **plateste amenda**, ceea ce e o premiera.

5. Se introduc coduri de etica si sisteme de monitorizare a conflictelor de interese. Chiar daca prima tentatie e sa fim sceptici, cred ca macar se aduce in discutie in fiecare companie de stat notiunea de conflict de interese si chestiunile de etica. Pur si simplu, conteaza enorm fie si doar sa-ti pui problema ca ar trebui sa-ti bati capul cu asa ceva la tine in organizatie. E un prim pas.

6. Se introduce in sfarsit o supraveghere centralizata a tuturor companiilor de stat. Chiar daca inca din OUG 109 Ministerul Finantelor avea cate un om in consiliile de administratie, e pentru prima data cand se clarifica faptul ca trebuie stranse informatii si date de la toate aceste companii la Ministerul Finantelor. Asa e si normal, pentru ca banii din companiile de stat sunt bani publici. Ca o paranteza, e un semnal bun ca **au fost eliminate exceptiile**, companiile scutite de la aplicarea OUG, ramanand azi doar doua, nominalizate explicit.

Cred ca **definirea SIEG poate fi pasul urmat**, odata ce Ministerul Finantelor va avea acces la toate informatiile despre companiile de stat centrale si locale.

Ce lipseste:

1. Deocamdata, Legea nu are norme de aplicare, care trebuie emise in 4 luni de la publicarea legii. Normele vor fi facute de Ministerul Finantelor. Trag nadejde ca unele mici lipsuri ale legii vor fi corectate acolo.

2. De pilda, **transparenta datelor**. E adevarat ca acum toate companiile sunt obligate sa-si publice rapoarte de activitate si CVurile complete ale candidatilor la posturile de manageri si de administratori. Ceea ce lipseste este obligativitatea publicarii:

- scrisorii de asteptari
- planului de administrare cu indicatori
- contractelor de mandat pentru administratori si directori
- rezultatele monitorizarii performantelor directorilor si administratorilor.

Aceste lucruri sunt **esentiale pentru a putea vedea exact ce fac companiile de stat si cei care au fost selectati sa le conduca.**

Sper, totusi, ca aceste date, care ar urma sa fie centralizate de Ministerul Finantelor, **sa fie disponibile pe site-ul Ministerului Finantelor** si astept cu nerabdare sa vad ce va scrie in norme.

Ce as vrea sa vad in continuare:

- **definirea SIEG**, cum am spus mai sus, pentru responsabilizarea completa a companiilor de stat

- **obligativitatea companiilor de stat care opereaza in domenii competitive sa si vanda competitiv**, asa cum sunt obligate, in mod firesc, sa cumpere competitiv prin achizitii publice. De pilda, o companie de stat care produce energie sa fie obligata sa o vanda prin licitatie. Acest lucru e esential, mai ales ca se lucreaza din greu de la modificarea Legii energiei 123/2012, care obliga toate companiile de stat si private sa vanda energia electrica prin OPCOM. Acel articol a fost o consecinta directa a "baietilor destepti de la Hidroelectrica" si mereu s-a pus problema de ce sa fie fortati si privatii sa vanda pe OPCOM.

- mai general, va trebui sa discutam si despre in ce masura **companii private, dar care administreaza infrastructura sau lucreaza in domenii 100% reglementate, ar trebui sa fie supuse legislatiei achizitiilor publice**. Discutia e importanta in contextul eternelor scandaluri cu "umflatul facturilor ENEL si Apa Nova". Aceste companii gestioneaza retele cu costuri care sunt recunoscute de reglementatori in tarifele finale si se pune problema obtinerii celor mai bune preturi. Nu de alta, dar avem chiar o [directiva europeana unde aceste companii sunt mentionate "cu nume si prenume"](#).

Ai informatii despre tema de mai sus? Poti contribui la o mai buna intelegere a subiectului? Scrie articolul tau si trimite-l la editor[at]contributors.ro

Citeste mai multe despre: [administrator](#), [companii de stat](#), [guvernanta corporativa](#), [management privat](#), [manager](#), [ministerul finantelor](#)

Currently there are "4 comments" on this Article:



1. *victor L* spune:
[28/06/2016 la 18:21](#)

Mi-ar parea bine ca optimismul dvoastra sa se implineasca.

Dar si Ordonanta 109/2011 era scoasa cu bune intentii, dar se spune ca pina la Dumnezeu te maninca sfintii, iar Ordonanta nu a mai fost aplicata cum se cerea.

Credeti ca noile modificari la vechea Ordonanta (Legea 111) nu pot fi trecute cu vederea? doar la toamna vom avea alt guvern, aproape acelasi ca dupa Ordonanta 109 😊

Legile pot fi bune si chiar foarte bune; depinde cine si cum le aplica.

[Răspunde](#)



o *Otilia Nutu* spune:
[29/06/2016 la 15:36](#)

Cred ca de aceasta data se va aplica, pt ca acum exista niste termene clare pana la care sa se aplice si sanctiuni daca nu se aplica.

[Răspunde](#)



- *victor L* spune:
[29/06/2016 la 15:40](#)

Asa sa fie!

Dar imi rezerv o marja de neincredere; deh, prea vechi pe plaiuri mioritice 😊

[Răspunde](#)



2. *Lucian* spune:
[30/06/2016 la 3:37](#)

Comaniile de Stat vor performa DOAR atunci când ele vor vâ fi pârghia dintre a fi bugetar și a fi anteprenor. În sensul că, individul, – care lucrează și face performanță într-o companie de stat din România , în competiție pe piața liberă cu alte companii private sau nu – de la terminarea studiilor până la pensie, să-și ia pensia tocmai din performanțele companiei sub formă de dividende. Procesele complexe ce stau la baza unui astfel de proiect nu sunt simple, dar nici utopice. Ceea ce face el cel mai de preț este angajarea pe termen mediu și lung a unor echipe de vizonari specialiști și buni manageri ,ce caută performanță cu beneficii materiale pe măsură. Băncile și statul vor avea de câștigat. Angajații vor avea de câștigat.

„Sanctiunile” n-au funcționat când pedeapsa era tragerea pe roată, acum când primești 2 ani cu suspendare, despre ce sanctiuni vorbim? Statul nu oferă nimic concret oamenilor de adevărată valoare ce au plecat și pleacă an de an spre marile companii/universități ale vestului pentru a trăi pe niște salarii decente și în niște societăți aproape normale. Ei sunt cei ce pot începe/conduce/proiecta/continua și aplica proiecte sau companii existente. Sunt sigur că și cei din țară ce lucrează la alte companii sau chiar companii proprii vor lua în calcul o astfel de ofertă. Banul și auditul băncii – și al UE unde e cazul -, garanția materială a statului și oferta unei companii ce va fi în parte a indivizilor la finalul proiectului și returnarea investiției sunt poate singura opțiune pentru buna funcționare a companiilor de stat de acum și de viitor.

Brexit-ul va readuce la patria mună doar pe cetățenii români nedoriți nici de britanici, nici de România.

[Răspunde](#)

Connect with your Facebook Account

[Log In](#)

Comenteaza:

Name

Email

Website

Comenteaza

Autor

Otilia Nutu



Ana Otilia Nuțu este analist de politici publice in energie si infrastructura la Expert Forum. [Citeste mai departe](#)

MIHAI MACI – Cel de-al doilea volum din Colectia Contributors.ro



"Atunci când abdică de la menirea ei, școala nu e o simplă instituție inerțială, ci una deformatoare. Și nu deformează doar spatele copiilor, ci, în primul rând, sufletele lor. Elevul care învață că poate obține note mari cu referate de pe internet e adultul de mâine care va plagia fără remușcări, cel care-și copiază temele în pauză va alege întotdeauna scurtătura, iar cel care promovează cu intervenții va ști că la baza reușitei stă nu cunoașterea, ci cunoștințele. Luate individual, lucrurile acestea pot părea mărunte, însă cumulate, ele dau măsura deformării lumii în care trăim și aruncă o umbră grea asupra viitorului pe care ni-l dorim altfel." -

Mihai Maci

- [Comanda cartea cu autograful autorului. Editie limitata.](#)

Top articole

- [Sfârșitul unei iluzii comuniste: sistemul medical „gratuit”, de stat, nu aduce decât moartea](#) - 8,225 Vizualizari
- [Reconfigurări euro-atlantice: noul NATO, noul Occident. România a evitat în ultimul moment impresia ...](#) - 7,874 Vizualizari
- [Lumea după Brexit: britanicii visează la ”epoci de aur”, iar europenii, la ”Taxit”!](#) - 6,345 Vizualizari
- [Bulgarilor le cam place să ne încurce planurile: au „comis”-o și acum 100 de ani. Viitorul nu e totu... -](#) 5,508 Vizualizari
- [Ce inseamna un doctorat...](#) - 4,908 Vizualizari

E randul tau

[editat] Nu exista o "sageata" spre mai complex. Sunt organisme unicelulare mult mai complexe decat...

de: man_and_twin

la ["Lord Kelvin, Darwin și vârsta Pământului: O lecție de profesionalism științific"](#)

Cauta articole

iulie 2016

Lu Ma Mi Jo Vi Sâ Du

[1](#) [2](#) [3](#)

[4](#) [5](#) [6](#) [7](#) [8](#) 9 10

[11](#) [12](#) [13](#) 14 15 16 17

18 19 20 21 22 23 24

25 26 27 28 29 30 31

[« Lun](#)

Valentin Naumescu – Marile schimbari. Crize si perspective in politica internationala. Editie bibliofila



- [Cumpara editia cartonata cu autograful autorului](#)

contributors.ro

Contributors.ro este intr-o permanenta cautare de autori care pot da valoare adaugata dezbaterii publice. Semnaturile noi sunt binevenite cata vreme respecta regulile de baza ale site-ului. Incurajam dezbaterea relaxata, bazata pe forta argumentelor.
Contact: editor[at]contributors.ro

(An essay by Vladimir Tismaneanu and Marius Stan)

[Comrade Putin's Fascist Temptation](#)

Romania si Rusia Sovietica

[Un Game of Thrones de 3.6 mil euro și alte țepe urbanistice de București](#)

ianuarie 16, 2016

[Un exemplu al costurilor de mediu asociate industrializării comuniste: haldele de fosfogips](#)

octombrie 27, 2015

[Un proiect foarte costisitor: fabricarea autocamionului sovietic ZiS-150 in Romania \(1954-1963\)](#)

octombrie 19, 2015

[Dosar Lenin](#)

[Scopul și mijloacele: Reflecții despre secolul XX](#)

mai 11, 2016

[Bolșevismul rezidual și noua transcendență politică](#)

mai 6, 2016

[„Do or die” – Vladimir Bukovski și fețele evlavioase ale democrației occidentale](#)

mai 2, 2016

Pagini

- [Autori](#)
- [Contact](#)
- [Despre](#)
- [Precizari](#)



[Calm, Putere,](#)

[Relaxare.](#)

[Aikido cu mintea si corpul coordonate. Invatati cum sa va relaxati si cum sa va pastrati calmul in conditii de stress.](#)

- [Home](#) |
- [Economie](#) |
- [Administratie](#) |
- [Global / Europa](#) |
- [Cultura](#) |
- [Media / Tech](#) |
- [Politica & Doctrine](#) |
- [Societate / Life](#) |
- [Infrastructura](#)

[Carti online](#) | [Analize](#) |

- [Sinteze](#) |
- [Reactie rapida](#) |
- [Interviu](#) |
- [Idei si solutii](#) |
- [Opinie](#) |
- [Dosar Lenin](#) |
- [Romania si Rusia Sovietica](#)

- [Aboneaza-te la RSS](#)
- [Contact](#)
- [Despre noi](#)