



**PRIMĂRIA ORAȘULUI OCNA SIBIULUI**  
*Piața Traian, Nr. 6,*  
*Orașul Ocna Sibiului, Jud. Sibiu, Cod Poștal 555600*  
*Tel: 0269.541.301; Fax: 0269.541.302*  
*Web: <https://primariaocnasibiului.ro/>*  
*E-mail: [primariaocna@yahoo.com](mailto:primariaocna@yahoo.com)*

## **PROIECTUL PROFILULUI CONSILIULUI**

**pentru selecția a 5 membri în Consiliul de Administrație  
al Societății LACURILE NATURALE OCNA SIBIULUI S.A.**



Profilul Consiliului de Administrație al Societății **LACURILE NATURALE OCNA SIBIULUI S.A.** este elaborat cu respectarea prevederilor H.G. nr. 639/2023, conform Anexei nr. 1, art. 12, respectiv:

### **Articolul 12**

**(1)** Fiecare Autoritate Publică Tutelară, prin compartimentul de guvernanță corporativă, elaborează Profilul Consiliului.

**(2)** Acționarii care dețin, individual sau împreună, cel puțin 5% din capitalul social al întreprinderii publice au dreptul de a formula propuneri privind Profilul Consiliului, ca parte din Componenta Integrală a Planului de selecție. În acest scop, Autoritatea Publică Tutelară va publica proiectul Profilului Consiliului pe pagina proprie de internet, pe pagina întreprinderii publice și îl va transmite AMEPIP, în termen de 5 zile de la data aprobării Componentei Inițiale a Planului de selecție, stabilind termenul-limită pentru formularea de propuneri.

**(3)** Profilul Consiliului și al Candidatului fac parte din componenta integrală a Planului de selecție și vor fi aprobate împreună cu aceasta, prin act administrativ, de către Autoritatea Publică Tutelară sau de Adunarea Generală a Acționarilor/Asociaților, după caz.

## **PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII LACURILE NATURALE OCNA SIBIULUI S.A.**

Profilul Consiliului de Administrație, Profilul fiecărui membru al Consiliului, analiza cerințelor contextuale ale Societății **LACURILE NATURALE OCNA SIBIULUI S.A.**, în general, și ale Consiliului în particular, matricea Profilului Consiliului, planul de administrare, etc., vor fi elaborate, în cadrul Componentei Integrale a Planului de selecție, de către comisia de selecție din care face parte și expertul independent, cu consultarea acționarilor reprezentând, individual sau împreună, cel puțin 5% din capitalul social, ce au dreptul de a formula propuneri de modificare și completare a Componentei integrale a Planului de selecție în termen de 5 zile de la data publicării, potrivit art. 10, alin. (3) din cuprinsul Anexei nr. 1 la H.G. nr. 639/2023.

Profilul Consiliului se bazează pe următoarele componente:

- Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale Consiliului, în particular;
- Matricea Profilului Consiliului.

### **Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general și ale Consiliului, în particular**

- 1. Sinteza strategiei guvernamentale și/sau, după caz, locale în domeniul în care acționează întreprinderea publică, inclusiv obiectivele sectoriale și fiscal-bugetare pe termen mediu și lung ale statului**

Autoritatea Publică Tutelară a Societății **LACURILE NATURALE OCNA SIBIULUI S.A.** rămâne angajată la obiectivele bugetare și de politică publică ale guvernului, precum sunt ele menționate în strategiile sectoriale, în programul de guvernare, inclusiv reducerea arrieratelor întreprinderilor publice.

Printre principalele obiective care se circumscriu unui scop important al Autorității Publice Tutelare, întărirea rolului ca acționar și asigurarea sustenabilității acestuia, proces pe termen mediu și lung, se numără:

- Implementarea principiilor de guvernanță corporativă în cadrul întreprinderilor publice;
- Creșterea nivelului de profesionalism și performanță a managementului în cadrul întreprinderilor publice;

- Asigurarea unei performanțe financiare și operaționale sustenabile a întreprinderilor publice.

Guvernul României a emis Strategia pentru dezvoltarea turismului balnear (Hotărârea nr. 571/2019), în care a enunțat și inventariat obiectivele sectoriale și bugetare pe termen mediu și lung ale statului, inclusiv accesarea de fonduri europene. Obiectivele fiscale se regăsesc în Ordonanța nr. 26/2013 privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație majoritară, modificată. Acest act normativ a fost respectat și va fi respectat în continuare, ca de altfel și indicatorii prevăzuți în O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice și în H.G. nr. 639/2023 (Normele de aplicare).

Nu se discută în O.U.G. nr. 109/2011 de modalitatea sau procedura de stabilire a indicatorilor consiliului de administrație și directorilor, dar se stabilesc mai multe tipuri de indicatori:

- indicatori de performanță financiari;
- indicatori de performanță nefinanțari;
- indicatori de performanță = indicatorii de performanță financiari + indicatorii de performanță nefinanțari;
- indicatori-cheie de performanță - indicatori de performanță obligatorii prevăzuți în anexa la contractul de mandat.

Fără a se defini o diferență între indicatori de performanță și indicatori-cheie de performanță. Anexa nr. 2 la Norme prevede la art. 5 o diferențiere:

Indicatorii de performanță se clasifică în funcție de modul de utilizare, astfel:

- a) indicatori de performanță pentru monitorizarea performanței întreprinderilor publice;
- b) indicatori-cheie de performanță pentru acordarea componentei variabile a remunerației pentru administratori și Directori.

De asemenea, în Anexa nr. 2a și 2b la Norme se stabilesc doar indicatorii de performanță (nu "cheie"). Se menționează în O.U.G. nr. 109/2011 doar că indicatorii cheie sunt cei cuprinși în contractul de mandat al administratorilor și Directorilor.

Art. 4, ind. 7, alin. (2) dispune că, categoriile de indicatori de performanță financiari (nu "cheie") obligatorii și aplicabili tuturor întreprinderilor publice sunt următoarele:

- a) politica de investiții;
- b) finanțarea;
- c) operațiuni;
- d) rentabilitatea;
- e) rata de distribuție a profitului sub formă de dividende.

Art. 2, ind. 1, alin. (2) lit. h) O.U.G. nr. 109/2011 menționează:

Statul și unitățile administrativ-teritoriale, în calitate de acționari/asociați și, respectiv, proprietari ai întreprinderilor publice, se asigură că autoritățile publice tutelare, care exercită drepturile aferente, respectă următoarele obligații esențiale pentru exercitarea funcției de proprietate:

**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.

Anexa 2, art. 6, alin. (4) din Norme dispune că autoritățile publice tutelare pot stabili prin act administrativ categorii de indicatori de performanță (nu "cheie") suplimentari raportați la specificul și complexitatea activității întreprinderii publice.

Așadar, pe plan fiscal și bugetar, strategia guvernamentală de creștere a performanței întreprinderilor publice, la modul general, este stabilită. Acționarii și APT Ocna Sibiului vor solicita și vor urmări îndeplinirea de către Adunarea Generală, Consiliul de Administrație și Directori respectarea celor de mai sus. La modul concret, acești indicatori vor fi negociați între AGA și Consiliul de Administrație, respectiv Consiliul de Administrație și Director, cu respectarea procedurilor și limitelor legii.

În ceea ce privește strategia guvernamentală în sectorul balnear și balneoclimateric, aceasta pornește de la strategia europeană în domeniu. Creșterea sectorului turismului balnear, care include o paletă largă de servicii de la turismul medical la cel de tip wellness & spa, a devenit foarte rapidă, atât în Europa, cât și în lume, pe fondul unor fenomene profunde și de durată. Acestea sunt îmbătrânirea populațiilor din zonele dezvoltate și bogate ale planetei (Europa în special) și creșterea incidenței afecțiunilor legate de generalizarea stilului de viață urban, sedentar. Acestor tendințe li se adaugă, în Europa, un accent din ce în ce mai puternic pus de politicile publice în domeniul sănătății pe prevenție și îmbătrânirea activă. Conjugarea lor explică de ce în Europa și în lume asistăm la o diversificare foarte rapidă a produselor de turism balnear, la integrarea unor terapii și proceduri din alte culturi prin hibridizarea tradițiilor locale, la adoptarea de politici de marketing din ce în ce mai complexe în domeniu, toate cu scopul atragerii de clientele cât mai tinere și a atragerii turiștilor străini.

Bazate pe aceste aspect, prevederile din Hotărârea nr. 571/2019 sunt ordonate în două direcții:

- a) **prima parte** a Strategiei pentru dezvoltarea turismului balnear realizează o analiză a evoluției concrete a turismului în sectorul balnear în perioada de referință, pe care apoi, o așează în perspectiva evoluțiilor legislative din domeniu. Acestor două elemente esențiale care definesc sectorul balnear, li adaugă două elemente de context extern sectorului balnear, care însă stabilesc un cadru financiar și strategic pentru întrebarea "către ce poate merge sectorul balnear din România în viitor?". Acestea sunt: analiza surselor de finanțare disponibile din fondurile structurale europene acordate României în perioada de programare 2014-2020 și analiza noului cadru strategic creat în Europa pentru turismul de sănătate de către Directiva nr. 211/24/UE.

Analiza evoluției și situației actuale a turismului balnear este realizată la nivel național, regional și de stațiuni principale.

- b) **a doua parte** stabilește, în baza analizei, strategia de adoptat și acțiunile de întreprins pentru realizarea Strategiei pentru Dezvoltarea Turismului Balnear.

Cu toate acestea, Hotărârea Guvernului nr. 571/2019 face puține referiri la stațiunea Ocna Sibiului și nu stabilește obiective practice pentru această stațiune.

În acest context, a fost realizată în lunile decembrie 2021 – iulie 2022 strategia locală de dezvoltare socio-economică a orașului stațiune balneară Ocna Sibiului, în urma desfășurării mai multor întâlniri cu grupurile de lucru comunitare și a unui proces de chestionare a localnicilor.

Strategia integrată de dezvoltare reprezintă principalul document de planificare și programare, elaborat la nivel local și asumat de către factorii locali cu impact asupra comunității locale.

Documentul menționat este un ghid de coordonare, care va permite unității administrativ teritoriale să se concentreze asupra prioritizării investițiilor necesare de realizat în următorii ani, 2022 – 2027 (2029). Prin acest document – care urmează a fi avut în vedere și implementat de Societatea **LACURILE NATURALE OCNA SIBIULUI S.A.**, s-a stabilit viziunea de dezvoltare, obiectivele specifice de atins la finalul perioadei de programare, propunând direcțiile de acțiune și măsurile necesare pentru atingerea obiectivelor.

Respectând anumite principii care guvernează activitatea autorităților publice, respectiv cel al autonomiei locale, al responsabilității și legalității al dezvoltării durabile și corelării

cerințelor cu resursele, protecției și conservării mediului natural și construit, participării și consultării utilizatorilor și cetățenilor, s-a considerat necesară și oportună înființarea unei societăți comerciale pe acțiuni, care să rezolve problema administrării la parametri de înaltă calitate a zonei naturale balneare Ocna Sibiului.

Această Societate a fost gândită să îndeplinească anumite particularități și anume să aibă un caracter economico-social, tehnico-edilitar, să răspundă unor cerințe și necesități de interes și utilitate publică să aibă un caracter permanent și regim de funcționare continuu. Buna desfășurare a acestui serviciu este legată de existența unei infrastructuri tehnico-edilitare adecvate realizată de altfel prin proiectul de reabilitare al zonei lacurilor naturale, iar consecința imediată a înființării societății pe acțiuni a fost satisfacerea cât mai complexă a cerințelor utilizatorilor și protejarea intereselor acestora.

## **2. Viziunea generală cu privire la misiunea și obiectivele Societății**

Societatea **LACURILE NATURALE OCNA SIBIULUI S.A.** este înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului de pe lângă Tribunalul Sibiu sub nr. J32/381/2011 și are Cod Unic de Înregistrare RO 23855992. Societatea **LACURILE NATURALE OCNA SIBIULUI S.A.** este organizată și funcționează sub autoritatea Consiliului Local al Orașului Ocna Sibiului.

Societatea **LACURILE NATURALE OCNA SIBIULUI S.A.** se încadrează în categoria întreprinderilor publice prevăzute la art.2, pct. 2, lit. b) „întreprinderi publice” din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare.

Organizarea și funcționarea societății este reglementată de respectivul act normativ și unde acesta nu dispune, de dispozițiile Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, și de dispozițiile Legii nr.287/2009 privind Codul Civil, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Societatea **LACURILE NATURALE OCNA SIBIULUI S.A.** este organizată și funcționează sub autoritatea Consiliului Local al Orașului Ocna Sibiului. Organul suprem de conducere al Societății este AGA. Administrarea Societății se face potrivit sistemului unitar de administrare. Societatea este administrată de un Consiliu de Administrație, respectându-se prevederile art. 28, alin. (1) și alin. (4) „(1) În cazul societăților administrate potrivit sistemului unitar, acestea vor putea fi administrate printr-un Consiliu de Administrație format din 3-7 membri, persoane fizice sau juridice, cu experiență în conducerea societăților sau regiilor autonome.”

**Obiectul principal** de activitate al Societății este conform Cod CAEN 6832 – *Administrarea imobilelor pe bază de comision sau contract”.*

### **Alte activități:**

- măturat, spălat, stropire și întreținere a căilor publice;
- curățarea și transportul zăpezii de pe căile publice și menținerea în funcțiune a acestora pe timp de polei sau îngheț;
- întreținere spații verzi.

Înființarea Societății **LACURILE NATURALE OCNA SIBIULUI S.A.** a fost urmată de concesiunea lacurilor naturale saline împreună cu terenul, zona verde și parcurile aferente, în baza Hotărârii Consiliului Local al Orașului Ocna Sibiului nr.27/2011 prin încheiere C O N T R A C T de delegarea gestiunii prin concesiune a serviciului de utilitate publică de întreținere, administrare și exploatare a Lacurilor Naturale din Orașul Ocna Sibiului nr.1464/05.05.2011

Din anul 2021 societatea administrează și serviciul public de salubritate prin încheierea unui contract de delegare a gestiunii activităților de măturat, spălat, stropire și întreținere a căilor

publice și curățarea și transportul zăpezii de pe căile publice și menținerea în funcțiune a acestora pe timp de polei sau îngheț.

## **CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE**

Sistemul de administrare al societății este sistemul unitar. Administrarea Societății va fi efectuată de către Consiliul de Administrație.

Membrii Consiliului de Administrație sunt desemnați de către Adunarea Generală a Acționarilor, la propunerea Autorității Publice Tutelare.

Consiliul de Administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al Societății, cu excepția celor rezervate pentru Adunarea Generală a Acționarilor, în limitele obiectului de activitate al Societății și cu respectarea competențelor exclusive rezervate prevăzute în legislația în vigoare precum și în conformitate cu recomandările cuprinse în ghidurile și codurile de guvernanta corporativă aplicabile, acesta urmând să exercite mandatul cu loialitate, în interesul Societății, cu prudență și diligență unui bun administrator.

### ***Consiliul de Administrație are, în principal, următoarele atribuții:***

- a) aprobarea strategiei de dezvoltare a Societății, stabilirea direcțiilor principale de activitate și dezvoltare;
- b) stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;
- c) supravegherea funcționării unor sisteme prudente și eficiente de control, care să permită evaluarea și gestionarea riscurilor;
- d) numirea și revocarea directorilor;
- e) supravegherea și evaluarea activității Directorilor;
- f) pregătirea Raportului anual, organizarea Adunării Generale a Acționarilor și implementarea hotărârilor acestuia;
- g) introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței Societății;
- h) aprobarea organigramei, numărului de personal, statului de funcții și limitele salarizării;
- i) adoptarea regulamentului de ordine interioară al Societății, regulamentului de organizare și funcționare, funcțiile, atribuțiile, competențele și alte norme de funcționare;
- j) supunerea spre aprobare Adunării Generale, în termenul legal, a rapoartelor anuale, la încheierea anului financiar, însoțite de raportul comisiei de cenzori sau al auditorului financiar, darea de seamă privind activitatea societății pe bază de bilanț, contul de profit și pierderi pentru anul precedent, precum și proiectul de program de activitate și proiectul de buget pentru anul în curs și orice altă situație financiară prevăzută de lege;
- k) avizează programul anual al achizițiilor publice;
- l) participă la toate ședințele Adunării Generale a Acționarilor.

### **Alte atribuții privind guvernanta corporativă:**

- a) adoptă un cod de etică, care se publică, prin grija președintelui Consiliului de Administrație, pe pagina proprie de internet a societății și se revizuieste anual, dacă este cazul;
- b) aprobă planul de administrare elaborat în colaborare cu Directorul General, în acord cu scrisoarea de așteptări și cu Declarațiile de intenție;
- c) negociază indicatorii de performanță financiari și nefinanciari, anexă la contractele de mandat;
- d) întocmește Raportul anual privind activitatea societății și publică raportul pe pagina de internet a Societății;
- e) supervizează sistemul de transparență și de comunicare;

- f) raportează lunar autorității publice tutelare modul de îndeplinire a indicatorilor de performanță financiari și nefinanțari, anexă la contractele de mandat, precum și alte date de interes pentru Autoritatea Publică Tutelară, la solicitarea acesteia.

Selecția membrilor Consiliului de Administrație se organizează în condițiile respectării prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și HGR nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Membrii Consiliului de Administrație sunt desemnați de către Adunarea Generală a Acționarilor, la propunerea Autorității Publice Tutelare – Consiliul Local.

## **OBIECTIVE PENTRU MANDATUL 2025 – 2029 :**

### **A. ZONE DE AGREMENT :**

- a) identificarea de soluții pentru modernizarea zonelor de agrement administrate;
- b) susținerea investițiilor propuse de Orașul Ocna Sibiului pentru modernizarea zonelor de agrement administrate;
- c) creșterea gradului de satisfacție a utilizatorilor zonelor de agrement, respectiv creșterea adaptabilității serviciilor prestate la cerințele acestora, reflectată prin reducerea numărului de reclamații;
- d) închirierea tuturor spațiilor comerciale aflate în proprietatea Societății;
- e) diversificarea serviciilor oferite către clienți;
- f) să depună toate diligențele necesare conservării bunurilor, echipamentelor dotărilor preluate în concesiune, pe toată durata derulării contractului;
- g) punerea în aplicare metode performante de management care să conducă la reducerea costurilor, la utilizarea eficientă a spațiilor și a locurilor deținute, precum și la creșterea calității serviciului.

### **B. PARCĂRI :**

- a) identificarea de soluții pentru optimizarea și eficientizarea serviciului public de parcare cu plată
- b) creșterea gradului de satisfacție a utilizatorilor sistemului de parcare cu plată respectiv creșterea adaptabilității serviciilor prestate la cerințele acestora, reflectată prin reducerea numărului de reclamații.

### **C. SERVICII DE SALUBRITATE**

- a) protecția sănătății populației;
- b) îmbunătățirea condițiilor de viață ale populației;
- c) autonomia locală și descentralizarea serviciilor;
- d) responsabilitatea față de cetățeni;
- e) conservarea și protecția mediului înconjurător;
- f) asigurarea calității și continuității serviciului;
- g) tarificarea echitabilă, corelată cu calitatea și cantitatea serviciului prestat;
- h) nediscriminarea și egalitatea de tratament al utilizatorilor;
- i) transparența, consultarea și antrenarea în decizii a cetățenilor;
- j) administrarea corectă și eficientă a bunurilor din proprietatea publică sau privată a unităților administrativ-teritoriale și a banilor publici;
- k) securitatea serviciului;
- l) susținerea dezvoltării economice-sociale a localității;
- m) promovarea calității și eficienței Serviciului;
- n) dezvoltarea durabilă a Serviciului;
- o) gestionarea Serviciului pe criterii de transparență, competitivitate și eficiență;

- p) protecția și conservarea mediului înconjurător și a sănătății populației;
- q) respectarea cerințelor din legislația privind protecția mediului referitoare la salubritatea localităților.

### **3. Așteptări în ceea ce privește politica de dividende/vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice**

Politica de dividende se aliniază prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome.

Autoritatea Publică Tutelară va urmări creșterea pe termen lung a valorii Societății și implicit a valorii dividendului. În situația în care rezultatele financiare așteptate sunt sub cele previzionate pentru o perioadă de timp, Autoritatea Publică Tutelară se așteaptă ca membrii Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă să elaboreze și să implementeze un plan de acțiuni care să conducă la îmbunătățirea performanțelor entității.

Politica de dividende va fi una responsabilă, prudentă și predictibilă, adecvată situației specifice Societății și care să respecte și nevoile investiționale de dezvoltare ale acesteia. Administratorii sunt responsabili pentru întocmirea și prezentarea informațiilor în cadrul Raportului administratorilor, care include și declarația nefinanciară avându-se în vedere să fie în conformitate cu Ordinul Ministrului Finanțelor Publice nr. 2844/2016, cu modificările ulterioare, pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu Standardele Internaționale de Raportare Financiară adoptate de Uniunea Europeană cu modificările ulterioare.

### **4. Așteptări privind cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli**

Așteptările autorității publice tutelare cu privire la cheltuielile de capital și reducerile acestora sunt:

- aprobarea cheltuielilor viitoare de capital necesare îndeplinirii obiectivelor Societății cu respectarea legislației în vigoare privitoare la fundamentarea, aprobarea investițiilor publice, respectarea legislației privind achizițiile publice, respectarea dispozițiilor legale referitoare la protecția mediului;
- luarea măsurilor necesare pentru achitarea cu prioritate a obligațiilor la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de stat, a măsurilor pentru prevenirea înregistrării plăților restante către furnizori și implicit înregistrarea de cheltuieli suplimentare;
- îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor și întreprinderea măsurilor legale de recuperare a acestora în termenul legal de prescripție;
- implementarea măsurilor corespunzătoare pentru reducerea costurilor, creșterea productivității muncii și creșterea performanței Societății;
- implementarea metodelor corespunzătoare legate de calitatea serviciilor.

### **5. Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice**

Societatea trebuie să aloce resurse financiare în vederea întreținerii/dezvoltării patrimoniului și să finalizeze investițiile programate, pe baza unei planificări pe termen scurt și mediu astfel încât să se asigure o dezvoltare durabilă a Societății.

Acționarul – Orașul Ocna Sibiului solicită Consiliului de Administrație și conducerii executive ca în următoarea perioadă de mandat să acorde o atenție deosebită următoarelor aspecte:

- gestionarea eficientă a fondurilor alocate pentru realizarea investițiilor programate;
- realizarea indicatorului privind veniturile programate anual prin bugetul de venituri și cheltuieli al Societății.

Conducerea executivă a Societății va asigura existența resurselor financiare și umane necesare pentru prestarea de către Societate a serviciilor incluse în obiectul de activitate.

De asemenea, planul de investiții propus trebuie să ducă la îndeplinirea obiectivelor prevăzute în planul de administrare precum și a indicatorilor financiari și nefinanțari rezultați din planul de administrare și negociați cu Autoritatea Publică Tutelară.

## **6. Dezideratele cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice**

Aționarul unic – Orașul Ocna Sibiului are în vedere să întărească răspunderea organelor de administrare și conducere cu scopul de a asigura gestionarea eficientă a patrimoniului Societății. În acest sens, se va urmări îmbunătățirea comunicării bidirecționale cu organele de administrare și conducere ale Societății, în vederea susținerii și asigurării unei înțelegeri a așteptărilor Autorității Publice Tutelare.

Membrii Consiliului de Administrație sunt numiți și/sau revocați de către Adunarea Generală a Aționarilor, conform legii, în condițiile stabilite în contractul de mandat.

Consiliul de Administrație poate delega conducerea societății unuia sau mai multor directori, numind dintre aceștia un Director General, care poate fi unul dintre administratori sau din afara Consiliului de Administrație.

Atribuțiile administratorilor sunt stabilite prin Actul constitutiv/Statut.

Competența luării deciziilor de administrare și a deciziilor de conducere a Societății și răspunderea, în condițiile legii, pentru efectele acestora revine Consiliului de Administrație și directorilor, dacă le-au fost delegate atribuțiile de conducere a Societății în condițiile legii și ale Actului constitutiv/Statut.

Membrii Consiliului de Administrație vor elabora în termen de 30 de zile de la numire o propunere de componentă de administrare a Planului de administrare. Componenta de administrare se va completa cu componenta de management elaborată de Directori în termen de 60 de zile de la numire. Planul de administrare se supune analizei și aprobării Consiliului de Administrație.

Planul de administrare va trebui să reflecte așteptările Autorității Publice Tutelare în acțiuni concrete pe durata mandatului acestora, dar va trebui să cuprindă și indicatorii cheie de performanță financiari și nefinanțari care urmează să fie negociați și aprobați de către Adunarea Generală a Aționarilor.

Indicatorii de performanță financiari și nefinanțari anexați la contractul de mandat se raportează trimestrial. Stabilirea gradului de îndeplinire se face după aprobarea situațiilor financiare anuale.

Consiliul de Administrație va trebui să stabilească direcții clare de dezvoltarea a societății și să le comunice tuturor părților implicate, precum să se asigure că resursele Societății sunt alocate eficient.

Consiliul de Administrație va informa Autoritatea Publică Tutelară ori de câte ori există devieri ale indicatorilor de performanță stabiliți față de valorile planificate, precum și atunci când se constată că o astfel de deviere este probabilă. Directorii vor informa Consiliul de Administrație și Autoritatea Publică Tutelară ori de câte ori există devieri ale indicatorilor de performanță față de valorile planificate precum și atunci când se constată că o astfel de deviere este probabilă.

Consiliul de Administrație trebuie să colaboreze îndeaproape cu Autoritatea Publică Tutelară pentru a asigura informarea în timp util și să comunice constant cu privire la direcțiile strategice ale Societății, transmiterea în termenele prevăzute de lege și actele administrative emise de Consiliul Local, a rapoartelor elaborate de Consiliul de Administrație/Directorii, a stadiului realizării indicatorilor de performanță prevăzuți în contractele de mandat în vederea

monitorizării acestora și a oricăror alte informații pe care Autoritatea Publică Tutelară le consideră necesare.

Anual, Consiliul de Administrație va trebui să elaboreze un raport anual privind activitatea întreprinderii publice, nu mai târziu de data de 31 mai a anului următor celui cu privire la care se raportează. Raportul se publică pe pagina de internet a întreprinderii publice.

Aționarul unic – Orașul Ocna Sibiului se așteaptă ca membrii Consiliului de Administrație și conducerea executivă să acorde o atenție deosebită rezolvării unor potențiale conflicte de interese între Societate și alte părți interesate cum sunt: Autoritatea Publică Tutelară, clienți, furnizori, firme concurente, salariați, creditori.

## **7. Așteptări privind calitatea și siguranța produselor și serviciilor prestate de Societate**

### **A) Managementul calității:**

Societatea va avea în vedere *obținerea* certificării Sistemului de Management al Calității în conformitate cu cerințele standardului ISO 9001.

Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă va urmări transpunerea procedurilor existente ale Societății în proceduri documentate conform Ordinului Secretariatului General al Guvernului nr.600/2018 pentru aprobarea Codului Controlului Intern Managerial al entităților publice.

### **B) Managementul riscului:**

Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să identifice principalii indicatori de risc cu referire la activitatea societății și să monitorizeze acești factori de risc permanent cu scopul de a reduce gradul de expunerea al societății la efectele unor riscuri inerente, (economic, operațional, valutar, comercial).

### **C) Posibile riscuri asociate activității Societății:**

- *Risc de lichidate:* Poate apărea din posibilitatea neonorării obligațiilor de plată față de Societate de către agenții economici contractați, în condiții normale de piață sau în condițiile eșuării măsurilor de rentabilizare a Societății.
- *Riscul comercial:* Principalul risc comercial îl reprezintă rezilierea unor contracte sau încetarea activității unei companii contractate.
- *Risc operațional:* Riscurile operaționale identificate reies din dintr-o serie de evenimente ce pot influența în mod negativ buna desfășurare a activității societății, aceste evenimente fiind legate de imobilul existent, de programele investiționale în derulare și planificate precum și de structura și numărul personalului angajat.

## **8. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative**

Așteptările Autorității Publice Tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al organelor de conducere:

**1. Profesionalismul** - toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor/directorilor trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale aplicabile Societății;

**2. Imparțialitatea și nediscriminarea** - principiu conform căruia administratorii/Directorii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției;

3. **Integritatea morală** - principiu conform căruia administratorilor/Directorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru ei sau pentru altul, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de prerogativele conferite de funcția pe care o dețin;
4. **Libertatea de gândire și exprimare** - principiu conform căruia administratorii/Directorii pot să și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
5. **Onestitatea, cinstea și corectitudinea** - principii conform căruia administratorii/Directorii în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;
6. **Deschiderea și transparența** - principiu conform căruia activitățile desfășurate de administratori/Directori în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;
7. **Confidențialitatea** - principiu conform căruia administratorii/Directorii trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia lor;
8. **Conflictul de interese** – referitor la interese financiare sau de altă natură, ce pot corupe sau afecta major luarea deciziilor corecte și imparțiale de către acea persoană sau organizație pentru ca deciziile să nu fie influențate de interese secundare;
9. **Prudența** – principiul independenței exercițiului, în vederea evitării unei supraevaluări sau subevaluări a oricărei situații care s-ar putea răsfărge asupra actului decizional;
10. **Obiectivitatea** – principiul care obligă organele de conducere să dețină abilitățile profesionale corespunzătoare și necesare emiterii celor mai bune decizii în interesul Societății care se încadrează în dezideratul așteptărilor Autorității Publice Tutelare.

Acționarul unic – Orașul Ocna Sibiului așteaptă de la Consiliul de Administrație și conducerea executivă să acorde o importanță deosebită Codului de etică care stabilește principiile și standardele de conduită și care reglementează situațiile privind conflictele de interese și incompatibilitate la nivelul Societății, inclusiv la nivelul Consiliului de Administrație.

Având în vedere că politicile adecvate de audit și control intern contribuie semnificativ la buna funcționare a Societății, se subliniază necesitatea revizuirii/menținerii de către Consiliul de Administrație a sistemelor de audit și control intern. Structura de audit intern va raporta direct Comitetului de Audit constituit la nivelul Consiliului de Administrație. În acest sens, Comitetul de Audit va asista Consiliul în scopul de a se asigura că Societatea menține sisteme corespunzătoare de raportare financiară, audit intern și extern, control intern, conformitate și gestiune a riscului.

Societatea organizează auditul intern în conformitate cu prevederile Legii nr. 672/2002 privind auditul public intern, cu modificările și completările ulterioare.

Auditul statutar va fi exercitat în condițiile prevăzute de Legea nr. 162/2017 privind auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate și de modificare a unor acte normative.

Asigurarea conformării privind buna practică pentru guvernanta corporativă și obligațiile ce revin membrilor Consiliului de Administrație, dar și conducerii executive în aplicarea legislației naționale în acest domenii (raportările, realizarea indicatorilor de performanță, transparență privind rezultatele economico-financiare, etc.).

#### **Conduita așteptată de la administrator este următoarea:**

- a) Ca grup, să aibă o proporție echilibrată de abilități, experiență, diversitate, independență și cunoștințe suficiente pentru a-și îndeplini rolurile și responsabilitățile în concordanță cu misiunea întreprinderii publice, rezultatele și obiectivele urmărite;
- b) Să participe în mod activ și constructiv la misiunile comitetelor consultative constituite conform legii și să elaboreze politici eficiente care să ofere direcție strategică societății;
- c) Să ofere o supraveghere și raportare eficiente cu privire la managementul activităților operaționale și financiare ale Societății și la sistemele sale de control intern;

- d) Să își asume un rol activ în analiza riscului și să avizeze politici eficiente de managementul riscului în cadrul societății;
- e) Să se asigure că raportarea cu privire la evenimentele semnificative din activitatea întreprinderii publice se realizează într-o manieră corectă, la timp și completă către autoritățile îndreptățite și către părțile interesate.

Conduita așteptată de la directori este următoarea:

- a. Să transpună planul de administrare într-o componentă de management eficientă și să informeze consiliul cu privire la îndeplinirea acesteia, conform cerințelor Consiliului;
- b. Să delege responsabilitatea operațională și financiară și actele de autoritate într-un mod adecvat în cadrul organelor de conducere;
- c. Să ofere Consiliului informații la calitate cerută, în formatul și la termenul solicitat, astfel încât ședințele Consiliului să se poată desfășura într-o manieră bine informată și eficientă;
- d. În conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

Gestionarea conflictului de interese în situația tranzacțiilor cu părțile afiliate Angajații, membrii Consiliului de Administrație și Directorii trebuie să informeze conducerea societății atunci când ei sau membri ai familiilor lor au un interes major într-o tranzacție pe care Societatea o negociază.

Angajații, membrii Consiliului de Administrație și Directorii aflați în conflict de interes față de parte afiliată nu vor face parte din comisia de evaluare constituită pentru atribuirea contractului, nu vor participa la discuții și deliberări în cadrul procesului de luare a deciziei, nu vor semna documente privind atribuirea contractului respectiv, vor respecta prevederile politicii interne cu privire la protecția informațiilor privilegiate.

Membrii Consiliului de Administrație trebuie să se asigure de evitarea unui conflict de interese direct sau indirect cu Societatea, iar în cazul apariției unui astfel de conflict se vor abține de la dezbaterile și votul asupra chestiunilor respective, în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

Membrii Consiliului de Administrație exercită orice act care este legat de administrarea Societății în interesul acesteia, în limita drepturilor care li se conferă prin contractul de mandat și prevederile legale în vigoare.

Administratorii revocați de Adunarea Generală a Acționarilor pentru neîndeplinirea, din motive imputabile, a indicatorilor de performanță stabiliți prin contractele de mandat nu mai pot candida timp de 5 ani de la data rămânerii definitive a hotărârii pentru alte Consilii de Administrație.

O persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de administrator și/sau de membru al Consiliului de Supraveghere în Societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României.

Nu pot fi administratori persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile ori care au fost condamnate pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, infracțiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea 129/2019 pentru prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative.

Consiliul de Administrație va fi astfel desemnat încât se va asigura o diversificare a competențelor la nivelul Consiliului de Administrație.

## 9. Indicatorii cheie de performanță

Autoritatea Publică Tutelară stabilește obiective și termene pentru atingerea indicatorilor cheie de performanță, denumiți în continuare ICP, al căror nivel minim este avizat de AMEPIP.

Obiectivele și gradele de îndeplinire a ICP pot fi modificate, după caz, în următoarele situații:

- a. Conjuncturi favorabile de piață;
- b. Forță majoră;
- c. Nealocarea integrală a sumelor de la bugetul de stat sau bugetul local, conform angajamentelor asumate;
- d. Alte clauze neimputabile administratorilor și care nu afectează realizarea obiectivelor și ținutelor stabilite pentru întregul mandat;

Pentru o abordare echilibrată a evaluării performanței și a componentei variabile, ponderile ICP, care însumate reprezintă o cotă procentuală de 100%, se stabilesc prin negociere între părțile implicate, în baza particularităților întreprinderii publice și ale sectorului economic în care aceasta își desfășoară activitatea, în conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, precum și a prevederilor HGR nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr. 109/2011.

## A.INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

Indicatorii de performanță conform Ordin nr. 651/2024 al președintelui Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor:

### 1. Indicatori financiari

În conformitate O.U.G. nr. 109/2011, categoriile de indicatori de performanță financiari obligatorii și aplicabili tuturor întreprinderilor publice sunt următorii:

- Politica de investiții;
- Finanțarea;
- Operațiuni;
- Rentabilitatea;
- Rata de distribuție a profitului sub formă de dividende.

#### Politica de investiții

| INDICATOR                     | FORMULA                                                                                           |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rata cheltuielilor de capital | $\text{Rata cheltuielilor de capital} = \frac{\text{cheltuieli de capital}}{\text{total active}}$ |

#### Finanțare

| INDICATOR                         | FORMULA                                                                                        |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Solvabilitate generală / Levierul | $\text{Levier} = \frac{\text{datorii totale}}{\text{active totale}}$                           |
| Rata lichidității curente         | $\text{Rata lichidități curente} = \frac{\text{curente (circulante)}}{\text{datorii curente}}$ |

#### Operațiuni

| INDICATOR                    | FORMULA                                                                                                               |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rata de rotație a activelor  | $\text{Rata de rotație a activelor} = \frac{\text{cifra de afaceri neta}}{\text{valoarea medie a tuturor activelor}}$ |
| Rata de rotație a stocurilor | $\text{Rata de rotație a stocurilor} = \frac{\text{cifra de afaceri neta}}{\text{stocuri}}$                           |

|                              |                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | / valoarea medie stoc                                                                                                                                              |
| Rata de rotație a creanțelor | $\text{Rata de rotație a creanțelor} = \text{cifra de afaceri neta} / (\text{creante la începutul perioadei } T_0 + \text{creante la finalul perioadei } T_1) / 2$ |

### **Rentabilitate**

| INDICATOR                                 | FORMULA                                                                                                               |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rentabilitatea capitalului propriu        | $\text{Profitul net} / \text{valoarea capital propriu}$                                                               |
| Rentabilitatea activelor                  | $\text{Profit net} / \text{total active}$                                                                             |
| Rata de creștere a cifrei de afaceri nete | $\text{Cifra de afaceri netă curent} - \text{cifra de afaceri netă anterior} / \text{cifra de afaceri netă anterior}$ |
| Rata de creștere anuală a profitului      | $\text{Profit net perioadă curentă} - \text{profit net perioadă anterioară} / \text{profit net perioadă anterioară}$  |

### **Rata de distribuție a profitului sub formă de dividende**

| INDICATOR                    | FORMULA                                                                             |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Rata de plata a dividendelor | $\text{Rata de plata a dividendelor} = \text{dividend plătite} / \text{profit net}$ |

## **2. Indicatori nefinanciari**

În conformitate cu O.U.G. nr. 109/2011, categoriile de indicatori de performanță nefinanciari obligatorii și aplicabili tuturor întreprinderilor publice sunt următorii:

- Indicatori de mediu
- Indicatori referitori la clienți
- Indicatori referitori la angajați
- Indicatori legați de inovare
- Indicatori legați de guvernanta corporativă;

### **Indicatori de mediu**

| INDICATOR                           | FORMULA                                                                                                             |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumul de energie                 | MWh                                                                                                                 |
| Emisiile din domeniul de aplicare 2 | $\text{Emisiile din domeniul de aplicare 2} = \text{emisiile indirecte generate, provenite din achiziția energiei}$ |

### **Indicatori referitor la client**

| INDICATOR                      | FORMULA                                                                                                                                 |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rata de retenție a clienților  | $\text{Rata de retenție a clienților} = (\text{număr de clienți } t - \text{număr de clienți noi } t) / \text{număr } t$                |
| Scorul satisfacției clienților | $\text{Scorul satisfacției clienților} = \text{total număr evaluări de } 4 \text{ și } 5 \text{ } t / \text{total număr evaluări } t-1$ |
| Cota de piață                  | $\text{Cota de piață} = \text{vânzări } t / \text{total vânzări industrie clasificată conform CAEN } t$                                 |

### **Indicator referitor la angajați**

| INDICATOR                                 | FORMULA                                                                                                                       |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Numar mediu de ore de formare per angajat | $\text{Numar mediu de ore de formare per angajat} = \text{total numar de ore de formare } t / \text{număr total de angajați}$ |

**Indicatori legați de inovare**

| INDICATOR                                      | FORMULA                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ponderea vanzarilor de servicii si produse noi | $\text{Ponderea vanzarilor de servicii si produse noi} = \frac{\text{vanzari de servicii si produse noi}}{\text{total vanzari}} \cdot t$ |

**Indicatori legați de guvernanța corporativă**

| INDICATOR                                                      | FORMULA                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rata membrilor independenți în Consiliul de Administrație      | $\text{Număr total de membri neexecutivi și independenți în Consiliul de Administrație} / \text{numărul total de membri din Consiliul de Administrație}$                                    |
| Numărul de reuniuni ale Consiliului de Administrație           | $\text{Numarul sedintelor Consiliului de Administrație de-a lungul anului}$                                                                                                                 |
| Rata membrilor de sex feminine care ocupă poziții de Directori | $\text{Rata membrilor de sex feminin care ocupă poziții de Directori} = \frac{\text{numărul total al femeilor care ocupa poziții de Directori}}{\text{numărul total de Directori}} \cdot t$ |

**3. Indicatori necomerciali**

În conformitate cu O.U.G. nr. 109/2011, categoriile de indicatori de performanță necomerciali obligatorii și aplicabili tuturor întreprinderilor publice sunt următorii:

- Crearea de locuri de muncă;
- Egalitatea de gen.

**Crearea de locuri de muncă**

| INDICATOR                                     | FORMULA                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Număr echivalent norma întreagă de angajați   | $\text{Numărul de angajați cu echivalent norma întreagă} = \frac{\text{Numărul total de ore lucrătoare pentru toți angajații conform contract}}{\text{Numărul de ore lucrătoare pentru un angajat care lucrează cu norma întreagă}} \cdot t$ |
| Noi locuri de muncă adăugate în cursul anului | $\text{Numărul de noi locuri de muncă adăugate pe parcursul anului} = \text{Număr de angajați cu echivalent norma întreagă } t - \text{Număr de angajați cu echivalent norma întreagă } t-1$                                                 |

**Egalitatea de gen**

| INDICATOR                                            | FORMULA                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin | $\text{Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin } t = \frac{\text{Numărul cadrelor superioare de conducere de sex feminin } t}{\text{Numărul de cadre superioare de conducere}} \cdot t$ |

Notă:

Valorile datelor din formulele de calcul pentru "t" sunt cele înregistrate de întreprinderile publice la data de 31.12. anul de referință

## Cerințe contextuale

Contextul impune ca membri Consiliului de administrație să satisfacă următoarele cerințe contextuale:

- să aibă o bună viziune asupra rolului Societății, asupra poziționării acesteia în piață, asupra constrângerilor cu care aceasta se confruntă;
- să aibă capacitatea de a identifica și operaționaliza rapid soluții optime care să răspundă în mod eficace constrângerilor economice cu care se confruntă Societatea;
- să aibă capacitatea de a analiza mai întâi situații diverse, apoi de a lua decizii corecte în timp util, decizii care să fie în cât mai mare măsură contextului Societății;
- să aibă capacitatea de a identifica și operaționaliza rapid soluții optime care să răspundă în mod eficace constrângerilor tehnice, financiare, economice și sociale cu care se confruntă Societatea;
- să fie capabili ca prin măsuri și acțiuni potrivite să inspire întregii organizații dorința de a depune eforturile necesare pentru atingerea obiectivelor strategice;
- să aibă capacitatea de a instaura o cultură organizațională bazată pe înțelegerea și satisfacerea nevoilor clienților, pe calitate și performanță.

Pe lângă aceste cerințe contextuale, aptitudinile, cunoștințele și experiența mai sus menționate, membri Consiliului de Administrație trebuie să mai îndeplinească următoarele trăsături și condiții:

- ❖ să aibă minimum de cunoștințe, aptitudini și experiența necesară pentru a-și îndeplini cu succes mandatul de administrator;
- ❖ să cunoască responsabilitățile postului și să-și poată forma viziuni pe termen mediu și lung;
- ❖ să aibă capacitatea de a-și asuma responsabilitatea față de conducere și să dea dovadă de independență;
- ❖ să dea dovadă de integritate, onestitate și transparență în relațiile cu ceilalți membri și cu societatea;
- ❖ să aibă cunoștințele necesare, aptitudini și experiență în critica constructivă, munca în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea Societății;
- ❖ să aibă capacitatea de a analiza mai întâi situații diverse, apoi de a lua decizii corecte în timp util, decizii care să fie în cât mai mare măsură contextului Societății;
- ❖ să instaureze o cultură managerială focalizată pe leadership inspirațional, pe optimizarea performanței capitalului uman aflat la dispoziție;
- ❖ să fie capabili ca prin măsuri și acțiuni potrivite să inspire întregii societăți dorința de a depune eforturile necesare pentru atingerea obiectivelor strategice;
- ❖ să înțeleagă importanța evaluării și medierii riscurilor organizaționale și să fie familiarizat cu metodologiile și procesele de management al riscului.

## RESPONSABILITATILE CONSILIULUI DE ADMINISTRATIE

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.

## COMPONENȚA CONSILIULUI DE ADMINISTRATIE

Componența Consiliului de Administrație este alcătuită astfel încât membrii să poată acționa independent și critic în relație cu managementul executiv, iar în cadrul Consiliului să poată forma o echipă omogenă. Este recomandabil ca echipa de membri ai Consiliului să fie mixtă și echilibrată în privința experienței profesionale asigurând o diversitate a experienței profesionale la nivelul întregului Consiliu și aducând plus-valoare prin această diversitate. De aceea nu este necesar ca toți membrii Consiliului să aibă experiență directă în domeniul în care activează Societatea, întrucât multitudinea experiențelor individuale este cea care poate aduce valoare adăugată, dar este indicat ca cel puțin un membru al Consiliului să aibă experiență directă în industria/ramura/sectorul de activitate al Societății comerciale.

Este necesar ca toți membrii Consiliului să aibă o educație academică, secondată de

experiență, care să le permită înțelegerea mediului de afaceri, a terminologiei specifice tehnice și economice proprii administrării unei companii.

Este recomandabil ca cel puțin unul dintre membrii Consiliului să aibă experiență și în mediul privat, pentru asigurarea armonizării între cele două medii – public și privat.

În conformitate cu prevederile **art. 28** din O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare:

(1) În cazul Societăților administrate potrivit sistemului unitar, acestea vor putea fi administrate printr-un Consiliu de Administrație format din 3-7 membri, persoane fizice sau juridice, cu experiență în conducerea Societăților sau regiilor autonome.

(2) Consiliul de Administrație este format din 5-7 membri în cazul întreprinderilor publice care îndeplinesc următoarele condiții cumulative:

**a)** au înregistrat o cifră de afaceri în ultimul exercițiu financiar superioară echivalentului în lei al sumei de 7.300.000 euro;

**b)** au cel puțin 50 de angajați.

(3) Fiecare membru al 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.

(4) În cazul Consiliilor de Administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile alin. (1), nu pot fi numiți mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice.

5) În cazul Consiliilor de Administrație ale societăților administrate în sistem unitar la care se face referire la alin. (2), precum și ale Societăților administrate în sistem dualist, cel mult doi membri ai Consiliului sunt funcționari publici sau personal al Autorității Publice Tutelare sau al altor instituții sau autorități publice, în cazul în care Consiliul de Administrație are mai mult de 5 membri. În caz contrar, un singur membru al Consiliului de Administrație sau al Consiliului de Supraveghere este funcționar public sau personal al Autorității Publice Tutelare sau al altor instituții sau autorități publice.

(5<sup>1</sup>) Membrii Consiliului de Administrație, respectiv ai Consiliului de Supraveghere prevăzuți la alin. (5) sunt desemnați de Autoritatea Publică Tutelară și numiți de către Adunarea Generală a Acționarilor la propunerea unei comisii constituite la nivelul Autorității Publice Tutelare, ale cărei mod de organizare, funcționare și atribuții vor fi stabilite prin norme metodologice elaborate de AMEPIP în termen de 45 de zile de la data intrării în vigoare a prezentei Ordonanțe de Urgență, dispozițiile alin. (3) aplicându-se în mod corespunzător. Informațiile referitoare la aceste desemnări și numiri se transmit către AMEPIP, care verifică respectarea de către Autoritatea Publică Tutelară a dispozițiilor alin. (3) și, în termen de 10 zile de la primirea informațiilor, emite un aviz conform prin care aprobă sau anulează desemnarea membrului respectiv.

(6) Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările ulterioare. Funcționarii publici, înalții funcționari publici, precum și alte categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice nu pot fi considerați independenți.

(6<sup>1</sup>) În cazul întreprinderilor publice organizate ca Societăți cu răspundere limitată, numărul administratorilor va fi de cel puțin 3, dintre care cel mult unul va fi funcționar public sau o persoană din rândul altor categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice. Administratorilor acestor Societăți li se aplică, în mod corespunzător, prevederile alin. (1) privind cerințele de experiență ale administratorilor, prevăzute la alin. (3) și (6)-(8). Toate referirile din prezenta Ordonanță de Urgență la Consiliu de Administrație vor fi interpretate ca referiri la administratori, iar toate referirile la Adunarea Generală a Acționarilor vor fi interpretate ca referiri la Adunarea Generală a Asociaților.

(7) 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 potrivit dispozițiilor art. 29 alin. (1), cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat.

(8) Mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani. Mandatul administratorilor care și-au îndeplinit în mod corespunzător atribuțiile poate fi reînnoit o singură dată ca urmare a unui proces de evaluare, în condițiile prezentei Ordonanțe de Urgență. Mandatul administratorilor numiți ca urmare a încetării, sub orice formă, a mandatului administratorilor inițiali coincide cu durata rămasă din mandatul administratorului care a fost înlocuit.

În conformitate cu prevederile **art. 4** din O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare:

„Nu pot fi selectate, nominalizate, desemnate și numite în funcția de administrator în întreprinderea publică următoarele persoane:

- a) senatorii;
- b) deputații;
- c) membrii Guvernului;
- d) prefecții și subprefecții;
- e) primarii și viceprimarii;
- f) persoanele care au auditat situațiile financiare ale Societății în cauză în oricare din ultimii 3 ani financiari anteriori nominalizării;
- g) persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile sau care au fost condamnate pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, infracțiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare;
- h) persoanele care nu pot ocupa funcția de administrator sau Director, conform Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- i) persoanele care au fost sancționate de Banca Națională a României, Autoritatea de Supraveghere Financiară, Comisia Națională a Valorilor Mobiliare sau de către Comisia de Supraveghere a Asigurărilor și care se regăsesc în registrele acestor instituții.”

În conformitate cu prevederile art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, cu modificările și completările ulterioare, la desemnarea administratorului independent, adunarea generală a acționarilor va avea în vedere următoarele criterii:

- a) să nu fie Director al Societății sau al unei Societăți controlate de către aceasta și să nu fi îndeplinit o astfel de funcție în ultimii 5 ani;
- b) să nu fi fost salariat al Societății sau al unei Societăți controlate de către aceasta ori să fi avut un astfel de raport de muncă în ultimii 5 ani;
- c) să nu primească sau să fi primit de la Societate ori de la o Societate controlată de aceasta o remunerație suplimentară sau alte avantaje, altele decât cele corespunzând calității sale de administrator neexecutiv;
- d) să nu fie acționar semnificativ al Societății;
- e) să nu aibă sau să fi avut în ultimul an relații de afaceri cu Societatea ori cu o Societate controlată de aceasta, fie personal, fie ca asociat, acționar, administrator, Director sau salariat al unei Societăți care are astfel de relații cu Societatea, dacă, prin caracterul lor substanțial, acestea sunt de natură a-i afecta obiectivitatea;
- f) să nu fie sau să fi fost în ultimii 3 ani auditor financiar ori asociat salariat al actualului auditor financiar al Societății sau al unei Societăți controlate de aceasta;
- g) să fie Director într-o altă Societate în care un Director al Societății este administrator neexecutiv;

- h)** să nu fi fost administrator neexecutiv al Societății mai mult de 3 mandate;
- i)** să nu aibă relații de familie cu o persoană aflată în una dintre situațiile prevăzute la lit. **a)** și **d)**.

În cadrul Consiliului vor fi constituite următoarele Comitete, conform prevederilor legale:

- Comitetul de nominalizare și remunerare;
- Comitetul de gestionare a riscurilor;
- Comitetul de audit.

**Comitetul de nominalizare și remunerare** poate fi format din cel puțin 2 administratori, dintre care un membru neexecutiv, iar președintele comitetului trebuie să fie administrator neexecutiv independent, conform Legii nr. 31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

*Principalele atribuții ale Comitetului de Nominalizare și Remunerare sunt:*

- propune Consiliului de Administrație procedura de selecție a candidaților pentru funcția de director și recomandă numirea directorilor;
- evaluează cumulul de competențe profesionale, cunoștințe și experiențe la nivelul Consiliului de Administrație;
- actualizează permanent competențele profesionale ale membrilor Consiliului de Administrație, coordonând îmbunătățirea cunoștințelor acestora în scopul aplicării celor mai bune practici de guvernare corporativă;
- organizează sesiuni de instruire pentru membrii consiliului;
- formulează propuneri privind remunerarea administratorilor și directorilor, în ceea ce privește cuantumul și condițiile de acordare a remunerațiilor cuvenite, cu respectarea politicii de remunerare;
- în stabilirea remunerației administratorilor, Comitetul de Nominalizare și Remunerare va respecta principiul proporționalității acestei remunerații cu responsabilitatea și timpul alocat exercitării funcțiilor de către aceștia, în cadrul Comitetelor consultative constituite la nivelul Consiliului de Administrație;
- identifică criterii și obiective privind orice scheme de remunerare pe bază de performanță (alte beneficii financiare), fiind autorizat de către Consiliul de Administrație să solicite orice informații pe care le consideră necesare în scopul îndeplinirii atribuțiilor sale;
- analizează, evaluează și propune Consiliului de Administrație orice angajament de plată sau compensație ce urmează a fi prevăzută în Contractul de mandat al administratorilor sau directorilor;
- supraveghează aplicarea principiilor politicii de remunerare a administratorilor și a directorilor și informează Consiliul de Administrație cu privire la aceasta;
- prezintă Consiliului de Administrație și Adunării Generale Ordinare a Acționarilor care aprobă situațiile financiare anuale un raport anual, cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor în cursul anului financiar anterior, raport structurat conform prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

**Comitetul de gestionare a riscurilor** poate fi format din cel puțin 2 administratori neexecutivi, dintre care președintele comitetului trebuie să fie administrator neexecutiv independent, conform Legii nr.31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

*Principalele atribuții ale Comitetului de gestionare a riscurilor sunt:*

- asistă Consiliul de Administrație în clasificarea riscurilor specifice companiei și implementarea unui sistem de management al riscului, astfel încât riscurile cu care se confruntă compania, precum și potențialele riscuri, să fie prevăzute, corect identificate, administrate și diseminate către Consiliul de Administrație.
- asigură concordanța activităților de control cu riscurile generate de activitățile și procesele care fac obiectul controlului;
- identifică, analizează, evaluează, monitorizează și raportează Consiliului de Administrație riscurile identificate, planul de măsuri de atenuare sau anticipare a acestora, respectiv alte măsuri luate de conducerea executivă;
- este responsabil cu măsurarea solvabilității societății prin raportare la atribuțiile și obligațiile uzuale ale acesteia; -informează, respectiv propune Consiliului de Administrație orice măsuri pe care le consideră necesare în scopul îndeplinirii atribuțiilor sale.

**Comitetul de audit** este format din administratori neexecutivi, majoritatea administratorilor fiind independenți și din care cel puțin unul 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.

Comitetul de audit este un comitet permanent cu funcție consultativă și nu se va suprapune activității desfășurate de către auditorii societății.

*Atribuțiile comitetului de audit* sunt cele prevăzute de art.65 din Legea nr. 162/2017 privind auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate și de modificare a unor acte normative:

- examinează în mod regulat eficiența raportării financiare, controlului intern și sistemului de administrare a riscului adoptat de societate;
- informează Consiliul de Administrație, cu privire la rezultatele auditului statutar și explică în ce mod a contribuit auditul statutar la integritatea raportării financiare și care a fost rolul comitetului de audit în acest proces;
- monitorizează procesul de raportare financiară, fiind informat de către auditorul extern cu privire la deficiențele semnificative ale controlului intern în acest domeniu;
- monitorizează auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate;
- monitorizează eficacitatea sistemelor controlului intern de calitate și a sistemelor de management al riscului entității și, după caz, a auditului intern în ceea ce privește raportarea financiară a societății, fără a încălca independența acestuia;

- evaluează și monitorizează independența auditorilor financiari sau a firmelor de audit;

- înaintează spre avizare Consiliului de Administrație, propunerile privind selectarea, numirea, renumirea, revocarea auditorului financiar extern, precum și termenii și condițiile pentru remunerarea acestuia, urmând ca nominalizările validate de Consiliul de Administrație, să fie supuse aprobării Adunării Generale Ordinare a Acționarilor;

- întocmește anual un Raport care va fi prezentat Adunării Generale a Acționarilor, în care va fi descrisă componența Comitetului de audit, responsabilitățile și recomandările comitetului, precum și orice alte informații în concordanță cu actele normative în vigoare.

Consiliul de administrație al societății este format din 5 (cinci) membri, al căror profil se distribuie, cel puțin, într-una din următoarele categorii:

**Audit financiar:** 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.

**Management general și conducerea strategică a afacerilor:** Membrii consiliului, care pot fi încadrați în acest profil, trebuie să aibă studii superioare absolvite cu diplomă de licență sau echivalent în domeniul economic și să dețină experiență relevantă de conducere/administrare în domeniul unor societăți publice, în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus, să fi îndeplinit roluri ample și să aibă experiență bogată în administrarea unei societăți comerciale, dovedind o bună viziune strategică și capacitatea de a evalua impactul deciziilor consiliului privind compania și terții.

**Inginerie:** Membrii consiliului, care pot fi încadrați în acest profil, trebuie să aibă studii superioare absolvite cu diplomă de licență sau echivalent în domeniul ingineriei și să dețină o experiență vastă în domeniul tehnic (inginerie) relevant pentru sectorul de activitate al societății. Ei dovedesc cunoștințe superioare privitoare la executarea activităților societății, la reglementările locale, naționale și internaționale. Acești membri sunt în măsură să evalueze impactul evoluțiilor tehnologice asupra activității companiei și/sau fiabilitatea, eficiența și rentabilitatea utilizării activelor companiei.

**Juridic:** Membrii consiliului, care pot fi încadrați în acest profil, trebuie să aibă studii superioare absolvite cu diplomă de licență sau echivalent și să dețină o bogată experiență în domeniul științelor juridice, fapt care le conferă o înțelegere aprofundată a sistemului legal și a mediilor în care operează societatea. Acești membri au cunoștințe funcționale despre legislația de achiziții publice și de drept comercial general și își asumă ghidarea consiliului în problemele care au consecințe potențiale de natură juridică.

**Dezvoltare durabilă și responsabilitate socială:** membrii consiliului, care pot fi încadrați în acest profil, dețin o experiență relevantă în ceea ce privește politicile de dezvoltare durabilă. Ei manifestă o aplecare asupra reglementărilor și legislației în vigoare, națională și internațională, privitor la protecția mediului înconjurător, arătând preocupare pentru alinierea activității societății la standardele din domeniu. Acești membri adoptă o poziție activă în cadrul consiliului,

facilitând înțelegerea celorlalți membri vizavi de necesitatea protecției mediului și de poziționare a companiei în promovarea a principiilor dezvoltării durabile prin impactul acțiunilor sale. Totodată, ei administrează proiectele de responsabilitate socială, monitorizând maniera în care societatea comunică activitățile sale comunității locale.

Nu este obligatoriu ca în cadrul Consiliului de administrație să se identifice toate profilurile descrise mai sus, aceasta fiind o situație ideală. Având în vedere piața muncii și specificul activității societății, este însă de dorit ca în consiliul de administrație, diversitatea profilurilor de mai sus să fie cât mai bine reprezentată.

*Profilurile de audit financiar și juridic* trebuie să fie reprezentate în cadrul noului consiliu de administrație, în acord cu legislația în vigoare. În alcătuirea consiliului de administrație, se poate ține cont de combinația rezultată din considerarea profilurilor de mai sus, fapt ce poate influența decizia de numire.

Indiferent de profilul în care se încadrează, candidatul pentru poziția de membru în consiliul de administrație trebuie să dovedească abilitățile, trăsăturile și competențele prezentate, la un prag corespunzător pentru performanța consiliului de administrație.

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, tratamentului egal, transparenței, asumării răspunderii și cu luarea în considerare a specificului domeniului de activitate al societății;

- 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.

Prevederile de mai sus sunt cu titlu general, acestea fiind completate cu profilul candidatului.

Profilul candidatului pentru funcția de administrator va fi elaborat într-un document distinct.

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 14 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, profilul candidatului pentru funcția de administrator cuprinde competențele, experiența specifică, capacități, trăsături și aptitudini pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea și obiectivele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia. Profilul candidatului se întocmește pe baza Profilului Consiliului, pentru a răspunde așteptărilor acționarilor, exprimate în Scrisoarea de Așteptări.

La constituirea Profilului membrilor Consiliului se au în vedere următoarele cerințe:

- să aibă minimum de cunoștințe, aptitudini și experiență necesară pentru a-și îndeplini cu succes mandatul de administrator;
- să cunoască responsabilitățile postului și să își poată forma viziuni pe termen mediu și lung;
- să aibă capacitatea de asumare a responsabilităților față de întregul Consiliu și să dea dovadă de integritate și independență;
- să aibă cunoștințele necesare, aptitudinile și experiență în critica constructivă, muncă în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea Consiliului ca întreg.

În conformitate cu prevederile **art. 14** din H.G. nr. 639/2023 Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

- a) descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice și din Scrisoarea de Așteptări;
- b) descrierea criteriilor de selecție.

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 15 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, profilul Consiliului cuprinde un set de competențe, capacități, trăsături și aptitudini pe care consiliul trebuie să le dețină la nivel colectiv, având în vedere contextul organizațional, misiunea, cerințele exprimate în Scrisoarea de Așteptări și elementele de strategie organizațională existente sau ce trebuie dezvoltate;

Profilul Consiliului conține și matricea Consiliului de Administrație, care conferă o expresie a acestor capacități pe care Consiliul trebuie să le posede la nivel colectiv, printr-un set de competențe, abilități, alte condiții eliminatorii, ce trebuie îndeplinite individual și colectiv de membrii Consiliului.

În matricea profilului Consiliului, Autoritatea Publică Tutelară stabilește definirea profilului de candidat pentru Consiliu. Matricea Profilului Consiliului diferențiază între criteriile obligatorii și criteriile opționale necesar a fi îndeplinite de candidații pentru poziția de membru în Consiliu.

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 membrii Consiliului, dar nu în mod necesar de către toți, pentru care nu există un nivel minim de competență aplicabil tuturor membrilor Consiliului.

Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

- descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice;
- definirea unei combinații specifice fiecărui candidat, formată dintr-un set de criterii derivate din matricea profilului Consiliului.

La stabilirea rolului candidatului se au în vedere, dar fără a se limita la acestea, următoarele:

- contextul organizațional;
- obiectivele și rezultatele așteptate de la întreprinderea publică, astfel cum derivă din Scrisoarea de Așteptări;
- strategia întreprinderii publice și elementele-cheie cerute Consiliului pentru asigurarea unei activități de succes a întreprinderii publice;
- atribuțiile Consiliului.

**CONSILIUL LOCAL AL ORAȘULUI OCNA SIBIULUI, în calitate de Autoritate Publică Tutelară** își propune selectarea a **5 membri** pentru Consiliul de Administrație al Societății **LACURILE NATURALE OCNA SIBIULUI S.A.** pentru un mandat de 4 ani.

- Fiecare membru al 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;
- Membrii Consiliului de Administrație sunt persoane fizice sau juridice, cu experiență în conducerea Societăților sau regiilor autonome;
- 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 potrivit dispozițiilor art. 29 alin. (1), cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat;

- Cel puțin un membru trebuie să dețină calificarea de auditor financiar sau să aibă experiență de cel puțin 3 ani dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat 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 în conformitate cu Ordinul nr. 392/2022;
- În cazul Consiliilor de Administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile art. 28, alin. (1) al O.U.G. nr. 109/2011, nu poate fi mai mult de 1 membru din rândul funcționarilor publici sau altor categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice;
- Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138, alin. (2) din Legea nr. 31/1990, 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;**
- În mod obligatoriu, în selecția candidaților se va avea în vedere evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilități.
  - 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;
  - 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 guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu completările și modificările ulterioare.

În conformitate cu prevederile din Anexa nr.1a la H.G. nr. 639/2023, Profilul Consiliului se realizează pe baza unui tabel care cuprinde competențele măsurabile, trăsăturile și pragul minim colectiv, precum 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.

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 14 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, **Profilul candidatului** cuprinde competențele, experiența specifică, capacități, trăsături și aptitudini pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea și obiectivele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia. Profilul candidatului se întocmește pe baza Profilului Consiliului, pentru a răspunde așteptărilor acționarilor, exprimate în Scrisoarea de Așteptări;

Profilul candidatului trebuie să se încadreze în matricea Consiliului, în cazul în care toți membrii în funcție ai Consiliului sunt și candidați pentru o configurație viitoare a acestuia.

# MATRICEA PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII LACURILE NATURALE OCNA SIBIULUI S.A.

## 1. Competențe

| Criterii                                                                   | Obligatoriu (Oblig) sau Opțional (Opt) | Pondere | Nominalizați                                                                                           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  | Total | Total ponderat | Pragul minim colectiv | Pragul curent colectiv |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------|----------------|-----------------------|------------------------|
|                                                                            |                                        |         | Administrator 1                                                                                        | Administrator 2 | Administrator 3 | Administrator 4 | Administrator 5 | Administrator 6 | Administrator 7 | Administrator 8 | Administrator 9 | Administrator R1 |       |                |                       |                        |
|                                                                            |                                        |         | Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                |                       |                        |
| 1. Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice |                                        |         |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                |                       |                        |
| 1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează Societatea          | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 40                    |                        |
| 2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice                |                                        |         |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                |                       |                        |
| - Gândire strategică și previziuni                                         | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 60                    |                        |
| - Finanțe și contabilitate                                                 | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 40                    |                        |
| - Managementul proiectelor                                                 | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 60                    |                        |
| - Tehnologia informației                                                   | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 40                    |                        |
| - Legislație                                                               | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 40                    |                        |
| 3. Competențe de governanță corporativă                                    |                                        |         |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                |                       |                        |
| - Governanța întreprinderii publice                                        | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 60                    |                        |
| - Rolul Consiliului                                                        | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 60                    |                        |
| - Monitorizarea performanței                                               | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 60                    |                        |
| 4. Competențe sociale și personale                                         |                                        |         |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                |                       |                        |

|                                                                                                                                                     |       |     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|--|
| - Luarea deciziilor                                                                                                                                 | Oblig | 1   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 60 |  |
| - Relații interpersonale                                                                                                                            | Oblig | 1   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 60 |  |
| - Negociere                                                                                                                                         | Oblig | 1   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 60 |  |
| - Capacitate de analiză și sinteză                                                                                                                  | Oblig | 1   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 60 |  |
| <b>5. Experiența pe plan local și internațional</b>                                                                                                 |       |     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |  |
| Participarea în organizații naționale sau internaționale constituite în domeniul de activitate al Societății și alte domenii relevante              | Opt   | 1   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 60 |  |
| <b>6. Competențe și restricții specifice personalului angajat în cadrul Autorității Publice Tutelare sau alte autorități sau instituții publice</b> |       |     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |  |
| - Competențe de conducere                                                                                                                           | Oblig | 0,5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 20 |  |

## 2. Trăsături

|                                           |                                        |         | Nominalizati                                                                                           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                |                       |                        |  |
|-------------------------------------------|----------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------|----------------|-----------------------|------------------------|--|
| Criterii                                  | Obligatoriu (Oblig) sau Opțional (Opt) | Pondere | Administrator 1                                                                                        | Administrator 2 | Administrator 3 | Administrator 4 | Administrator 5 | Administrator 6 | Administrator 7 | Administrator 8 | Administrator 9 | Administrator R1 | Total | Total ponderat | Pragul minim colectiv | Pragul curent colectiv |  |
|                                           |                                        |         | Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                |                       |                        |  |
| 1. Reputație personală și profesională    | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 60                    |                        |  |
| 2. Integritate                            | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 60                    |                        |  |
| 3. Independență                           | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 60                    |                        |  |
| 4. Expunere politică                      | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | NA                    |                        |  |
| 5. Abilități de comunicare interpersonală | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 60                    |                        |  |
| 6. Alinierea cu Scrisoarea de Așteptări   | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 60                    |                        |  |
| 7. Diversitate de gen                     | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | NA                    |                        |  |

### 3. Condiții prescriptive și prospective

|                                                                                                                                                                              |                                        |         | Nominalizați                                                                                           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                |                         |                          |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------|----------------|-------------------------|--------------------------|--|
| Criterii                                                                                                                                                                     | Obligatoriu (Oblig) sau Opțional (Opt) | Pondere | Administrator 1                                                                                        | Administrator 2 | Administrator 3 | Administrator 4 | Administrator 5 | Administrator 6 | Administrator 7 | Administrator 8 | Administrator 9 | Administrator R1 | Total | Total ponderat | Pragul minim ccollectiv | Pragul curent ccollectiv |  |
|                                                                                                                                                                              |                                        |         | Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                |                         |                          |  |
| 1. Număr de mandate                                                                                                                                                          | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 100                     |                          |  |
| 2. Înscrieri în cazierul judiciar și fiscal                                                                                                                                  | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 100                     |                          |  |
| 3. Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat mandatul de administrator sau de Director – întreprinderile să nu fie în procedura de faliment | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 100                     |                          |  |
| 4. Experiență în conducerea unei Societăți sau regii autonome                                                                                                                | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 100                     |                          |  |
| 5. Studii superioare și experiență în domeniu                                                                                                                                | Oblig                                  | 1       |                                                                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |       |                | 100                     |                          |  |

## MATRICEA CONSILIULUI

### I. DESCRIEREA MATRICEI

#### 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 (Candidați sau/și nominalizați), ordonați alfabetic.

#### **F. Totaluri**

##### **(i) Total**

Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și Candidații nominalizați, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.

##### **(ii) 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)].

##### **(iii) 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).

##### **(iv) Pragul curent colectiv**

Nivel procentual calculat ca raport între: Total/(numărul Candidați sau membri x punctaj maxim) x 100.

**G. Grila de punctaj a criteriilor** - Îndrumări pentru acordarea punctelor de la 1 la 5 din grila de punctaj.

#### Descrierea rândurilor matricei

**H. Competențe** - Combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator. Grila de punctaj de 1 până la 5.

**I. Trăsături** - O calitate distinctă sau caracteristică a individului. Grila de punctaj de 1 până la 5.

**J. Alte condiții eliminatorii** - Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise. Grila de punctaj de 1 până la 5.

**K.**

**(i) Subtotal** - 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].

**(ii) Subtotal ponderat**

Însumarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.

$\Sigma(\text{punctaj criteriu} \times \text{pondere criteriu})$

**L.**

**(i) Total** - Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și Candidați nominalizați individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).

**(ii) Total ponderat** - Suma Subtotalurilor ponderate [prevăzute la **punctul (ii)**].

**M. Clasament** - Clasificarea Candidaților nominalizați pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.

## **II. 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/Candidații la reînnoirea mandatului.

### **A. COMPETENȚE**

#### **1. Competențe specifice sectorului întreprinderii publice**

##### **1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează Societatea**

Descriere: cunoaște sectorul în care funcționează Societatea, inclusiv tendințele și forțele care modelează industria, evoluțiile viitoare, modele și strategii relevante de afaceri și poate articula poziționarea competitivă a Societății în raport cu alți jucători din sector. **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:**

- familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează Societatea;
- cunoaște care sunt jucătorii cheie ai industriei și modul în care relaționează aceștia;
- înțelege peisajul competitiv și cum influențează acesta organizația și sectorul ca întreg;

- se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare, evoluții și forțe (sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice, etc.) care modelează industria;
- împărtășește cunoștințele și perspectivele industriei cu alți membri ai Consiliului în sprijinul procesului de luare a deciziilor poate referi indicatori de performanță corporativă la tendințele industriei.
- 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;

## 2. Competențe profesionale de importanță strategică / tehnice

### 2.1. Gândire strategică și previziuni

Descriere: înțelege rolul Consiliului în oferirea unei direcții strategice pentru organizație pe termen lung. Poate evalua opțiunile strategice și riscurile, identifică prioritățile strategice și poate contribui la Consiliu prin prezentarea de direcții strategice executivului, în scopul de a oferi valoare și creștere pentru organizație pe termen lung.

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:

- contribuie la definiția Consiliului referitor la viziunea organizației, valorile și scopul care ghidează strategia;
- poate articula obiectivele strategice ale organizației și poziția strategică curentă
- alături de alți membri ai Consiliului, monitorizează mediul extern pentru schimbări ce pot afecta organizația;
- poate analiza informații competitive și date de referință.

### 2.2. Finanțe și contabilitate

Descriere: familiar cu practicile de management financiar, de contabilitate, audit financiar și rapoarte financiare. 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:

- notifică Consiliul cu privire la problemele cu posibile implicații financiare sau contabile;
- ajută membrii Consiliului să înțeleagă potențialele implicații financiare ale deciziilor;
- explică aspectele financiare și contabile într-un mod care poate fi ușor de înțeles
- familiarizat cu reglementările și normele aplicabile de bune practice, cu standardele profesionale de contabilitate;
- înțelege politicile și practicile sectorului public al finanțelor și contabilității.
- 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.

### 2.3. Managementul proiectelor

Descriere: familiar cu chestiunile ce derivă din procesele de planificare, organizare și alocare a resurselor în vederea implementării activităților proiectului și îndeplinirea cu succes a scopurilor și obiectivelor specifice ale proiectului. **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:

- asistă la coordonarea eficientă a tuturor activităților proiectului în vederea atingerii obiectivelor stabilite;
- se asigură că există o comunicare permanentă cu partenerii din cadrul proiectului și că se respectă obligațiile contractuale care decurg din acordurile de parteneriat;
- poate explica aspecte tehnice legate de managementul proiectelor într-o manieră ușor de înțeles;
- urmărește administrarea bugetului proiectului precum și organizarea planurilor de activitate în cadrul proiectului și asigurarea resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului.
- 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.

#### ***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.

### ***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 directoare pentru Directorat în legătură cu activitatea de gestionare a fondurilor;
- Studiază, compară, menține și dezvoltă relațiile Parteneriale.

### **2.4. Tehnologia informației**

Descriere: înțelege rolul ca o unealtă strategică de afaceri.

#### **Indicatori:**

- se menține la curent cu dezvoltările în domeniul IT;
- oferă Consiliului o evaluare independentă a problemelor tehnice de IT.

### **2.5. Legislație**

Descriere: are o înțelegere a sistemului legal și a mediilor legale și reglementare în care operează.

#### **Indicatori:**

- are cunoștințe funcționale despre legislația de contract și drept comercial general;
- familiar cu cadrul legal și statutele sub care operează organizația;
- poate ghida Consiliul referitor la problemele cu posibile implicări juridice;
- asistă membrii Consiliului în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora.

## **3. Competețe de guvernanță corporativă**

### **3.1. Guvernanța întreprinderii publice**

Descriere: are o cunoaștere de bune practice și principii de guvernanță corporativă, este familiarizat cu legislația și politicile guvernamentale referitoare la guvernanța întreprinderilor deținute de stat și înțelege importanța gestionării resurselor publice într-o manieră transparentă și eficace. **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:**

- familiarizat cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanță corporativă;
- înțelege cadrul guvernanței corporative în care operează Societatea, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante;
- demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate;
- înțelege structura de responsabilitate și modul cum diferite organisme relaționează – Autoritatea Publică Tutelară, Consiliul și executivul Societății.
- **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. Rolul Consiliului de Administratie

Descriere: are o înțelegere clară cu privire la rolul și funcțiile Consiliului. Dovedește gândire critică și independentă, oferă un raționament clar și bazat pe date concrete; Își asumă responsabilitatea deciziilor luate.

#### Indicatori:

- înțelege structura și compoziția Consiliului;
- înțelege funcțiile și responsabilitățile Consiliului și a membrilor Consiliului;
- recunoaște distincția între direcția strategică și cea operațională.
- 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 explicite 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. Monitorizarea performanței

Descriere: înțelege responsabilitățile Consiliului pentru monitorizarea performanței managementului și monitorizează adaptarea organizației la responsabilitățile sale legale, etice sau sociale. Demonstrează capacitatea de a monitoriza performanța societății și de a crea un sistem de control care să acopere arii multiple.

#### Indicatori:

- contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către Consiliu în relație cu rezultatele cheie de afaceri;
- înțelege responsabilitățile legale, etice și sociale ale organizației și monitorizează conformitatea cu acestea;
- monitorizează relația structurii manageriale cu părțile interesate externe cheie;
- ajută Consiliul în implicarea părților interesate prin metode potrivite pentru determinarea, răspunderea la, și raportarea la interese materiale economice, legale, etice, sociale și de mediu.
- 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. Luarea deciziilor**

Descriere: contribuie la luarea deciziilor în cadrul Consiliului prin exercitarea de gândire și judecată independente, considerând binele pe termen lung al organizației și nu doar rezultatele pe termen scurt. **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:**

- nu este predispus/ă la decizii pripite ci mai degrabă cântărește problemele și ia în calcul opțiunile și riscurile, fără amânare;
- ia decizii bazate pe analiză, înțelepciune, experiență și raționament;
- se consultă cu alții pentru perspective diferite;
- ia timp pentru a cerceta probleme cu care nu este familiar/ă;
- este căutat/ă de către alții pentru sfaturi și soluții;
- caută să ofere claritate discuțiilor;
- este capabil/ă să organizeze și să utilizeze informația cu eficiență;
- ia decizii în timp util, folosind informații incomplete, acolo unde este nevoie, pentru a putea respecta termene limită importante.

##### **4.2. Relații interpersonale**

Descriere: relaționează cu succes cu alții în diverse grupuri și situații, promovând relațiile armonioase de lucru.

##### **Indicatori:**

- relaționează cu succes cu alții indiferent de poziție, putere, influență sau status;
- este eficient/ă în stabilirea rapoartelor;
- investește timp și energie pentru a îi cunoaște pe cei care trebuie să interacționeze;
- este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației;
- poate împărtăși cu ușurință situații de înaltă tensiune.
- **inițiază și stabilește cu ușurință relații eficace cu alte persoane, indiferent de poziția, puterea, influența sau statutul acestora;**
- **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 relație pozitive în cadrul organizației, își asumă un rol activ pentru facilitarea lor, prin identificarea resurselor și instrumentelor necesare, indiferent de natura acestora;

### 4.3. Negociere

Descriere: este eficient/ă în negocierea de înțelegeri care obțin rezultatele dorite, într-o manieră ce demonstrează respect și integritate.

#### Indicatori:

- poate negocia cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne, cât și cu grupuri externe;
- poate soluționa diferențele cu minimum de impact;
- poate obține concesii fără a deteriora relațiile;
- poate fi direct/ă și puternic/ă dar și diplomat/ă;
- câștigă cu ușurință încrederea;
- are un bun simț al momentului.
- 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.

### 4.4. Capacitatea de analiză și sinteză

Descriere: poate descompune, ordona, caracteriza, ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a înțelege de ce sistemul a ajuns acolo unde este și a previziona evoluția acelui sistem în condițiile modificării unui element component. Cunoașterea și aplicarea eticii și integrității în activitatea profesională/managerială. 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:

- descompune părțile problemei fără a pierde imaginea de ansamblu;
- poate vedea cum modificarea unei componente, variabile a sistemului influențează ansamblul;
- poate modela problema în termeni abstracți;
- nu trage concluzii pripite chiar dacă se află în situații de stres;
- poate sintetiza informația și să identifice elementele importante;
- poate formula soluții pe baza analizei făcute și poate argumenta în mod logic soluția propusă, punctând părțile ei forte și punctele ei slabe.
- respectarea normelor morale generale, cum ar fi onestitatea, corectitudinea și responsabilitatea;
- respectarea codurilor de etică profesionale specifice domeniului de activitate (de exemplu, 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**

**Descriere:** Participarea în organizații internaționale/europene/naționale/locale constituite în domeniul utilităților publice.

### **Indicatori:**

- participă la conferințe și simpozioane privind tehnologiile din domeniul utilităților publice;
- poate susține prezentări pe diverse teme specifice sectorului;
- ajută Consiliul în inițierea de colaborări cu diverse organisme sau organizații din domeniu cu rezultate benefice pentru Societate;
- asistă Consiliul în înțelegerea politicii și contextului de reglementare existente la nivel european.

### **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 parteneriate/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 parteneriate/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 importantă 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 personalului angajat în cadrul Autorității Publice Tutelare sau alte autorități sau instituții publice**

Descriere: Competențe de conducere a unor întreprinderi sau competența în conducerea eficientă a unor compartimente.

### **Indicatori:**

- competențe de planificare și prioritizare;
- orientare către găsirea de soluții și obținerea de rezultate;
- responsabilitate, adaptabilitate;
- capacitate de a stabili relații profesionale eficiente;
- capacitate de a lucra eficient în echipă.

### **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. TRĂSĂTURI**

### **1. Reputație personală și profesională**

**Descriere:** se comportă cu prudență, profesionalism, loialitate și cu diligența unui bun administrator. 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:**

- dă dovadă de abilități de leadership (inteligență emoțională, carismă, capacitate de exemplu personal);
- se comportă cu profesionalism;
- respectă legile și reglementările în vigoare.

### **1. Integritate**

**Descriere:** se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relația cu alții și cu organizația.

### **Indicatori:**

- înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui Consiliu și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională;
- plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte;
- se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din Consiliu vorbește cu onestitate și sinceritate;
- tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat;
- dezvăluie „interese” ce pot cauza părtinire și subiectivitate în debaterile Consiliului; se abține de la deciziile Consiliului de Administrație ce pot crea conflicte de interese;
- păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor Consiliului;
- 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. Independența

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.

## 3. Expunere politică

| Rating            | 1            | 2 | 3 | 4 | 5             |
|-------------------|--------------|---|---|---|---------------|
| Expunere politică | Foarte expus |   |   |   | Fără expunere |

## 4. Abilități de comunicare interpersonală

Descriere: demonstrează claritate și coerență a discursului, adaptarea comportamentului verbal la interlocutor astfel încât înțelegerea reciprocă să fie facilitată. Arată concizie și logică, poate comunica ușor mesaje complexe, este deschis, direct și își manifestă părerea cu respect față de interlocutor.

### Indicatori:

- Arată interes față de interlocutor, indiferent de statutul și funcția acestuia, comunicarea este desfășurată sub nota de respect;
- Adaptează mesajul la interlocutor, folosește diferite tehnici de comunicare și instrumente pentru a facilita înțelegerea;
- Se face cu ușurință înțeles și limbajul este optim echilibrat între latura tehnică și latura non-tehnică;
- Are coerență și logică, atât în discurs, cât și în scris;

- Îmbunătățește comunicarea în interiorul organizației prin oferirea de feed-back și are o abordare constructivă atunci când primește feed-back.

### 5. Aliniere cu Scrisoarea de Așteptări a acționarilor

Descriere: felul în care Declarația de intenție răspunde Scrisorii de Așteptări a acționarilor. Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART. 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. Candidatul prezintă competențele, experiența și caracteristicile individuale și cum acestea contribuie la îndeplinirea așteptărilor și obiectivelor stabilite APT în scrisoarea de așteptări.

#### Indicatori:

- Intenția exprimată tratează aprofundat toate punctele exprimate de către acționari în cadrul Scrisorii de Așteptări;
- Intenția depusă dezvăluie capacitate de atingere a obiectivelor și așteptărilor acționarilor pe termen mediu și lung;
- Declarația de intenție are un caracter realizabil, acțiunile propuse și/sau ideile exprimate având o bază concretă și solidă;
- Se bazează pe date concrete și pe cifre;
- Atinge puncte sensibile, oferă alternative pentru realizarea lor; dovedește o înțelegere a specificului și complexității activității Societății;
- Surprinde avantajul competitiv al Societății, evidențiază rolul ei într-un context larg;
- Nota dominantă este de viziune strategică, orientarea fiind spre obținerea performanței.

| Aliniere cu Scrisoarea de Așteptări a acționarilor |                                |                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Scor                                               | Nivel de competență            | Descriere                                                                                                                                                                                                                         |
| 1                                                  | Nu se aliniază                 | Calitățile și intenția personală nu corespund Scrisorii de Așteptări                                                                                                                                                              |
| 2                                                  | Se aliniază puțin              | Alinierea se realizează la nivel de intenție însă nu sunt dovedite calitățile care să sprijine realizarea acestora (doar o parte din cele obligatorii) sau dacă sunt dovedite acestea se află la un nivel scăzut de dezvoltare.   |
| 3                                                  | Se aliniază moderat            | Alinierea se realizează la nivel de intenție și sunt dovedite o parte a calităților care sprijină realizarea acestora, la un nivel de dezvoltare minim dorit.                                                                     |
| 4                                                  | Se aliniază într-o mare măsură | Alinierea se realizează atât la nivelul intențiilor, cât și la nivelul calităților în cea mai mare parte. Sunt întrunite calitățile obligatorii și o parte din cele opționale sau cele opționale, însă nu mereu la nivelul dorit. |
| 5                                                  | Se aliniază complet            | Alinierea se realizează atât la nivel de intenție, cât și la nivel de calități.                                                                                                                                                   |

#### Diversitatea de gen

| Scor | Descriere |
|------|-----------|
| M    | Masculin  |
| F    | Feminin   |

### C. Cerințe prescriptive și proscriptive (condiții eliminatorii)

#### 1. Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat mandatul de administrator sau de Director

Descriere: să nu fie în procedura de faliment pentru întreprinderile unde și-a exercitat activitatea.

| Scor | Descriere                                                                             |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Întreprinderea a intrat în faliment/insolvență pe perioada exercitării mandatului.    |
| 2    | Întreprinderea nu a intrat în faliment/insolvență pe perioada exercitării mandatului. |

#### 2. Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar

Descriere: aceasta este o condiție eliminatorie, candidații nu vor putea participa la selecție în cazul în care au înscrieri în cazierul judiciar sau fiscal.

| Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar |       |                                                  |
|------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------|
| Scor                                     | Risc  | Descriere                                        |
| 1                                        | Major | Are înscrieri în cazierul fiscal și judiciar.    |
| 2                                        | Minor | Nu are înscrieri în cazierul fiscal și judiciar. |

#### 3. Număr de mandate

Descriere: aceasta este o condiție eliminatorie, întrucât o persoană fizică/juridică poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de administrator în Societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României.

| Rating                        | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|----|---|---|---|---|
| Număr de mandate concomitente | >3 | 3 | 2 | 1 | 0 |

#### 4. Ani de când este Director/administrator într-o organizație

| Rating                              | 1  | 2 | 3 | 4 | 5  |
|-------------------------------------|----|---|---|---|----|
| Ani de conducere într-o organizație | ≤3 | 4 | 5 | 6 | ≥7 |

#### 5. Studii superioare și experiență în domeniu

| Rating            | 1                    | 2                                                                          | 3                                                                                                                                                                                            | 4                                                                                                                                                                                          | 5                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Studii superioare | Cu studii superioare | Cu studii superioare și experiență în domeniul de activitate al Societății | Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al Societății și experiență profesională de minimum 7 ani. | Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al Societății și experiență profesională de peste 7 ani. | Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al Societății și experiență profesională de peste 10 ani. |

## GRILA DE PUNCTAJ A COMPETENȚELOR ȘI TABELELE DE RATING

**Grila de punctaj a competențelor** este un instrument folosit pentru măsurarea abilității candidaților de a își demonstra competența în ceea ce privește Consiliul, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la “limitat” la „expert”.

| Scor | Nivel de competență | Descriere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| N/A  | Nu se aplică        | Nu este necesar să aplicați sau să demonstrați această competență.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1    | Novice              | Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2    | Intermediar         | Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijinul unor persoane cu expertiză. <ul style="list-style-type: none"> <li>• înțelegeți și discutați termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență;</li> <li>• faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3    | Competent           | Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu expertiză, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor;</li> <li>• înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |
| 4    | Avansat             | Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine, fără asistență.<br>Sunteți recunoscut/ă în cadrul organizației curente ca un (o) expert/ă în această competență, sunteți capabil/ă să oferiți ajutor și aveți experiența avansată în această competență. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernare a Consiliului și nivel executiv superior;</li> <li>• sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.</li> </ul> |
| 5    | Expert              | Sunteți cunoscut/ă ca un expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple Consilii de Administrație și/sau organizații;</li> <li>• sunteți privit/ă ca un/o expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către Consiliu, organizația și/sau organizațiile din afară.</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |

### **Tabele de rating – Competențe**

| <b>Cunoștințe, aptitudini și experiență</b> | <b>Rating</b> |
|---------------------------------------------|---------------|
| Novice                                      | 1             |
| Intermediar                                 | 2             |
| Competent                                   | 3             |
| Avansat                                     | 4             |
| Expert                                      | 5             |