

PROFILUL ȘI MATRICEA
Consiliului de administrație
al societății Domenii Prest Serv S.R.L.

I. PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII DOMENII
PREST SERV S.R.L.

Profilul Consiliului de Administrație este întocmit în conformitate cu prevederile OUG nr.109/2011 cu modificările și completările ulterioare și ale normelor metodologice aprobate prin HG nr.722/2016.

Profilul consiliului se bazează pe următoarele componente:

- a) analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale consiliului, în particular;
- b) matricea unui profil al consiliului de administrație.

CAPITOLUL I. Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale consiliului, în particular

Prezentarea Societății

Domenii Prest Serv S.R.L. este o societate constituită în anul 2014 în scopul asigurării derulării Proiectului LIFE10ENV/RO/727 "Valorificarea deșeurilor din construcții și demolări din județul Buzău", implementat de Consiliul Județean Buzău și finanțat prin Programul LIFE + al Comisiei Europene, în vederea atingerii țintelor, conform cu Directiva 2008/98/CE privind deșeurile, transpusă în legislația națională prin Legea nr. 211/2011 privind regimul deșeurilor.

Astfel Domenii Prest Serv S.R.L. asigură administrarea prin delegare directă a Serviciului public de eliminare a deșeurilor din construcții și demolări de la Județul Buzău, activitate ce se desfășoară în cadrul Stației Pilot de eliminare a D.C.D.(deșeuri din construcții și demolări) din localitatea Vernești, județul Buzău.

De asemenea, societatea Domenii Prest Serv S.R.L. gestionează prin delegare directă și unele activități ale Serviciului public de administrare a domeniului public și privat al Județului Buzău.

O altă componentă cuprinsă în sfera activităților desfășurate de societatea Domenii Prest Serv S.R.L., se regăsește activitatea de lucrări de construcții a drumurilor și autostrăzilor.

Viziune/Misiune/ Valori

Misiunea societății Domenii Prest S.R.L. este aceea de a se menține și de a se dezvolta ca un important operator în domeniul de activitate atât pe plan local cât și regional și de a funcționa cu profesionalism și responsabilitate.

CAPITOLUL II. Cerințe contextuale

II.1. Poziționarea strategică a societății

Societatea Domenii Prest Serv este operatorul ce asigură continuarea implementării Proiectului LIFE10ENV/RO/727 "Valorificarea deșeurilor din construcții și demolări din județul Buzău", finanțat prin Programul LIFE + al Comisiei Europene.

Proiectul a fost implementat de Consiliul Județean Buzău în parteneriat cu SC Natura Management SRL București.

În cadrul acestui proiect operează Stația Pilot din localitatea Vernești, județul Buzău, ce are ca singur scop asigurarea serviciului public de eliminare a DCD (deșeuri din construcții și demolări).

Obiectivele Proiectului

Așa cum a fost prevăzut și în studiul de fezabilitate ce a stat la baza implementării acestui proiect, s-a avut în vedere atingerea țintei menționate în Legea nr.211/2011, fiind necesar să se realizeze recuperarea și reutilizarea fracțiilor refolosibile din DCD (deșeurii din construcții și demolări), astfel încât să meargă la depozitul final o cantitate din ce în ce mai mică, ajungând în 2020 la un procent de DCD depozitate de **30%**.

Astfel, obiectivele strategiilor în domeniul gestionării deșeurilor din construcții și demolări, conform Directivei Europene 2008/98/CE privind deșeurile (noua directivă a deșeurilor) transpusă în legislația națională **prin Legea nr. 211/2011** privind regimul deșeurilor, act de reglementare sunt cele prevăzute la Art. 2, alineatul 2 și anume " *să atingă, până în anul 2020, un nivel de pregătire pentru reutilizare, reciclare și alte operațiuni de valorificare materială, inclusiv operațiuni de umplere rambleiere care utilizează deșeurii pentru a înlocui alte materiale, de minimum 70% din masa cantităților de deșeurii nepericuloase provenite din activități de construcție și demolări, cu excepția materialelor geologice naturale definite la categoria 17 05 04 din Hotărârea Guvernului nr. 856/2002, cu completările ulterioare.*"

Utilizatorii serviciului public de eliminare DCD, sunt:

- a. Persoane fizice din mediu urban sau rural;
- b. Persoane juridice: firme de construcții, unități comerciale, organizații profesionale, etc.

Raporturile dintre operatorii serviciului de operare și utilizatori se desfășoară pe baze contractuale, cu respectarea prevederilor regulamentului serviciului și ale contractului-cadru de prestare a serviciului, adoptată de Consiliul Județean Buzău. Consiliul Județean Buzău, în calitate de autoritate executivă și de semnatar al contractului de delegare a gestiunii, **este responsabil de asigurarea serviciului de operare a Stației pilot** și urmărește respectarea de către operator a indicatorilor de calitate a serviciului, a clauzelor contractuale și a prevederilor legislației în vigoare.

Oportunitatea implementării Proiectului LIFE10ENV/RO/727 "Valorificarea deșeurilor din construcții și demolări din județul Buzău"

În cadrul Proiectului LIFE10ENV/RO/727 "Valorificarea deșeurilor din construcții și demolări din județul Buzău", finanțat prin Programul LIFE + al Comisiei Europene, s-a efectuat Diagnoza DCD, în cadrul căreia s-a evaluat cantitatea de **DCD existentă pe teren** (tone) de cca. **120.000 to** în arealul municipiului Buzău, 25 to în zona aerodromului, și **1.977,5 to** în restul județului.

O cantitate estimată de DCD ce ar putea rezulta din dezafectarea clădirilor și structurilor degradate (dar care în mare parte necesită documentații de autorizare a intervenției) a fost de **cca. 73.706 tone**.

Astfel, ca urmare a identificării DCD și a estimărilor făcute în cadrul Diagnozei, s-a stabilit o rată de generare DCD per capita diferențiată, respectiv **250 kg/loc/an** pentru spațiul urban și **80 kg/loc/an** pentru spațiul rural. Aceste rate de generare corespund unei cantități anuale generate de DCD de cca. **49.564 tone** în urban și cca. **22.754 tone** în spațiul rural.

II.2. Reglementări legale și recomandări de bune practici

În baza prevederilor OUG nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și ale Hotărârii de Guvern nr. 722/2016,

1. Consiliul de administrație al Domenii Prest Serv S.R.L. va fi alcătuit din 3 membri după cum urmează:

- Un membru cu studii economice și experiență în domeniul economic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani;
- Un membru cu studii în domeniul științelor inginerești;
- Cel puțin un membru cu minim 3 ani experiență în administrarea sau managementul unor societati, inclusiv societăți private.

2. În cadrul Consiliului de administrație nu poate fi mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice;

3. Componenta consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

4. Nu pot fi administratori persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile ori care au fost condamnate pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, infracțiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea nr. 656/2002 pentru prevenirea și sancționarea spălării banilor, precum și pentru instituirea unor măsuri de prevenire și combatere a finanțării terorismului, republicată, cu modificările ulterioare.

5. O persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 3 mandate de administrator în întreprinderi publice. Această prevedere se aplică în aceeași măsură persoanei fizice administrator sau membru al consiliului de supraveghere, precum și persoanei fizice reprezentant al unei persoane juridice administrator ori membru al consiliului de supraveghere;

6. Consiliul de administrație va fi astfel format încât să se asigure o diversificare a competențelor la nivelul consiliului de administrație;

7. Membrii consiliului de administrație dețin experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome în care au activat.

8. Mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani. Mandatul administratorilor care și-au îndeplinit în mod corespunzător atribuțiile poate fi reînnoit 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. Membri consiliului de administrație nu pot fi numiți și directori ai societății.

II.3. Responsabilitățile Consiliului de Administrație

Tipul de administrare: unitar

Consiliul de administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al societății.

Consiliul de Administrație își desfășoară activitatea în conformitate cu propriul său regulament de organizare și funcționare, aprobat de Consiliul Județean Buzău.

Responsabilitățile principale ale Consiliului de Administrație:

- În termen de 90 de zile de la data numirii sale, consiliul de administrație elaborează și prezintă asociatului unic, spre aprobare, componenta de administrare a **planului de administrare**, care include strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat;
- încheie contracte de mandat cu autoritatea publică tutelară având ca obiect administrarea societății, care constituie anexă la actul administrativ de numire;
- stabilește o politică privind conflictele de interese și sistemele pentru punerea în aplicare a acesteia. În acest scop, consiliul de administrație adoptă, în termen de 90 de zile de la data numirii, un **cod de etică**, care se revizuieste anual, dacă este cazul, fiind avizat, în prealabil, de auditorul intern. Codul de etică se publică, prin grija președintelui consiliului de

administrație, pe pagina de internet a societății, în 48 de ore de la adoptare, iar în cazul revizuirii, la data de 31 mai a anului în curs;

- întocmește rapoartele și documentele prevăzute de OUG nr. 109/2011 cu modificările și completările ulterioare și le transmite Consiliului Județean Buzău, precum și de alte acte normative incidente în activitatea societății;
- organizează selecția directorului, numește și revocă directorul stabilind remunerația acestuia în conformitate cu OUG 109/2011 cu modificările și completările ulterioare, cu avizul prealabil al Adunării Generale a Asociației Unice;
- încheie cu directorul societății contract de mandat sau contract de muncă;
- analizează și aprobă componenta de management a planului de administrare elaborat de director, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari;
- aprobă grilele de salarizare în conformitate cu legislația în vigoare;
- analizează și aprobă Organigrama, statul de funcții și Regulamentul de organizare și funcționare a societății cu avizul prealabil al Adunării Generale a Asociației Unice;
- elaborează proiectul de Act Constitutiv;
- aprobă Regulamentul de ordine interioară, prin care se stabilesc drepturile și responsabilitățile ce revin personalului societății, la propunerea directorului;
- propune Adunării Generale a Asociației Unice modificarea/completarea Actului Constitutiv, majorarea sau micșorarea capitalului social;
- stabilește și menține politicile de asigurare în ceea ce privește personalul și bunurile societății;
- promovează studii și propune autorităților competente tarifele pentru furnizarea Serviciilor;
- aprobă componența Comisiei de negociere a Contractului Colectiv de Muncă;
- aprobă contractul colectiv de muncă;
- aprobă nominalizarea locurilor de muncă în condiții deosebite;
- aprobă introducerea de noi tehnologii și modernizarea celor existente;
- aprobă norme, normative, reglementări în domeniul tehnic și economic utilizate în desfășurarea activității societății;
- stabilește în condițiile legii, regimul amortizării activelor corporale și necorporale;
- supune spre aprobare investițiile ce urmează a se realiza de societate în condițiile legii;
- avizează și supune spre aprobare închirierea de active potrivit legii;
- propune spre analiză asocierea societății potrivit legii;
- orice alte atribuții prevăzute prin contractul de mandat, prin Actul Constitutiv și prin lege, stabilite în competența administratorilor Societății.

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

- elaborează concepția și strategia de dezvoltare a societății;
- delegă conducerea unui Director (persoana care i-a fost delegată atribuții de conducere a societății de către Consiliul de Administrație indiferent de denumirea tehnică a postului ocupat în cadrul societății).
- numește și revocă directorul societății;
- stabilește remunerația directorului în baza hotărârii Adunării Generale a Asociației Unice;
- aprobă delegările de competență pentru director;
- aprobă încheierea oricăror contracte pentru care nu a delegat competență directorului societății;
- încheie contracte de mandat sau de muncă cu directorul societății;

- aprobă componenta de management a planului de administrare elaborat de directorul societății;
- evaluează activitatea directorului. Evaluarea va viza atât execuția contractului de mandat, cât și a componentei de management a planului de administrare;
- prezintă anual asociatului unic, în termen de maxim 90 de zile de la încheierea exercitiului financiar, raportul cu privire la activitatea societății, bilanțul și contul de profit și pierderi, precum și proiectul programului de activitate, al strategiei și al bugetului pe anul următor;
- pregătește rapoarte anuale și alte raportări, în condițiile legii și implementează hotărârile autorității publice tutelare;
- propune Adunării Generale a Asociației Unic majorarea capitalului social atunci când această măsură este necesară pentru desfășurarea activității, precum și înființarea de noi unități;
- exercită atribuțiile ce i-au fost delegate de către Asociația Unic;
- stabilește o politică privind conflictele de interese și sistemele pentru punerea în aplicare a acesteia. În acest scop, consiliul de administrație adoptă, în termen de 90 de zile de la data numirii, un cod de etică, care se revizuieste anual, dacă este cazul, fiind avizat, în prealabil, de auditorul intern.
- întocmește rapoartele și documentele prevăzute de OUG nr. 109/2011 cu modificările și completările ulterioare și le transmite Consiliului Județean Buzău, precum și de alte acte normative incidente în activitatea societății;
- convoacă Adunarea generală extraordinară a asociatului unic ori de câte ori este nevoie;
- stabilește drepturile, obligațiile și responsabilitățile personalului societății, conform structurii organizatorice aprobate;
- aprobă numărul de posturi și normativul de constituire a compartimentelor funcționale;
- stabilește competențele și nivelul de contractare a împrumuturilor bancare cerute, a creditelor comerciale pe termen scurt și mediu și aprobă eliberarea garanțiilor, cu avizul prealabil al Adunării generale.
- stabilește și aprobă, în limita bugetului de venituri și cheltuieli aprobat de Adunarea generală a asociatului unic, modificări în structura acestuia, în limita competențelor pentru care a primit mandat;
- aprobă nivelul garanțiilor și modul de constituire a acestora pentru persoanele care au calitatea de gestionar;
- încheie actele juridice necesare pentru realizarea obiectului de activitate al Societății și pentru ducerea la îndeplinire a hotărârilor Asociației unic;
- negociază contractul colectiv de muncă și aprobă statutul personalului;
- rezolvă orice alte probleme stabilite de Adunarea generală a asociatului unic sau care sunt prevăzute de legislația în vigoare.

Membrii consiliului de administrație își exercită mandatul cu prudența și diligența unui bun administrator. Membrii consiliului de administrație își vor exercita mandatul cu loialitate, în interesul societății. Membrii consiliului de administrație nu vor divulga informațiile confidențiale și secretele comerciale ale societății, la care au acces în calitatea lor de administratori. Această obligație le revine și după încetarea mandatului de administrator.

CAPITOLUL III. Capacități, trăsături și cerințe ale membrilor Consiliului de Administrație

Luând în considerare informațiile din capitolele anterioare, fiecărui membru al Consiliului de Administrație îi este cel puțin cerut:

- să exercite concomitent cel mult 3 mandate de administrator și/sau de membru al consiliului de supraveghere în societăți și sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României;
- să dețină experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome în care au activat.

Cerințele de mai sus sunt obligatorii și reprezintă o condiție esențială pentru accesarea în consiliu de administrație și, implicit, în procesul de selecție.

Pentru constituirea Consiliului de Administrație, membri trebuie să fie administratori neexecutivi și independenți.

Celelalte cerințe determinate de Capitolul II, referitoare la diversificarea competențelor, a studiilor și a experienței profesionale în anumite domenii, vor fi considerate în alcătuirea Consiliului de Administrație, în etapele de recomandări și/sau numire. În baza acestor cerințe și, având în vedere Capitolul II, Consiliul de Administrație ar fi bine să aibă o componentă mixta și echilibrată în ceea ce privește genul, vârsta, etnia, precum și în ceea ce privește experiența profesională, asigurând o diversitate a expertizei și experiențelor la nivelul întregului consiliu. Nu este obligatoriu ca membrii Consiliului de Administrație să aibă experiență profesională în sectorul de activitate în care activează societatea, întrucât pluralitatea de experiențe profesionale poate oferi substanță discuțiilor și activităților consiliului. Armonizarea experienței în mediul privat cu experiență în mediul public este de dorit, fără ca tipul acesta de experiență să devină o condiție obligatorie. Prin urmare, aceste cerințe se vor reflecta în:

- studii: superioare de lungă durată, finalizate;
- experiență de administrare și/sau management într-o societate publică sau privată sau regie autonomă.

Sinteza acestor cerințe este exprimată în criteriile prescriptive și proscriptive din Matricea Consiliului de Administrație.

CAPITOLUL II. Matricea profilului Consiliului de administrație

Deoarece numai studiile absolvite și experiența profesională obținută în anumite societăți nu garantează capabilitatea unui candidat de a răspunde așteptărilor asociatului și nici capacitatea acestuia de a obține rezultatele scontate, pe parcursul întregului proces de recrutare și selecție se vor evalua următoarele competențe și trăsături:

	Criterii	Obligatorii (Oblig.) sau Optional (Opt.)	Pondere
I. Competente	1. Competente specifice sectorului		
	1.1 Capacitatea de a gestiona tehnic, comercial și economic activele societății	Oblig.	1
	1.2 Capacitatea de a integra în decizii și acțiuni imperative profitabilității	Opt.	1
	1.3 Capacitatea de a puncta interesele autorității publice tutelare și ale societății - negociere integrativă	Oblig.	1
	1.4. Capacitatea de a maximiza rezultatele lichidării societății	Opt.	1
	2. Competente profesionale de importanță strategică / tehnică		
	2.1 Planificare strategică	Oblig.	1

	2.2 Leadership	Oblig.	1
	2.3. Marketing si orientare catre rezultate	Oblig.	1
	2.4 Managementul investitiilor	Oblig.	1
	2.5 Management financiar	Opt.	1
	3. Competențe de guvernanță corporativă		
	3.1 Management prin obiective	Oblig.	0,5
	3.2 Organizare și optimizarea proceselor	Oblig.	0,5
	3.3 Monitorizarea activă a rezultatelor	Oblig.	1
	3.4 Managementul resurselor	Oblig.	1
	3.5 Managementul performanței	Oblig.	1
	4. Reputatia personală si profesională		
II. Trăsături	4.1 Credibilitate	Oblig.	0,5
	4.2 Capacitate de relationare	Oblig.	0,5
	4.3 Capacitatea de a influenta, convinge si motiva	Oblig.	1
	4.5 Capacitatea de asumare a responsabilitatilor	Oblig.	1
	5. Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor	Oblig.	1
III. Cerinte prescriptive si proscriptive (conformitate administrativa)*	6. Studii economice	Oblig.	N/A
	7. Studii în domeniul științelor ingineresti	Oblig.	N/A
	8. Experiență în domeniul economic, contabilitate, audit sau financiar de cel puțin 5 ani	Oblig.	N/A
	9. Studii superioare de lungă durată absolvite cu diplomă de licență	Oblig.	N/A
	10. Cel puțin 3 ani de experiență în administrarea sau managementul unor societăți, inclusiv societăți din sectorul privat	Oblig.	N/A
	11. Înscrieri în cazierul judiciar	Oblig.	N/A
	12. Înscrieri în cazierul fiscal	Oblig.	N/A
	13. Număr mandate concomitente	Oblig.	N/A
	14. Statutul de funcționar public sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare sau al altor instituții publice	Oblig.	N/A

*Ia cerințele prescriptive și proscriptive nu se aplică pondere

CAPITOLUL IV. Criterii de competență și trăsături folosite în cadrul matricei Consiliului de Administratie – descriere și indicatori asociati

I. Competențe

1. Competențe specifice sectorului

Nr	Criteriul de competență	Indicatori asociati
1.1	Capacitatea de a gestiona tehnic, comercial si economic activele societății	<ul style="list-style-type: none"> • orientat către profit • asigură disponibilitatea activelor • caută solutii inovative de valorificare a activelor

Capacitatea de a cataliza societatea pentru a exploata optim activele puse la dispozitie

1.2	Capacitatea de a integra in decizii si actiuni imperativul profitabilității	<ul style="list-style-type: none"> • monitorizează activ costuri • identifică si aplică măsuri de reducere a costurilor • caută permanent și aplică măsuri de crestere a veniturilor
------------	---	---

Capacitatea de a monitoriza activ costurile si de a face demersuri permanente de crestere a veniturilor

1.3	Capacitatea de a puncta interesele actionarilor, ale autorității publice tutelare și ale societății - negociere integrativă	<ul style="list-style-type: none"> • capacitatea de argumentare structurată • abordarea de câstig pentru ambele parti interesate
------------	---	--

Capacitatea de a convinge acționarii să accepte solutia de lichidare

1.4	Capacitatea de a maximiza rezultatele lichidării societății	<ul style="list-style-type: none"> • Se implică activ în implementarea lichidării • Identifică actori cheie ce pot facilita lichidarea profitabilă a societății
------------	---	---

Capacitatea de a obtine un maxim de rezultate din lichidarea societății

2. Competențe profesionale de importanță strategică / tehnică

Nr	Criteriul de competență	Indicatori asociați
2.1	Planificare strategică	<ul style="list-style-type: none"> • Bazându-se pe viziunea sa și pe așteptările acționarilor elaborează planuri strategice fezabile. • Iniază si coordonează elaborarea planurilor pe termen mediu și lung în care prevede cel mai bun si cel mai puțin bun scenariu posibil. • Înțelege și utilizează în întreaga sa complexitate sistemul de management prin obiective. Știe să definească obiective interdependente pentru a se asigura că parti ale societății vor avea interesul să conlucreze în sensul atingerii acestora. • Frecvent elaborează planuri de actiune pe termen scurt pe care le corelează cu planurile pe termen mediu si lung.

Are capacitatea de a elabora, plecând de la misiunea si viziunea societății, obiective strategice si planuri strategice care sa conduca la atingerea acestora, are capacitatea de a transforma obiectivele strategice în obiective operationale si de a elabora planuri pe termen mediu (de ex. Anuale). Are capacitatea de a elabora si implementa planuri de actiune pe termen scurt si capacitatea de a revizui periodic planurile elaborate in functie de evolutie.

2.2	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Stăpâneste perfect procesul de persuasiune si îl utilizeaza frecvent pentru a-i inspira pe colaboratorii săi cărora le împărtășește viziunea sa asupra societății. • Se foloseste de exemplul personal pentru a seta regulile de disciplină, pentru a seta standardele de performantă, pentru a-i inspira pe colaboratorii săi si a-i determina să facă
------------	------------	--

eforturi și mai mari pentru dezvoltarea lor.

- Evaluează permanent performanța angajaților săi ținând cont de contextul în care a fost obținută și face presiuni pentru ca sistemul de remunerare să poată recompensa performanța.
- Are capacitatea de a motiva colaboratorii săi satisfăcând acele nevoi pe care aceștia le resimt ca fiind încă nesatisfăcute.
- Celebrează victoriile societății știind că astfel își motivează colaboratorii. Este permanent implicat și deseori entuziast și știe să împărtășească entuziasmul său colaboratorilor.
- Are o bună viziune pe termen lung, știe să formuleze obiective și planuri strategice și știe să își folosească întreaga sa capacitate de persuasiune pentru a împărtăși această viziune și planurile strategice celorlalți membri ai societății.
- Nu numai că respectă strict spiritul tuturor regulilor și procedurilor societății, dar are o contribuție importantă în adaptarea permanentă a setului de reguli și proceduri în funcție de cerințele interne și externe societății făcând și efortul constant de a-i inspira și pe ceilalți în sensul respectării lor.

Capacitatea de a-i convinge pe membrii societății să dorească să depună eforturile sustinute necesare pentru atingerea obiectivelor strategice și operaționale ale societății din al cărui consiliu de administrație face parte.

2.3

Orientarea către rezultate

- Competențe de leadership accentuate, nu concepe ca o activitate începută să nu aiba finalul scontat.

Capacitatea de asumare a responsabilităților și depunerea, în mod constant, a unui efort pentru a atinge rezultatele propuse. Capacitatea de auto-motivare, de perseverență chiar și atunci când cei din jur renunță, investire de timp și resurse pentru atingerea obiectivelor prestabilite în timpul stabilit.

2.4

Managementul investițiilor

- Deține capacitatea de a risca în mod benefic astfel încât profitabilitatea companiei să crească fără a pune în pericol situația economică.

Capacitatea deciziei de a investi pentru dezvoltarea obiectivelor existente sau realizarea unor noi, luând în considerare incertitudinea și riscul implicate în proiect.

2.5

Management financiar

- Fundamentează o analiză financiară prealabilă al cărei obiectiv constă în diagnosticarea stării de performanță financiară a întreprinderii la încheierea exercitiului.
- Asigurarea resurselor de finanțare, de susținere a manevrelor strategice pentru a putea crea putere economică.

Capacitatea de a înțelege și de a aplica principiile, metodele și tehnicile moderne de management pentru a obține avantaje competitive și compania să reziste în mecanismele concurențiale.

3. Competente de guvernanta corporativa

Nr	Criteriul de competență	Indicatori asociati
3.1	Management prin obiective	<ul style="list-style-type: none"> • Are o foarte bună capacitate de anticipare a nevoilor de schimbare, ceea ce îi permite să planifice în detaliu și din timp procese de schimbare pe care le implementează fără presiunea timpului. • Are calitatea de a „vinde” schimbarea în societate ca fiind o adevărată oportunitate.
<p>Are capacitatea de a urmări permanent progresul activităților planificate și evoluția rezultatelor și de a lua din timp măsurile corective ce se impun. Are capacitatea de a elabora, implementa și utiliza instrumente performante de control intermediar pe procesele cheie ale societății</p>		
3.2	Organizarea și optimizarea proceselor	<ul style="list-style-type: none"> • Vizualizează toate procesele societății, fluxurile atasate, vizualizează și interacțiunile dintre acestea, punctele de intersecție ce pot genera conflicte sau scăderi ale performanței. • Vizualizează ansamblul de proceduri ale societății și are flexibilitatea de a le revizui periodic de îndată ce procesele aferente au fost îmbunătățite, având grijă să actualizeze și toate interferențele. • Stăpânește și utilizează eficient metode eficiente de îmbunătățire a proceselor.
<p>Capacitatea de a vizualiza, înțelege, evalua și îmbunătăți permanent procesele și fluxurile atasate pe care le coordonează.</p>		
3.3	Monitorizarea activă a rezultatelor	<ul style="list-style-type: none"> • Analizează modul în care resursele alocate și serviciile furnizate și-au atins ținta, eventualele schimbări economice și concordanța acțiunilor întreprinse pentru implementarea proiectului cu standardele și cerințele existente. • Colectează și analizează datele financiare și materiale (folosește metode statistice, metode calitative) • Face analiza cost-beneficiu în vederea stabilirii profitabilității societății
<p>Capacitatea de a culege informații cu privire la modalitatea în care au fost obținute rezultatele implementării politicii societății.</p>		
3.4	Managementul resurselor	<ul style="list-style-type: none"> • Folosirea diversificării pentru maximizarea randamentului așteptat prin investiții în clase de active care ar trebui să reacționeze diferit la același eveniment. • Evaluarea corectă a factorului timp prin cunoașterea celor trei categorii: termen

scurt, termen mediu si termen lung.

Capacitatea de a investi resursele puse la dispozitie luând în considerare riscurile aferente.

3.5

Managementul performantei

- Pentru ca înțelege pe deplin importanța asumării rolului de monitorizare si control, controlează periodic progresul asupra obiectivelor, monitorizează inputul, outputurile si functionarea proceselor si în plus incită părți ale societății spre autocontrol responsabilizandu-le astfel.
- Constată existenta si după caz crează sau optimizează sisteme eficiente de monitorizare si control în care capturează periodic informatiile esentiale care să permită urmărirea evolutiei indicatorilor cheie de performanță ce descriu starea proceselor cheie ale societății .
- Susține implementarea și optimizarea permanentă a sistemului de management al performanței în cadrul companiei, corelându-l cu evoluția indicatorilor cheie de performanță.
- Este în permanență în căutarea de metode creative de crestere a performanței atât în plan individual cât și de grup și face demersurile necesare pentru implementarea celor mai eficiente dintre ele.
- Elaborează și stabileste obiective de performanță intercorelate (individual-grup).
- Face eforturile necesare pentru a implementa în cadrul companiei un sistem performant și echitabil de recompensare a performanței, în acord cu legislația muncii în vigoare dar și cu cele mai bune practici internaționale de management.
- Este preocupat și face demersurile necesare pentru a integra calitatea, dezvoltarea durabilă și performanță în rândul valorilor, normelor și al ritualurilor companiei.
- Comunică intens atât în interiorul cât și în exteriorul companiei despre performanțele de excepție obtinute și pune în lumină performerii, celebrează public victoriile.

Capacitatea de a urmări permanent progresul activităților planificate și evoluția rezultatelor și de a lua din timp măsurile corective ce se impun. Capacitatea de a elabora, implementa și utiliza instrumente performante de control intermediar pe procesele cheie ale societății. Capacitatea de a identifica și de a lua măsurile necesare pentru a elabora, implementa și a optimiza continuu procesul de management al performantei societății. Capacitatea de a armoniza prin decizii inspirate performanță în plan individual cu cea în plan colectiv. Capacitatea de a identifica și recompensa

performanța și performerii. Capacitatea de a instaura o cultură a calității, a dezvoltării durabile și a performanței în întreaga societate. Capacitatea de a transmite în exterior orientarea către performanță, dezvoltare durabilă și calitate a companiei.

II. Trăsături

4. Reputația personală și profesională

Nr	Criteriul de competență	Indicatori asociati
4.1	Credibilitate	<ul style="list-style-type: none"> • Evitarea prezentării unei liste de beneficii care nu au nicio relevanță asupra activității clientului. • Documentare eficientă și realistă despre nevoile clientului vizat, apoi oferirea de soluții pentru a le acoperi. • Promisiuni oferite care să corespundă în totalitate cu realitatea. • Abilitatea de a spune nu în situațiile în care se impune un refuz pentru a oferi promisiuni în zadar ce nu pot fi respectate în final. • Ajutarea clientului să beneficieze în condiții optime de produsul sau serviciul oferit, în cel mai scurt timp
Capacitatea de a oferi încredere și siguranță în relația cu colaboratorii/colegii/clientii prin intermediul unei atitudini corespunzătoare și fair play.		
4.2	Capacitate de relaționare	<ul style="list-style-type: none"> • Are un ritual în a da permanent feedback și folosește acest instrument pentru a-ți motiva colaboratorii și pentru a-i determina să-și crească în continuare performanța. • Își incită colaboratorii să-i dea feedback și îl folosește pentru a răspunde mai bine la nevoile de leadership ale acestora.
Capacitatea de a da și a primi feedback echilibrat. Capacitatea de a-și exprima asertiv punctele de vedere.		
4.3	Capacitatea de a influența, convinge și motiva	<ul style="list-style-type: none"> • Detine toate argumentele necesare pentru a-și pune în aplicare obiectivele profesionale; are capacitatea de a încuraja și de a convinge pe ceilalți fără a pune presiuni.
Capacitatea de a determina ceilalți indivizi să gândească sau să comită un alt lucru pe care aceștia singuri nu l-ar gândi sau realiza.		
4.4	Capacitatea de asumare a responsabilităților	<ul style="list-style-type: none"> • Are un comportament asumat, nu caută vinovați pentru erorile sau eșecurile proprii însă totodată găsește soluții de ieșire din impas; nu se panichează în situații de criză;

Capacitatea de a accepta erorile sau după caz deficiențele propriei activități și de a răspunde pentru acestea; capacitatea de a învăța din propriile greșeli.

5. Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor

5	Rating	1	2	3	4	5
Aliniere cu scrisoarea de așteptări a asociatului	Alinierea cu scrisoarea de așteptări a asociatului	Intenția exprimată nu se aliniază deloc cu scrisoarea de așteptări a asociatului	Intenția exprimată se aliniază în mică măsură cu scrisoarea de așteptări a asociatului	Intenția exprimată se aliniază în oarecare măsură cu scrisoarea de așteptări a asociatului	Intenția exprimată se aliniază în mare măsură cu scrisoarea de așteptări a asociatului	Intenția exprimată se aliniază complet cu scrisoarea de așteptări a asociatului

Tipuri de criterii: obligatorii și optionale

Criteriile pot fi obligatorii sau optionale.

- 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 optionale 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.

Categorisirea criteriilor în obligatorii sau optionale este realizată în baza analizei contextuale desfășurată în Secțiunea II, luând în considerare complexitatea și specificul activității societății. Modul în care criteriile sunt categorisite în obligatorii sau optionale este reflectat în matricea competențelor, în coloana "Oblig sau optional (opt.)"

Grila comună de evaluare pentru toate criteriile

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", conform exemplului de mai jos:

Scor	Nivel de competent a	Descriere
DA/NU		Îndeplinește sau nu cerința.
1	Novice	Aveti o înțelegere a cunostintelor de baza.
2	Intermediar	Aveti un nivel de experiență câștigat prin formare fundamental și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijin extern. <ul style="list-style-type: none"> Întelegeți și puteți discuta termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență; Faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri.
3	Competent	Sunteți capabil/ă 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

		<p>minim de ajutor;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Înțegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.
4	Avansat	<p>Puteti îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistentă. Sunteți recunoscut/ă în cadrul societății curente ca un (o) expert(a) în această competență, sunteți capabil/ă 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 executiv superior; • Sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.
5	Expert	<p>Sunteți cunoscut/ă ca un (o) expert/ă în acest sector. Puteti 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/ă ca un (o) expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către consiliul, societatea și/sau societățile din afară.

AUTORITATEA PUBLICĂ TUTELARĂ,

PREȘEDINTE,

PETRE-EMANOIL NEAGU