

**PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE  
AL SOCIETĂȚII COMERCIALE DRUPO NEAMȚ S.A.**



Profilul Consiliului de Administrație, profilul fiecărui membru al consiliului, analiza cerințelor contextuale ale **Societății Comerciale DRUPO NEAMȚ S.A.**, în general și ale consiliului în particular, matricea profilului consiliului, etc. vor fi elaborate, în cadrul componentei integrale a Planului de selecție, de către expertul independent, în consultare cu comitetul de nominalizare și remunerare și cu autoritatea publică tutelară, potrivit art. 14, alin. (1) lit. (c) din cuprinsul Anexei 1 la H.G. nr. 722/2016 *pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice*, în vigoare la data declanșării procedurii de selecție.

Profilul consiliului se bazează pe următoarele componente:

- Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale consiliului, în particular;
- Matricea profilului consiliului.

În conformitate cu prevederile art. 19 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016 *pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice*, în vigoare la data declanșării procedurii de selecție, 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. 1 punctul 18 din Anexa 1 la H.G. nr. 722/2016, profilul consiliului reprezintă o identificare a capacităților, trăsăturilor și cerințelor pe care consiliul trebuie să le dețină la nivel colectiv, având în vedere contextul organizațional, misiunea, așteptările 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 criteriile

obligatorii și criteriile opționale necesar a fi îndeplinite de candidații pentru poziția de membru în consiliu, care au fost identificate în urma analizei cerințelor contextuale.

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.

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

#### **Profilul Societății Comerciale DRUPO NEAMȚ S.A.**

Societatea comercială DRUPO NEAMȚ S.A. s-a înființat în baza Hotărârii Consiliului Județean Neamț nr. 16/29.05.1998, având forma juridică de societate comercială pe acțiuni, de tip închis, cu capital integral de stat.

Obiectul principal de activitate al societății este 4211 - Lucrări de construcții de autostrăzi și drumuri.

Principala activitate desfășurată de S.C. DRUPO NEAMȚ S.A. o reprezintă efectuarea de lucrări de modernizare și întreținere drumuri județene.

Capitalul social subscris al S.C. DRUPO NEAMȚ S.A. este în valoare de 5.273.605 lei, subscris și vărsat integral în numerar și în natură.

Structura capitalului social și a acțiunilor este următoarea:

- U.A.T. Județul Neamț - deține 2.109.442 acțiuni, cu valoare nominală de 2,5 lei/acțiune, reprezentând 100% din capitalul social.

Obiectivele politicii de acționariat:

- a) aplicarea strategiilor și politicilor de dezvoltare a societății;
- b) creșterea cifrei de afaceri;
- b) creșterea productivității muncii;
- c) diminuarea creanțelor și plăților restante.

Direcțiile de dezvoltare ale S.C. DRUPO NEAMȚ S.A. au la bază principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii săi parteneri: clienți, angajați, acționar, organisme de reglementare, autorități publice locale.

Obiectivele societății comerciale:

- a) creșterea viabilității societății în contextul unui mediu concurențial în domeniul întreținerii și a construcțiilor de drumuri și poduri;
- b) consolidarea poziției pe piață, prin furnizarea unor servicii de calitate superioară pentru client;

- c) extinderea ariei de operare în domeniul construcțiilor și diversificarea ofertei de servicii către clienți;
- d) intensificarea activității de comerț cu materiale de construcții și mixturi asfaltice;
- e) armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative;
- f) optimizarea permanentă a performanțelor economico-financiare și operaționale (creșterea cifrei de afaceri, creșterea profitului din exploatare, creșterea productivității muncii, etc).

**Cifra de afaceri** la data de 31.12.2022 este de 20.658.339 lei

**Nr. de salariați** la data de 31.12.2022 – 76

În conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 *privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice*, în vigoare la data declanșării procedurii de selecție, Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor societății numește Consiliul de administrație al societății.

Consiliul de Administrație va fi compus din 5 membri și va fi condus de un președinte ales de plenul consiliului, din rândul membrilor săi. Acest consiliu își desfășoară activitatea în baza Actului Constitutiv și a Regulamentului propriu de organizare și funcționare care a fost întocmit cu respectarea legislației în vigoare și prin care Consiliul de Administrație are în responsabilitate administrarea societății.

Secretariatul Consiliului de Administrație este asigurat de către o persoană din cadrul societății, desemnată de către președintele consiliului.

Regulamentul de organizare și funcționare se aprobă prin hotărâre a Adunării Generale Ordinare a Acționarilor societății. 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 ale planului de management al acestora. Consiliul de Administrație are în secundar și unele atribuții care pot fi delegate directorului general.

Conform art. 20 din Actul Constitutiv al S.C. DRUPO NEAMȚ S.A., competențele de bază ale Consiliului de Administrație sunt:

1. stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății;
2. stabilirea sistemului contabil și de control financiar și aprobarea planificării financiare;
3. numirea și revocarea directorilor și stabilirea remunerația lor;
4. supravegherea activității directorilor;
5. pregătirea raportului anual, organizarea Adunării Generale a Acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;
6. introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit Legii nr. 85/2014 privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență, cu modificările și completările ulterioare;
7. dezbate structura organizatorică a societății comerciale și numărul de posturi, precum și normativul de constituire a compartimentelor funcționale;
8. rezolvă orice alte probleme stabilite de Adunarea Generală a Acționarilor.

## Componența Consiliului de Administrație

Componența Consiliului de Administrație se stabilește astfel încât membrii săi, în ceea ce privește relația dintre ei și cu managementul executiv, să acționeze independent și critic iar membrii consiliului să se completeze unul pe celălalt în ceea ce privește expertiza. Consiliul va avea o componență mixtă și echilibrată în ceea ce privește experiența profesională, asigurând o diversitate a expertizei și experiențelor la nivelul întregului consiliu. Fiecare membru al consiliului trebuie să aibă calificarea necesară pentru a evalua operațiunile și politicile societății.

Se vor aplica următoarele reguli generale obligatorii privind componența Consiliului:

- a. În cazul societăților administrate potrivit sistemului unitar, consiliul de administrație este format din 3-7 membri, persoane fizice sau juridice, cu experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus, în conformitate cu art. 28 alin. (1) din O.U.G. 109/2011, în vigoare la data declanșării procedurii de selecție;
- b. Cel puțin doi dintre membrii Consiliului de Administrație trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani, în conformitate cu art. 28 alin. (3) din O.U.G. 109/2011, în vigoare la data declanșării procedurii de selecție;
- c. 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 U.E., 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 prevederile Ordinului nr. 392/2022 *pentru modificarea Ordinului președintelui Autorității pentru Supravegherea Publică a Activității de Audit Statutar nr. 123/2022 privind componența Comitetului de audit*;
- d. În cazul consiliilor de administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile Art. 28 alin. (1) din O.U.G. 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, în conformitate cu Art. 28 alin. (4) din O.U.G. 109/2011, în vigoare la data declanșării procedurii de selecție;
- e. Cel puțin unul dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare din domeniul tehnic;
- f. Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138<sup>2</sup> din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- g. Se vor evita situațiile de conflict de interese sau incompatibilități prevăzute de Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 *privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice*, în vigoare la data declanșării procedurii de selecție și de Legea nr. 31/1990 republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- h. Mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani. Mandatul administratorilor care și-au îndeplinit în mod corespunzător atribuțiile poate fi reînnoit ca urmare a unui proces de evaluare, dacă prin actul constitutiv nu se dispune

altfel. 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. 138<sup>2</sup> alin. (2) din Legea societăților nr. 31/1990, 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).

Remunerația membrilor Consiliului de Administrație este stabilită de A.G.A. și este formată dintr-o indemnizație fixă lunară și o componentă variabilă.

Un membru al consiliului poate avea mai multe domenii de expertiză / competență.

Nu este necesar ca toți membri consiliului să aibă experiență profesională în domeniul în care activează societatea, cu toate acestea, cel puțin unul dintre membrii consiliului este indicat să aibă acest fel de experiență sectorială.

De asemenea, Consiliul trebuie să fie compus în așa fel încât acesta, în totalitatea sa, să aibă o educație economică adecvată, o bună înțelegere a principalilor termeni economici și specifici administrării unor societăți, precum și de guvernanta corporativă.

În conformitate cu Art. 35 alin. (3) din O.U.G. 109/2011, în vigoare la data declanșării procedurii de selecție, *Președintele consiliului de administrație al societății nu poate fi numit și director general.*

În procesul de recrutare și selecție a membrilor consiliului de administrație, expertul independent va respecta condițiile obligatorii, prevăzute de Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 *privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice*, în vigoare la data declanșării procedurii de selecție, precum și prevederile Hotărârii Guvernului nr. 722/2016 *pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice*, în vigoare la data declanșării procedurii de selecție.

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 14 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016, în vigoare la data declanșării procedurii de selecție, **matricea consiliului** reprezintă un tabel care cuprinde competențele măsurabile, trăsăturile și condițiile care trebuie îndeplinite în mod ideal de membrii consiliului, individual și colectiv, împreună cu aptitudinile, cunoștințele, experiența și alte atribute ale membrilor în funcție, precum și ale potențialilor candidați.

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 15 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 722/2016, **matricea profilului candidatului** reprezintă un tabel care 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.

### **Criterii de competență evaluate**

Obiectivele principale ale S.C. DRUPO NEAMȚ S.A. sunt creșterea viabilității societății în contextul unui mediu concurențial în domeniul întreținerii și a construcțiilor de drumuri și poduri, consolidarea poziției pe piață, prin furnizarea unor servicii de calitate superioară pentru client, respectiv extinderea ariei de operare în domeniul construcțiilor și diversificarea ofertei de servicii către clienți.

Următoarele **competențe specifice** vor fi deținute de membrii consiliului:

#### **1. Competențe specifice sectorului**

1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în care actionează societatea

#### **2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice**

2.1. Gândire strategică și capacitate de previziune

2.2. Finanțe și contabilitate

2.3. Managementul proiectelor

2.4. Tehnologia informației

2.5. Legislație

#### **3. Guvernanța corporativă**

3.1. Guvernanța întreprinderii publice

3.2. Rolul consiliului

3.3. Monitorizarea performanței

#### **4. Social și personal**

4.1. Luarea deciziilor

4.2. Relații interpersonale

4.3. Negociere

4.4. Capacitate de analiză și sinteză

#### **5. Experiență pe plan local și național**

5.1 Participarea în organizații naționale sau internaționale constituite în domeniul de activitate al societății și alte domenii relevante

**6. Competențe și restricții specifice personalului angajat în cadrul autorității publice tutelare sau alte autorități sau instituții publice**

**6.1. - Competențe de conducere**

**Trăsături**

1. Reputație personală și profesională
2. Integritate
3. Independență
4. Expunere politică
5. Abilități de comunicare interpersonală
6. Alinierea cu scrisoarea de așteptări



**7. Diversitate de gen**

# **MATRICEA PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL S.C. DRUPO NEAMȚ S.A.**

## **1. Competențe**

| Criterii                                                                  | Obligatoriu (Oblig) sau Opțional (Opt) | Administratori curenți |                 |                 |                 |                 | Nominalizați              |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  | Total ponderat | Pragul minim colectiv | Pragul curent colectiv |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|-----------------------|------------------------|
|                                                                           |                                        | Administrator 1        | Administrator 2 | Administrator 3 | Administrator 4 | Administrator 5 | Pondere                   | Administrator 1 | Administrator 2 | Administrator 3 | Administrator 4 | Administrator 5 | Administrator R1 | Administrator R2 | Administrator R3 | Administrator R4 |                |                       |                        |
|                                                                           |                                        |                        |                 |                 |                 |                 |                           |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  |                |                       |                        |
| 1.Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice |                                        |                        |                 |                 |                 |                 |                           |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  |                |                       |                        |
| 1.1Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează societatea          | Oblig                                  |                        |                 |                 |                 |                 | 1                         |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  | 40             |                       |                        |
| 2.Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice                |                                        |                        |                 |                 |                 |                 |                           |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  |                |                       |                        |
| - Gândire strategică și capacitate de previziune                          | Oblig<br>Opt<br>Oblig<br>Opt<br>Oblig  |                        |                 |                 |                 |                 | 1<br>0,8<br>1<br>0,5<br>1 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  |                |                       |                        |
| - Finanțe contabilitate                                                   |                                        |                        |                 |                 |                 |                 |                           |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  |                |                       |                        |
| - Managementul proiectelor                                                |                                        |                        |                 |                 |                 |                 |                           |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  |                |                       |                        |



[illegible]





[illegible]

Administrator R1, R2, R3, R4 – administratori în lista de rezerve



## 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).

**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 la 1 până la 5.

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

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.



## **2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice**

### **2.1. Gândire strategică și capacitate de previziune**

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.

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

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.

### **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.

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.



## 2.4. Tehnologia informației

Descriere: înțelege rolul acesteia ca instrument strategic de afaceri.

Indicatori:

- se menține la curent cu dezvoltările în domeniul IT;
- înțelege modul în care soluțiile IT eficiente și optime au capacitatea de a susține majoritatea proceselor de afaceri.

## 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. Guvernanța corporativă

### 3.1. Guvernanța întreprinderii publice

Descriere: are cunoștințe de bune practici 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

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.



### 3.2. Rolul consiliului

Descriere: are o înțelegere clară cu privire la rolul și funcțiile consiliului

Indicatori:

- înțelege structura și compoziția consiliului;
- înțelege funcțiile și responsabilitățile consiliului și ale membrilor consiliului;
- recunoaște distincția între direcția strategică și cea operațională.

### 3.3. Monitorizarea performanței

Descriere: înțelege responsabilitățile consiliului pentru monitorizarea performanței managementului și monitorizează adaptarea organizației la responsabilitățile sale legale, etice sau sociale

Indicatori:

- contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către consiliu în relație cu obiectivele cheie ale societății;
- 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 corespunzătoare pentru determinarea, răspunderea la, și raportarea la interese materiale economice, legale, etice, sociale și de mediu.

## 4. Social și personal

### 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

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/relațiilor;
- investește timp și energie pentru a îi cunoaște pe cei cu care trebuie să interacționeze;
- este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației;
- poate calma cu ușurință situații de înaltă tensiune.

#### 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.

#### 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 aceluși sistem în condițiile modificării unui element component

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 abstracti;
- 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.

### 5. Experiență pe plan local și internațional

Descriere: Participarea în organizații internaționale/europene 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.



## **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 competență 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.

## **B. TRĂSĂTURI**

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

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

Indicatori:

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

### **2. 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 dezbaterile 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 concordanță cu propriile valori și cu cele ale organizației.



### 3. 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 luare a 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/ă să adopte un mod original de gândire, bazat pe modele de succes personale;
- 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 notă 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

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: întreprinderile unde și-a exercitat activitatea să nu fie în procedură de faliment/insolvență



| 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 3 mandate de administrator în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se afla 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 profesională | Cu studii superioare și experiență în domeniul managementului de întreprinderi sau regii autonome | Cu studii superioare și experiență în domeniul managementului de întreprinderi sau regii autonome de peste 7 ani. | Cu studii superioare și experiență în domeniul managementului de întreprinderi sau regii autonome 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         | <p>Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijin extern.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• înțelegeți și discuta termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență</li> <li>• faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3    | Competent           | <p>Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent.</p> <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             | <p>Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistență.</p> <p>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.</p> <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> |

| Scor | Nivel de competență | Descriere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5    | Expert              | <p>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.</p> <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> |

\*nivelurile de competență și explicitarea acestora sunt conform Grilei de punctaj a competențelor din Anexa 1a din H.G. nr. 722/2016

#### Tabele de rating – Competențe

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