

Serviciile publice și guvernanta corporativă. Noi reglementări naționale [Public Services and Corporate Governance. New National Regulations]

Sorin BRAȘOVEANU

Abstract

In the more than three decades of post-communism, Romanian society has always complained about the poor quality of public services, coming to consider axiomatic the judgment that "the state is a bad administrator". In 2011, following the European trend, Romania legislated corporate governance, but its application was blocked for more than a decade by derogatory practices of political appointment of board members of public enterprises. In 2023, under pressure from OECD membership, corporate governance legislation has been substantially improved, giving new hope to ordinary citizens that we will soon have "a country like outside".

Keywords: *corporate governance, public services*

Introducere

Întâlnim frecvent, în toate mediile sociale, dorința metaforic exprimată în formula „Vrem o țară ca afară!”. Tinerii, maturii și vârstnicii, oamenii cu mai multă sau cu mai puțină școală râvnesc la a avea o țară ca cele din Occident, căci termenul de „afară” se referă la lumea apuseană. Vrem să avem orașe curate, cu sisteme performante și nepoluante de transport, cu parcuri suficiente, să avem parcuri generoase, zone de divertisment, servicii medicale de top, rețele comerciale elegante, școli primitoare și sigure, cu un nivel ridicat de calitate a educației (de la cele de centru, până la cele din periferie). Dorim ca sistemele de distribuție a apei potabile și menajere, de tratare a apelor uzate, sistemele de salubritate și de energie să funcționeze fără sincope, la prețuri decente. Și în zonele rurale ar trebui să avem un confort similar cu cel orășenesc, în materie de servicii publice!

Sunt toate acestea posibile? În unele țări, da. Chiar dacă nu funcționează impecabil (cunoscându-se câteva cazuri intens mediatizate, cu puțină vreme în urmă, din domeniul serviciilor de salubritate din Italia, spre exemplu), serviciile publice din lumea dezvoltată sunt de o calitate incomparabilă cu cea de la noi; prețurile sunt suportabile (prin raportare la veniturile medii), facilitățile și bonificațiile pentru consumator sunt stimulante. Nu ești sancționat pentru că „îți permiți să consumi”, ci ești stimulat să soliciți mereu alte și alte servicii, pentru care plătești prețul corect. Care să fie, oare, secretul reușitei celor de „afară”?

Fără a avea pretenția unei analize economice și sociologico-antropologice sistematice, putem afirma, la prima vedere, că acolo există o tradiție mai îndelungată a serviciilor publice. În Occident, se cheltuie mai eficient bugetele publice, există mai multă responsabilitate a celor care ocupă funcții de conducere și o mai mare reactivitate a societății civile față de fenomenele anomice (corupția, în special). Rareori poate un politician să dobândească un nou mandat, dacă s-a ales praful de primul, dacă a mințit cu nerușinare sau a fraudat colectivitatea administrată. Tot în acel spațiu de civilizație, companiile care furnizează servicii publice sunt organizate și conduse după regulile generale ale economiei concurențiale, chiar dacă beneficiază de subvenții pentru categoriile de servicii pe care agenții privați nu le asigură, din motive de eficiență redusă (sau chiar de ineficiență, adică de activitate „pe pierdere”). Dincolo de costurile materiale efective necesare furnizării lor (costuri care n-ar trebui să difere mult, în piața europeană), calitatea serviciilor publice este mai bună în Vest pentru că acolo sunt gestionate mai bine, după *principiile guvernantei corporative*.

Cauzele calității scăzute a serviciilor publice din România

Serviciile publice desemnează acele activități de interes general pe care fie le realizează nemijlocit instituții administrative statale și / sau locale, fie niște prestatori publici sau privați, aflați sub coordonarea și controlul autorităților administrative, prin proceduri derogatorii de la dreptul comun. În țările Europei continentale (spre deosebire de marea Britanie și cu atât mai mult de SUA, unde prevalează acțiunea economică privată), serviciile publice presupun diverse „activități de ordin economic asumate de către stat și colectivitățile locale în numele interesului general și finanțate din surse publice”¹. Trebuie precizat faptul că același concept de *serviciu public* face trimitere la cel puțin patru categorii de prestații: servicii publice administrative, servicii sociale, servicii socioculturale (care au de regulă caracter gratuit) și servicii cu caracter economic (asigurate cetățenilor contra cost)².

În dreptul administrativ român, au existat numeroase dezbateri doctrinare privitoare la natura și modul de organizare a serviciilor publice, mai ales în operele unor juriști interbelici. Definierea legală a *serviciului public* o regăsim, în prezent, în art. 5 al *Codului administrativ*: „activitatea sau ansamblul de activități organizate de o autoritate a administrației publice ori de o instituție publică sau autorizată / autorizate ori delegată de aceasta, în scopul satisfacerii unei nevoi cu caracter general sau a unui interes public, în mod regulat și continuu”³.

Același act normativ definește și *serviciile de interes economic general*: „activitățile economice care sunt desfășurate în vederea satisfacerii unei / unor nevoi de interes public, pe care piața nu le-ar asigura sau le-ar asigura în alte condiții, în ceea ce privește calitatea, siguranța, accesibilitatea, tratamentul egal sau accesul universal, fără intervenție publică, pentru care autoritățile administrației publice stabilesc obligații specifice de serviciu public. Serviciile de interes economic general sunt furnizate direct de către o autoritate a administrației publice sau, după caz, de către organisme prestatoare de servicii publice sub monitorizarea și controlul autorității administrației publice competente. Serviciile publice de interes economic general se disting de serviciile non-economice de interes general prin caracterul economic al activității desfășurate. Caracterul economic al unui serviciu public este determinat de natura activităților aferente serviciului și de modalitatea în care activitățile sunt prestate, organizate și finanțate” (art. 584). În esență, serviciile publice cu caracter economic sunt asigurate prin derogare de la regulile economiei de piață, în virtutea interesului general și a solidarității sociale. Dacă autoritățile administrative nu ar interveni în prestații precum alimentarea localităților cu apă potabilă, canalizarea și tratarea apelor uzate, salubritatea și colectarea deșeurilor, iluminatul public, transportul public de călători și asigurarea energiei termice în regim centralizat, piața liberă ar furniza cu siguranță astfel de servicii, dar la prețuri greu de suportat de către omul de rând. Or, subvenționarea lor din bugetele publice le face accesibile tuturor și dă, totodată, un impuls important altor domenii de activitate (economice sau de altă natură): când autoritățile publice investesc în infrastructurile enumerate, dezvoltarea *multi-level* a colectivităților vine ca o consecință necesară.

¹ Dragoș Dincă, *Serviciile publice*, Ediția a 2-a, Editura Economică, București, 2024, p. 41.

² „În opinia teoreticienilor dreptului administrativ (...), serviciul public reprezintă o activitate organizată de către puterea publică, în interes general, supusă, total sau parțial, unui regim de drept public. Juriștii utilizează distincția dintre serviciile publice cu caracter administrativ și serviciile publice cu caracter industrial și comercial. Această diferențiere are la bază modul de finanțare (impozitul pentru serviciile publice cu caracter administrativ, prețul pentru serviciile publice cu caracter industrial și comercial), dar este integrată și o altă nuanță, cu caracter subiectiv: serviciul public cu caracter administrativ este perceput mai intens ca serviciu public decât cele cu caracter comercial și industrial” (*Ibidem*, p. 61)..

³ *Codul administrativ* din 03.07.2019, adoptat prin Ordonanța de Urgență nr. 57/2019, publicată în *Monitorul Oficial*, Partea I nr. 555 din 05 iulie 2019.

Din perioada debutului negocierilor de aderare la Uniunea Europeană, apoi și mai accentuat după ce am devenit membri ai UE, noi, românii, am avansat treptat pe calea reformei administrative și a optimizării serviciilor publice, atât din dorința de a trăi mai bine, cât și din nevoia de a răspunde în mod adecvat cerințelor partenerilor noștri occidentali. O trebuință internă și o presiune externă au concurat, așadar, la îmbunătățirea serviciilor publice de la noi, fără a putea preciza care din ele a cântărit mai greu (trebuința sau presiunea?).

Schimbarea calității serviciilor publice nu s-a petrecut însă nici rapid și nici substanțial pe parcursul primele două decenii ale epocii postcomuniste, în primul rând din cauza reminiscentelor vechiului regim de dinainte de 1989, bazat pe economia socialistă (caracterizată de proprietatea de stat și de principiul centralismului decizional). Cei care lucrau în domeniul serviciilor publice se obișnuiseră să considere că domeniul public era al tuturor și al nimănui în mod special și că beneficiarii lor (cetățenii) trebuiau să accepte ceea ce li se oferea, căci *Statul le dădea*, fără ca ei să plătească mare lucru. Existase, în anii regimului comunist, un aranjament social nedeclarat al „reciprocității înșelătoriei”: oamenii se străduiau să păcălească statul atât cât le stătea în putință, muncind puțin și prost (uneori sustrăgând chiar bunuri din întreprinderi), dar plângându-se mereu de greutatea muncii, de orele suplimentare și de planurile cincinale greu de realizat⁴. La rândul său, statul dădea salarii aparent mari, dar cu care nu prea aveai ce să cumperi; iar în materie de servicii publice, clamând relativa lor „gratuitate”, își permitea să le ofere la nivelul calitativ cel mai scăzut; un regim similar al costurilor și al calității îl aveau multe alte prestații sociale⁵. Rămânând în sistem după 1989 (căci nu avea cine să-i înlocuiască), lucrătorii din serviciile publice au perpetuat metehnele comuniste în noua orânduire post-revoluționară; mai mult, eliberați de frica sancțiunii de partid, unii au adoptat atitudini de vechili pe moșie, cinici și discreționari.

În primii ani ai „tranziției”, s-a putut observa pe alocuri o netă degradare a calității serviciilor publice, din cauză că infrastructura lor, moștenită din comunism, nu a fost întreținută corespunzător și înlocuită la timp. Fără investiții în rețelele de apă, canalizare și termoficare, în mijloace și căi de transport, în clădiri și aparatură pentru școli și spitale, lucrurile au ajuns să funcționeze din rău în mai rău, la limita de jos. În absența unei politici publice consecvente de remediere rapidă a situației, fiecare colectivitate locală s-a văzut în situația de a se descurca pe cont propriu: unele au reușit să obțină fonduri europene, altele au beneficiat de relații bune în Guvern, atrăgând de acolo finanțări pentru diverse utilități. Pe ansamblu, însă, micile „insule de funcționalitate” nu au rezolvat problemele structurale ale guvernantei serviciilor publice.

Dar, cum s-ar fi putut schimba lucrurile? În primul rând, trebuia dizlocată mentalitatea păguboasă a „pierderilor planificate” din întreprinderile de stat (inclusiv din cele de servicii publice). Se știe că, în comunism, nu se aplica sistematic principiul eficienței economice; erau multe întreprinderi care produceau pe stoc (adică nu aveau piață de desfacere pentru produsele lor) sau care lucrau în pierdere, doar ca să asigure locuri de muncă unor oameni din anumite localități (de regulă, orașe mici) pe care liderii comuniști considerau că trebuie să le dezvolte prin industrializarea cu orice preț. În noua economie de piață, pe care am început să o construim după Revoluție (fără o experiență a pieței libere, prin „încercare și eroare”),

⁴ Exita în comunism zicala: „Noi ne prefacem că muncim; ei se prefac că ne plătesc...”.

⁵ Fenomenul acesta era prezent peste tot în lagărul comunist. De exemplu, disidentul sovietic Alexander Zinoviev observa că, în URSS, oamenii care mergeau în concedii prin sistemele de gratuități / semi-gratuități oferite de organizațiile sindicale sau de partid nu îndrăzneau să se plângă de faptul că hotelurile erau murdare, că restaurantele dădeau o mâncare monotonă și insuficientă cantitativ; nu se plâneau de aglomerație, de zgomot sau de alte tipuri de poluare, căci aveau respectivele servicii „pe gratis”! Între cetățenii de rând și elita birocrăției de partid se crease o distanță socială uriașă, care îi permitea celei din urmă să nu se preocupe de îmbunătățirea serviciilor publice, ci doar de egala împărțire a gratuităților (*Noi și Occidentul*, 1981).

activitățile nesustenabile economic au trebuit să fie eliminate, închise, generând șomaj. Așa stând lucrurile, mulți cetățeni au ajuns la concluzia că economia comunistă fusese mai „prietenosă” cu oamnei și că aparentul egalitarism din vremea lui Ceaușescu era preferabil clivajelor sociale postcomuniste (creșterea diferențelor de avere dintre oameni și apariția unei mari pături de săraci, în contrast cu noii „patroni” născuți prin însușirea ilicită a „proprietății întregului popor”). Inclusiv în rândul angajaților din serviciile publice s-a menținut multă vreme nostalgia comunismului, pentru că vechiul regim nu fusese prea riguros în materie de productivitate a muncii sau de disciplină, iar beneficiile de castă administrativă fuseseră mulțumitoare.

Pe lângă mentalitatea comunistă a marginalizării ideii de eficiență economică și a îmbrățișării proverbialului „las’ că merge și așa!”, un alt factor care a menținut calitatea scăzută a serviciilor a fost acela al *politicării managementului* întreprinderilor furnizoare de servicii publice. Bucurându-se de „libertate și democrație”, noii lideri politici din România (unii dintre ei fiind tot cei de dinainte de ’89), atât la nivel central, cât și local, au prins gustul folosirii mecanismelor de distribuire a funcțiilor manageriale pe criteriul apartenenței la formațiunea politică aflată la putere, ignorând uneori în mod grotesc criteriul competenței profesionale. Prin 2020, presa încă mai semnală astfel de cazuri răsunătoare, frecvența lor diminuându-se în timp, dar fenomenul ca atare menținându-se la cote înalte și în prezent. De exemplu, la Administrația Națională Apele Române⁶ (Administrația Bazinală de Apă Prut-Bârlad), a fost numită, într-un post răspunzător de situațiile de urgență, o persoană fără calificarea necesară, pentru că era în *bune relații* cu vice-liderul județean al partidului de guvernământ, nicidecum pentru că ar fi avut vreo competență în prevenirea inundațiilor (în fapt, persoana fusese chelneriță; și... lucrase la „Master”, care era o cârciumă din Campusul Tudor Vladimirescu, nu un program de învățământ superior). Tot la Apele Române și cam în aceeași perioadă, dar într-un județ din Transilvania, a ajuns director șoferul unui deputat, luându-i locul unui profesionist mai „vocal” contra puterii locale. La Câmpeni (județul Alba), un director de spital orășenesc s-a văzut înscăunat tot pe filieră de partid, chiar dacă principala lui experiență profesională fusese aceea de șef de sală într-un restaurant (suficientă, în opinia sa, pentru a face față provocărilor medicale curente și celor excepționale din pandemie, căci nimic nu e mai util, în calitate de șef, decât să ai... „școala vieții”; câtă vreme spitalul se ocupa de viețile oamenilor, putea să aibă la conducere un „absolvent de școala vieții”).

Am evocat până acum trei categorii de cauze ale slabei calități a serviciilor publice din România: psiho-sociale, economice (financiare) și politice. La acestea, am putea adăuga blocajele (juridice și manageriale) rezultate din transferul de competențe administrative de la stat către colectivitățile locale, în procesul descentralizării. Nu în ultimul rând, administrarea acestor servicii este bânuită de „drenarea” fondurilor publice prin rețele sofisticate de corupție, care practică un sistem aproape feudal de „zeciuală” (așa cum descriu unele rechizitorii ale organelor de anchetă penală, ca și sentințele subsecvente ale tribunalelor, curților de apel și Înaltei Curți din România). Cauzele enumerate mai sus pot avea, în mare parte, tratamente pe termen relativ scurt, prin măsuri legislative; altele pot rămâne în corpusul social ca niște „virusi adormiți” pe termen lung și foarte lung.

Soluția guvernantei corporative

⁶ Instituția a funcționat sub denumirea de Regia Națională „Apele Române” (Hotărârea Guvernului României nr. 196 din 22 martie 1991), apoi a fost redenumită Companie Națională (prin Hotărârea Guvernului României nr. 981 din 29 decembrie 1998), pentru a ajunge la actuala titulatură, de Administrație Națională (Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr. 107 din 20 septembrie 2002, aprobată prin Legea nr. 404/2003).

Libertatea românilor de a călători prin lume și de a lucra în țări mai dezvoltate a generat o vizibilă schimbare de mentalitate privind acceptarea resemnată a condițiilor precare de confort și a unor servicii de proastă calitate. Văzând cu ochii lor că „afară” se poate, au purces la modernizarea propriilor gospodării, pe care le-au dotat cu apă curentă și fose septice; apoi au cerut primarilor să extindă rețelele de apă, canalizare și gaz, să reorganizeze colectarea deșeurilor menajere, să asfalteze drumurile comunale etc. Totodată, au început să se implice din ce în ce mai mult în procesele electorale, înțelegând că votul lor contează. Printre revendicările celor din diaspora activă politic și ale cetățenilor rămași la vetrele lor, s-a profilat aceea ca autoritățile să înceteze a mai face numiri politice în structurile manageriale ale serviciilor publice. Comisia Europeană ne ceruse același lucru, încă de la sfârșitul anilor 2000... Din nou au fost reunite presiuni interne și externe, pentru ca puterea de la București să declanșeze două procese de reformă a serviciilor publice, ambele presupunând renunțarea la gestionarea lor directă (sub stigmatul „statul – prost administrator”): a) *dezangajarea* (descentralizarea prin recurgere la piață⁷); b) *guvernanța corporativă*. Prima soluție a însemnat privatizarea (în sens larg) a unor servicii publice; a doua s-a aplicat acelor întreprinderi prestatoare de servicii care au rămas total sau parțial în proprietate publică (a statului sau / și a colectivităților locale)

Guvernanța corporativă (*corporate governance*) reprezintă sistemul prin care este condusă și controlată o companie, stabilind anumite condiții speciale pentru organele colegiale de conducere (consiliile de administrație), pe de o parte, precum și reglementări menite să protejeze drepturile acționarului, pe de altă parte. De regulă, acest sistem se aplică *întreprinderilor publice* (considerate îndeobște a fi *companii de stat* sau, după caz, companii ale autorităților publice locale), dar și unor categorii de *întreprinderi private*, care sunt organizate sub formă de *mari entități tranzacționate pe piețele de capital* (băncile, societățile de servicii de investiții financiare, societățile de administrare a investițiilor – reglementate la noi de *OUG nr. 99/2006 privind instituțiile de credit și adecvarea capitalului* –, societățile de asigurări și reasigurări și intermediarii în asigurări și reasigurări – entități reglementate de *Legea nr. 32/2000 a asigurărilor*)⁸.

Impunerea guvernanței corporative pentru firme de tip bancar, de asigurări și resigurări, de investiții și fonduri de pensii etc. este firească, pentru că în cadrul lor oamenii simpli își duc economiile, își plasează investițiile de minim risc, dar de o naturală siguranță socială; cum le protejăm drepturile și interesele care, prin anvergura numerică, sunt comunitare, adică „publice”? Cu puțini ani în urmă, în SUA a falimentat un mic fond de pensii private (acolo neexistând pensii „de stat”), unul din sutele sau miile de acest fel. Oameni de 60-70 de ani au ajuns să constate că nu mai au niciun venit, deși zeci de ani cotizaseră pentru o bătrânețe confortabilă; fondul lor de investiții fusese prost administrat,

⁷ „Dezangajarea (descentralizarea prin recurgerea la piață) constă în încredințarea anumitor funcții ale unei persoane publice, unor instituții private sau non-guvernamentale, în interesul public și cu participarea persoanei publice. Acest procedeu reprezintă subcontractarea serviciilor, dereglementarea sau privatizarea integrală. Termenul de privatizare este asociat cu transferul de active – proprietate, gestiune, resurse, control – din sectorul public către sectorul privat. În sensul cel mai strict, reprezintă vânzarea de bunuri din domeniul privat al statului sau colectivităților locale. În unele studii de specialitate, privatizarea este asociată cu o întreagă gamă de măsuri: • Cesiune de active – vânzarea în totalitate sau în parte a unei întreprinderi sau a unor bunuri aparținând statului sau colectivităților locale. • Subcontractarea serviciilor. • Stabilirea de taxe de utilizare – acestea permit statului sau colectivităților locale să perceapă redevențe pentru serviciile care sunt asigurate de sectorul privat. • Parteneriat între sectorul public și privat pentru finanțarea, gestiunea și partajarea riscurilor într-un proiect comun. • Liberalizarea – constă în suprimarea dispozițiilor care împiedică întreprinderile din sectorul privat să pătrundă pe piețele sectorului public” (Dragoș Dincă, *op. cit.*, p. 94).

⁸ Gabriel Tita-Nicolescu, „Guvernanța corporativă a întreprinderilor publice”, *Universul Juridic Premium*, nr. 6/2017.

consiliul de administrație și directorii riscând plasamente perdante. Deci și guvernanta corporativă poate eșua, dar nu în mod sistematic și nici la scară națională, ci în mici insule de neglijență (sau cum s-or mai putea numi ele). La nivel „macro”, lucrurile funcționează!

Standardele de guvernanta corporativă sunt elaborate de către proprietarii și acționarii întreprinderilor, în scopul transparentizării și profesionalizării managementului lor, în conformitate cu *Principiile de Guvernanta Corporativă* instituite de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) în 2005 și revizuite de către Miniștrii de Finanțe din G20 și de Guvernatorii Băncilor Centrale, în cadrul reuniunii din 4-5 septembrie 2015.

În *Ghidul OCDE privind Guvernanta Corporativă a Întreprinderilor de Stat*, vom putea identifica următoarele principii ale guvernantei corporative: statul să-și exercite dreptul de proprietate asupra întreprinderilor sale în interesul public; să asigure o *administrare transparentă și profesionistă a întreprinderilor*; să garanteze un mediu concurențial echitabil pentru toți agenții economici; să garanteze drepturile tuturor acționarilor întreprinderilor publice și accesul lor la datele societăților respective; responsabilitatea întreprinderilor de stat față de părțile interesate; standarde de transparență, de contabilitate, de publicare, de conformitate și de audit de înaltă calitate pentru întreprinderile de stat, ca cele aplicabile în societățile cotate la bursă; *integritatea și responsabilitatea consiliilor de administrație ale întreprinderilor de stat*⁹. Am subliniat în mod special referirile la administrarea transparentă, profesionistă, responsabilă și integră din partea consiliilor de administrație, pentru că tocmai aici se ascund detaliile diabolice de compromitere a unui sistem funcțional, în ansamblu.

Complexitatea sistemului economic global, cu numeroase forme de proprietate și tipuri de organizare a întreprinderilor¹⁰ și instituțiilor, cu imense decalaje economice între

⁹ Într-o formă mai detaliată, principiile guvernantei corporative sunt definite astfel: 1. *Statul își exercită dreptul de proprietate asupra Întreprinderilor de stat în interesul publicului larg. Statul trebuie să evalueze cu atenție și să facă publice obiectivele care justifică proprietatea statului și să le supună unei revizuii periodice.* 2. *Statul trebuie să acționeze în calitate de acționar informat și activ, asigurându-se că guvernanta Întreprinderilor de stat se desfășoară în mod transparent și responsabil, cu un grad ridicat de profesionalism și eficacitate.* 3. *În concordanță cu argumentul pentru proprietatea de stat, cadrul legal și de reglementare al Întreprinderilor de stat trebuie să asigure condiții de concurență echitabile și condiții de concurență loială pe piață atunci când Întreprinderile de stat desfășoară activități economice.* 4. *În cazul în care Întreprinderile de stat sunt cotate la bursă sau altfel includ alți investitori decât cei de stat în rândul acționarilor lor, statul și întreprinderile trebuie să recunoască drepturile tuturor acționarilor și să asigure tratamentul echitabil și accesul egal al acționarilor la datele societății.* 5. *Politica de proprietate a statului trebuie să recunoască pe deplin responsabilitățile Întreprinderilor de stat față de părțile interesate și să solicite ca Întreprinderile de stat să raporteze care sunt relațiile lor cu părțile interesate. Aceasta trebuie să clarifice orice așteptări ale statului în ceea ce privește comportamentul responsabil al Întreprinderilor de stat în afaceri.* 6. *Întreprinderile de stat ar trebui să respecte standarde înalte de transparență și să fie supuse aceluiași standarde de contabilitate, de publicare, de conformitate și de audit de înaltă calitate ca și societățile cotate la bursă.* 7. *Consiliile de administrație ale Întreprinderilor de stat trebuie să aibă autoritatea, competențele și obiectivitatea necesare pentru a-și îndeplini funcțiile de orientare strategică și monitorizare a conducerii. Acestea trebuie să acționeze cu integritate și să fie ținute responsabile pentru acțiunile lor (OECD, Ghidul OECD privind Guvernanta Corporativă a Întreprinderilor de Stat, OECD Publishing, Paris, 2022, <https://doi.org/10.1787/7bd54fe4-ro>).*

¹⁰ „Multe economii industrializate sunt caracterizate de piețe deschise și competitive ferm înrădăcinate în statul de drept, cu întreprinderi private, în calitate de actori economici predominanți. Cu toate acestea, în alte țări, inclusiv în multe economii emergente, întreprinderile de stat reprezintă o parte deloc neglijabilă din PIB, ocuparea forței de muncă și capitalizarea pieței. Chiar și în țări în care Întreprinderile de stat joacă doar un rol minor în economie, acestea sunt adesea predominante în industriile de utilități și infrastructură, cum ar fi energie, transport, telecomunicații și în unele cazuri și hidrocarburi și finanțe, ale căror performanțe sunt de mare importanță pentru segmentele largi de populație și altor părți din sectorul comercial. În consecință, buna guvernanta a Întreprinderilor de stat este critică pentru asigurarea contribuției lor pozitive la eficiență economică și competitivitate” (*Ghidul OECD*, p. 11).

state, cu PIB-uri pe cap de locuitor care înregistrau în anul 2023 valori de la doar 65 de dolari (în teritoriile Tuvalu, din Oceania), până la incredibila sumă de 26.854.599 de dolari (în cazul SUA)¹¹, reclama de multă vreme câteva reguli minimale care să facă posibilă menținerea competiției de piață în limite rezonabile, echitabile și predictibile, concomitent cu existența unor segmente de economie având regim special, motivat de furnizarea de servicii publice subvenționate, compensate etc.. Era nevoie, spre exemplu, de protejarea micilor întreprinderi locale în competiția cu giganzii globali, de crearea unui mediu economic transparent (în care să fie mult îngrădită posibilitatea de a corupe înalții funcționari de stat și oamenii politici, pentru obținerea de clauze privilegiate de către unii investitori străini sau naționali), de stoparea dezechilibrelor în privința distribuirii externalităților pozitive și negative, de o concurență loială între întreprinderile de stat și cele private etc. Chiar dacă nu au reușit să acopere toate temele enumerate, principiile de guvernare corporativă ale OCDE au deschis calea spre o economie globală mai bine administrată, mai transparentă, în care interesele acționarilor și ale societății în ansamblu să fie corect promovate și apărate.

În funcție de accentul pus pe categoriile de interese pe care le susțin (preponderent ale acționarilor sau ale acestuia în corelație și echilibru cu ale altor părți interesate – sindicate, colectivități locale, consumatori etc.)¹², se pot creiona *două modele de guvernare corporativă*. În spațiul anglo-american (Marea Britanie, SUA și Australia), funcționează *modelul Shareholder*, care este centrat pe maximizarea valorii pentru acționari, considerându-se că ei dau bani de investiții și tot ei trebuie să și-i recupereze, înmulțiți semnificativ. În Europa continentală și în marile economii asiatice, se aplică *modelul Stakeholder*, care corelează și promovează echitabil interesele tuturor părților implicate în raporturi cu firma (nu numai acționarii săi, ci și angajații și organizațiile lor profesionale, partenerii de afaceri, diversele categorii de beneficiari, managerii, colectivitățile locale etc.). Primul model, pe care îl considerăm marcat de un puternic individualism liberal, mai este numit și „outsider”¹³, în timp ce al doilea, caracterizat prin asumarea unor obligații și responsabilități sociale (cu ecouri creștin-democrate și social-democrate), este numit și „insider”¹⁴.

¹¹International Monetary Fund, *World Economic Outlook database: April 2023*, <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/April/weo-report>

¹² „În sistemele economice funcționale, guvernarea corporativă se detașează ca un concept de bază pentru întărirea funcției de control în relația acționar-administrator, precum și în relația administrator-creditor (investitor instituțional, bancă comercială). În funcție de anumite circumstanțe, fiecare dintre aceștia poate avea interese specifice, care conduc către un anumit scop, respectiv maximizarea profitului și realizarea funcției sociale (vânzarea produsului sau serviciului la un preț cât mai scăzut, protecția salariaților etc). Dar în cele mai multe cazuri căile care definesc politica firmei diferă, deși scopul este același: maximizarea profitului. De exemplu, între un fond mutual sau unul de pensii și un acționar majoritar (companie industrială, bancă) pot exista divergențe de opinii, deoarece, în timp ce primul urmărește creșterea dividendelor, cel din urmă poate dori să majoreze fondul de investiții pentru a întări competitivitatea (investiții în cercetare și dezvoltare, tehnologii, formare profesională etc.), în funcție de tipul strategiei și de timpul alocat acesteia, scurt în prima situație sau pe termen lung în cea de-a doua” (***, *Guvernarea corporativă și modele de guvernare*, CECAR BUSSINES MAGAZINE, Nr. 1 / 15-21 ianuarie 2019, [HTTPS://WWW.CECCARBUSINESSMAGAZINE.RO/GUVERNAREA-CORPORATIVA-SI-MODELE-DE-GUVERNARE-A4314/](https://www.ceccarbusinessmagazine.ro/GUVERNAREA-CORPORATIVA-SI-MODELE-DE-GUVERNARE-A4314/)

¹³ „Modelul *outsider* este un model bazat pe piață (*market based system*), fiind întâlnit în economiile Statelor Unite ale Americii și Marii Britanii și fiind caracterizat de existența acționarilor dispersați și prevalența abordării acționarului (*shareholder value*). Limitările acestuia sunt frecvent asociate cu marile scandaluri corporative ale Americii, dar și cu performanța, dinamismul și creșterea economică susținută pe care a produs-o în economia americană, astfel încât este recunoscut, cel puțin deocamdată, drept modelul lider în guvernarea corporativă internațională” (Ioan Nistor și Adrian Popa, *Modelele de guvernare corporativă și sursele de finanțare externă*, <https://conferinta.academiacomerciala.ro/CD2014/articole/5/MODELELE%20DE%20GUVERNANTA%20CORPORATIVA>, p. 583).

¹⁴ „Modelul *insider* este un model fundat pe relațiile între oameni (*relationship based system*), care reflectă diversitatea culturală a Uniunii Europene și a regiunii Asia-Pacific. Întreprinderile din aceste zone geografice

Noi reglementări privind guvernanta corporativă în România

În România, cadrul normativ al guvernantei corporative a fost stabilit prin *OUG nr. 109/2011*. Ordonanța a fost aprobată și modificată prin *Legea nr. 111/2016*. La vremea adoptării primului act normativ în materia guvernantei corporative, țara noastră era un exemplu negativ de gestionare a întreprinderilor publice, dar se străduia să schimbe percepția autorităților de la Bruxelles. Actualmente, sediul materiei guvernantei corporative se află în *Legea nr. 187 din 28 iunie 2023 pentru modificarea și completarea OUG nr. 109/2011* (publicată în *Monitorul Oficial nr. 594 din 29 iunie 2023*). Noua lege aduce cu adevărat modificări și completări de substanță, care ne fac să sperăm că, în scurt timp, serviciile asigurate de companiile publice vor fi aproape ca... „afară”.

Revenind la vremurile de început, trecerea la o nouă formulă de administrare a întreprinderilor publice era o prioritate economică, fiind notorii cazurile de societăți de stat care, după 1989, au reprezentat adevărate „găuri negre” ale economiei și date fiind, în aceeași măsură, falimentele răsunătoare ale companiilor de stat, falimente declarate ulterior sau anterior privatizării acestora (toate având vădite motivații de fraudă). Or, toate aceste eșecuri au fost cauzate, în mod evident, de un management extrem de defectuos, realizat de în interesul organelor de conducere (directori care au cumpărat pe nimic companiile pe care anterior s-au străduit să le falimenteze) și nu în interesul statului acționar. Desigur, noua lege a guvernantei corporative nu va rezolva integral o meteahnă veche pe plaiurile noastre, care s-a manifestat de-a lungul anilor și se va manifesta (probabil) în continuare în companiile de stat: nimirile politice, iar nu pe criterii de competență, în posturile de conducere; este însă de așteptat ca legea să responsabilizeze managerii întreprinderilor publice, fie și pentru faptul că CV-urile și lefurile lor consistente se vor supune regulilor transparenței publice.

Așadar, ceea ce s-a încercat, cel puțin formal, prin reforma din 2011 în domeniul conducerii întreprinderilor publice a fost, în esență, identificarea unor procedee și proceduri care să excludă decizia politică (vizibilă) în numirea directorilor acestor întreprinderi de stat, prin implementarea mult-discutatului *management privat*, independent, competent, așa-zis „apolitic”. Art. 2 alin. 1 din *Legea nr. 187/2023*, preluând parțial actul normativ anterior, din 2011, definea guvernanta corporativă a întreprinderilor publice astfel: „ansamblul de reguli, proceduri și procese pentru administrarea și conducerea întreprinderii publice, care determină modul în care sunt stabilite drepturile și obligațiile diferiților participanți, respectiv structura de guvernanta a întreprinderii publice, precum și consiliul de administrație și de supraveghere, directori și directorat, acționari și alte persoane interesate, care stabilesc structura și funcționarea sistemului decizional, având drept scop asigurarea concordanței direcției strategice a întreprinderii publice, precum și a conducerii acesteia cu standardele de bună guvernanta corporativă cuprinse în Principiile Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) de guvernanta corporativă, precum și în Ghidul OCDE privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice”¹⁵. Modificarea din text este în mod cert una dictată de parcursul aderării României la OCDE, iar limbajul nu se dezice de stilistica proprie tuturor guvernelor post-decembriste. Și atunci, la ce să ne așteptăm? Dacă noi practici în numirea administratorilor nu vor fi împământenate peste noapte, măcar vom avea un plus de claritate conceptuală.

sunt preocupate concomitent de satisfacerea mai multor interese complexe, sunt cunoscute ca având programe de responsabilitate socială și un interes aparte pentru activitatea economică sustenabilă din punct de vedere al mediului înconjurător” (*Ibidem*, p. 584).

¹⁵ „Legea nr. 187 din 28 iunie 2023 pentru modificarea și completarea OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice”, publicată în *Monitorul Oficial nr. 594 din 29 iunie 2023*.

Întreprinderile publice (sau, așa cum sunt cunoscute în limbajul curent, „societățile de stat”) beneficiază de o reglementare aparte, distinctă, derogatorie de la dreptul comun doar în chestiunea organelor de conducere ale acestor societăți (desemnarea, evaluarea, revocarea, remunerarea membrilor etc.); în rest, li se aplică și lor *Legea societăților comerciale nr. 31/1990*. Scopul declarat al reglementării derogatorii a fost eficientizarea activității societăților de stat prin dezvoltarea de noi mecanisme de administrare, care să garanteze *obiectivitatea și transparența* selecției managementului și a membrilor organelor de administrare, exclusiv pe criteriul profesionalismului și responsabilității deciziei manageriale. De asemenea, s-a urmărit și o transparență accentuată față de public, atât a activității societăților de stat, cât și a politicii de acționariat a statului.

În sensul legii speciale, următoarele persoane juridice sunt considerate întreprinderi publice¹⁶ și, pe cale de consecință, sunt supuse dispozițiilor speciale (art. 2 alin. 2): „a) regii autonome; b) companii naționale, societăți naționale și societăți la care statul sau o unitate administrativ-teritorială este acționar unic, majoritar sau la care deține controlul; c) societăți la care una sau mai multe întreprinderi publice dintre cele prevăzute la lit. a) și b) dețin o participație majoritară sau o participație care le asigură controlul”.

Din perspective dreptului de proprietate, statul și unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari / asociați la întreprinderile publice, respectiv proprietari la regiile autonome de la nivel central și local. Exercitarea drepturilor aferente funcției de proprietate este realizată de către așa-numitele *autorități publice tutelare*. Separarea funcției de proprietate de funcția de reglementare are drept scop „eliminarea oricărui avantaj direct sau indirect ce pot deriva din dreptul de proprietate publică, în special în privința reglementării unei anumite piețe, a finanțării sau taxării unei anumite activități sau a aplicării regulilor de achiziții publice” (Articolul 2¹, alin. 2, lit. a), așa cum cer principiile OCDE.

Autoritățile publice tutelare exercită, în numele statului sau al unității administrativ-teritoriale, calitatea de acționar la întreprinderile publice, respectând și următoarele principii impuse de OCDE: „a) separarea funcției de reglementare de funcția de proprietate (...) b) transparență în ceea ce privește deciziile strategice, tranzacțiile cu părțile afiliate și informațiile financiare auditate; c) claritate și transparență privind obligațiile de serviciu public și finanțarea acestora; d) adoptarea și implementarea de proceduri transparente de selecție, nominalizare și remunerare a membrilor consiliului de administrație și consiliului de supraveghere; e) asigurarea operării întreprinderilor publice în condiții de egalitate a șanselor prin raportare la ceilalți operatori economici, fiind interzisă adoptarea de reglementări care favorizează întreprinderile publice față de întreprinderile private sau care distorsionează libera concurență dintre întreprinderile publice și întreprinderile private; f) respectarea legislației din domeniile concurenței, fiscal, al achizițiilor publice și a celorlalte reglementări aplicabile, în egală măsură, întreprinderilor publice și întreprinderilor private; g) *impunerea de cerințe de rentabilitate similare cu cele ale societăților cu capital privat* (subl. ns.); h) stabilirea unor indicatori de performanță care să urmărească interesul public în cazul întreprinderilor publice care au ca obiect de activitate obligații de serviciu public” (Articolul 2¹, alin. 2, lit. a-h).

Pe lângă intenția de echilibrare a pieței concurențiale, recente modificări legislative, operate în contextul eforturilor României de aderare la OCDE, anunță schimbări pozitive mai

¹⁶ „Întreprinderile publice sunt entități înființate și gestionate în interesul cetățenilor și al societății, cu scopul de a maximiza valoarea pentru societate printr-o alocare eficientă a resurselor, îmbunătățirea performanțelor lor prin intermediul guvernantei corporative, urmărind cu precădere rentabilitatea, eficiența și comportamentul responsabil față de toate părțile interesate. De regulă, întreprinderile publice se constituie și funcționează ca societăți pe acțiuni, constituirea de societăți cu răspundere limitată fiind o excepție” (art. 2 alin. 2 din *Legea nr. 187/2023*).

ales în privința blocării practicii de numiri politice discreționare în consiliile de administrație ale întreprinderilor publice, uneori pentru mandate foarte scurte, de câteva luni¹⁷. Acele practici transformaseră numirile în consiliile de administrație în cadouri de partid pentru persoanele și grupurile apropiate șefilor autorităților tutelare (primari, președinți de CJ, miniștri). Pentru ca întreprinderile publice să ajungă la performanțe economice similare cu cele private, guvernanta corporativă se traduce în numirea membrilor consiliilor de administrație de către autoritățile tutelare *exclusiv pe criterii de competență*, fără influențe politice. Pe aceleași criterii trebuie selectați și nominalizați candidații pentru funcțiile de administratori al întreprinderilor publice, administratori cărora li se stabilesc indicatorii-cheie de performanță și li se aplică criteriile de integritate.

Ca și în vechea reglementare, autoritățile publice tutelare nu pot interveni în procesul de luare a deciziilor comerciale, în conducerea și în funcționarea curentă a întreprinderilor publice. Competența de a lua decizii cu privire la administrarea întreprinderii publice și răspunderea pentru aceste decizii revine administratorilor sau, după caz, directorilor, în funcție de competențele și atribuțiile fiecăruia.

Prin noua lege din 2023, se înființează Agenția pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice, organ de specialitate cu personalitate juridică, în subordinea Guvernului și în coordonarea primului ministru, prin Secretariatul General al Guvernului. Având o funcție clară (dar nedecarată) de punere sub presiune a miniștrilor deținători de portofolii economice, AMEPIP stabilește politica de guvernanta corporativă, coordonează implementarea regulilor în domeniu la nivelul autorităților publice tutelare, le monitorizează și evaluează, respectiv le aplică sancțiuni pentru abaterile identificate (Articolul 4¹). Primul ministru va avea, astfel, un instrument de control direct asupra oricărei întreprinderi publice, fără a mai trebui să aștepte rapoartele miniștrilor de resort.

Înțelegem că legea nouă dă premierului o nouă agenție în subordine, cu funcționari recunoscuți și cu bani proveniți din două direcții: bugetul de stat și resursele proprii, constituite din amenzi și din tariful de monitorizare de până la 0,1% din veniturile totale stabilite prin situațiile financiare anuale ale întreprinderilor publice, aprobate pentru anul precedent (Articolul 4¹, alin. 4). Dar va putea AMEPIP să rezolve vechea problemă a numirilor politice în consiliile de administrație? Instrumentul juridic există, chiar dacă nu e infailibil, obligând numirea în CA a unor oameni cu studii de specialitate și cu experiență de minimum 7 ani în domeniu: „Articolul 5 (1) Regia autonomă este administrată de un consiliu de administrație format din 3-7 persoane, dintre care cel mult 2 sunt desemnate de autoritatea publică tutelară. (2) Fiecare membru al consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în

¹⁷ În *Nota de fundamentare a proiectului de hotărâre a Guvernului privind organizarea și funcționarea Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice*, elaborată în 2023, se formulau câteva critici bazate pe observații preluate din *Raportul OCDE cu privire la guvernanta corporativă a întreprinderilor publice din România*, publicat în ianuarie 2023 (<https://www.oecd.org/corporate/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-in-romania-fabf20a8-en.htm>): „În prezent, deși cadrul juridic privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice a fost consolidat începând din 2011, prin adoptarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare, «cu scopul de a profesionaliza consiliile de administrație ale întreprinderilor publice și de a le izola de ingerințele politice, trebuie remarcat faptul că există cel puțin o lacună importantă în lege. Aceasta permite numirea interimară a membrilor consiliului de administrație și a conducerii, pentru a asigura continuitatea activității. Aceste numiri interimare între patru și șase luni contrastează puternic cu mandatele de patru ani care permit stabilitatea, responsabilitatea și planificarea pe termen lung și au devenit o practică standard în ultimii ani. Ca atare, dispozițiile legii au fost respectate și puse în aplicare doar marginal începând cu 2016, iar numirile în consiliile întreprinderilor de stat rămân foarte politizate»” (p. 4).

domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de cel puțin 7 ani. (3) Membrii consiliului de administrație, care nu sunt desemnați conform alin. (1), se numesc de către autoritatea publică tutelară, la propunerea comisiei de selecție și nominalizare. În cazul membrilor desemnați de autoritatea publică tutelară, desemnarea se face la propunerea unei comisii constituite la nivelul acesteia, dispozițiile alin. (2) aplicându-se în mod corespunzător”.

Întrucât performanțele economice se obțin în condiții de stimulare financiară a celor care conduc întreprinderea publică, legea a stabilit marje interesante de remunerare prin indemnizații lunare fixe ale membrilor neexecutivi și prin indemnizații lunare fixe și o componentă variabilă în cazul membrilor executivi ai consiliului de administrație, toate calculate în baza câștigului salarial mediu brut lunar pentru activitatea desfășurată conform obiectului principal de activitate înregistrat de regia autonomă.

Din aceeaștă reglementare, rezultă că statul și colectivitățile locale (proprietarii întreprinderilor publice sau măcar acționarii lor majoritari) sunt gata să renunțe la duplicitatea politică în care au acționat până acum, mimând o remunerare modestă a celor care administrează întreprinderile publice. Comparând veniturilor acestor manageri publici cu cei din economia privată, se vor face corective care să transforme managementul de serviciu public într-o slujbă foarte atractivă. Dar nimeni nu poate garanta nimic în plus, deocamdată, decât că avem o nouă lege a guvernantei corporative, mai bună decât precedenta.

Concluzii

Deși există o corelație destul de strânsă între democrație și calitatea serviciilor publice, trebuie observat faptul că în multe dintre democrațiile tinere ale lumii contemporane gestionarea resurselor comunității înregistrează uneori fenomene precum lipsa transparenței, investițiile inoportune sau chiar fraudă și corupția. Mai ales în cazul întreprinderilor publice care oferă servicii de tip economic (prestații din domeniile transportului, salubrității, furnizării apei, termoficării centralizate, gestionării zonelor de agrement etc.), cheltuirea banului public nu respectă constant criteriile economice și de oportunitate socială. O asemenea problemă a fost generată în special de politizarea managementului companiilor de stat sau din subordinea administrațiilor locale, lăsându-le în gestiunea unor consilii de administrație și a unor directori incompetenți, dar cu „relații” în conducerile partidelor aflate la putere. În acest context, s-a încetățenit ideea că „statul este un prost administrator” și că singura soluție pentru ieșirea întreprinderilor din colaps ar fi privatizarea lor cu orice preț. Pe lângă privatizare (care în multe cazuri de servicii publice este aproape imposibilă), s-a profilat și o altă formulă de înlocuire a ineficienței administrării directe a întreprinderilor publice: *guvernanța corporativă*.

Guvernanța corporativă, soluția propusă de OCDE pentru ca întreprinderile publice să reziste în mediul economiei concurențiale și să satisfacă, în același timp, interesele publice, a fost aplicată și în România, începând din anul 2011, când a fost dată prima ordonanță de urgență în acest sens. În realitate, aplicarea modelului de guvernare corporatistă a fost amânată la noi mai mult de un deceniu, numirile în conducerile companiilor de stat (și locale) făcându-se tot pe criterii politice. În anul 2023, o nouă lege a fost adoptată de Parlamentul de la București, deschizând calea realizării unui obiectiv politic punctual – admiterea țării în grupul OCDE – și a unei schimbări de paradigmă în gestionarea eficientă a serviciilor publice.

Bibliografie

DINCA, Dragoș, *Serviciile publice*, Ediția a 2-a, Editura Economică, București, 2024.

***, Guvernarea corporativă și modele de guvernare, CECAR BUSSINES MAGAZINE, Nr. 1 / 15-21 ianuarie 2019, [HTTPS://WWW.CECCARBUSINESSMAGAZINE.RO/](https://www.ceccarbusinessmagazine.ro/)

International Monetary Fund, *World Economic Outlook database: April 2023*, <https://www.imf.org>.

NISTOR, Ioan, Adrian Popa, *Modelele de guvernanta corporativă și sursele de finanțare externă*, <https://conferinta.academiacomerciala.ro>.

OECD, *Ghidul OECD privind Guvernanta Corporativă a Întreprinderilor de Stat*, OECD Publishing, Paris, 2022, <https://doi.org/10.1787/7bd54fe4-ro>).

TITA-NICOLESCU, Gabriel, „Guvernanta corporativă a întreprinderilor publice”, *Universul Juridic Premium*, nr. 6/2017.

Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale, publicată în Monitorul Oficial al României, nr. 126-127 din 17 noiembrie 1990, republicată în Monitorul Oficial nr. 1066/17 noiembrie 2004.

Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 883 din 14 decembrie 2011.

Legea nr. 111 din 27 mai 2016 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, publicată în Monitorul Oficial al României, nr. 415 din 1 iunie 2016.

Hotărârea de Guvern nr. 722/2016 din 28 septembrie 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, Monitorul Oficial al României nr. 803 din 12 octombrie 2016.

Codul administrativ din 03.07.2019, adoptat prin Ordonanța de Urgență nr. 57/2019, publicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 555 din 05 iulie 2019.

Legea nr. 187 din 28 iunie 2023 pentru modificarea și completarea OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, publicată în Monitorul Oficial nr. 594 din 29 iunie 2023.

Nota de fundamentare a proiectului de hotărâre a Guvernului privind organizarea și funcționarea Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice, <https://www.gov.ro/ro/guvernul/procesul-legislativ/note-de-fundamentare>, 2023.

Raportul OCDE cu privire la guvernanta corporativă a întreprinderilor publice din România, publicat în ianuarie 2023, <https://www.oecd.org>.