

## Cuprins

PREFAȚĂ.....	9
<b>CAPITOLUL I. GUVERNANȚA CORPORATIVĂ:</b>	
<b>PERSPECTIVE GENERALE .....</b>	<b>15</b>
I.1. Conceptul de guvernanză corporativă.....	15
I.2. Scopul și necesitatea guvernanzei corporative.....	22
I.3. Principiile guvernanzei corporative .....	25
I.4. Modelele guvernanzei corporative.....	28
I.5. Guvernanză corporativă a întreprinderilor de stat.....	35
I.6. Guvernanză corporativă la nivel internațional .....	42
<b>CAPITOLUL II. ÎNTREPRINDERILE PUBLICE ÎN ROMÂNIA.</b>	
<b>SPECIFICUL GUVERNANȚEI CORPORATIVE .....</b>	<b>48</b>
II.1. Întreprinderile publice în România. Rol, istoric și evoluție .....	48
II.2. Legislația națională în domeniul guvernanzei corporative .....	56
II.3. Modificările legislative recente și impactul acestora asupra întreprinderilor publice .....	71
II.4. Administrarea și conducerea întreprinderilor publice .....	84
II.4.1. Considerații introductive.....	84
II.4.2. Componenta consiliului de administrație/supraveghere al societății – întreprindere publică .....	97
II.4.3. Selecția, desemnarea și revocarea membrilor consiliului de administrație/supraveghere .....	105
II.4.4. Remunerația membrilor consiliului de administrație/supraveghere .....	111
II.4.5. Rolul consiliului de administrație/consiliului de supraveghere în întreprinderile publice de stat.....	116
II.4.6. Organele de execuție (directori/directorat) .....	119
II.4.7. Selecția și atribuțiile principale ale managementului de execuție.....	120
II.4.8. Remunerația directorilor/directoratului.....	123
II.5. Indicatorii de performanță financiară și nefinanciară. ....	125
II.5.1. Stabilirea și monitorizarea indicatorilor de performanță.....	125
II.5.2. Evaluarea performanței administratorilor și directorilor întreprinderilor publice .....	127

CAPITOLUL III. PIERDERILE ÎNREGISTRATE DE COMPANIILE DE STAT – LIPSA SAU EȘECUL GUVERNĂRII CORPORATIVE? .....	129
III.1. Scurtă prezentare a situației companiilor de stat din România.....	129
III.2. Cauze care au condus sau concurat la pierderile din companiile de stat .....	134
III.2.1. Conduceri numite pe criterii politice, clientelare, cu eludarea sau prin exceptare de la aplicarea regulilor de guvernare corporativă.....	134
III.2.2. Remunerații și beneficii nejustificate raportat la criterii de performanță sau în lipsa unor astfel de criterii.....	163
III.2.3. Management defectuos .....	179
III.2.4. Frauda și corupția .....	183
III.2.5. Tranzacții dezavantajoase, contracte și decizii păgubitoare .....	189
 CAPITOLUL IV. CONSECINȚELE NERESPECTĂRII STANDARDELOR GUVERNANȚEI CORPORATIVE ÎN COMPANIILE DE STAT DIN ROMÂNIA .....	201
IV.1. Pierderi financiare uriașe înregistrate de companiile de stat.....	201
IV.2. Întârzieri în realizarea unor jaloane PNNR privind guvernanța corporativă și suspendarea parțială a plăților din PNNR.....	219
 CAPITOLUL V. REMEDII PENTRU EFICIENTIZAREA COMPANIILOR DE STAT DIN ROMÂNIA .....	228
V.1. Reforma companiilor de stat. Restructurarea companiilor viabile și lichidarea celor falimentare.....	228
V.2. Listarea la bursă a companiilor de stat .....	240
V.3. Îmbunătățirea legislației pentru atingerea standardelor de guvernare corporativă ale OCDE și implementarea adecvată a acesteia.....	257

---

ANEXE.....	264
Anexa I. Lista întreprinderilor publice centrale în funcție de autoritatea publică tutelară (APT) .....	264
Anexa II. Situația indemnizațiilor CA/CS în luna august 2025 .....	268
Anexa III. Reforme și investiții asumate de Secretariatul General al Guvernului prin Planul Național de Redresare și Reziliență .....	271
Anexa IV. Topul final al celor mai profitabile companii .....	289
Anexa V. Răspunsuri relevante primite de FACIAS de la companiile de stat în cadrul proiectului „Închideți robinetul risipei” .....	294
Anexa VI. Analiză: Structura remunerațiilor în companiile publice din România .....	303

## PREFAȚĂ

*Statul este cel mai prost administrator<sup>1</sup>...*

În timp ce România se confruntă cu un deficit bugetar major, în care cetățenii sunt nevoiți să suporte noi poveri fiscale prin creșteri de taxe și impozite, noi taxe, noi impozite, zeci de companii de stat rămân captive în ineficiență, generează pierderi anuale de miliarde, blochează investiții și perpetuează un model managerial păgubos, acordând salarii și bonusuri nejustificate conducerilor numite politic, evitând proceduri transparente în achiziții și beneficiind de sporuri financiare fără condiții de performanță.

Există anumite concepte utilizate la nivel internațional care, preluate în spațiul românesc, suferă o distorsiune atât de severă încât devin de nerecunoscut, generând doar niște omonimii nefericite. Așa s-a întâmplat cu „governanța corporativă”. În linii mari, creat pentru a proteja interesul public de ingerințele politice și pentru a aduce eficiență, transparență și profesionalism în administrarea companiilor de stat, acest instrument vital a fost în România deturnat, golit de conținut și transformat într-o imitație palidă, o a câta formă golită de fond.

Astfel, deși prin intrarea în vigoare a O.U.G. nr. 109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice<sup>2</sup>, „s-a înregistrat un progres

---

<sup>1</sup> O frază des auzită sau întrebuințată la nivel global, iar în România devenită un adevărat clișeu de tranziție care nu poate fi atribuită unuia sau unor autori determinați, dar ale cărei rădăcini pot fi identificate în teoriile economice liberale care susțin că indivizii, la nivel abstract, își gestionează mult mai eficient resursele decât o autoritate centrală. Adam Smith (în *Avuția Națiunilor*, 1776) argumenta că guvernele sunt adesea cheluitoare și ineficiente deoarece administrează „banii altora”, spre deosebire de proprietarul privat care are un interes direct în conservarea capitalului.

<sup>2</sup> Un act normativ apărut oricum mult prea tardiv, în siajul unei crize majore care încă zguduia mapamondul, adoptat într-un neaș stil românesc – prin ordonanță de urgență, cum altfel, cu toate că criza deja începea să se estompeze... O.U.G. nr. 109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice din 30 noiembrie 2011, publicată în M. Of. nr. 883 din 14.12.2011, cu multiple modificări ulterioare. Aceasta a fost modificată, pe fond sau uneori doar cosmetic în anii 2013, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2023 (6 intervenții), 2024, 2025 (2 intervenții). Un adevărat poligon de tragere, cu modificări aproape anuale, iar din 2023 încoace o țintă predilectă a legiuitorului român (a celui atipic, cele mai multe modificări fiind realizate prin nelipsitele ordonanțe de urgență, iar cele câteva legi nu sunt decât legi de aprobare cu modificări ale ordonanțelor de urgență).

vizibil privind transparența și monitorizarea activității companiilor de stat, concretizat și în creșterea performanței acestora în perioada 2015-2017”, potrivit raportului Consiliul Fiscal<sup>3</sup>, „acest progres a fost însă în mare parte anulat prin intrarea în vigoare a Legii nr. 111/2016<sup>4</sup>, care a exceptat numeroase companii de stat de la aplicarea principiilor de guvernare corporativă. Practic, prevederile O.U.G. nr. 109/2011 nu s-au mai aplicat majorității companiilor de stat începând cu anul 2018”<sup>5</sup>, se precizează în același raport al Consiliului Fiscal.

În același sens sunt și constatările Comisiei Europene cuprinse în Raportul de țară din 2018 privind România: „Guvernanța corporativă a întreprinderilor de stat a fost slăbită substanțial în 2017. Regulile privind guvernanța corporativă a întreprinderilor de stat au fost consolidate în 2016 odată cu adoptarea Legii privind guvernanța corporativă (Legea 111/2016) și a legislației de punere în aplicare a acesteia. Cu toate acestea, implementarea a fost limitată, iar transparența a diminuat în 2017 din cauza întârzierii publicării datelor financiare. Mai îngrijorător este faptul că, în decembrie 2017, legea a fost aproape anulată printr-un amendament al Parlamentului care a exceptat aproape 100 de companii de la prevederile sale, inclusiv majoritatea întreprinderilor de stat mari. Această decizie echivalează cu o revenire substanțială asupra recomandărilor specifice fiecărei țări din 2015 și 2016, care fuseseră considerate îndeplinite de Comisia Europeană (Comisia Europeană, 2016a, 2017a) (47)<sup>6</sup>.

S-a ajuns în situația paradoxală ca, pentru aplicarea a ceea ce era deja impus de legea românească, Uniunea Europeană să condiționeze Guvernul României acordarea banilor din PNRR (Planul Național de Redresare și Reziliență) – tranșa a 3-a, în sumă de 2,7 milioane de euro.

Devenind operațională abia după 2 ani de la termenul stabilit în PNRR și marcată de eșecul a două proceduri de selecție a propriei conduceri, Autoritatea de Monitorizare a Indicatorilor de Performanță a Întreprinderilor

<sup>3</sup> <https://www.consiliulfiscal.ro/SOE%202023.pdf>.

<sup>4</sup> Legea nr. 111/2016 pentru aprobarea O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice din 27 mai 2016, publicată în M. Of. nr. 415 din 01.06.2016.

<sup>5</sup> *Idem*.

<sup>6</sup> Raportul de țară din 2018 privind România 1 SWD(2018)221 întocmit de către Comisia europeană <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=SWD:2018:221:FIN>.

Publice (AMEPIP) a existat mai degrabă pe hârtie și pentru a promova interese de partid, fiind văzută ca o instituție decorativă, lipsită de autoritate și irelevantă în mecanismul decizional. Deși are atribuții legale generoase, impactul său în practică este minimal, nu atât din cauza cadrului legal, care este compatibil cu bunele practici internaționale, ci din cauza supunerii instituționale față de voința politică. Cel mai notabil rezultat al agenției rămâne traducerea unui ghid de bune practici de pe site-ul OECD, în timp ce selecțiile pentru CA-uri și directori s-au desfășurat, în realitate, conform dorinței conducerii politice.

În martie 2025, România a fost sancționată pentru întârzieri în îndeplinirea angajamentelor asumate, respectiv operaționalizarea Autorității de Monitorizare a Indicatorilor de Performanță a Întreprinderilor Publice (AMEPIP) și realizarea unei proceduri deschise și transparente pentru selecția administratorilor de companii din subordinea Ministerului Energiei. La data de 28.05.2025, Comisia Europeană a emis Decizia nr. 3490, din aceeași dată, prin care a decis **suspendarea sumei de 869 milioane euro**, din care componenta de grant este de 814 milioane euro și cea de împrumut este de 55 milioane euro, România având la dispoziție 6 luni pentru a rezolva trei jaloane din Cererea de Plată nr. 3 pentru a debloca suma **de 869 milioane euro**.

În vederea îndeplinirii Jalonului 440, evaluat la 330,34 milioane de euro, procedura de selecție derulată de SGG a fost finalizată pe ultima sută de metri, Guvernul selectând la 27 noiembrie 2025, un președinte și doi vicepreședinți ai AMEPIP care au fost apoi numiți în aceste funcții de către primul ministru. În ceea ce privește Jalonul 121, s-a reușit finalizarea procedurilor de numire în termenul stabilit de Comisia Europeană pentru 13 companii din sectorul energetic, cu câteva excepții care probabil că vor atrage o penalizare marginală din valoarea totală de 227,9 milioane de euro, ce se aplică pentru fiecare dintre aceste posturi.

În luna decembrie 2025, **48 de companii de stat încă nu respectau procedurile legale pentru desemnarea conducerilor potrivit standardelor de guvernare corporativă**, astfel că, pentru finalizarea acestor proceduri până la termenul limită convenit cu Comisia Europeană pentru finalizarea selecțiilor, ca parte a jalonului PNRR privind guvernarea corporativă, respectiv 31 martie 2026 și pentru a evita blocarea activității întreprinderilor publice, inclusiv dizolvarea sau lichidarea acestora, guvernul a adoptat încă o

ordonanță de urgență<sup>7</sup> pentru reglementarea unor măsuri în domeniul guvernantei corporative.

Una dintre consecințele grave ale amatorismului conducerilor companiilor de stat, numite provizoriu, pe criterii politice, este faptul că România are în proprietate zeci de companii falimentare care, în pofida pierderilor uriașe și a datoriilor istorice, continuă să funcționeze – sau cel puțin să existe – sub umbrela „administrării statului”. Aceste firme, unele intrate în faliment acum mai bine de zece ani, altele cu insolvențe declarate în ultimii ani, sunt gestionate, supravegheate sau restructurate de instituții guvernamentale în numele interesului public. Doar că această formă de administrare înseamnă, de multe ori, nu salvarea companiilor, ci mai degrabă gestionarea unui eșec.

În anul 2025 există în România un număr foarte mare de întreprinderi publice de stat, 1502, dintre care 230 sunt companii centrale, iar 1.272 sunt la nivel local, sub autoritățile locale. Dintre cele de la nivel central, 83 de companii concentrează cele mai mari pierderi (și vorbim de pierderi istorice) care se ridică la aproximativ 14 miliarde de lei. 27 de companii au avut pierderi totale de 1,2 mld. lei în 2024, la care se adaugă pierderi de 5 mld. lei din trecut.

Având în vedere că zeci de companii de stat acumulează anual pierderi uriașe și trăiesc din subvenții iar România nu-și poate permite să continue cu aceste pierderi, guvernul a demarat în sfârșit o *acțiune de evaluare a situației companiilor de stat care au înregistrat pierderi importante*, urmând a interveni pentru reformarea celor care mai pot fi salvate și, deopotrivă, pentru închiderea celor falimentare care riscă să rămână o „gaură neagră”.

Miza depășește reforma companiilor de stat. Reușita ei înseamnă nu doar repararea unei părți din stat, ci începutul schimbării modului în care funcționează România. Această reformă este un test de maturitate instituțională: poate statul român să lucreze coordonat, cu disciplină și responsabilitate? Dacă răspunsul este da, atunci nu se transformă doar companiile publice, ci și modul în care administrația ia decizii, gestionează banul public și își asumă rezultate, demonstrând că România poate trece de la improvizație la guvernare profesională.

---

<sup>7</sup> O.U.G. nr. 69 din 5 decembrie 2025 pentru reglementarea unor măsuri în domeniul guvernantei corporative a întreprinderilor publice, publicată în M. Of. nr. 1137 din 9 decembrie 2025, disponibilă la următoarea adresă: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/305057>.

Pornind de la aceste realități, FACIAS a inițiat în anul 2025 campania **„Închideți robinetul risipei!”**, cu scopul de a atrage atenția asupra **risipei fondurilor publice** și de a responsabiliza autoritățile în privința unei **gestionări eficiente și transparente a banilor contribuabililor români**.

Campania a scos la lumină modul în care o parte importantă a bugetului de stat este risipită abuziv de către companiile de stat, multe dintre ele cu pierderi constante, management defectuos și lipsă de transparență. În timp ce cetățenilor și mediului de afaceri li se pregătește o nouă povară fiscală, conducerile autorităților și companiilor de stat, numite politic, continuă să încaseze salarii și bonusuri uriașe, indiferent de rezultate. Chiar și când instituțiile înregistrează pierderi majore sau nu își ating indicatorii de eficiență, șefii lor sunt recompensați<sup>8, 9, 10, 11, 12</sup>.

În contextul discuțiilor publice privind noile măsuri fiscale menite să acopere deficitul bugetar, Fundația pentru Apărarea Cetățenilor Împotriva Abuzurilor Statului (FACIAS) a identificat peste 588 de milioane de euro<sup>13</sup> risipiți de statul român prin salarii plătite unor persoane aflate la conducerea companiilor de stat fără performanță, litigii pierdute din culpă administrativă sau proiecte eșuate. FACIAS a atras atenția asupra salariilor uriașe din companiile de stat, precum și asupra discrepanței dintre remunerarea conducerii acestor instituții și salariile celor care lucrează în sectoarele mai puțin privilegiate ale administrației publice, precum și asupra faptului că aceste remunerații și sporuri ridicate trebuie justificate prin performanțe reale și transparență totală în cheltuirea banului public.

În acest context, FACIAS își propune ca în prezenta lucrare, după o introducere în temă, prin clarificări conceptuale ale noțiunii de guvernanță corporativă, raportat la specificul din România, inclusiv prin prisma cadrului

---

<sup>8</sup> <https://facias.ro/facias-pierderi-de-milioane-si-salarii-de-7-000-euro-pe-luna-la-o-companie-de-stat-cu-doar-25-de-angajati/>.

<sup>9</sup> <https://facias.ro/facias-sefii-garzii-forestiere-nationale-incaseaza-pana-la-5-000-de-euro-pe-luna-pentru-protejarea-padurilor-defrisate-ilegal/>.

<sup>10</sup> <https://facias.ro/facias-conducerea-cfr-rasplateste-incompetenta-cu-salarii-uriasi-in-2025-in-ciuda-pierderilor-continue-ale-companiei/>.

<sup>11</sup> <https://facias.ro/inchideti-robinetul-risipei-niciun-vinovat-pentru-cele-26-miliarde-de-lei-pierdute-de-cnair>.

<sup>12</sup> <https://facias.ro/facias-denunta-risipa-banului-public-la-ce-oltenia-salarii-de-lux-si-be-neficii-nejustificate-in-timp-ce-compania-se-indreapta-spre-un-colaps-financiar/>.

<sup>13</sup> <https://facias.ro/facias-inchideti-robinetul-risipei-inainte-de-a-cere-solidaritate-peste-558-de-milioane-de-euro-risipiti-de-numai-4-institutii-si-2-companii-de-stat/>.

legislativ existent aplicabil întreprinderilor publice și a motivațiilor politicii de proprietate publică a statului român, să facă o radiografie a companiilor de stat din România, evidențiind efectele menținerii unui sistem învechit și politizat – în care companiile de stat funcționează cu cele mai mari efective de angajați din țară, acordă salarii și bonusuri nejustificate conducerilor numite politic, beneficiază de sporuri financiare fără condiții de performanță, evită proceduri transparente în achiziții, sunt dependente de fonduri de la bugetul de stat iar performanța și productivitatea scad an de an –, precum și consecințele managementului defectuos și a lipsei de viziune pe termen lung, materializate în pierderi uriașe înregistrate de multe dintre întreprinderile publice de stat, care au devenit adevărate „găuri negre” ale economiei.

În final, FACIAS își propune să convertească concluziile prezentei analize în recomandări și propuneri ce vor fi transpuse într-un Plan Public de reformă a companiilor de stat – un document cu criterii clare de performanță și selecție a conducerii companiilor de stat, politici coerente de guvernare corporativă, mecanisme reale de responsabilizare și măsuri de reducere a risipei – care să vină în sprijinul guvernanților și, deopotrivă, al societății românești și care să pună bazele unei reforme reale a companiilor de stat, răspunzând unei nevoi pe care România o are, aceea de a face ordine și de a eficientiza aceste companii, astfel încât ele să fie cu adevărat în serviciul public al cetățeanului și să nu producă pierderi iar banul public să nu mai fie irosit.

## CAPITOLUL I

### GUVERNANȚA CORPORATIVĂ: PERSPECTIVE GENERALE

#### I.1. Conceptul de guvernanță corporativă

Guvernarea corporativă se referă la modul în care companiile sunt conduse și controlate pentru a genera profituri în mod sustenabil pe termen lung. Istoria Guvernării corporative este practic comună cu apariția companiilor, întrucât orice companie trebuie să fie condusă. Cu cât contextul în care activează o companie este mai simplu, cu atât mecanismele de guvernare – roluri, reguli și responsabilități – vor fi mai simple. Însă, pe măsură ce contextul devine mai complex, este necesară o creștere a nivelului de complexitate referitor la modul în care compania este condusă și controlată. Contextul se referă la toate acele caracteristici ale mediului în care compania activează, fie ele interne (acționariat, angajați, procese etc.) sau externe (clienți, entități de reglementare, social media etc.)<sup>14</sup>. În fond, să nu uităm că persoana juridică, în general, și societatea comercială, în particular, sunt niște ficțiuni juridice, niște concepte abstracte, imateriale, care nu au o existență fizică și care sunt o construcție umană integral imaginară. Statul, și el o persoană juridică sofisticată de drept public, se aseamănă în numeroase aspecte cu societatea comercială care, de la chiar momentul apariției acestora (mult mai târziu decât statele) au clonat sau au încercat să cloneze sau măcar să imite o serie de caractere. De aici și împrumutul terminologic de guvernare (de la Guvern, organ etatic, care nu are, tehnic vorbind nici o legătură cu societatea comercială), iar pentru particularizare și acuratețe juridică, s-a atașat și atributul de corporativă (de la corporație, a încorpora, a genera o personalitate juridică distinctă a societății comerciale în raport de fondatorii săi). De altfel, aceste împrumuturi nu sunt doar la nivel terminologic. Societatea comercială este concepută ca un micro-stat (un stat mai compact, mai comprimat, nu atât de complex ca un stat – subiect de drept internațional public). În materie societară avem decelate trei funcții primare (care sunt exercitate sau nu de organe distincte, în funcție de forma societară): conducere, administrare și supravegherea administrării sau gestiunii. Cele mai complexe forme societare (în sistemul nostru Societatea pe acțiuni (SA) și,

---

<sup>14</sup> CFA Society România, *Guvernarea corporativă în România*, Studiu, mai 2025.

întrucâtva, Societatea cu Răspundere Limitată (SRL)) au, de principiu, o morfologie organică completă. Astfel, la SA, cea mai sofisticată formă societară, avem un organ suprem de conducere (Adunarea Generală a Acționarilor, organ complex, pe două paliere, în funcție de importanța deciziilor, Adunări Ordinare și Extraordinare ale Acționarilor – AGOA și AGEA, la care se pot adăuga Adunările speciale (a unor categorii de acționari, dacă aceste categorii există), avem un organ de administrare (de fapt, o opțiune între două sisteme alternative de administrare – monist și dualist) și un organ de supravegherea gestiunii (și aici opțiune între cenzori și auditori interni)<sup>15</sup>.

Conceptul guvernantei corporative a generat și încă generează dezbateri aprinse la nivelul marilor corporații internaționale, dar și la nivelul conducerii organizațiilor naționale, de toate tipurile și mărimile, publice sau private și este un subiect încă în vogă.

Sintagma de „*buna guvernare*” datează încă din anii 1980 fiind utilizată, la început, de organizațiile internaționale financiare ca Banca Mondiala și FMI. Termenul a fost utilizat apoi de către OECD<sup>16</sup> fiind inclus în setul de „directive” cu privire la conducerea corporațiilor în așa numitul program de guvernare corporativă.

Termenul de guvernantă în românește este sinonim cu termenul de administrare/proces de administrare. De asemenea în dicționarul limbii române există și termenul de guvernantă care înseamnă conducere și care implică toate activitățile din cadrul unei entități care intră în sfera managementului. În limba română, termenul de guvernare este preluat din franceză „*gouverner*” și are sensul de „*a conduce, a administra, a dirija un stat, un popor*”. În timp, termenul a dobândit înțelesuri mult mai complexe, unele

---

<sup>15</sup> Desigur, la nivel macro, aceste organe pot fi comparate, prin prisma funcțiilor pe care le îndeplinesc, cu organele statului – AGA – Parlament (principalul for decizional); Administrarea – Guvern (organ executiv); Auditorul – Curtea de Conturi, probabil, (supravegherea gestiunii).

<sup>16</sup> Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică, cu acronimul în română – OCDE, The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), este o organizație interguvernamentală cu 38 de țări membre, fondată în 1961 pentru a stimula progresul economic și comerțul mondial. Este o platformă pentru a compara experiențele politice, pentru a căuta răspunsuri la probleme comune, pentru a identifica bunele practici și pentru a coordona politicile interne și internaționale ale membrilor săi. OCDE este un observator oficial al Națiunilor Unite.

([https://ro.wikipedia.org/wiki/Organiza%C8%9Bia\\_pentru\\_Cooperare\\_%C8%99i\\_Dezvoltare\\_Economic%C4%83](https://ro.wikipedia.org/wiki/Organiza%C8%9Bia_pentru_Cooperare_%C8%99i_Dezvoltare_Economic%C4%83)).

preluate din literatura de specialitate din limba engleză mai mult sau mai puțin adecvate „*good governance, corporate governance*”, „*global governance*”.

Guvernanța corporativă (în engleză, *corporate governance*) reprezintă, în esență, sistemul prin care o companie este condusă și controlată, stabilind, în principal, pe de-o parte, anumite condiții speciale pentru organele colegiale de conducere, și, pe de altă parte, reglementări menite să protejeze drepturile acționariatului. Ca regulă, acest sistem se aplică, în principal, întreprinderilor publice (companiilor de stat), dar și întreprinderilor private organizate sub forma unor entități tranzacționate pe piețele de capital (deținute public). Standardele de guvernanță corporativă sunt elaborate în scopul transparentizării și profesionalizării managementului întreprinderilor, în conformitate cu Principiile de Guvernanță Corporativă instituite de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD)<sup>17</sup>.

În general, conceptul definește un sistem de reglementări și structuri create la nivelul unui stat (dacă ne referim la guvernarea națională) precum și mecanismul prin care o entitate este condusă și controlată, respectiv procesul de luare a deciziilor majore privind dezvoltarea acesteia dar și a modului de implementare a strategiilor adoptate.

Termenul de guvernare corporatistă desemnează sistemul de administrare și control al companiilor, ansamblul relațiilor unei companii cu acționarii săi, sau, în sens extins cu partenerii săi (creditori, furnizori, clienți, angajați, autorități administrative). Acesta implică un sistem complex de drepturi, obligații, atribuții și măsuri de control instituit cu scopul de a proteja acționarii și investitorii, priviți ca o colectivitate și de a se asigura răspunderea administratorilor și managerilor față de acționari.

Conceptul de „*corporate governance*” este definit de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD), în ceea ce privește relațiile care există în cadrul unei societăți comerciale, între manageri, acționari și acționari strategici. Potrivit clasificărilor OECD guvernarea corporatistă prevede structura prin care sunt stabilite obiectivele societății și sunt determinate mijloacele prin care pot fi atinse aceste obiective și prin care se poate urmări îndeplinirea lor (principiile OECD privind guvernarea corporatistă). În lumina acestor principii, o protecție eficientă a acționarilor trebuie să aibă rolul de a

---

<sup>17</sup> Tița-Nicolescu G., *Guvernanța corporativă a întreprinderilor publice*, Revista Universul Juridic, nr. 6, iunie 2017, pp. 63-86, <http://revista.universuljuridic.ro/guvernanta-corporativa-intreprinderilor-publice/>.

susține și a încuraja consiliul de administrație și managerii în urmărirea obiectivelor stabilite în interesul societății și al acționarilor. Guvernarea corporatistă are rolul de a preveni eventualele conflicte de interese care pot interveni între persoanele implicate în cadrul unei societăți comerciale, în scopul protecției intereselor investitorilor. Guvernarea corporatistă constituie sistemul prin care societățile comerciale sunt conduse și controlate și incumbă un set de reguli și relații funcționale între conducerea executivă a unei societăți, consiliul de administrație, acționarii și alte părți asociate. Sistemul principiilor care se referă la guvernarea corporatistă pune la dispoziția managerilor și acționarilor structura prin care sunt stabilite obiectivele societății, precum și mijloacele de realizare a acestor obiective și de monitorizare a performanțelor obținute.

Guvernarea corporatistă delimitează două aspecte esențiale:

- În primul rând, vizează raporturile juridice contractuale dintre acționari, precum și dintre acționari și manageri. Societatea reprezintă un contract între acționari, iar managerul își exercită funcția în baza unui mandat, ce instituie drepturi și obligații în sarcina părților.

- În al doilea rând, se referă la concentrarea (arhitectura) puterii într-o corporație.

Corporațiile, având o tendință naturală de extindere și acoperire teritorială cât mai vastă, concentrează o forță financiară și economică apreciabilă, concentrând segmente sociale semnificative din mai multe țări. Această situație este ilustrată semnificativ de corporațiile transnaționale care, de cele mai multe ori, depășesc nu doar granițele statelor, ci și forța economică și influența multora dintre acestea. Acest fapt implică riscul ca forța și influența acestor corporații să devină discreționară și corelată cu concentrarea acesteia în mâinile unui cerc restrâns de manageri să poată fi deturnată de la scopurile sale normale. Din aceleași rațiuni valabile pentru puterea politică și puterea economică este necesar să fie limitată. Experiența a demonstrat faptul că, cu cât acționariatul este mai dispersat, cu atât puterea și influența managerilor sunt mai mari și totodată dispersarea acționariatului reduce controlul și permite managerilor o marjă de manevră mai mare. Pe de altă parte, acționarul care deține controlul are puterea de a abuza de acest control.

Asocierea noțiunii de „guvernare” cu cea de „corporație” nu este lipsită de o anumită semnificație. A fost constatată o similitudine între marile corporații și stat, ca formă de organizare politică a unei colectivități: guvernul unui stat, asemenea managementului unei corporații are menirea de a servi în

mod onest și responsabil interesele acelor care i-au numit. Această similitudine nu se referă numai la acest element. Astfel cum puterea în cadrul unui stat este separată după competențe (putere legislativă – parlament, putere executivă – guvern, putere judecătorească), în același mod structura organizatorică și funcțională a unei corporații respectă separarea de atribuții și responsabilități între diferitele organe ale societății (adunarea generală a acționarilor sau consiliul de administrație, conducerea executivă – managementul, cenzori sau auditori interni). Mecanismele politice democratice au scopul de a preveni și contracara tendințele de **abuz de putere** politică. În același mod, guvernarea corporatistă are scopul de a proteja acționarii minoritari și ceilalți investitori împotriva **abuzului de putere** al managerilor.

Analizând diversele definiții ale acestui concept, se pot identifica primele indicii asupra complexității, dar și asupra implicațiilor pe care le poate avea în cadrul întreprinderilor.

Astfel, definiția dată de OECD cu privire la guvernarea corporativă, rezumă că „este unul dintre elementele cheie pentru îmbunătățirea eficienței și creșterii economice, precum și pentru extinderea încrederii investitorilor. Guvernarea corporativă implică un set de relații instituite între managementul companiei, consiliul său de administrație și acționari. Guvernarea corporativă furnizează de asemenea, o structură prin care obiectivele companiei sunt stabilite, iar mijloacele de atingere a acestora, precum și de monitorizare a performanțelor sunt determinate. O guvernare corporativă bună ar trebui<sup>18</sup>:

- să motiveze suficient managementul și consiliul de administrație pentru a atinge obiectivele de interes pentru companie și acționarii săi, și
- să faciliteze monitorizarea efectivă.

O altă definiție este dată de către părintele guvernării corporative Tricker R. I., care susține că, „guvernarea corporativă se referă la maniera în care companiile sunt guvernate, ceea ce este diferit de modul în care afacerile sunt derulate pe baza zilnică. Guvernarea corporativă abordează probleme cu care se confruntă consiliul de administrație precum: interacțiunea cu managementul executiv și relația cu acționariatul sau cu toți cei care dețin interese în afacerile companiei”<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> OECD principles of corporate governance 2004, [www.oecd.org](http://www.oecd.org), p. 11.

<sup>19</sup> Tricker R.I., Corporate Governance, citat de A. Chambers, p. 84.