# Profilul Consiliului de Administrație al SC APĂ CANAL BORȘ SRL

## 1. Context organizational:

Societatea este administrată în sistem unitar. Având în vedere delegarea atribuţiilor de conducere către directori, majoritatea membrilor consiliului de administraţie va fi formată din administratori neexecutivi si independenti in sensul art. 138 ^ 2 din Legea nr. 31/1990 a societatilor, republicata, cu modificarile si completarile ulterioare.

## 2. Atribuțiile Consiliului

Consiliul este însărcinat să supravegheze performanța managementului executiv din cadrul societății. Consiliul sprijină managementul executiv al societății.

Consiliul de Administraţie exercită următoarele atribuţii conform actului constitutiv al societății și anume ducerea la îndeplinire a tuturor actelor necesare şi utile pentru realizarea obiectului de activitate al Societăţii, cu excepţia celor rezervate de lege pentru Adunarea Generală a Acţionarilor.

Consiliul de Administratie are următoarele atribuţii de bază care nu pot fi delegate directorilor:

- stabilirea direcţiilor principale de activitate şi de dezvoltare a Societăţii;
- stabilirea sistemului contabil şi de control financiar şi aprobarea planificării financiare;
- supravegherea activităţii directorilor;
- numirea şi revocarea directorilor şi stabilirea renumeraţiei lor;
- pregătirea raportului anual, organizarea Adunării Generale a Acţionarilor şi implementarea hotărârilor acesteia;
- introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenţei Societăţii, conform legii nr.85/2006 privind procedura insolventei;
- prezintă rapoarte asupra activităţii desfăşurate, precum şi propuneri de măsuri pentru îmbunătăţirea acesteia.

## 3. Obiectivele și rezultatele așteptate

Obiectivul general al S.C. Apă Canal Borș SRL este să îmbunătățească calitatea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare și să sporească eficiența cu care aceste servicii sunt realizate.

Următoarele **obiective strategice** sunt așteptate a fi atinse în următorii ani**:**

### A.Eficienţa economică

- Optimizarea permanentă a costurilor de producţie şi de logistică astfel încât atingerea performanţelor dorite şi a nivelului serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceştia;
- Asigurarea viabilităţii economice şi sustenabilităţii financiare a operatorului prin politici adecvate de urmărire a eficienţei cost/beneficiu a serviciului, recuperare creanţe, control intern managerial, managementul riscului;
- Îmbunătăţirea continuă a managementului mentenanţei în scopul reducerii timpilor de intervenţie, a consumurilor de materiale, continuarea automatizării activităţii operaţionale în vederea reducerii consumurilor şi costurilor;
- Obţinerea unei marje optimale de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societăţii, cât şi rambursarea creditelor accesate în cadrul programelor de dezvoltare;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanţarea costurilor de operare, modernizare şi dezvoltare, conform principiului eficienţei costului şi a calităţii maxime în funcţionare, luând în considerare şi gradul de suportabilitate a populaţiei.

**B. Modernizarea şi îmbunătăţirea serviciului**

- Întreţinerea continuă şi supravegherea atentă a sistemului de alimentare cu apă potabilă, a sistemului de colectare a apelor reziduale şi a sistemului de epurare, având permanent pregătite echipe de intervenţie rapidă;
- Colectarea tuturor apelor uzate prin reţeaua de canalizare, epurarea acestora şi tratarea nămolului, cu respectarea standardelor naţionale şi Europene de calitate;
- Modernizarea şi reabilitarea infrastructurii de apă şi apă uzată, în beneficiul populaţiei şi al mediului in scopul îndeplinirii obligaţiilor din Contractul de Delegare;
- Sprijinirea autorităţilor locale în derularea programelor proprii astfel încât să concureze la atingerea dezideratului de acoperire 100% cu servicii a ariei de deservire;
- Asigurarea dezvoltării durabile şi creşterea flexibilităţii organizaţiei;
- Extinderea ariei de operare şi diversificarea ofertei de servicii către clienţi prin colectarea, transportul şi evacuareaapei meteorice;
- Îmbunătăţirea serviciului din punct de vedere al calităţii prin dezvoltarea şi introducerea de tehnololgii noi.

**C.Orientarea către client**

- Preocupare permanentă pentru creşterea gradului de încredere al clienţilor şi pentru asigurarea unei transparenţe legate de acţiunile întreprinse;
- Îmbunătăţirea calităţii vieţii populaţiei care trăieşte în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de apă potabilă şi canalizare la nivelul standardelor Europene;
- Informarea eficientă şi educarea utilizatorilor în ceea ce priveşte consumul raţional de apă;
- Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu şi la pericolele deversării anumitor substanţe în mediul natural;
- Continuarea politicii de solidaritate socială inter – comunităţi.

**D.Competenţe profesionale**

- Creşterea eficienţei generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare şi motivare a personalului societăţii;
- Crearea unui mediu favorabil învăţării în companie şi sprijinirea angajaţilor în a-şi dezvolta capacitatea de a folosi tehnici şi proceduri modern;
- Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă şi evaluarea atentă a angajaţilor;
- Continuarea programelor de creştere a competenţei profesionale la toate nivelele.

**E.Grija pentru mediu**

- Gestionarea raţională a resurselor naturale-Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- Implementarea eficientă a tehnologiilor de epurare moderne conform standardelor europene;
- Implementarea metodelor eficiente de gestionare a nămolurilor;
- Aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor şi evaluarea riscurilor de mediu.

**F.Grija pentru sănătatea populaţiei şi angajaţilor**

- Preocuparea continuă pentru protejarea sănătăţii publice prin modernizarea sistemului de monitorizare a calităţii apei uzate şi a apei potabile;
- Furnizarea apei potabile la parametrii de potabilitate impuşi de normativele în vigoare;
- Asigurarea securităţii şi sănătăţii angajaţilor companie.

4. **Componența Consiliului**:

Componenta Consiliului se stabileste astfel încât membrii săi, în ceea ce privește relația dintre ei și relația cu managementul executiv, să acționeze independent și critic iar membrii consiliului să se completeze unul pe celălalt. 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.

Toți membrii consiliului trebuiesc :

a. Să aiba minum de cunoștinte, aptitudini și experiența necesară pentru a-și îndeplini cu succes manadatul;

b. Să cunoască responsabilitățile postului și să-și formeze viziuni pe termen mediu și lung;

c. Să fie capabili să-și ia angajamentul față de întregul consiliu și să dea dovada de integritate și independență;

d. Să aibă cunoștințe necesare, aptitudini și experiență în critica constructivă, munca în echipă, comunicare, cultura financiară, luare de decizii pentru a contribui la activitatea consiliului ca și întreg.

Se vor aplica următoarele reguli generale obligatorii privind componența Consiliului:

- majoritatea membrilor consiliului de administraţie va fi formată din administratori neexecutivi şi independenţi, în sensul *art. 138^2 din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările şi completările ulterioare;*
- se vor evita situatiile de conflict de interese sau incompatibilitati prevazute de *OUG 109/2011 privind guvernanta corporative a intreprinderilor publice, cu modificarile si completarile ulterioare* si *Legea 31/1990 republicata, cu modificarile si completarile ulterioare;*
- cel puţin doi dintre membrii consiliului de administraţie trebuie să aibă studii superioare economice sau juridice şi experienţă în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puţin 5 ani;
- cel putin unul dintre membrii consiliului de administraţie trebuie să aibă studii superioare în domeniul tehnic;
- toţi membrii trebuie să aibă experienţă în activitatea de administrare/management companii sau instituţii publice.

## Profilul individual al membrilor CA al SC APĂ CANAL BORȘ SA

Condițiile generale minime obligatorii care vor fi îndeplinite de membrii Consiliului sunt următoarele:

- cetățenia română;
- studii economice, juridice, tehnice, management;
- cunoașterea limbii romane (scris si vorbit);
- capacitatea deplină de exercițiu;
- cel puţin doi dintre membrii consiliului de administraţie trebuie să aibă studii superioare economice sau juridice şi experienţă în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puţin 5 ani;
- cel putin unul dintre membrii consiliului de administraţie trebuie sa aiba studii superioare in domeniul tehnic;
- nu a fost iniţiată şi nici nu se află în desfăsurare procedură de natură penală împotriva lor şi nu au cazier judiciar;
- nu au cazier fiscal;
- nu se afla in conflict de interese raportat la domeniul de activitate al regiei autonome in calitate de administrator/asociat/angajat/reprezentant al unor entități, instituții și nu se află în situații de incompatibilitate față de societatea comerciala;
- nu a desfasurat activitate de politie politica, cum este aceasta definita de prevederile legale in vigoare.

Candidații selectați conform condițiilor minime de mai sus, vor fi evaluați în baza matricei Consiliului. Consiliul trebuie să fie compus în așa fel încât să existe o experiență a consiliului în domeniile care oglindesc activitatea companiei și anticipează provocările companiei în anii urmatori. Un membru al consiliului poate avea mai multe domenii de expertiza/competenta.

### a. Competențe specifice sectorului

Membrii Consiliului vor avea experiența în activități legate de domeniul de activitate al societății, cunoștințe legate de reglementările specifice întreprinderilor publice.

### b. Competențe profesionale de importanță strategică

Membrii Consiliului vor avea experiență în îmbunătățirea performanței societății pe care o au de administrat, bune capacități strategice și de evaluare a impactului deciziilor consiliului privind societatea și părțile interesate ale acesteia.

### c. Guvernanța corporativă

Se va evalua înțelegerea principiilor și practicilor de guvernanță corporativă, inclusiv dar nu limitat la rolurile și responsabilitățile directorului, luarea deciziilor, gândire strategică și previziuni, monitorizarea performanței.

### d. Social și personal

Se au în vedere următoarele abilități:

- abilități de comunicare și negociere;
- initiativă , capacitate de adaptare, un mod multidimensional de a rezolva problemele;
- capacitate de analiza și sinteză;
- abilități de relaționare bine dezvoltate;
- abilități manageriale.

# Matricea Consiliului de Administrație al SC APĂ CANAL BORȘ SRL

## I. Descrierea matricei

### 1. Descrierea coloanelor matricei

**A. Criterii -** Reprezintă categorii de competenţe, trăsături, condiţii necesare şi interdicţii derivate din matricea consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a candidaţilor pentru postul de membru în consiliu.

**B. Obligatoriu** (Oblig.) sau Opţional (Opt.) - Precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selectează obligatoriu) sau nu (selectează opţional). Criteriile obligatorii sunt competenţe şi trăsături care trebuie să fie îndeplinite de către toţi candidaţii sau de către acei membri din consiliu pentru care există un nivel minim de competenţă aplicabil. Criteriile opţionale sunt competenţe şi trăsături care pot fi îndeplinite de unii dintre membrii consiliului, dar nu în mod necesar de către toţi, pentru care nu există un nivel minim de competenţă aplicabil tuturor membrilor consiliului.

**C. Ponderea** (0-1)- Indică importanţa relativă a competenţei ce este evaluată. O valoare a ponderii apropiată de 1 indică o importanţă crescută a competenţei, în timp ce valorile apropiate de 0 indică o importanţă scăzută.

**D. Administratori în funcţie** - Numele complet al administratorilor actuali, ordonaţi alfabetic.

**E. Candidaţi nominalizaţi** - Numele complet al administratorilor propuşi (candidaţi sau/şi nominalizaţi), ordonaţi alfabetic.

**F. Total -** Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toţi administratorii şi candidaţii nominalizaţi, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.

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

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

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

### 2. Descrierea rândurilor matricei

- **Competenţe -** Combinaţia de cunoştinţe, aptitudini, experienţă şi comportament necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator. Grila de punctaj de 1 până la 5.
- **Trăsături -** O calitate distinctă sau caracteristică a individului. Grila de punctaj de 1 până la 5.
- **Conditii prescriptive si proscriptive - Alte condiţii eliminatorii -** Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite şi care sunt interzise. Grila de punctaj de 1 până la 5.
- **Subtotal -** Punctajul total pentru administratori şi candidaţi nominalizaţi individuali pe grupuri de criterii [calculat ca suma punctajelor pentru fiecare grup de criterii (competenţe, trăsături, condiţii care pot fi eliminatorii) pentru un administrator sau candidat nominalizat].
- **Subtotal ponderat** - Însumarea valorilor obţinute în urma multiplicării punctajului obţinut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată. $\Sigma$(punctaj criteriu*pondere criteriu)
- **Total -** Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori şi candidaţii nominalizaţi individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).
- **Total ponderat** - Suma Subtotalurilor ponderate.
- **Clasament** - Clasificarea candidaţilor nominalizaţi pe baza totalului ponderat obţinut de fiecare.

## II. Criterii folosite în cadrul matricei – descrierea și indicatori asociați

### 1.Competențe
### 1.1.Competențe specifice sectorului
### 1.1.1.Experiență relevantă în domeniul de activitate al societății

**Descriere**: cunoaște sectorul în care funcționeaza societatea, inclusiv tendințele și forțele care modelează activitatea, evoluțiile viitoare, modele și strategii relevante de afaceri și poate articula poziționarea competitivă a societății în raport cu alte societăți din domeniu.

**Indicatori:**

1. Familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează societatea
2. Cunoaște care sunt jucătorii cheie ai sectorului și modul în care relaționează aceștia (operatori economici, autoritati de reglementare, autoritati publice etc)
3. Se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare din domeniu (sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice, etc.)
4. Împărtășește cunoștințele și perspectivele cu alți membri ai consiliului în sprijinul procesului de luare a deciziilor
5. Poate oferi indicatori de performanță corporativă.

### 1.1.2.Cunoașterea pieței pe care acționează societatea

**Descriere:** înțelege piata pe care actionează societatea si ghidează luarea deciziilor privind strategia de investiții a societății**.**

**Indicatori:**

1. Se menține la curent cu noutățile din domeniu
2. Asistă consiliul în evaluarea strategiilor.

### 2. Competente profesionale de importanta strategica
### 1. Viziune și planificare strategică

**Descriere**: are o cunoaștere aprofundată a procesului strategic și poate evalua opțiunile strategice și riscuri, identifica prioritățile strategice și contribuie în cadrul consiliului prin prezentarea de direcții strategice managementului.

**Indicatori:**

1. Contribuie la definirea viziunii societății, valorilor și scopului care ghidează strategia
2. Este familiar/ă cu modelele de afaceri și metodele de analiză strategică, evaluarea de opțiuni și crearea unei strategii organizaționale
3. Poate defini obiectivele strategice ale organizației și poziția strategică curentă
4. Înțelege și poate sprijini consiliul în evaluarea mediilor politice, sociale, economice, culturale și tehnologice ale societatii și schimbări relevante pentru strategia societatii și pentru direcția viitoare
5. Înțelege factorii implicați în implementarea cu succes a strategiei și conducerea schimbării organizaționale.

### 2. Capacitate de luare a deciziilor și de evaluare a impactului acestora asupra societății și angajaților acesteia

**Descriere:** contribuie la luarea deciziilor consiliului prin exercitarea unui raționament independent, înțelegând principiul responsabilității colective.

**Indicatori:**

1. Caută clarificări atunci când are incertitudini cu privire la o problemă sau când nu există claritate

2. Solicită sfat specializat atunci când sunt necesare alte perspective și puncte de vedere despre decizii critice

3. Exercită o judecată independentă și oferă o părere obiectivă după o atentă evaluare a tuturor problemelor

4. Recunoaște nevoia de îndepărtare a părtinirilor personale, convingerilor politice și a intereselor speciale atunci când consideră problemele din perspectiva consiliului

5. Este conștient/ă de pericolul gândirii de grup și solicită întrebări provocatoare sau exploratoare pentru a facilita procesul consiliului de luare a deciziilor

6. Recunoaște faptul că consiliul vorbește pe o singură voce și se consideră responsabil/ă (dar și pe alții) pentru deciziile luate de către consiliu.

### 1.2.3. Marketing strategic

**Descriere:** are cunoștințe și experiență referitoare la marketingul strategic și comunicare, și poate asista consiliul în evaluarea planurilor de marketing, programelor și bugetelor, pentru a asigura alinierea cu viziunea, valorile și obiectivele societății.

**Indicatori:**

1. Poate asista consiliul în contribuirea la dezvoltarea și / sau evaluarea strategiei de marketing a societății

2. Poate ghida consiliul în evaluare eficacității programelor și campaniilor de marketing

3.Asistă consiliul în interpretarea informațiilor de marketing strategic, inclusiv datele despre tendințele pieței, analiza datelor clienților și de capital de brand

4. Înțelege care sunt părțile interesate externe ale organizației și poate evalua metodele potrivite de comunicare.

### 1.2.4. Managementul riscului

**Descriere**: înțelege importanța evaluării și atenuarea riscurilor organizaționale și este familiarizat/ă cu metodologiile și procesele pentru îndeplinirea cerințelor managementului de risc.

**Indicatori:**

1. Familiarizat/ă cu subiecte, strategii și tehnici curente referitoare la identificarea și atenuarea riscului

2. Asistă consiliul în identificarea, cuantificarea și propunerea de strategii pentru managementul riscului

3. Se angajează în dezvoltarea profesională continuă în ceea ce privește metodologiile managementului de risc

4. Explică aspectele tehnice legate de managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles

5. Conduce strategia de implicare a consiliului in ședințe informate despre risc

6. Preia comanda de propuneri care au fost aduse în atenția consiliului de administrație pentru revizuire, în evaluarea componentelor de management al riscurilor.

### 1.2.5. Legislație

**Descriere:** are o înțelegere a sistemului legal și a mediilor legale și regulatoare în care operează societatea.

**Indicatori:**

1. Are cunoștințe funcționale despre legislația de contract și dreptul comercial general

2. Familiar/ă cu cadrul legislativ și statutele sub care operează organizația

3. Poate ghida consiliul cu privire la aspectele de conformitate legale și de reglementare

4. Sfătuiește consiliul referitor la problemele cu posibile implicări juridice

5. Asistă membrii consiliului în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora
6. Se menține la curent referitor la problemele cu implicații legale pentru organizație.

### 1.2.6. Finanțe și contabilitate

**Descriere**: familiar cu cerințele privind guvernanța financiară aprofundată și a practicilor de management financiar contemporan, inclusiv de contabilitate, audit financiar și rapoarte financiare.

**Indicatori:**

1. Notifică consiliul cu privire la problemele cu implicații posibile financiare sau contabile
2. Ajută membrii consiliului să înțeleagă potențialele implicațiile financiare ale deciziilor specifice
3. Explică aspectele financiare și contabile într-un mod care poate fi ușor de înțeles de către membrii consiliului care au un nivel scăzut de competență financiară
4. Efectuează dezvoltarea unei viziuni analitice independente a consiliului privind bunăstarea financiară și mediul de control financiar al organizației
5. Familiarizat/ă cu reglementările și normele aplicabile de bune practici
6. Familiarizat/ă cu standarde profesionale de contabilitate
7. Înțelege politicile și practicile sectorului public al finanțelor și contabilității.

## 1.3. Guvernanța corporativă

### 1.3.1. Competențe de guvernanță corporativă

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

**Indicatori:**

1. Familiarizat/ă cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanță corporativă fundamentale
2. Înțelege cadrul guvernanței corporative în care operează societatea, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante
3. Demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate
4. Înțelege structura de responsabilitate și cum diverse organisme relaționează unul cu celălalt – Ministerul Finanțelor Publice, Autoritatea Publică Tutelară, consiliul și executivul societății.

### 1.3.2. Monitorizarea performanței/orientarea către rezultate

**Descriere:** înțelege că responsabilitățile consiliului pentru supervizarea performanței managementului și monitorizează adaptarea organizației la responsabilitățile sale legale, etice sau sociale.

**Indicatori:**

1. Poate evalua eficacitatea controlului intern și a sistemelor de managementul riscului
2. Înțelege auditul intern
3. Contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către consiliu
4. Înțelege responsabilitățile legale, etice și sociale ale societatii și monitorizează conformitatea cu acestea
5. Monitorizează relația structurii manageriale cu părțile interesate externe cheie.
6. 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.

**1.4. Social și personal**

**1.4.1. Abilități de comunicare și negociere**

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

**Indicatori:**

1. negociaza cu succes in situații de criză atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe
2. soluționeaza diferențele cu minimum de impac
3. poate obține concesii fără a deteriora relațiile
4. poate fi direct/ă dar și diplomat/ă.

**1.4.2. Capacitate de analiză și sinteză**

**Descriere**: poate descompune, ordona, caracteriza și ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a previziona evoluția acelui sistem în condițiile modificării unui element component.

**Indicatori**

1. Descompune părțile problemei fără a pierde imaginea de ansamblu
2. Poate vedea cum modificarea unei componente, variabile a sistemului influenteaza ansamblul
3. Poate modela problema în termeni abstracți
4. Nu trage concluzii pripite chiar daca se afla in situatii de stres;
5. Poate sintetizeza informatia si sa identifice elementele importante;
6. Poate formula solutii pe baza analizei facute si poate argumenta in mod logic solutia propusa, punctand partile ei forte si punctele ei slabe.

**1.4.3. Abilități de relaționare**

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

**Indicatori:**

1. Relaționează cu succes cu alții indiferent de poziție, putere, influență sau statut
2. Este eficient/ă în stabilirea rapoartelor
3. Investește timp și energie pentru a-i cunoaște pe cei cu care trebuie să interacționeze
4. Este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației.

**2.Trăsături**

**2.1. Integritate și reputație**

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

**Indicatori:**

1. Înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile consiliului și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională
2. Plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte
3. Se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din consiliu
4. Vorbește cu onestitate și sinceritate
5. Tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat

6. Păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor consiliului.

## 2. Independență și autonomie

**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:**

1. Este dispus/ă să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente și detrimentul potențial personal
2. Solicită clarificări și explicații
3. Este dispus/ă să conteste status quo-ul și modul tradițional de a face lucrurile.

## 3. Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor

| Rating | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Alinierea cu scrisoarea de așeptări a acționarilor | Intenția exprimată nu se aliniază | | | | Intenția exprimată se aliniază |

## 3. Condiții prescriptive și proscriptive

### 3.1. Număr de mandate

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

### 3.2. Ani de când este director executiv în organizație

| Rating | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ani de când este director executiv în organizatie | $\leq 3$ | 4 | 5 | 6 | $\geq 7$ |

### 3.3. Studii superioare economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani

| Rating | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Studii superioare economice sau juridice si experienta in domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel putin 5 ani | Fara studii superioare in domeniul economic sau juridic si fara experienta de minim 5 ani | - | - | Cu studii superioare in domeniul economic sau juridic si cu experienta de minim 5 ani | Cu studii superioare in domeniul economic sau juridic si cu experienta de peste 10 ani |

## III. Grila de punctaj a competentelor si tabelele de rating

**Grila de punctaj a competentelor** este un instrument folosit pentru măsurarea abilităţii candidatilor de a îşi demonstra competenţa în ceea ce priveşte consiliul, clasificând nivelurile de abilităţi în cinci categorii, de la "limitat" la "expert".

| Scor | Nivel de competenta | Descriere |
|---|---|---|
| N/A | Nu se aplica | Nu este necesar sa aplicati sau sa demonstrati aceasta competenta |
| 1 | Novice | Aveti o intelegere a cunostintelor de baza |
| 2 | Intermediar | Aveti un nivel de experienta castigat prin formare fundamentala si/sau prin cateva experiente similare. Aceasta aptitudine presupune sprijin extern.<br>• Intelegeti si puteti discuta termeni, concepte, principii si probleme legate de aceasta competenta;<br>• Faceti uz activ de legi, regulamente si ghiduri. |
| 3 | Competent | Sunteti capabil/a sa indepliniti cu success functiile asociate acestei comptetente. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalul cu mai multa experienta, dar de regula demonstrati aceasta aptitudine independent.<br>• Ati aplicat aceasta competenta cu succes in trecut, cu minim de ajutor;<br>• Intelegeti si puteti discuta aplicarea si implicatiile schimbarilor in procesele, politicile si procedurile din acest sector. |
| 4 | Avansat | Puteti indeplini sarcinile asociate cu aceasta aptitudine fara asistenta. Sunteti recunoscut/a in cadrul organizatiei curente ca un (o) expert(a) in aceasta competenta, sunteti capabil/a sa oferiti ajutor si aveti experienta avansata in aceasta competenta.<br>• Ati oferit idei practice/relevante, resurse si perspective practice referitoare la procesul sau imbunatarile practice, la nivel de guvernanta a consiliului si nivel executiv superior.<br>• Sunteti capabil/a sa interactionati si sa purtati discutii constructive cu conducerea executiva, dar si sa instruiti alte persoane in aplicarea acestei competente. |
| 5 | Expert | Sunteti cunoscut/a ca un expert/a in acest sector. Puteti oferi ajutor si gasi solutii pentru dileme si probleme complexe referitoare la aceasta zona de expertiza.<br>• Ati demonstrat excelenta in aplicarea acestei competente in multiple consilii de administratie si/sau organizatii;<br>• Sunteti privit/a ca un/o expert/a, conducator/oare si inovator/oare in aceasta competenta de catre consiliu, organizatia si/sau organizatiile din afara. |

**Tabele de rating -Competente**

| Cunostinte, aptitudini si experienta | Rating |
|---|---|
| Novice | 1 |
| Intermediar | 2 |

| | |
|---|---|
| Competent | 3 |
| Avansat | 4 |
| Expert | 5 |

## IV. Utilizarile matricei

Matricea personalizată, criteriile asociate şi grilele de punctaj derivate din profilul consiliului vor fi în permanenţă revizuite şi actualizate. Acestea sunt folosite pentru un număr de scopuri diferite, fără a se limita la:

**1.Informări privind procesul de evaluare a consiliului în funcţie**

a)Dezvoltarea instrumentelor de evaluare pentru stabilirea eficienţei şi performanţei consiliului (inclusiv autoevaluare şi evaluare de către terţe părţi);

b)Informare referitoare la monitorizarea comportamentului individual al membrilor consiliului în diferitele lor roluri;

c)Identificarea punctelor forte şi a punctelor slabe ale consiliului prin matricea consiliului în funcţie, în vederea configurării structurii comitetului de nominalizare şi remunerare al consiliului şi a altor mecanisme, inclusiv apelarea la servicii profesionale externe, pentru asigurarea abilităţii consiliului de a-şi atinge capabilităţile necesare şi îndeplini responsabilităţile fiduciare.

**2.Informări referitoare la desfăşurarea programelor pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului**

a)Asistenţă privind elaborarea programelor în domeniul guvernanţei corporative pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului, directori;

b)Oferirea descrierilor şi a indicatorilor de competenţe ce pot fi folosiţi în dezvoltarea studiilor de caz şi a altor materiale de studiu pentru cursurile formale de guvernanţă corporativă ale consiliului.

**3.Oferirea unui standard comun, formal, transparent şi riguros pentru procesul de evaluare şi selectare a candidaţilor pentru funcţia de membru în consiliu**

a)Notarea tuturor candidaţilor pentru consiliu conform unui standard comun

b)Formularea întrebărilor pentru interviul candidaţilor

c)Informare referitoare la descrierea profilelor de candidat

d)Informare referitoare la anunţul consiliului pentru postul(urile) vacant(e)

**4.Informare referitoare la elaborarea proceselor formale de iniţiere pentru noii membri ai consiliului**

a)Ghidarea preşedintelui consiliului în explicarea aşteptărilor de comportament pentru consiliu ca întreg şi membri individuali ai consiliului în particular

b)Informare referitoare la elaborarea programelor formale de iniţiere şi a evenimentelor asociate.

Scopul analizei numerice este acela de a clarifica avantajele şi dezavantajele, punctele forte, zonele pentru dezvoltare şi dimensiunile activităţii consiliului de administraţie pe care consiliul le poate îmbunătăţi, fie şi temporar, cu ajutorul serviciilor profesionale sau prin cooptarea comitetelor de expertiză cu scopul de a se alinia cu îndatoririle fiduciare şi îndatoririle de îngrijire.