

PROIECT

PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

MATRICE CONSILIU DE ADMINISTRAȚIE

Consiliul de administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al societății, cu excepția celor rezervate prin lege pentru adunarea generală a asociaților.

Societatea este administrată în sistem unitar. Având în vedere delegarea atribuțiilor de conducere către directori, majoritatea membrilor consiliului de administrație va fi formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art.138² din Legea nr.31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare, în cadrul consiliului de administrație vor funcționa două comitete : comitetul de audit și comitetul de nominalizare și remunerare.

Atribuțiile consiliului de administrație privind administrarea societății sunt cele de stabilire a direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare a societății, a obiectivelor pentru directorii societății, de urmărire și evaluare a activității acestora, prin raportare la prevederile contractelor de mandat, respectiv ale planului de management al acestora.

Consiliul de administrație are următoarele competențe de bază, care nu pot fi delegate directorilor:

- Stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății;
- Stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;
- Numirea și revocarea directorilor și stabilirea remunerației lor;
- Supravegherea activității directorilor;
- Pregătirea raportului anual, organizarea adunării generale a asociaților și implementarea hotărârilor acesteia;

Componența consiliului de administrație se stabilește astfel încât membrii săi, în ceea ce privește relația dintre ei și 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.

Se vor aplica următoarele reguli generale privind componența consiliului:

- un numar de 2(doi) membri vor avea studii superioare de lunga durata absolvite cu diploma de licenta, iar 1(un) membru va avea cel putin studii medii absolvite cu diploma de bacalaureat și o vechime în specialitatea studiilor absolvite de 5 ani;
- un membru al consiliului de administrație poate fi din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice;
- membrii consiliului de administrație nu pot face parte din mai mult de 3 consilii de administrație ale întreprinderilor publice, regii autonome sau societăți comerciale;
- evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilități prevăzute de OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

Profilul candidatului la poziția de membru al consiliului de administrație

Pentru a se califica pentru pozițiile de administratori, candidații trebuie să posede următoarele cunoștințe, aptitudini și abilități:

a. Competențe specifice

- Cunoștințe despre domeniul de activitate al societății;
- Cunoștințe despre reglementările specifice serviciilor publice;

b. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice

Membrii consiliului vor avea experiență în îmbunătățirea performanței societăților pe care le au de administrat sau condus, bune capacități strategice și de evaluare a impactului deciziilor consiliului privind societatea și părțile interesate, respectiv:

- Bune cunoștințe tehnologice pentru a sprijini analiza strategică a operațiunilor organizaționale;
- Cunoștințe despre procesul strategic și abilitatea de a evalua opțiuni strategice și riscuri, de a identifica priorități strategice și de a contribui la direcția strategică a organizației;
- Cunoștințe de sisteme pentru managementul riscului, inclusiv abilitatea de a identifica, cuantifica și propune strategii pentru managementul riscului;

c. Competențe privind guvernanta corporativă

Membrii consiliului de administrație vor dovedi o puternică înțelegere a principiilor și practicilor de guvernanta corporativă, respectiv roluri și responsabilități, luarea deciziilor, gândire strategică și previziuni, monitorizarea performanței.

Cunoașterea din interior a bunelor practici de guvernare corporativă a întreprinderii publice este considerată o caracteristică importantă.

d. Trăsături în plan social și personal

De la candidatul ideal se așteaptă:

- Să se comporte cu integritate, onestitate și transparență în relația cu ceilalți și cu organizația;
- Să exercite gândire și judecată independente, considerând ce este mai bine pentru organizație pe termen lung, nu doar pe termen scurt;
- Să ofere provocarea și rigoarea necesare pentru a facilita un standard înalt de luare a deciziilor cu ajutorul unei gândiri independente;
- Să construiască relații de colaborare profesională în cadrul și în afara organizației pentru a putea atinge cele mai bune rezultate în beneficiul organizației și pentru o viitoare realizare a scopurilor acesteia;
- Să gestioneze cu eficacitate conflicte, să găsească un interes comun și să obțină consens atunci când are de-a face cu opinii adverse;
- Să construiască raporturi de colaborare și să relaționeze bine cu ceilalți, indiferent de poziție, influență sau statut;
- Să negocieze cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe.

MATRICEA CONSILIULUI

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

Modelul matricei consiliului este prevăzut în anexă.

Descrierea coloanelor matricei

- 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.

- 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 competențe aplicabil. Criteriile opționale sunt competențe și

trăsături care pot fi îndeplinite de către unii din membri consiliului, dar nu în mod necesar de toți, pentru care nu există un nivel minim de competență aplicabil tuturor membrilor consiliului.

- **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.

- **Administratori în funcție**

Numele complet (Nume, Prenume) al administratorilor actuali, ordonați alfabetic;

- **Candidați nominalizați**

Numele complet (Nume, Prenume) al administratorilor propuși, ordonați alfabetic;

- Total – Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și candidații nominalizați, de exemplu, suma punctajelor de pe fiecare rând.
- 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).
- Pragul minim colectiv – Nivel procentual din potențialul maxim al competențelor individuale agreeate, care trebuie îndeplinite de toți membrii consiliului, pentru îndeplinirea capacităților necesare consiliului ca întreg (calculat ca punctaj minim acceptat pentru criteriu în total / [numărul de candidați sau membri x punctajul maxim] x 100)
- Pragul curent colectiv – Nivel procentual calculat ca raport între : Total / (numărul candidaților sau membri x punctaj maxim) x 100.

Descrierea rândurilor matricei

1. **Competențe** – Combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesare pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator – punctaj de la 1 la 5.
2. **Trăsături** – O calitate distinctă sau caracteristică a individului – punctaj de la 1 la 5.
3. **Cerințe prescriptive și proscriptive** – Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise – punctaj de la 1 la 5.
4. **Sub-Total** – Punctajul total pentru administratorii și candidații nominalizați individual, pe grupuri de criterii (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare grup de criterii – competențe, trăsături, condiții care pot fi eliminatorii pentru un administrator sau candidat nominalizat).
5. **Sub-Total ponderat** – Însușirea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată. Σ (punctaj criteriu * pondere criteriu).

6. **Total** – Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratorii și candidații nominalizați individual (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).
7. **Total ponderat** – Suma Sub-Totalurilor ponderate (prevăzute la punctul 5).
8. **Clasament** – Clasificarea candidaților nominalizați pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.

CRITERII FOLOSITE ÎN CADRUL MATRICEI

Descriere și indicatori asociați

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

A. Competențe

1. Competențe specifice sectorului

1.1. Cunoștințe despre sectorul în care funcționează societatea

Descriere : Cunoaște sectorul în care funcționează societatea, poate elabora modele și strategii de dezvoltare pentru societate.

Indicatori :

- Este familiarizat cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează societatea;
- Cunoaște care sunt jucătorii cheie ai sectorului de activitate și modul în care relaționează aceștia;
- Este la curent cu tendințele actuale și viitoare, evoluții și factori care pot modela sectorul (sociali, politici, economici, etc.);
- Împărtășește cunoștințele și perspectivele sectorului cu alți membri ai consiliului de administrație, în sprijinul procesului de luare a deciziilor;

2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnică

2.1. Gândire strategică și previziuni

Descriere: Înțelege rolul consiliului în oferirea unei direcții strategice pentru organizație, pe termen lung. Poate identifica opțiunile strategice ale societății și contribuie prin prezentarea de direcții strategice, în scopul de a oferi valoare și creștere pentru organizație, pe termen lung.

Indicatori :

- Contribuie la definirea viziunii organizației, a scopurilor și valorilor care ghidează strategia acesteia;

- Poate stabili obiective strategice pentru organizație;
- Poate analiza informații și date de referință;

2.2. Managementul riscului

Descriere: Înțelege importanța evaluării și atenuării riscurilor organizaționale și este familiarizat cu metodologiile și procesele pentru îndeplinirea cerințelor managementului de risc.

Indicatori :

- Familiarizat cu subiecte, strategii și tehnici curente referitoare la identificarea și atenuarea riscului;
- Asistă consiliul la identificarea, cuantificarea și propunerea de strategii pentru managementul riscului;
- Se angajează în dezvoltarea personală continuă în ceea ce privește metodologiile managementului de risc;
- Explică aspectele tehnice legate de managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles;
- Conduce strategia de implicare a consiliului în ședințe informative despre risc;
- Preia comanda de propuneri care au fost aduse în atenția consiliului de administrație pentru revizuire, în evaluarea componentelor de management al riscurilor;

2.3. Conștientizarea organizațională

Descriere : are abilitatea de a înțelege funcționarea, structura și cultura organizației dar și climatul economic, social și politic în care funcționează aceasta.

Indicatori:

- Înțelege rolurile din cadrul organizației;
- Poate sprijini consiliul în identificarea unor oportunități sau evenimente care pot afecta persoanele sau grupurile din cadrul acesteia;

2.4. Finanțe și contabilitate

Descriere: Candidatul este familiarizat cu cerințele guvernantei financiare și cu practicile contemporane de management financiar, inclusiv responsabilitățile

mandatare ale consiliului și principiile de contabilitate financiară, audit financiar și raportare financiară.

Indicatori:

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

3. Guvernanța corporativă

3.1. Cunoașterea legislației specifice guvernanței corporative

Descriere : Are o bună cunoaștere a legislației specifice și a principiilor de guvernanță corporativă, înțelege importanța gestionării resurselor publice într-o manieră transparentă și eficace.

Indicatori:

- Familiarizat cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanță corporativă fundamentale, reglementările, codurile și politicile relevante
- Demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate
- Înțelege structura de responsabilitate și relaționarea între diverse organisme instituționale

3.2. Rolul consiliului și luarea deciziilor în cadrul consiliului

Descriere : Înțelege funcționarea și structura organizației. Contribuie la luarea deciziilor consiliului prin exercitarea unui raționament independent, înțelegând principiul responsabilității colective.

Indicatori :

- Înțelege rolul și funcțiile consiliului și îndatoririle directorilor
- Înțelege structura și compoziția consiliului

- Caută clarificări atunci când are incertitudini cu privire la o problemă neclară
- Exerciță o judecată independentă și oferă o părere obiectivă după o atentă evaluare a tuturor problemelor
- Solicită informații suplimentare pentru a facilita procesul de luare a deciziilor

3.3. Monitorizarea performanței

Descriere: înțelege responsabilitatea consiliului pentru supervizarea performanței managementului

Indicatori:

- Poate evalua eficacitatea controlului intern și a sistemelor de management și gestionare a riscurilor din cadrul organizației
- Cunoaște responsabilitățile legale, etice și sociale ale organizației și monitorizează conformitatea cu acestea
- Monitorizează relația structurii manageriale cu alte părți interesate

4. Social și personal

4.1. Luarea deciziilor

- Descriere : contribuie la luarea deciziilor în cadrul consiliului prin gândire independentă, luând în considerare interesul organizației pe termen lung, nu doar rezultatele pe termen scurt
- Indicatori :
 - Ia decizii bazate pe analiză, experiență și raționament
 - Se consultă cu ceilalți pentru a obține alte perspective asupra problemei dezbătute
 - Oferă claritate dezbaterilor și se asigură de respectarea termenelor limită importante, când există

4.2. Abilități de negociere

Descriere : participă la negocieri și se asigură de obținerea de rezultate dorite, într-o manieră ce demonstrează integritate și respect

Indicatori :

- Negociază cu succes în situații de criză, atât cu grupuri interne, cât și cu grupuri externe

- Soluționează diferențele de poziție cu minimum de impact
- Câștigă încrederea partenerilor de negociere, demonstrând un bun simț al momentului

4.3. Capacitatea de analiză și sinteză

Descriere : poate descompune, ordona, caracteriza și ierarhiza elementele unui sistem și poate previziona evoluția acestuia atunci când apar modificări de structură

Indicatori:

- Păstrează imaginea de ansamblu a unei probleme în cazul descompunerii acesteia
- Sintetizează un volum mare de informații și identifică elementele importante
- Formulează concluzii și soluții pe baza analizelor efectuate

B. Trăsături

1. Etică și 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, deține 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
- Se abține de la deciziile care pot crea conflicte de interese
- Se comportă în concordanță cu propriile valori și cu cele ale organizației

2. Independența

Descriere : are gândire independentă și este capabil 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 să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente și detrimentul potențial personal

- Încurajează discuția riguroasă și opinii diverse pentru a putea preveni gândirea de grup
- Adoptă o abordare curioasă și pune sub semnul întrebării în mod activ ipotezele și testarea presupunțiilor solicită clarificări și explicații

3. Expunere politică

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

4. Aliniere cu scrisoarea de așteptări a asociațiilor

Rating	1	2	3	4	5
Alinierea cu scrisoarea de așteptări a asociațiilor	Intenția exprimată nu se aliniază				Intenția exprimată se aliniază

C. Cerințe prescriptive și proscriptive

Număr de mandate

Rating	1	2	3	4	5
Număr de mandate	Mai mare de 3 (trei)	3	2	1	0

Studii superioare economice sau juridic cu licență și experiență de cel puțin 5 ani în specialitate sau studii superioare cu licență

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare economice sau juridice cu licență și experiență de cel puțin 5 ani în specialitate	Fără studii superioare economice sau juridice cu licență și experiență de 5 ani în specialitate	-	-	Cu studii superioare economice sau juridice cu licență și experiență de 5 ani în specialitate	Cu studii superioare economice sau juridice cu licență și experiență de 5 ani în specialitate

S t u d i i superioare, cu licență și experiență de cel puțin 5 a n i î n specialitate	Fără studii superioare cu licență și experiență de 5 a n i î n specialitate			C u s t u d i i superioare și experiență de 5 a n i î n specialitate	C u s t u d i i superioare cu licență și experiență de 5 a n i î n specialitate
--	--	--	--	--	--

Utilizări posibile ale matricei, criteriile asociate și grila de punctaj

Matricea personalizată, criteriile asociate și grila de punctaj vor fi utilizate în următoarele scopuri:

1. Informări privind procesul de evaluare a consiliului în funcție
 - a. Dezvoltarea instrumentelor de evaluare pentru stabilirea eficienței și performanței consiliului (inclusiv autoevaluarea și evaluarea de către terțe părți)
 - b. Informare referitoare la monitorizarea comportamentului individual al membrilor consiliului în diferitele lor roluri
 - c. Identificarea punctelor forte și a punctelor slabe ale consiliului prin matricea consiliului în funcție, în vederea configurării comitetului de nominalizare și remunerare al consiliului și a altor mecanisme, inclusiv apelarea la servicii profesionale externe, pentru asigurarea abilității consiliului de a-și atinge capacitățile necesare și îndeplini responsabilitățile mandatate.
2. Informări referitoare la desfășurarea programelor pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului
 - a. Asistență privind elaborarea programelor în domeniul guvernății corporative pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului, directorilor (inclusiv, fără a se limita la, programele furnizate de Ministerul Finanțelor Publice)
 - b. Oferirea descrierilor și a indicatorilor de competență ce pot fi folosiți în dezvoltarea studiilor de caz și a altor materiale de studiu pentru cursurile formale de guvernanță corporativă a consiliului
3. Oferirea unui standard comun, formal, transparent și riguros pentru procesul de evaluare și selectare a candidaților pentru funcția de membru în consiliu
 - a. Notarea tuturor candidaților pentru consiliu conform unui standard comun
 - b. Formularea întrebărilor pentru interviul candidaților
 - c. Informare referitoare la descrierea profilelor de candidat
 - d. Informare referitoare la anunțul consiliului pentru posturile vacante

4. Informare referitoare la elaborarea proceselor formale de inițiere pentru noii membri ai consiliului
 - a. Ghidarea președintelui consiliului în explicarea așteptărilor de comportament pentru consiliu ca întreg și membri individuali ai consiliului în particular
 - b. Informare referitoare la elaborarea programelor formale de inițiere și a evenimentelor asociate

Scopul analizei numerice este acela de a clarifica avantajele și dezavantajele, punctele forte, zonele pentru dezvoltare și dimensiunile activității consiliului de administrație pe care consiliul le poate îmbunătăți, fie și temporar, cu ajutorul serviciilor profesionale sau prin cooptarea comitetelor de expertiză cu scopul de a se alinia cu îndatoririle mandatate și cele de îngrijire.

Grila de punctaj a competențelor

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

Rating	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică	Nu este necesar să aplicați sau să demonstrați această competență
1	Limitat	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 sprijin extern. <ul style="list-style-type: none"> - Înțelegeți și puteți discuta termeni, concepte, principia și probleme legate de această competență - Faceți uz activ de legi, regulamente, ghiduri
3	Competent	Sunteți capabil să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul persoanelor cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. <ul style="list-style-type: none"> - Ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor - Înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector

4	Avansat	<p>Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine, fără asistență. Sunteți recunoscut în cadrul organizației curente ca un expert în această competență, sunteți capabil să oferiți ajutor și aveți experiență avansată în această competență.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernare a consiliului și nivel executive superior - Sunteți capabil să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe
5	Expert	<p>Sunteți cunoscut ca un expert 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"> - Ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații - Sunteți privit ca un expert, conducător și inovator în această competență de către consiliul, organizația și/sau organizațiile din afară

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ

MUSCĂ IOAN DINOREL

Contrasemnează:

SECRETARUL ORASULUI SANTANA

jurist SAS VIORICA