

- PROIECT -

**PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE
de la
S.C. Administrare și Exploatare a Patrimoniului și Serviciilor de
Utilități Publice Argeș S.A.**

A. Responsabilitățile consiliului de administrație

În conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, Adunarea Generală a Acționarilor societății numește membrii Consiliului de administrație al societății exclusiv din lista de persoane propuse de autoritatea publică tutelară. Mandatul membrilor Consiliului de Administrație este stabilit pentru un termen de 4 (patru) ani.

Obligațiile și răspunderea administratorilor sunt reglementate de dispozițiile referitoare la mandat și de cele special prevăzute în Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare. Pentru ca numirea unui administrator, director, respectiv a unui membru al directoratului sau al consiliului de supraveghere să fie valabilă din punct de vedere juridic, persoana numită trebuie să o accepte în mod expres.

Atribuțiile Consiliului de Administrație privind administrarea societății sunt cele legate de stabilirea direcțiilor principale de activitate și dezvoltare a societății, a obiectivelor pentru directorii societății, urmărirea și evaluarea activității acestora prin raportarea la prevederile contractelor de mandat, respectiv a planului de management al acestora.

Consiliul de administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al societății, cu excepția celor rezervate de lege pentru adunarea generală a acționarilor. Consiliul de administrație are următoarele competențe de bază, care nu pot fi delegate directorilor:

- a) stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății;
- b) stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;
- c) numirea și revocarea directorilor și stabilirea remunerației lor;
- d) supravegherea activității directorilor;
- e) pregătirea raportului anual, organizarea adunării generale a acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;
- f) introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit Legii nr. 85/2006 privind procedura insolvenței.

De asemenea, nu pot fi delegate directorilor atribuțiile primite de către consiliul de administrație din partea adunării generale a acționarilor, în conformitate cu art. 114 din Legea nr. 31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Consiliul de administrație poate delega conducerea societății unuia sau mai multor directori, numind pe unul dintre ei director general. Directorii pot fi numiți dintre administratori sau din afara consiliului de administrație.

Totodată, atribuțiile și responsabilitățile Consiliului de administrație se completează cu cele prevăzute în actul constitutiv al societății.

B. Componenta consiliului de administrație

Consiliul de administrație la nivelul societății va avea o componență mixtă și echilibrată în ceea ce privește experiența profesională, asigurând o diversitate a competențelor și experiențelor la nivelul întregului consiliu. Fiecare membru al consiliului trebuie să aibă calificarea necesară pentru a evalua strategiile, politicile și operațiunile societății.

Consiliul trebuie să fie compus în așa fel încât să existe o experiență a consiliului în domeniile care oglesc activitatea companiei astfel încât să poată anticipa provocările companiei în următorii ani. Un membru al consiliului poate avea mai multe domenii de competență.

Nu este necesar ca toți membrii consiliului să aibă experiența profesională în industria în care activează societatea, întrucât pluralitatea de experiențe profesionale este cea care poate da substanță discuțiilor și activităților membrilor consiliului. Cu toate acestea, cel puțin un membru al consiliului este indicat să aibă și acest tip de experiență sectorială. Este recomandat ca cel puțin unul dintre membrii Consiliului de Administrație să aibă și experiență în mediul privat pentru a se asigura armonizarea între mediul public și cel privat.

C. Criterii de selecție

Criterii de eligibilitate/ Condiții generale minime obligatorii de participare:

În baza prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, se vor aplica următoarele reguli generale, obligatorii privind selecția administratorilor, alcătuirea și componența consiliului de administrație:

- Membrii consiliului de administrație trebuie să aibă experiență în conducerea societăților sau regiilor autonome;

- Membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani;

- Cel puțin un membru al consiliului de administrație este calificat ca auditor financiar conform unui document emis de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, dintr-un stat membru al Asociației Europene a Liberului Schimb, din Elveția sau din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, potrivit legii. Prin excepție de la această prevedere, este competentă să facă parte din Comitetul de audit al unei întreprinderi publice și persoana care are experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar, dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat al AELS, în Elveția sau în Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord sau în cadrul comitetelor de audit formate la nivelul consiliilor de administrație/supraveghere ale unor societăți/entități de interes public, dovedită cu documente;

- Membrii consiliului de administrație nu se află în niciuna dintre situațiile prevăzute în art. 4, art. 30 alin. (9), art. 33 și art. 36 alin. (7) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;

- Membrii consiliului de administrație nu au înscrisuri în cazierul fiscal;

- Membrii consiliului de administrație nu au înscrisuri în cazierul judiciar;

- Nu se află în situația de conflict de interese sau incompatibilități, așa cum sunt acestea definite de legislația în vigoare din România;

- Nu a fost inițiată și admisă o acțiune de atragere a răspunderii în ceea ce privește insolvența/falimentul unei societăți comerciale/regii autonome în care și-a exercitat mandatul de administrator/director;

- Membrii consiliului de administrație au stare de sănătate corespunzătoare ocupării postului și atestă acest lucru prin adeverință medicală, nu mai veche de 6 luni anterior derulării concursului, emisă de către medicul de familie al candidatului sau de către unitățile sanitare abilitate;

- Membrii consiliului de administrație cunosc limba română (scris și vorbit) la nivel avansat;

- Să aibă cetățenie română sau cetățenia altor state membre ale Uniunii Europene cu condiția să aibă domiciliul în România.

- Membrii consiliului de administrație îndeplinesc toate criteriile, specificate deja mai sus, cerute prin Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu completările și modificările ulterioare.

Criterii de alcătuire a Consiliului de Administrație

- Consiliul de Administrație este format din 3 (trei) membri;
- În cadrul Consiliului de administrație poate fi cel mult 1 (un) membru din rândul funcționarilor publici sau personal al autorității publice tutelare ori din cadrul altor instituții sau autorități publice;
- Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138² din Legea nr. 31/1990 a societăților, republicată, cu modificările și completările ulterioare. Funcționarii publici, înalții funcționari publici, precum și alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor instituții sau autorități publice nu pot fi considerați independenți;
- Selecția membrilor consiliului de administrație se realizează cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002, cu modificările și completările ulterioare. În măsura în care nu este afectat clasamentul întocmit, cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat;
- O persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de administrator în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României. Această prevedere se aplică în aceeași măsură persoanei fizice administrator, precum și persoanei fizice reprezentant al unei persoane juridice administrator;
- La desemnarea membrilor consiliului de administrație se vor avea în vedere criteriile de eligibilitate prezentate mai sus și rezultatele finale ale evaluării;
- Selecția se realizează cu respectarea principiilor nediscriminării, tratamentul egal, transparenței, asumării răspunderii și cu luarea în considerare a specificului domeniului de activitate al societății;
- Mandatul administratorilor care și-au îndeplinit în mod corespunzător atribuțiile- activitatea a fost evaluată favorabil prin cel puțin 2 rapoarte anuale- poate fi reînnoit o singură dată ca urmare a unui proces de evaluare, în condițiile O.U.G. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;
- Consiliul de administrație va fi astfel format încât se va asigura o diversificare a competențelor și o pluralitate de experiențe profesionale pentru îndeplinirea pragului minim colectiv de 60% astfel cum acesta este definit în cele ce urmează.

PROFILUL CONSILIULUI

Profilul consiliului – tabel care cuprinde competențele măsurabile, trăsăturile și condițiile care trebuie îndeplinite în mod ideal de membrii consiliului, individual și colectiv, împreună cu aptitudinile, cunoștințele, experiența și alte atribute ale membrilor în funcție, precum și ale potențialilor candidați.

Modelul matricei consiliului este prevăzut în anexă.

Descrierea coloanelor matricei

A. Criterii

Reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din matricea consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a candidaților pentru postul de membru în consiliu.

B. Obligatoriu (Oblig.) sau Opțional (Opt.)

Precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selectează obligatoriu) sau nu (selectează opțional).

Criteriile obligatorii sunt competențe și trăsături care trebuie să fie îndeplinite de către toți candidații sau de către acei membri din consiliu pentru care există un nivel minim de competență aplicabil.

Criteriile opționale sunt competențe și trăsături care pot fi îndeplinite de unii dintre membri consiliului, dar nu în mod necesar de toți, pentru care nu există un nivel minim de competență aplicabil tuturor membrilor consiliului.

C. Ponderea (0-1)

Indică *importanța relativă* a competenței ce este evaluată. O valoare a ponderii apropiată de 1 indică o importanță crescută a competenței, în timp ce valorile apropiate de 0 indică o importanță scăzută.

D. Administratori în funcție

Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor actuali, ordonați alfabetic.

E. Candidați nominalizați

Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor propuși, ordonați alfabetic.

F. **Total** - Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și candidații nominalizați, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.

G. **Total ponderat** - Valoarea totală ponderată a unui anumit criteriu pentru administratorii și candidații nominalizați (calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloană multiplicată cu ponderea criteriului (prevăzută la punctul C).

H. **Pragul minim colectiv** - Nivel procentual din potențialul maxim al competențelor individuale agregate, care trebuie îndeplinite de toți membrii consiliului, pentru îndeplinirea capacităților necesare consiliului ca întreg (calculat ca punctaj minim acceptat pentru criteriu în total / [numărul candidați sau membri x punctajul maxim] x 100).

I. **Pragul curent colectiv** - Nivel procentual calculat ca raport între: Total/ (numărul candidați sau membri x punctaj maxim) x 100.

Descrierea rândurilor matricei

1. **Competențe** - Combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator - punctaj de la 1 la 5.
2. **Trăsături** - O calitate distinctă sau caracteristică a individului - punctaj de la 1 la 5.
3. **Cerințe prescriptive și proscriptive** - Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise - punctaj de la 1 la 5.
4. **Sub-Total** - Punctajul total pentru administratori și candidați nominalizați individuali pe grupuri de criterii (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare grup de criterii - competențe, trăsături, condiții care pot fi eliminatorii, pentru un administrator sau candidat nominalizat).
5. **Sub-Total ponderat** - Însușirea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată. $\sum(\text{punctaj criteriu} \times \text{pondere criteriu})$
6. **Total** - Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și candidații nominalizați individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).
7. **Total ponderat** - Suma Sub-Totalurilor ponderate (prevăzute la punctul 5).
8. **Clasament** - Clasificarea candidaților nominalizați pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.

CRITERII FOLOSITE ÎN CADRUL MATRICEI

Descriere și indicatori asociați

Criteriile folosite în cadrul matricei sunt descrise și asociate cu indicatori, care sunt folosiți pentru a evalua membrii în funcție ai consiliului, dar și candidații noi, respectiv candidații la reînnoirea mandatului

A. Competențe

1. Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice

1.1 Capacitatea de a integra în organizație principiile de acțiune și metodele de organizare și operare specifice domeniului de activitate al întreprinderii publice

Descriere: Capacitatea de a defini și optimiza permanent structura de organizare, procesele, procedurile,

metodele de lucru, metodele de colaborare și de luare a deciziei ce definesc organizația, în așa fel încât aceasta să permită integrarea celor mai recente bune practici în domeniul în care activează întreprinderea publică.

Indicatori:

- găsește soluții de asigurare a continuității activității în domeniul specific de activitate;
- inițiază și implementează inițiative de îmbunătățire a proceselor;
- identifică și elimină surse de pierderi ale întreprinderii publice;
- înțelege în toată complexitatea sa funcționarea societății integrând toate aspectele tehnico-economice;
- este familiarizat cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru domeniul de activitate în care activează compania.

1.2 Capacitatea de a găsi și adopta soluții viabile de asigurare a unei infrastructuri și a unei baze materiale moderne suficientă pentru a permite funcționarea optimă a societății

Descriere: Capacitatea de a analiza nominal diferența dintre baza materială existentă și cea necesară societății pentru a funcționa la standarde optime de calitate și de performanță, în conformitate cu bunele practici în domeniu, identificate în piața națională și internațională și de a găsi și implementa soluții viabile de reducere a acestei diferențe.

Indicatori:

- capacitatea de a analiza nevoile de echipamente necesare societății prin atingerea obiectivelor stabilite;
- capacitatea de a analiza modul de utilizare a activelor aflate în patrimoniul societății;
- capacitatea de a planifica și derula achiziții de active, asigurând surse viabile de finanțare;
- capacitatea de a imprima organizației obișnuința de a utiliza just și optim baza materială pusă la dispoziție.

1.3 Experiență în conducerea societăților/regiilor

Descriere: Candidatul deține cunoștințele și abilitățile acumulate de o persoană prin implicarea directă în administrarea și gestionarea unor societăți/regii.

Indicatori:

- capacitatea de a analiza nevoile de echipamente necesare societății prin atingerea obiectivelor stabilite;
- capacitatea de a analiza modul de utilizare a activelor aflate în patrimoniul societății;
- capacitatea de a planifica și derula achiziții de active, asigurând surse viabile de finanțare;
- capacitatea de a imprima organizației obișnuința de a utiliza just și optim baza materială pusă la dispoziție.

2. Competențe profesionale de importanță strategică

2.1. Competențe fundamentale de strategie în ceea ce privește activitatea societății

Descriere: Capacitatea de a acoperi toate activitățile care concură la atingerea unui obiectiv cu resursele necesare, de a aloca sarcini și responsabilități respectând principiile organizării pe proces, de a evalua eficiența unui mod de organizare, de a identifica erorile de organizare și de a eficientiza structuri organizaționale prin regândirea organizării acestora.

Indicatori:

- contribuie la activitatea Consiliului prin prezentarea unor linii directoare și strategice executivului în arii diverse (management general, management strategic, management financiar, managementul producției, managementul serviciilor, managementul marketingului, managementul resurselor umane, management operațional etc), în scopul dezvoltării optime a societății pe toate palierele de funcționare;
- este preocupat pentru o dezvoltare sustenabilă a societății pe termen lung;
- propune politici și programe variate pentru îmbunătățirea activității societății;
- identifică priorități pentru dezvoltare și le aduce la cunoștință Consiliului și Directoratului;
- privește afacerea din perspective multiple;
- evaluează alternativele, arată o preocupare pentru generarea lor, solicită puncte de vedere diferite de la ceilalți membri și directorat, identifică tendințe ale afacerii;
- înțelege provocările pentru implementarea strategiei, manifestă preocupare pentru depășirea lor;

- dovedește deschidere pentru colaborare cu membrii Consiliului și Directoratul.

2.2. Competență financiară și de afaceri

Descriere: Candidatul este familiarizat cu cerințele guvernantei financiare și cu practicile contemporane de management financiar, inclusiv responsabilitățile fiduciare ale consiliului și principiile de contabilitate financiară, audit financiar și raportare financiară.

Indicatori

- înștiințează consiliul referitor la posibile implicări financiare sau contabile;
- ajută membrii consiliului să înțeleagă potențialele implicații financiare ale unor decizii specifice;
- explică aspectele financiare și contabile într-o manieră în care pot fi înțelese cu ușurință de către membrii consiliului ce posedă un nivel scăzut al competenței financiare;
- conduce dezvoltarea viziunii analitice independente a consiliului referitoare la bunăstarea financiară și mediul de control financiar ale întreprinderii;
- este familiarizat cu reglementările și bunele practici financiare aplicabile;
- este familiarizat cu standardele profesionale de contabilitate.

2.3. Abilități de identificare și gestionare a riscurilor specifice managementului întreprinderilor

Descriere: Candidatul înțelege importanța evaluării și medierii riscurilor organizaționale și este familiarizat cu metodologiile și procesele de management al riscului.

Indicatori:

- este familiarizat cu subiectele, strategiile și tehnicile curente referitoare la identificarea și medierea riscului;
- asistă consiliul în identificarea, cuantificarea și propunerea strategiilor pentru managementul riscului;
- se implică într-o dezvoltare profesională continuă în relație cu metodologiile pentru managementul riscului;
- explică aspectele tehnice referitoare la managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles; - elaborează strategia de implicare a consiliului în ședințe în care sunt prezentate riscurile;
- preia comanda propunerilor aduse spre revizuire consiliului, în evaluarea componentelor de management al riscului.

2.4. Experiență în atragerea și gestionarea investițiilor

Descriere: Candidatul este familiarizat cu activitatea de atragere de fonduri și gestionare a investițiilor; Candidatul înțelege specificul și importanța diferitelor etape din proces.

Indicatori:

- arată preocupare pentru asigurarea capacității societății de atragere a fondurilor, având în vedere structura instituțională, resursa umană, sistemele și instrumentele de lucru;
- este preocupat pentru asigurarea capacității financiare de absorbție prin asigurarea capacității proprii pentru cofinanțare sau a cofinanțării din partea autorității publice locale; în acest ultim caz, promovează interesele societății la nivelul autorității publice locale;
- urmărește implementarea programelor asigurându-se asupra îndeplinirii obiectivelor asumate de către societate;
- înțelege aspectele critice și dificultățile care se pot ivi în implementare și dispune/aprobă măsuri de preventive și/sau corecție;
- stabilește linii directe pentru Directorat în legătură cu activitatea de gestionare a fondurilor;
- studiază, compară, menține și dezvoltă relațiile/parteneriale.

3. Competențe de Guvernanță corporativă

3.1. Cunoștințe despre principii și bune practici de guvernanță corporativă aplicată

Descriere: Capacitatea de a conduce procesele, echipele și colaboratorii cu respectarea principiilor de guvernanță corporativă, integrând în decizii și acțiuni prevederile legislației de guvernanță corporativă și imprimă întregii organizații dorința de a se conforma acestor principii.

Indicatori:

- respectă și incită la respectarea transparenței;
- respectă și incită la respectarea egalității de gen;
- are o puternică orientare către performanță;
- prioritizează raportarea fidelă a rezultatelor către autoritatea publică tutelară;
- dezvoltă relații armonioase cu autoritatea publică tutelară și cu toate celelalte părți interesate.

3.2. Capacitatea de a lua decizii

Descriere: Dovedește gândire critică și independentă, oferă un raționament clar și bazat pe date concrete; Își asumă responsabilitatea deciziilor luate.

Indicatori

- conștientizează impactul deciziilor luate individual și la nivel de Consiliu asupra bunului mers al societății;
- își bazează deciziile pe date și fapte concrete;
- oferă o argumentație clară;
- caută clarificări atunci când datele situației cu care se confruntă nu sunt explicate și clare;
- cere puncte de vedere ale unor specialiști, dacă este necesar;
- poate efectua analiza și în situația în care nu toate informațiile sunt complete;
- facilitează luarea deciziei în cadrul Consiliului, își expune opiniile și perspectivele și suscită păreri din partea celorlalți membri;
- arată ușurință în asimilarea unor informații complexe, le poate traduce în unități informaționale simplificate și accesibile tuturor;
- demonstrează gândire critică și independentă, oferă propria perspectivă într-o manieră obiectivă;
- conștientizează nevoia de asumare a responsabilității deciziilor luate în cadrul Consiliului și acționează în consecință.

3.3. Cunoștințe despre monitorizarea performanței întreprinderilor publice

Descriere: Demonstrează capacitatea de a monitoriza performanța societății și de a crea un sistem de control care să acopere arii multiple.

Indicatori:

- ajută membrii Consiliului să implementeze, prin metode potrivite, un sistem în care societatea și actorii săi să determine, să răspundă și să raporteze interesele materiale, economice, legale, sociale și de mediu;
- pentru că înțelege pe deplin importanța asumării rolului de monitorizare și control, controlează periodic progresul asupra obiectivelor, monitorizează intrările, ieșirile și funcționarea proceselor și în plus incită părți ale organizației spre autocontrol responsabilizându-se astfel;
- constată existența și după caz creează sau optimizează sisteme eficace de monitorizare și control în care capturează periodic informațiile esențiale care să permită urmărirea evoluției indicatorilor cheie de performanță ce descriu starea proceselor cheie ale organizației (balanced scorecard);
- susține implementarea și optimizarea permanentă a sistemului de management al performanței în cadrul companiei, corelându-l cu evoluția indicatorilor cheie de performanță conținuți de balanced scorecard;
- este în permanentă căutare de metode creative de creștere a performanței atât în plan individual, cât și de grup și face demersurile necesare pentru implementarea celor mai eficace dintre ele;
- este preocupat și face demersurile necesare pentru a integra calitatea, dezvoltarea durabilă și performanța în rândul valorilor, normelor și al ritualurilor companiei.

4. Competențe sociale și personale

4.1 Comunicare interpersonală și instituțională

Descriere: Demonstrează aptitudini și abilități de relaționare interumană precum extraversiune, agreabilitate, conștiinciozitate, stabilitate emoțională, deschiderea către noi experiențe, nivel de energie, obiectivitate, capacitate de adaptare, tenacitate.

Indicatori:

- inițiază și stabilește cu ușurință relații eficace cu alte persoane, indiferent de poziția, puterea, influența sau statutul acestora;
- arată preocupare pentru cunoașterea interlocutorului, investește timp și energie;

- folosește tactul și diplomația în stabilirea relațiilor cu ceilalți;
- arată deschidere față de ceilalți, este dispus să asculte și/sau să împărtășească diferite experiențe;
- arată preocupare pentru existența unor relații pozitive în cadrul organizației, își asumă un rol activ pentru facilitarea lor, prin identificarea resurselor și instrumentelor necesare, indiferent de natura acestora;
- identifică situațiile care pot genera conflicte, ia atitudine și dispune acțiuni menite a le preveni. Dacă situația a degenerat și conflictual a izbucnit, depune eforturi pentru soluționarea lui, într-o manieră satisfăcătoare pentru toate părțile implicate;
- stăpânește perfect procesul de comunicare și îl utilizează frecvent pentru a-i inspira pe colaboratorii săi cărora le împărtășește viziunea sa asupra organizației.

4.2. Cunoașterea și aplicarea eticii și integrității în activitatea profesională/managerială

Descriere: Candidatul înțelege principiile etice și conceptul de integritate și le integrează efectiv în modul în care își desfășoară activitatea profesională și managerială. Se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relațiile cu ceilalți și cu întreprinderea.

Indicatori:

- respectarea normelor morale generale, cum ar fi onestitatea, corectitudinea și responsabilitatea;
- respectarea codurilor de etică profesionale specifice domeniului de activitate (de exemplu, medicină, drept, contabilitate etc.);
- luarea deciziilor care reflectă corectitudine, transparență și considerație față de impactul asupra tuturor părților implicate;
- acționarea într-un mod care să inspire încredere și respect, atât în relațiile cu colegii, cât și cu clienții sau alte părți interesate;
- conformitatea cu reglementările legale și normele organizaționale, chiar și atunci când acestea nu sunt verificate strict de către alții;
- deschiderea și sinceritatea în comunicare, evitând ascunderea informațiilor relevante sau inducerea în eroare;
- asumarea responsabilității pentru propriile acțiuni și decizii, inclusiv recunoașterea și corectarea greșelilor.
- implementarea și respectarea unor politici clare privind comportamentul etic, precum coduri de conduită sau proceduri de raportare a neregulilor.

5. Experiență pe plan local și internațional

5.1 Experiență de administrare sau management pe plan local/național

Descriere: Demonstrează o bună înțelegere a reglementărilor și normelor locale/naționale, evidențiind puncte critice și oportunități de acțiune. Deține experiență și cunoștințe care îi permit adoptarea unor bune practici din mediul local/național.

Indicatori:

- participă la conferințe și/sau simpozioane care au drept temă elemente/aspecte ale domeniului de activitate al societății și/sau al utilităților publice;
- este membru sau inițiază parteneritate/asocieri etc. cu diferite organisme, organizații, asociații etc. din domenii similare sau conexe cu domeniul de activitate al societății;
- promovează interesele societății în cadrul acestor organisme, organizații, asociații etc., susținând prezentări pe diverse teme specifice domeniului de activitate al societății;
- facilitează înțelegerea Consiliului asupra politicilor și reglementărilor locale și/sau naționale din domeniul de activitate al societății.

5.2 Experiență de administrare și management pe plan internațional

Descriere: Demonstrează o bună înțelegere a reglementărilor și normelor internaționale, evidențiind puncte critice și oportunități de acțiune. Deține experiență și cunoștințe care îi permit adoptarea unor bune practici din mediul internațional.

Indicatori:

- deține și își actualizează în permanență cunoștințele referitoare la evoluțiile europene în domeniu;

- participă la conferințe și/sau simpozioane care au drept temă elemente/aspecte ale domeniului de activitate al societății și/sau al utilităților publice;
- este membru sau inițiază parteneritate/asocieri etc. cu diferite organisme, organizații, asociații, etc. din domenii similare sau conexe cu domeniul de activitate al societății;
- promovează interesele societății în cadrul acestor organisme, organizații, asociații etc., susținând prezentări pe diverse teme specifice domeniului de activitate al societății;
- facilitează înțelegerea Consiliului vizavi de importanta implementării directivelor, normelor și reglementărilor internaționale în domeniu;
- exprimă puncte de vedere și interpretări consistente față de acestea și creează și/sau aprobă resursele necesare adoptării lor;
- importă în cadrul societății elemente cheie din guvernanta corporativă internațională, facilitând transferul unor modele și practici a căror utilitate și eficacitate a fost dovedită.

6. Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice

6.1 Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal

Descriere: Pentru asigurarea bunei funcționări a societății experiența în conducere trebuie dovedită indiferent de formarea educațională (economică, juridică, tehnică etc.).

Indicatori:

- este necesară dovedirea nivelului minim de experiență acumulată în perioade continue sau discontinue;
- se vor aplica criteriile de evaluare conform legislației în vigoare.

7. Competențe specifice acționarilor și autorității publice tutelare

7.1 Cunoștințe despre domeniul de activitate al societății

Descriere: Candidatul deține cunoștințe despre domeniul de activitate al societății, are înțelegere profundă și detaliată a industriei sau sectorului în care operează societatea. Aceste cunoștințe sunt esențiale pentru a lua decizii informate și strategice care pot influența pozitiv performanța și succesul societății.

Indicatori:

- identificarea și înțelegerea tendințelor majore și a schimbărilor din industrie, cum ar fi noile tehnologii, schimbările reglementare sau modificările în preferințele consumatorilor;
- conștientizarea normelor legale și reglementărilor specifice domeniului, precum și a standardelor de calitate și siguranță aplicabile;
- cunoașterea detaliată a produselor sau serviciilor oferite de societate, inclusiv specificațiile tehnice, avantajele competitive și cerințele pieței;
- înțelegerea proceselor interne ale organizației, de la aprovizionare și producție până la distribuție și vânzare;
- identificarea și cunoașterea clienților principali și a segmentelor de piață deservite de organizație, inclusiv nevoile și așteptările acestora;
- cunoașterea și interpretarea indicatorilor financiari relevanți pentru evaluarea performanței economice a organizației, cum ar fi profitabilitatea, lichiditatea și rentabilitatea;
- evaluarea punctelor tari și slabe ale organizației, precum și a oportunităților și amenințărilor din mediul extern;
- dezvoltarea și implementarea strategiilor pentru a crește competitivitatea și a atinge obiectivele pe termen lung;
- conștientizarea și integrarea tehnologiilor emergente care pot îmbunătăți eficiența și competitivitatea organizației;
- capacitatea de a inova în dezvoltarea de produse noi sau în optimizarea proceselor existente.

7.2 Experiență anterioară în relația cu autoritățile publice, locale/centrale

Descriere: Candidatul deține competențe și cunoștințe acumulate din interacțiunea și colaborarea cu diverse instituții guvernamentale.

Indicatori:

- participarea la ședințe și consultări cu consiliile locale pentru a discuta proiecte și inițiative care afectează comunitatea;
- înțelegerea și aplicarea legislației naționale și a reglementărilor specifice industriei sau activității organizației;
- comunicarea și colaborarea cu diferite ministere și agenții pentru a asigura conformitatea cu reglementările și pentru a obține sprijin sau finanțare pentru proiecte;
- pregătirea și depunerea documentației necesare către autorități, cum ar fi rapoartele financiare, rapoartele de mediu sau alte declarații obligatorii;
- dezvoltarea și gestionarea parteneriatelor cu autoritățile publice pentru realizarea proiectelor comune, cum ar fi infrastructura publică, serviciile sociale sau dezvoltarea economică.

B. Trasături

1. Integritate și reputație personală/profesională

Descriere: Demonstrează un bun renume și o recunoaștere a expertizei sale din partea unor autorități atât în domeniul său de activitate, cât și în domenii mai largi. Se bucură de o apreciere socială solidă.

Indicatori:

- se comportă în conformitate cu propriul sistem de valori, promovând și respectând totodată valorile societății;
- acționează cu transparență, se comportă cu onestitate și sinceritate;
- arată respect față de ceilalți, indiferent de poziție, statut, rol în organizație;
- construiește sau menține și/sau actualizează Codul de etică al societății, aplicabilitatea acestuia proiectându-se la toate nivelurile ierarhice;
- denunță conflictele de interese, definite conform legislației în vigoare și conform reglementărilor interne ale societății;
- se retrage sau se abține din a lua deciziile Consiliului care ar putea conduce la conflict de interese;
- tratează informațiile sensibile și confidențiale în conformitate cu prevederile și reglementările legale și ale societății și/sau ale contractului de administrare/mandat;
- se poziționează într-un adevărat exemplu al eticii și moralei, promovând și făcând mereu recurs la principii fundamentale;
- are capacitatea proprie de a raționa, de a învăța, de a lua decizii și de a se adapta la schimbare;
- referințele furnizate de persoanele indicate de candidat din mediul personal și profesional apropiat indică o persoană echilibrată, de încredere, cu o înaltă probitate morală;
- câștigă rapid încrederea interlocutorului prin expertiza deținută;
- exprimă puncte de vedere avizate și în conformitate cu domeniul său de expertiză;
- se îngrijește de activitățile desfășurate de către companie și angajații săi care au potențial de a afecta negativ reputația și credibilitatea companiei și acționează în consecință;
- se îngrijește de formarea continuă a angajaților companiei cu scopul dobândirii sau menținerii renumelui de profesioniști în domeniu;
- pune bazele și/sau menține norme/proceduri care reglementează aspecte diverse (tehnic, comportament moral, civic etc.);
- pune bazele sau menține deontologia profesională la un nivel superior;
- se implică și angajează societatea în acțiuni și proiecte cu recunoaștere socială.

2. Orientare către rezultate

Descriere: Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.

Indicatori:

- este la curent cu tendințele actuale și viitoare din domeniu;
- are cunoștințe complexe despre funcționarea societății;
- identifică necesitatea de îmbunătățire continuă a prestației companiei.

3. Capacitatea de analiză și sinteză

Descriere: Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale.

Indicatori:

- are capacitatea de a uni informații diverse pentru a crea un întreg nou sau pentru a dezvolta perspective noi;
- are capacitatea de a face față complexității pentru a găsi soluții inovatoare la problemele curente;
- are capacitatea de a dezvolta o gândire critică și abilități de rezolvare a problemelor.

4. Independență

Descriere: Posedă o gândire independentă și este capabil/ă să ofere provocarea și rigoarea necesare pentru a asista consiliul în realizarea unei înțelegeri globale a informațiilor și opțiunilor care facilitează un standard înalt de luarea deciziilor.

Indicatori:

- este dispus/ă să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente și în detrimentul potențial personal;
- solicită clarificări și explicații;
- este dispus să adopte un mod original de gândire, bazat pe modele de succes personale.

5. Expunere politică

Rating	1	2	3	4	5
Expunere politică	Foarte expus				Fara expunere

6. Aliniere cu Scrisoarea de așteptări a acționarilor

6.1 Prezintă clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat în directă corelare cu așteptările acționarilor

Descriere: Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART.

6.2 Formulează aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea în corelare cu contextul acesteia

Descriere: Descrie în mod coerent contextul de piață, legislativ, economic, social și financiar al societății, făcând o justă corelare între acest context și parcursul anterior al societății, arătând cu ce provocări specifice e posibil să se confrunte pe parcursul mandatului și modul în care le va rezolva.

6.3 Prezintă clar legătura dintre profilul personal și obiectivele pe care trebuie să le realizeze, conform scrisorii de așteptări

Descriere: Candidatul prezintă competențele, experiența și caracteristicile individuale și cum acestea contribuie la îndeplinirea așteptărilor și obiectivelor stabilite APT în scrisoarea de așteptări.

C. Cerințe prescriptive și proscriptive

1.1 Rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat mandatul de administrator sau director

Rating	1	2	3	4	5
Întreprinderea a intrat în faliment/insolvență pe perioada exercitării					

mandatului					
Întreprinderea nu a intrat în faliment/insolvență pe perioada exercitării mandatului					

1.2 Număr de mandate

Rating	1	2	3	4	5
Număr de mandate	0	1	2	3	mai mult de 3 mandate

1.3 Ani de când este director executiv în organizație

Rating	1	2	3	4	5
Ani de când este director executiv în organizație	0	1	2	3	mai mult de 3 ani

Grila de punctaj a competențelor

Grila este un instrument folosit pentru măsurarea abilității unei persoane de a își demonstra competența în ceea ce privește consiliul, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la “limitat” la “expert”.

Rating	Nivel de competență	Descriere
N/A	<i>Nu se aplică</i>	Nu este necesar să aplicați sau să demonstrați această competență.
1	<i>Limitat</i>	Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază.
2	<i>Intermediar</i>	Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Aceasta aptitudine presupune sprijin extern. - Înțelegeți și puteți discuta termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență; - Faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri.
3	<i>Competent</i>	Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul persoanelor cu mai multa experiență, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. - Ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor; - Înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.
4	<i>Avansat</i>	Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistență. Sunteți recunoscut/ă în cadrul organizației curente ca un(o) expertă în această competență, sunteți capabil/ă să oferiți ajutor și aveți experiență avansată în această competență. Ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de

		guvernanță a consiliului și nivel executiv superior; • Sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.
5	Expert	Sunteți cunoscut/ă ca un(o) expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză. • Ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații; • Sunteți privit/ă ca un(o) expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în aceasta competență de către consiliul, organizația și/sau organizațiile din afară.

Pragul minim colectiv

Pragul minim colectiv (PMC) reflectă nivelul minim al competenței colective pe care membrii individuali ai consiliului trebuie să o posede împreună, astfel încât consiliul să fie capabil să întrunească nivelul de capacități al consiliului identificat în analiza cerințelor contextuale. Pragul minim colectiv se calculează pe baza formulei următoare:

$$PMC = \frac{\text{Punctaj minim acceptat pentru criteriu în total}}{\text{Punctaj maxim pentru criteriu} \times \text{numărul candidaților nominalizați}} \times 100$$

Autoritatea Publică Tutelară stabilește pragul minim colectiv de 60%.