

Companiile de stat sunt folosite în continuare pentru sinecure sau contracte-căpușă de achiziții și vânzări. Doar transparentizarea cu cap va încuraja performanța, crede EFOR

Companiile de stat

DE CE E NEVOIE DE REFORME?



Companiile de stat – cele la care statul deține pachetul majoritar de acțiuni – sunt foarte diverse: unele funcționează mai curând ca un "braț" al administrației, altele sunt companii care nu se deosebesc mult de concurenții lor privați. Există multă confuzie, și nu doar la nivelul publicului larg, în ce privește modul lor de funcționare, cum ar trebui ele administrate, ce înseamnă performanță și, poate cel mai important, de ce sunt ele ale statului și nu ale unor privați. În România, când discutăm despre companii publice, avem în vedere companiile municipale, regionale, și la nivel

central, deținute de ministere. Unele sunt societăți comerciale pe acțiuni sau cu răspundere limitată, altele "regii autonome" – o entitate intermediară între companie comercială și administrație publică. Unele au monopol pe o piață, ca rețelele de transport rutier, feroviar sau de transport și distribuție de energie; altele sunt competitive, ca producătorii de energie electrică și gaze. Unele sunt deținute integral de stat; altele au și acționari minoritari. Există companii în care statul e acționar minoritar (un exemplu ar fi Petrom), dar pe acestea le excludem din categoria companiilor publice;

Proiect derulat de:



luăm în calcul doar cele unde statul are ultimul cuvânt de spus. Unele funcționează pe bază de finanțare de la buget, pe care o primesc ca să livreze un serviciu (de pildă, întreținerea căilor ferate); altele vând un produs pe o piață și încasează venituri de la consumatori, ca orice companie: a se vedea companiile din sectorul producției de energie.

Tocmai din cauza acestei diversități, e greu să le punem de-a valma într-o găleată și să le analizăm "performanța" comparând direct profitabilitatea lor cu a privaților, comparație din care reiese întotdeauna, indiferent cine o face și la ce țară se referă, că ele "performează" mai prost decât privații. Chiar într-o țară funcțională și bine administrată, cum am putea evalua profitabilitatea CNAIR, o entitate care primește bani de la buget ca să construiască autostrăzi, alături de cea a unei companii private care își vinde produsul pe o piață concurențială, de pildă Dacia Renault? Natura activității lor e pur și simplu prea diferită pentru ca măsurarea cu aceiași indicatori să aibă sens.

Prin urmare discuția trebuie să se concentreze pe două aspecte diferite: guvernanta și performanța.

Guvernanta se referă la construcția instituțională în interiorul căreia funcționează o companie, mecanismele care asigură că ea oferă realmente valoare acționarilor și economiei în ansamblu; performanța măsoară "cu cifre": cât de bine își îndeplinește compania obiectivele pentru care există.

1. Guvernanta

Există modele și ghiduri de bune practici pentru guvernanta corporativă a companiilor de stat, de pildă ghidurile OECD sau al Băncii Mondiale. Cele mai bune analize care se fac în prezent pe companiile de stat sunt cele care se uită în principal la guvernanta, pentru că aici lucrurile sunt relativ simple și se poate construi un cadru în care să se evalueze cât de bine sau de prost sunt administrate aceste companii, măsurând competența și integritatea conducerii și relațiile de responsabilitate față de acționari, alți actori din societate, publicul general. În principiu, pentru a construi un cadru bun de guvernanta corporativă a companiilor de stat, trebuie să pornim de la câteva aspecte (enumerare în ghidul OECD¹):

- **Motivul pentru care statul e proprietar**

Statul ar trebui să aibă o politică generală privind companiile de stat și să evalueze periodic de ce deține companiile respective, dacă ele "livrează" sau nu valoare societății și ce are de gând să facă cu ele în continuare.

- **Rolul statului ca acționar**

Deși statul e proprietar, companiile trebuie să fie independente de interferența zilnică a proprietarilor în activitate, exact la fel ca la o companie privată. În realitate, chiar în mediul privat există un conflict inerent între dorințele acționarilor (să scoată cât mai repede profit, adică dividende) și interesele companiei (să se dezvolte pe termen lung, să câștige o cotă mai mare de piață). Din această cauză, consiliile de administrație trebuie constituite din oameni competenți și independenți care, la o adică, să apere interesele companiei ținând piept impulsurilor pe termen scurt ale

¹ <https://www.oecd.org/corporate/guidelines-corporate-governance-soes.htm>

a acționarilor, dar apărându-le în același timp interesele fundamentale pe termen lung.

- **Comportamentul în piață**

Acolo unde companiile sunt în sectoare competitive, ele nu trebuie avantajate în fața competitorilor privați, în niciun fel – nici subvenții pe sub mână, nici excepții de la regulile după care joacă toată lumea. Foarte important, și vom reveni asupra acestui aspect când discutăm despre performanța companiilor de stat: de regulă, companiile de stat au două obiective distincte și, deseori, chiar în conflict. O parte a activității este pentru profit; alta pentru un serviciu în interes public. De pildă, CFR Călători oferă un serviciu într-o piață (transport); dar oferă și un serviciu public (mai puțin poluant și mai sigur decât alternativele, mașină, avion etc). Asta înseamnă că o asemenea companie trebuie să aibă activitatea separată funcțional în două: una pentru maximizarea profitului, alta pentru asigurarea reducerii poluării și creșterii siguranței în transport.

Pentru cea de a doua componentă, serviciul public, trebuie să existe un contract clar, transparent, de serviciu public finanțat de la buget. Mai mult, chiar și orice companie privată care vrea și poate să ofere același serviciu trebuie să poată încheia un contract similar, obținând o finanțare similară de la buget, pentru că subvenția nu este pe companie, ci pe serviciu public în beneficiul consumatorilor.

Așa se asigură și concurența corectă în piața în care funcționează compania de stat, acolo unde vorbim de sectoare competitive și e un principiu de bază în practica europeană privind ajutorul de stat.

- **Tratament echitabil al acționarilor**

Toți acționarii au drepturi, inclusiv cei minoritari – de pildă, de a fi în permanență informați cu privire la toate operațiunile companiei și la modul în care își îndeplinesc atribuțiile directorii executivi, dar și de a avea un cuvânt de spus în deciziile majore, precum selecția consiliului de administrație.

- **Obligații față de alți actori**

De la comportamentul echitabil în piață și până la interdicția finanțării politice, există o gamă largă de activități în care firmele trebuie să respecte norme minime, de bun simț.

- **Transparență**

Companiile de stat trebuie să respecte toate cerințele de transparență, contabilitate și audit, îndeplinire a normelor (de ex de mediu) impuse firmelor listate la burse, chiar dacă ele însele nu sunt listate. Publicul (în calitate de beneficiar ultim al companiilor de stat, reprezentat în acționariat prin autoritatea tutelară, minister sau primărie) trebuie să știe situația lor financiară, dar și cine administrează companiile, câți bani încasează din asta și ce-i recomandă pentru poziție.

- **Responsabilitatea consiliului de administrație**

În board-ul companiilor trebuie să fie oameni competenți și responsabili, cu mandat clar și evaluați periodic cu privire la modul în care și-au îndeplinit mandatul.

Dacă sunt îndeplinite toate condițiile, așteptarea e că aceste companii ar trebui să "funcționeze bine". Adică să fie "performante" – și de multe ori

**Subvențiile
acceptabile sunt
pentru consumator,
nu pentru acoperirea
ineficiențelor unei
companii de stat**

exercițiile de evaluare a companiilor de stat se opresc aici, la cadrul de guvernare.

În România există legislație destul de bună pentru guvernarea companiilor de stat; problema e cum se aplică.

Cea mai vizibilă chestiune în spațiul public de câțiva ani, mai exact de la adoptarea OUG 109/2011, este cea a selecției managementului și a directorilor executivi, selecție care ar trebui să fie competitivă și pe criterii de competență pentru companiile mai importante care intră sub incidența legii.

În 2016, Legea 111 (care aproba cu modificări OUG 109) a adus și alte îmbunătățiri substanțiale, de pildă a introdus "scrisoarea de așteptări" (mandatul dat de autoritatea tutelară companiei pe care o deține) și "declarația de intenție" a candidaților la pozițiile de administrator sau manager – planul fiecăruia pentru a atinge obiectivele companiei. Legea 111 a stabilit un mod mai clar prin care "așteptările" acționarului se traduc în contractele administratorilor și directorilor și în indicatorii de performanță, precum și a limitat posibilitatea înlăturării abuzive din funcție pentru neîndepliniri minore ale indicatorilor; și a întărit drepturile acționarilor minoritari, până atunci aproape neglijate.

Chiar după adoptarea Legii 111, o chestiune a rămas în aer: **nu există o politică centralizată de acționariat a statului** care să permită o abordare coerentă a companiilor de stat, a rațiunii pentru care statul deține acțiuni la toate companiile de stat, cum se "leagă" acțiunea statului prin companiile de stat de celelalte atribuții pe care le are statul.

În lume există diverse modele pentru acționariatul statului: fie centralizat (o entitate a statului are rolul exclusiv de a gestiona participațiile statului); fie dual (ministere de resort, cu raportări către Ministerul Finanțelor); fie există o agenție de coordonare care monitorizează performanța companiilor de stat și sprijină ministerele de resort să le administreze mai bine; fie există două-trei entități care gestionează diferite portofolii de companii de stat.

Noi am optat pentru modelul dual, care funcționează și nu prea (adică funcția de monitorizare a Ministerului de Finanțe e destul de slabă: a se vedea lipsa sancțiunilor aplicate autorităților tutelare pentru

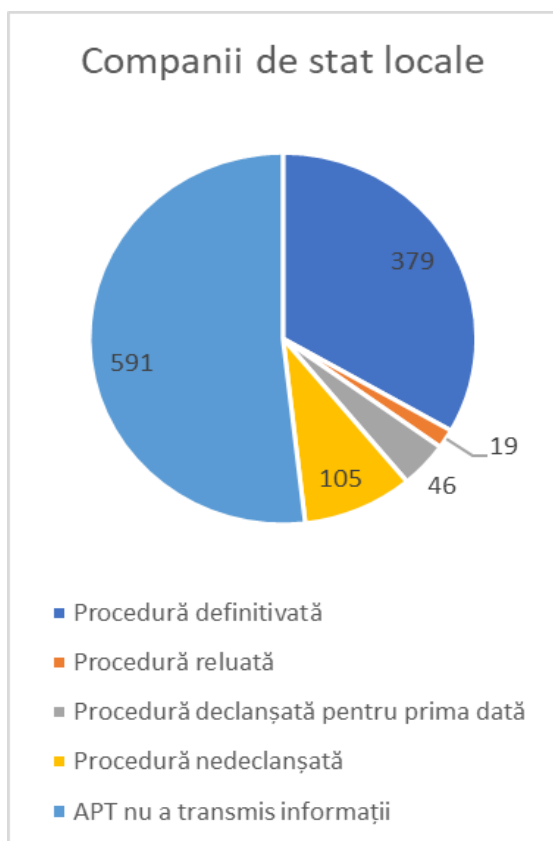
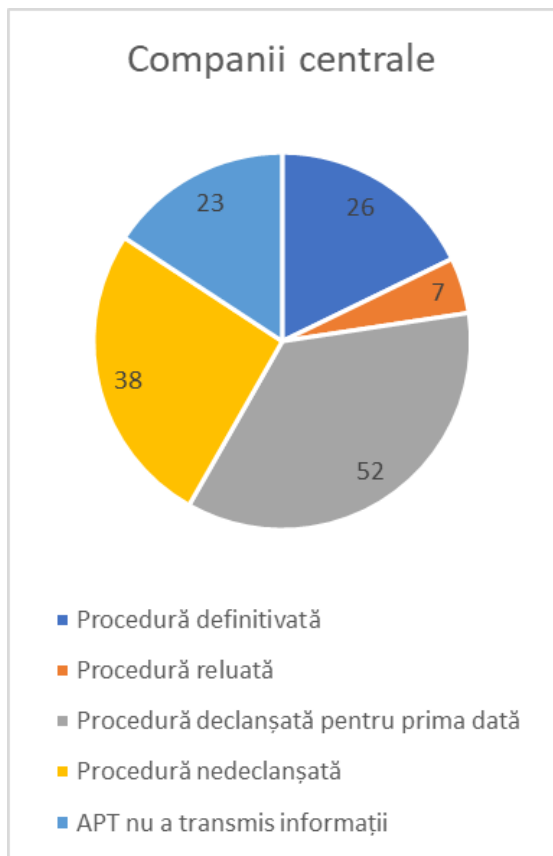
nerespectarea legii în selecția competitivă a consiliilor de administrație și a managementului). În general, tendința în lume este de centralizare, tocmai pentru a da coerență politicii

de acționariat a statului și a-i crește responsabilitatea.

În România discuția e însă mai complexă și trebuie nuanțată în funcție de "specificul locului": ar fi modelul centralizat recomandabil pentru o țară coruptă? Dacă am aduna laolaltă toate companiile de stat, Hidroelectrică, CNAIR, Poșta Română, Romsilva șamd, nu cumva am crea borcanul de miere perfect pentru politizare și clientelizare încă și mai crâncene decât ce vedem azi?

Riscul există; de altminteri, observăm chiar și acum că marea bătălie politică la fiecare investitură de guvern e de regulă pe ministerele "bănoase" (Energie, nu Economie; Transporturi, nu Educație șamd.); nu întâmpător, în majoritatea cazurilor acestea sunt și cele care dețin grosul companiilor de stat. Probabil, ținând cont de acest lucru, o variantă mai bună ar fi

Marea dilemă: să centralizăm sau nu proprietatea statului asupra companiilor de stat?



Stadiul aplicării OUG 109. Sursa: Ministerul
Finanțelor

modelul **agenției de coordonare**: ministerele rămân proprietare, dar există o entitate specializată care se ocupă numai cu monitorizarea companiilor de stat. Este, de altminteri, modelul pe care înțelegem că l-am propus în PNRR .

Au existat încă de la începutul anului niște eforturi pentru **centralizarea și întărirea capacității de monitorizare** la nivel central a companiilor de stat. La Ministerul Finanțelor, s-a propus un HG care modifica structura internă a direcțiilor din minister, înființând o Direcție pentru guvernanță corporativă (care ar fi preluat atribuțiile și personalul de la actuala direcție generală management al domeniilor reglementate specific și ar fi întărit rolul de monitorizare).

În același timp, și oarecum în paralel, s-a propus un OUG care nu a fost discutat și aprobat încă pentru înființarea unui departament special la SGG. Acesta urma să preia personalul și responsabilitățile de la Ministerul Finanțelor, pentru a deveni o unitate de supraveghere centralizată a companiilor de stat, pentru toate companiile, și centrale, și de la nivel local (cca 1700 care fac obiectul legii din vreo 2400 de toate de care se știe). Scopul era întărirea monitorizării și coordonarea politicii statului în privința companiilor de stat centrale și a unora de la nivel local mai importante (de pildă, utilitățile publice – apă-canal, termoficare, managementul deșeurilor etc.).

Pe de altă parte, există și argumente puternice pentru mutarea unor companii de stat de la ministerele de resort către altă autoritate centrală. Asta nu doar pentru o mai bună coordonare a politicii de acționariat a statului, dar și pentru corectarea unor **probleme de conflict de interese**. Avem, de pildă, Ministerul Energiei sau Ministerul Transporturilor, care au în

portofoliu companii operând în piețe concurențiale – piețe ale căror reguli generale le fac tocmai ministerele în cauză. De pildă, Ministerul Energiei este acționar majoritar la Hidroelectrică, Nuclearelectrică, CE Oltenia, ELCEN, Romgaz, în total cca 50% din producția de gaze naturale și cca 80% din producția de energie electrică. La fel, Ministerul Transporturilor este acționar la CFR Călători, care rămâne principalul jucător în piața transportului feroviar de pasageri.

În ce măsură cele două ministere pot, pe de o parte, să facă politici în domeniile respective, să aibă inițiativă legislativă pe legile mari care privesc funcționarea celor două sectoare, în care se pune inclusiv problema deschiderii piețelor pentru concurenți privați și noi jucători? Cum poate iniția Ministerul Energiei legea energiei, care include regulile generale de piață pentru toți jucătorii? Cum ar putea face politici de reducere de emisii și eficiență energetică, atâta timp cât are în portofoliu companii care o duc bine tocmai când crește cererea de energie în piață?

Tocmai din acest motiv, noi am mai recomandat și în trecut ca **Ministerul Energiei să cedeze companiile din sectorul producției de energie** unei alte entități (de pildă, Finanțe sau o agenție specializată în administrarea companiilor de stat), preluând înapoi în portofoliu Transelectrica și Transgaz, care au un rol important în securitate energetică și acces la piață pentru noi jucători. Faptul că însuși ministerul are probleme în a pricepe rolul său se vede din dificultățile întâmpinate pe PNRR: a durat luni de zile până să se înțeleagă faptul că ministerul nu e doar acționar al unor companii pe care să le favorizeze, ci

trebuie să fie un arbitru imparțial între companiile sale și privați.

Același lucru ar fi valabil și pentru Ministerul Transporturilor, care ar putea păstra companiile de infrastructură (CNAIR, CFR Infrastructură, Aeroportul Henri Coandă etc.), dar ar putea ceda acționariatul companiilor de stat din sectoare competitive (CFR Călători, CFR Marfă, TAROM) unei alte entități a guvernului central, pentru a nu împiedica ministerul să-și îndeplinească principala funcție, cea de politici publice de transport. Cu alte cuvinte, **nu există neapărat o soluție optimă, model centralizat sau centralizare "soft"; fiecare are avantaje și dezavantaje**; ele trebuie bine cumpănite, dar este evidentă nevoia de a exista cel puțin o entitate care să asigure coordonarea de politică a acționariatului statului.

Ministerele de resort sunt deseori în conflict de interese între misiunea lor și deținerea de companii de stat

Pentru companiile din sectoare competitive și care înregistrează profituri – ca Romgaz, Hidroelectrică, Nuclearelectrică șamd – sau care ar putea înregistra profituri – TAROM, CFR Marfă șamd

– s-ar mai putea gândi și înființarea unui fel de "Fond Proprietatea". Adică o entitate care să administreze participarea statului la aceste companii (sau măcar o parte din ea) și să fie gestionată de un fond de investiții selectat competitiv dintre cei mai buni administratori de fonduri la nivel global, cum a fost cazul cu Franklin Templeton.

Evident, se pune problema unui fond de investiții doar acolo unde companiile de stat sunt profitabile și în sectoare competitive (și unde, de fapt, ar începe discuția justificării proprietății de stat). Evident, și aici există argumente pro și contra, mai ales dacă ne uităm la experiența

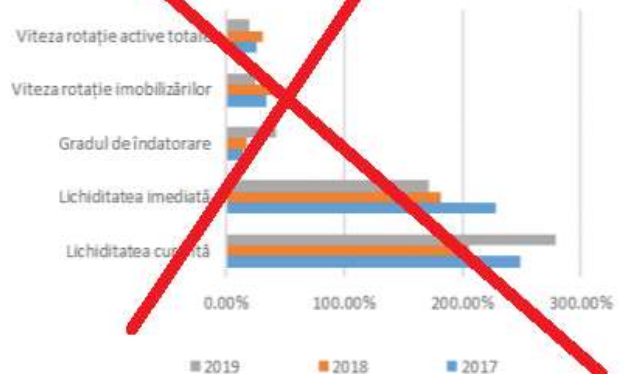
Fondului Proprietatea în administrarea companiilor de stat în anii din urmă. Pe de o parte, au fost principalii critici ai măsurilor nerealiste, neprofitabile de la CE Oltenia sau Hidroelectrica (planul de restructurare, contractele cu "băieții deștepți"). Pe de altă parte, nu au criticat niciodată practica distribuirii a 90% din dividende către acționari, care a dus la decapitalizarea companiilor de stat, la reducerea cheltuielilor de întreținere, în beneficiul profiturilor pe termen scurt. Aici apare o dilemă clasică de guvernanta corporativă care afectează și companiile private și pe care am menționat-o mai sus: interesul companiei poate fi diferit de cel al acționarilor săi.

Revenind la problemele generale de guvernanta a companiilor de stat: intuitiv, ne dăm seama că e ceva în neregulă dacă pe funcțiile de administratori și directori executivi sunt puși oameni care n-au vreo legătură cu domeniul, doar pe criteriul apartenenței la gașca potrivită. Pe lângă indignarea firească în fața imposturii și clientelismului, întrebarea care se pune e: se vede acest lucru în performanța companiilor sau nu?

2. Performanța

Cum am menționat mai sus, există o tentație firească a celor care lucrează cu cifre (de la FMI, Comisia Europeană, OECD și până la Ministerul Finanțelor sau Consiliul Fiscal) să adune laolaltă indicatorii pentru companiile de stat și să calculeze profitabilitatea lor, cifrele de afaceri, vânzările, cheltuielile, indicatori de lichiditate șamd, punându-le direct în oglindă cu companiile din mediul privat. Abordarea e greșită cel puțin acolo unde scopul companiilor nu este doar de a fi actori pe o piață pe deplin concurențială, ci au și rol de serviciu

~~Prezentare grafică:
Evoluția indicatorilor de lichiditate, risc și gestiune pentru
aceleași 217 ÎPC active în perioada 2017-2019~~



~~Prezentare grafică:
Evoluția indicatorilor de rentabilitate pentru aceleași 217
ÎPC active în perioada 2017-2019~~



Analiza de tip indicatori globali de profitabilitate, punând la un loc CNAIR, RADET, CFR și Hidroelectrica, nu are prea mult sens, deși e cel mai simplu de făcut. Sursa: Ministerul Finanțelor

public. Adică aproape toate: în definitiv obligația de serviciu public justifică de fapt acționariatul statului! Desigur, partea de serviciu public e mai mică sau mai mare în firmele de stat, în funcție de specificul activității lor: în CNAIR sau TVR mai mult decât Hidroelectrica sau Nuclearelectrica.

Chiar așa stând lucrurile, există totuși o **metodă prin care putem monitoriza performanța**; iată pașii:

- Delimităm clar partea de **“for-profit”** de partea de serviciu public.

Asta ar asigura comparabilitatea directă a profitabilităților: în timp, ori prin benchmarking cu sectorul privat, ceea ce permite chiar și agregările care le plac acum analiștilor. În acest timp, partea de serviciu public, **evidențiată distinct și nefinanțată încrucișat prin profituri**, ar trebui să fie finanțată direct, transparent, democratic din bugetul de stat aprobat prin Parlament

- facem comparații parțiale, pe domenii, cu companii similare, în timp pentru aceeași companie sau prin benchmarking cu companii de același tip din alte țări, ca să vedem **cât de bine livrează componenta de serviciu public**.

Adică, pentru a folosi comparația anterioară, nu punem alături profitabilitatea CNAIR cu a Dacia Renault, nici nu le adunăm profiturile

ca să vedem rentabilitatea medie a companiilor din România, ci analizăm cât livrează în termeni de km de autostradă pe milionul de euro de la buget față de companii similare din Franța, Italia șamd. Putem apoi compara și peste timp: după ce a fost numit consiliul de administrație și managementul, s-a livrat mai rapid și mai ieftin față de cum era până acum?

Într-un studiu EFOR de acum câțiva ani², în care am evaluat cadrul de guvernare și am construit indicatori care să măsoare obiectiv performanța companiilor din 4 țări, am procedat în felul următor:

1. Am selectat companii similare din patru țări (România, Bulgaria, Italia, Cehia) pe principalele domenii acoperite de companii de stat din toate statele, și le-am dat note în funcție de cât de bine erau guvernate (cât din principiile ghidului OECD îndeplineau)
2. Le-am distribuit pe un continuum între “serviciu public pur” și “profit pur”. Cele aproape de “profit pur”

	RO	IT	BG	CZ
CENTRAL / REGIONAL				
Drumuri	CNADNR	ANAS	MRDPW	RSD
Căi ferate	CFR Calători	Trenitalia	BDZ (passenger)	CD (passenger)
Energie electrică	HE, CEO, ELCEN	IREN	NEK	CEZ
Gaze	Romgaz	IREN	Bulgargaz	
Porturi	Constanta		Varna	
Aeroporturi	OTP		Sofia AP	
Fond silvic	Romsilva		SW SOE - Blagoevgrad	Lesy Ceske
Poștă	Posta Romana		BG Post	Ceska Posta
LOCAL				
Transport local	RATB	Metro Milanese	Sofia Metropolitan	DPP
Termoficare	RADET	IREN	TOPLO	
Apă	Apa Vital	AMIU Genova, AQUE Torino	Russe water	
Salubritate		AMIU Genova		

Notarea companiilor de stat după guvernare

² <http://www.statecapture.ro/a-comparative-assessment/>

Bunuri/servicii publice	Bunuri/servicii comerciale
Finanțare buget (impozite generale) Agenție publică	Consumatorii plătesc (preț) Companii pe profit
Comaniile de stat	

Performanță: livrare @ cost rezonabil

Separare clară bunuri publice / profit

Performanță: maximizarea profitului

CNADNR, ANAS	RAI Uno	Posta Romana	Hydroelectrica HPP
MRDPW, RSD	TVR public television	Ceska Posta	Romsilva
CFR Infrastructure	TOPLO	BG Post	SW SOE - Blagoevgrad
	RADET	Lesy Ceske	Romgaz, Bulgargaz fz
	IREN DH	Port Constanta, Burgas	TAROM airlines
	CFR Calatori	Aeroport Otopeni, Sofia Airport	IREN gas
	Trenitalia		IREN electricity
	BDZ Passenger		NEK CEZ
	CD Passenger	CFR Marfa	CE Oltenia electricity
	RATB, Metro M		Apa Vital, IREN water
	Sofia Metro, DPP		AQUE Torino
	Transelectrica (reglem), Bulgargaz conducte		ELCEN

Apoi le-am împărțit pe un continuum serviciu public - profit

- sunt practic companii comerciale aproape 100%, deci performanța lor poate fi calculată pe indicatorii știuți. Cele aproape de extrema cealaltă, "serviciu public pur", companii care primesc finanțare de la buget pentru a construi infrastructură, își demonstrează performanța livrând maximum posibil la un buget dat. Pe cele aflate "între", ideal ar fi să separăm complet partea de serviciu public de cea de profitabilitate și să le analizăm separat. Până una-alta, deoarece acest lucru nu se întâmplă sau nu e suficient de transparent, am găsit o soluție parțială, adică ...
- ... am construit niște indicatori comparabili între țări sau comparabili în timp. Scopul e limitat: nu vom vedea exact dacă o companie funcționează bine decât raportat la altceva, la alte companii similare sau la propria performanță din trecut. Pe scurt, nu veți găsi un indicator care să vă spună cifra "atât se fură sau se irosește în total din companiile de stat", ci doar "managementul de

azi e mai performant decât cel din trecut sau mai puțin performant decât cel al companiilor de același tip din alte țări".

- Din toți indicatorii posibili (câteva sute), am selectat câțiva care să permită comparațiile. Pe scurt, o companie de stat poate funcționa prost (subperforma) dacă: vinde mai ieftin decât ar trebui (pe modelul "băieților deștepți" de la Hidroelectrica, odinioară); cumpără mai scump decât ar trebui (achiziții supraevaluate, salarii "nesimțite", număr excesiv de angajați raportați la ce se livrează); livrează servicii mai proaste decât ar trebui (de pildă, circulă cu trenurile goale); nu-și plătește datoriile și face arierate. Se mai pot urmări și alți indicatori de "căpușare" – de pildă, profitabilitatea partenerilor privilegiați față de profitabilitatea celorlalte companii din sector, de pildă, companiile de construcții, pentru lucrările de infrastructură. Lista completă de indicatori pe tipuri de companii de stat o găsiți mai jos.

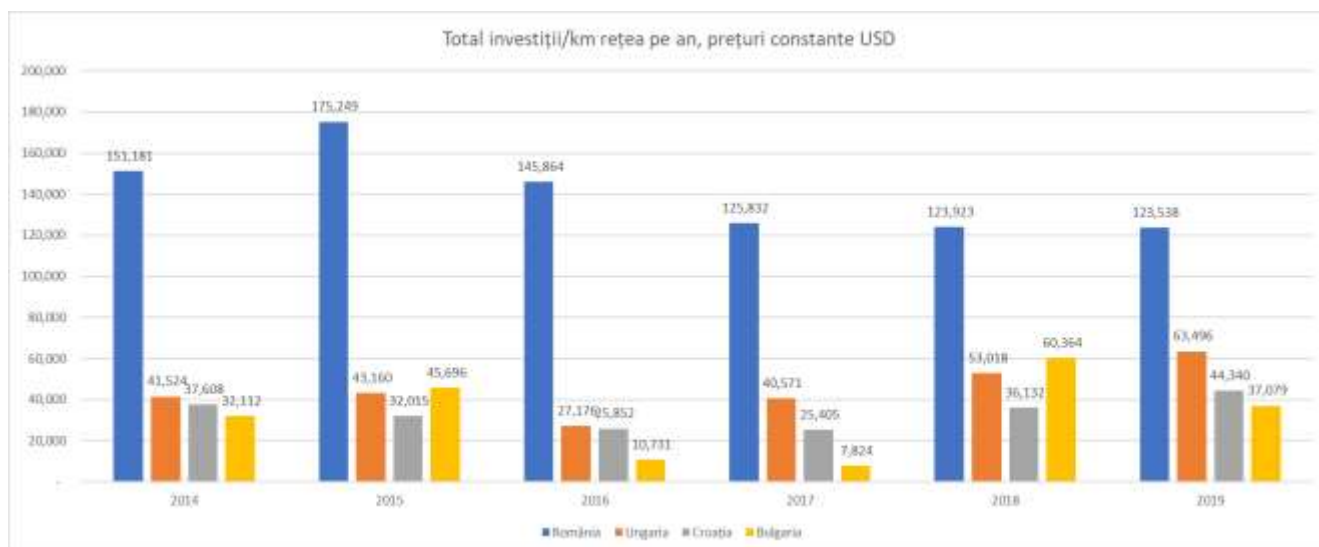
- Rutier: Total cost investiții / km rețea, profitabilitate parteneri favorizați vs piață
- Transport feroviar de persoane: cost/călător-km (costuri totale operaționale/călător-km)
- Energie, gaze: profitabilitate comparată cu companii cu structură similară; GWh/angajat; profitabilitate parteneri favorizați vs piață
- Păduri: profitabilitate vs conservarea fondului silvic
- Porturi: trafic per angajat (aeroporturi – călători; porturi – cargo)
- Poștă: Comparație direct profitabilitate între țări (considerând că toate poștele publice au ponderi similare ale componentei de serviciu public)
- Transport local: cost/călător-km; apă: cost/m³
- Termoficare: arierate sau subvenții totale/GCal

Trebuie repetat faptul că nu există indicatori perfecți și niciun indicator nu spune întreaga poveste care ar fi de spus: ei arată **tendențe** și **evoluții** sau **situația relativă a unei companii față de o companie similară din altă țară**; analiza

cantitativă, pe cifre, trebuie continuată și calitativ, ca să aibă sens. De pildă: faptul că niște companii publice de termoficare fac arierate poate arăta nu neapărat ineficiența lor și a managementului, ci decizia primărilor de a nu-și onora obligațiile asumate privind subvențiile și recunoașterea integrală a costurilor. La fel, arieratele căilor ferate pot ține de faptul că Ministerul Transporturilor nu respectă sau nu a făcut un contract de serviciu public corect.

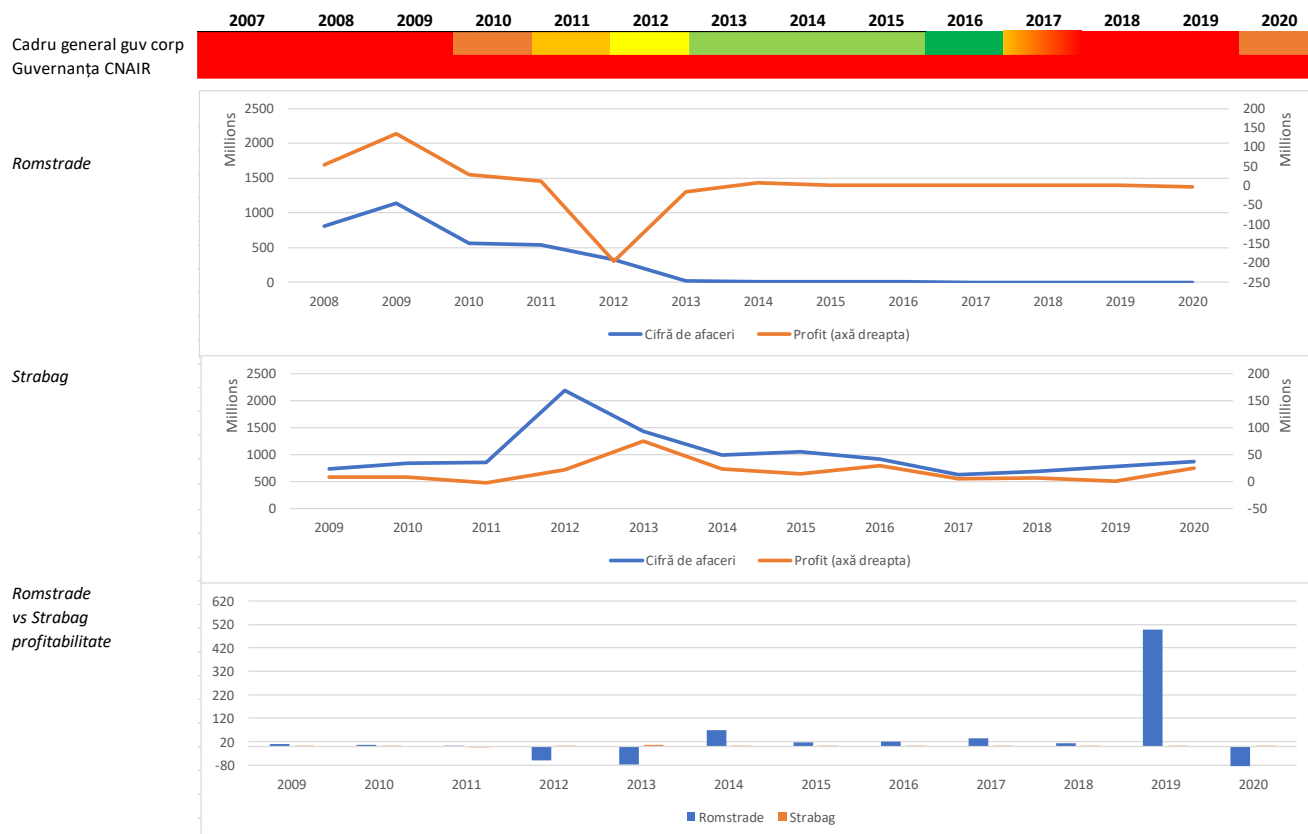
Guvernanța companiilor de stat ține deci nu doar de conducerea companiei, ci de toate aspectele menționate mai sus pentru cadrul de guvernanță corporativă a companiilor de stat: în cazul nostru, rolul statului (sau municipalității), comportamentul său ca acționar, politica sa de acționariat, măsura în care statul își duce la îndeplinire obligațiile asumate față de companie, de pildă, prin contractul de serviciu public.

Studiu de caz: aplicând metoda de mai sus, se poate vedea dacă, de exemplu, schimbarea managementului și consiliului de administrație la CNAIR sau a modului în care e administrat duce la creșterea sau înrăutățirea



Ind. 1. Sursa: calcule pe date OECD, Eurostat

Companiile de stat – de ce e nevoie de reforme?



Ind 2. Profitabilitate parteneri. Sursa: MF

performanței? Cu siguranță nu ne uităm la "profitabilitatea" companiei sau la evoluția "cifrei de afaceri", pentru că nu are prea mult sens. Ne putem uita, în schimb, la indicatori precum:

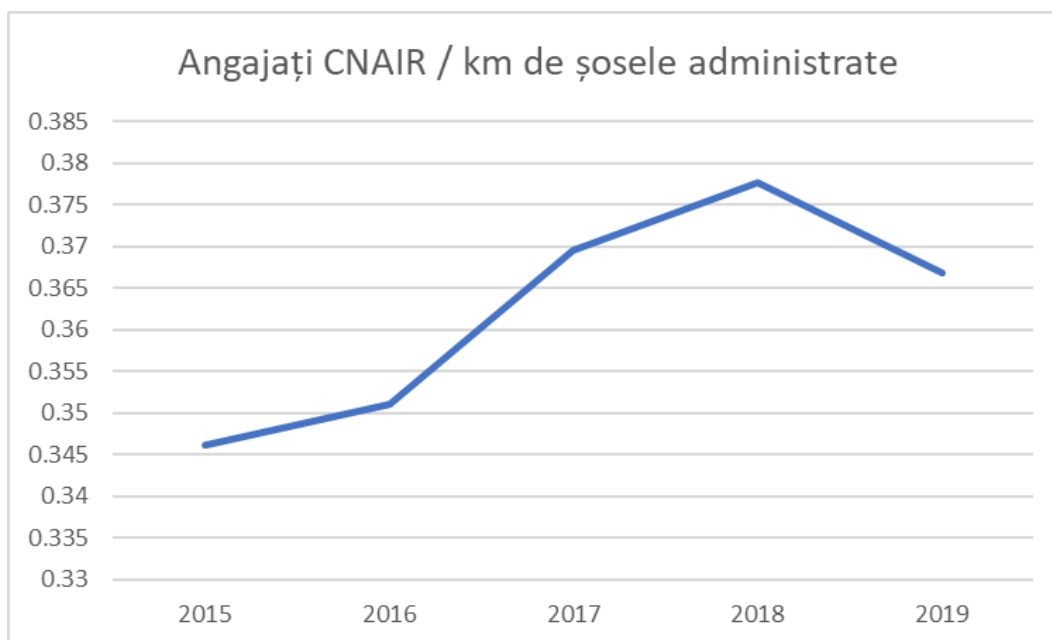
- Costul total per km de drum, construcție sau întreținere. Am ales costurile de investiții totale în rețea – construcții noi, reparații capitale – pentru că sunt cam singurele date comparative disponibile (calculând în baza datelor OECD³ și Eurostat⁴) care se raportează la întreaga rețea și cum este administrată modernizarea ei (nu doar la cei câțiva km de autostradă care se construiesc pe an). Un asemenea indicator ne spune cât de bine sau de prost

sunt cheltuiți banii publici pentru infrastructura rutieră.

- Profitabilitatea partenerilor CNAIR în contracte de construcție de-a lungul timpului. Pentru a ne face o idee dacă compania a fost căpușată sau nu – și dacă acest lucru s-ar vedea și din cifre, nu doar pentru că știm faimosul scandal legat de contractul Transalpina, am comparat indicatorii de profitabilitate ai Romstrade cu o companie internațională (Strabag) care derulează proiecte finanțate din fonduri UE, adică unde achizițiile sunt cât de cât controlate. În graficul care ilustrează acest indicator am corelat și cu "notele" pentru cadrul de guvernare corporativă.

³ <https://stats.oecd.org/>, costuri per capita USD infrastructură transport

⁴ <https://ec.europa.eu/eurostat/>, vedeți secțiunea Transport



Ind 3. Intensitatea sinecurilor. Sursa: MF

Se mai pot construi și alți indicatori – de pildă, putem vedea câți angajați per km de șosea administrată are CNAIR; un indicator care permite compararea performanței CNAIR în timp, dar nu neapărat cu alte țări (în general, forma de administrare a drumurilor diferă, unele țări ca Polonia sau Franța au mai puține drumuri naționale și mai multe regionale etc.).

Ce constatăm?

1. Cheltuielile cu modernizarea rețelei sunt mai mari decât în alte țări din regiune. Acest lucru poate sugera achiziții supraevaluate – a se vedea și investigațiile Consiliului Concurenței din anii trecuți și scandalurile de corupție; cifrele par să le confirme.
2. Romstrade a înregistrat un profit excepțional, fără legătură cu performanțele trecute, în momentul construcției *Transalpina*. După aceea a intrat în insolvență; chiar dacă mai există, compania nu a reușit să reintre în piață, pentru că pur și simplu nu avea anvergura unui constructor serios. În principiu, insolvența e un

mecanism prin care se încearcă repunerea pe picioare a unei companii care ar avea o șansă să-și revină – Romstrade n-a putut, după tunul din 2009.

3. Numărul de angajați a crescut mai repede în 2017-2018 decât ar fi justificat-o evoluția infrastructurii de autostrăzi și drumuri naționale în România – adică ne putem aștepta că o parte din noile angajări au fost posturi pentru diverse sinecuri.

Cu alte cuvinte, dacă datele "la pausal" pentru indicatori de performanță financiară nu ne spun nimic, asta nu înseamnă că nu putem face niște analize care să arate dacă o companie unde se aplică criteriile de guvernare corporativă obține și performanțe mai bune. Se pot construi seturi de date, țintite pe specificul celor mai importante domenii, care să permită comparația în timp și cea cu companii similare din alte țări – nu companii comerciale, ci unele care să aibă același profil de activitate combinată serviciu public și "for profit".

Este nevoie însă de publicarea cât mai multor date privind activitatea companiilor, ce livrează ele publicului în contrapartidă cu banii pe care îi încasează, fie direct de la consumatori, fie de la bugetul statului, care să permită o analiză corectă a performanței lor și a măsurii în care aceste companii își ating obiectivele.

Otilia Nuțu este expert de politici publice la



Semilunei 7, ap. 1
București

www.expertforum.ro

[Sursa foto copertă](#)

Material realizat cu sprijinul financiar Active Citizens Fund România, program finanțat de Islanda, Liechtenstein și Norvegia prin Granturile SEE 2014-2021. Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Granturilor SEE și Norvegiene 2014-2021; pentru mai multe informații accesați www.eeagrants.org
