

## PROIECTUL PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SC CITADIN ZALĂU SRL

### Anexa 1 – Proiectul Profilului Consiliului

#### A. Responsabilitățile Consiliului de Administrație

În conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, AGA societății numește membrii Consiliul de administrație al societății exclusiv din lista de persoane propuse de autoritatea publică tutelară.

Mandatul membrilor Consiliului de Administrație este stabilit pentru un termen de 4 (patru) ani.

Obligațiile și răspunderea administratorilor sunt reglementate de dispozițiile Referitoare la mandat și de cele special prevăzute în Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare. Pentru ca numirea unui administrator, director, respectiv a unui membru al directoratului sau al consiliului de supraveghere să fie valabilă din punct de vedere juridic, persoana numită trebuie să o accepte în mod expres.

Atribuțiile Consiliului de Administrație privind administrarea societății sunt cele legate de stabilirea direcțiilor principale de activitate și dezvoltare a societății, a obiectivelor pentru directorii societății, urmărirea și evaluarea activității acestora prin raportarea la prevederile contractelor de mandat, respectiv a planului de management al acestora.

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

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

- a) stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății;
- b) stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;
- c) numirea și revocarea directorilor și stabilirea remunerației lor;
- d) supravegherea activității directorilor;
- e) pregătirea raportului anual, organizarea AGA și implementarea hotărârilor acesteia;
- f) introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit Legii nr. 85/2006 privind procedura insolvenței.

De asemenea, nu pot fi delegate directorilor atribuțiile primite de către consiliul de administrație din partea AGA, în conformitate cu art. 114 din Legea nr. 31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Consiliul de administrație poate delega conducerea societății unuia sau mai multor directori, numind pe unul dintre ei director general.

Directorii pot fi numiți dintre administratori sau din afara consiliului de administrație.

Totodată, atribuțiile și responsabilitățile Consiliului de administrație al societății SC Citadin Zalău SRL se completează cu cele prevăzute în actul constitutiv al societății.

## B. Componenta Consiliului de Administrație

Consiliul de administrație la nivelul societății SC Citadin Zalău SRL va avea o componentă mixtă și echilibrată în ceea ce privește experiența profesională, asigurând o diversitate a competențelor și experiențelor la nivelul întregului consiliu. Fiecare membru al consiliului trebuie să aibă calificarea necesară pentru a evalua strategiile, politicile și operațiunile societății.

Consiliul trebuie să fie compus în așa fel încât să existe o experiență a consiliului în domeniile care oglindesc activitatea societății astfel încât să poată anticipa provocările companiei în următorii ani. Un membru al consiliului poate avea mai multe domenii de competență. Nu este necesar ca toți membrii consiliului să aibă experiența profesională în industria în care activează societatea, întrucât pluralitatea de experiențe profesionale este cea care poate da substanță discuțiilor și activităților membrilor consiliului. Cu toate acestea, cel puțin un membru al consiliului este indicat să aibă și acest tip de experiență sectorială. Este recomandat cel puțin unul dintre membrii Consiliului de Administrație să aibă și experiență în mediul privat pentru a se asigura armonizarea între mediul public și cel privat.

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

- Comitetul de nominalizare și remunerare;
- Comitetul de audit.

Funcțiile comitetului de gestionare a riscurilor vor fi delegate comitetului de audit, conform art. 34 alin. (1) din OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

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

Principalele atribuții ale Comitetului de Nominalizare și Remunerare sunt:

-propune Consiliului de Administrație procedura de selecție a candidaților pentru funcția de director și recomandă numirea directorilor;

-evaluează cumulul de competențe profesionale, cunoștințe și experiențe la nivelul Consiliului de Administrație;

-actualizează permanent competențele profesionale ale membrilor Consiliului de Administrație, coordonând îmbunătățirea cunoștințelor acestora în scopul aplicării celor mai bune practici de guvernanta corporativă;

-organizează sesiuni de instruire pentru membrii consiliului;

-formulează propuneri privind remunerarea administratorilor și directorilor, în ceea ce privește cuantumul și condițiile de acordare a remunerațiilor cuvenite, cu respectarea politicii de remunerare;

-în stabilirea remunerației administratorilor, Comitetul de Nominalizare și Remunerare va respecta principiul proporționalității acestei remunerații cu responsabilitatea și timpul alocat exercitării funcțiilor de către aceștia, în cadrul Comitetelor consultative constituite la nivelul Consiliului de Administrație;

-identifică criterii și obiective privind orice scheme de remunerare pe bază de performanță (alte beneficii financiare), fiind autorizat de către Consiliul de Administrație să solicite orice informații pe care le consideră necesare în scopul îndeplinirii atribuțiilor sale;

-analizează, evaluează și propune Consiliului de Administrație orice angajament de plată sau compensație ce urmează a fi prevăzută în Contractul de mandat al administratorilor sau directorilor;

-supraveghează aplicarea principiilor politicii de remunerare a administratorilor și a directorilor și informează Consiliul de Administrație cu privire la aceasta;

-prezintă Consiliului de Administrație și AGA care aprobă situațiile financiare anuale un raport anual, cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor în cursul anului financiar anterior, raport structurat conform prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

**Comitetul de audit** este format din administratori neexecutivi, majoritatea administratorilor fiind independenți și dintre care cel puțin unul este calificat ca auditor financiar conform unui document emis de către autoritatea competentă din România sau din alt stat membru al Uniunii Europene.

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

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

-examinează în mod regulat eficiența raportării financiare, controlului intern și sistemului de administrare a riscului adoptat de societate;

-informează Consiliul de Administrație, cu privire la rezultatele auditului statutar și explică în ce mod a contribuit auditul statutar la integritatea raportării financiare și care a fost rolul comitetului de audit în acest proces;

-monitorizează procesul de raportare financiară, fiind informat de către auditorul extern cu privire la deficiențele semnificative ale controlului intern în acest domeniu;

-monitorizează auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate;

-monitorizează eficacitatea sistemelor controlului intern de calitate și a sistemelor de management al riscului entității și, după caz, a auditului intern în ceea ce privește raportarea financiară a societății, fără a încălca independența acestuia;

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

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

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

Principalele atribuții ale **Comitetului de gestionare a riscurilor** delegate comitetului de audit, conform art. 34 alin. (1) din OUG nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, sunt:

-asistă Consiliul de Administrație în clasificarea riscurilor specifice companiei și implementarea unui sistem de management al riscului, astfel încât riscurile cu care se confruntă compania, precum și potențialele riscuri, să fie prevăzute, corect identificate, administrate și diseminate către Consiliul de Administrație;

-asigură concordanța activităților de control cu riscurile generate de activitățile și procesele care fac obiectul controlului;

-identifică, analizează, evaluează, monitorizează și raportează Consiliului de Administrație riscurile identificate, planul de măsuri de atenuare sau anticipare a acestora, respectiv alte măsuri luate de conducerea executivă;

-este responsabil cu măsurarea solvabilității societății prin raportare la atribuțiile și obligațiile uzuale ale acesteia;

-informează, respectiv propune Consiliului de Administrație orice măsuri pe care le consideră necesare în scopul îndeplinirii atribuțiilor sale.

Consiliul de administrație al societății SC Citadin Zalău SRL este format din 3 (trei) membri, al căror profil se distribuie, cel puțin, într-una din următoarele categorii:

**Audit financiar:** Cel puțin unul este calificat ca auditor financiar conform unui document emis de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, dintr-un stat membru al Asociației Europene a Liberului Schimb, din Elveția sau din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, potrivit legii. Prin excepție de la această prevedere, este competentă să facă parte din Comitetul de audit al unei întreprinderi publice și persoana care are experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar, dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat al AELS, în Elveția sau în Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord sau în cadrul comitetelor de audit formate la nivelul consiliilor de administrație/supraveghere ale unor societăți/entități de interes public, dovedită cu documente.

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

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

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

**Dezvoltare durabilă și responsabilitate socială:** membrii consiliului, care pot fi încadrați în acest profil, dețin o experiență relevantă în ceea ce privește politicile de dezvoltare durabilă. Ei manifestă o aplecare asupra reglementărilor și legislației în vigoare, națională și internațională, privitor la protecția mediului înconjurător, arătând preocupare pentru alinierea activității societății la standardele din domeniu. Acești membri adoptă o poziție activă în cadrul consiliului, facilitând înțelegerea celorlalți membri vizavi de necesitatea protecției mediului și de poziționare a companiei în promovarea principiilor dezvoltării durabile prin impactul acțiunilor sale. Totodată, ei administrează proiectele de responsabilitate socială, monitorizând maniera în care societatea comunică activitățile sale comunității locale.

Nu este obligatoriu ca în cadrul Consiliului de administrație să se identifice toate profilurile descrise mai sus, aceasta fiind o situație ideală. Având în vedere piața muncii și specificul activității



societății SC Citadin Zalău SRL, este însă de dorit ca în consiliul de administrație, diversitatea profilurilor de mai sus să fie cât mai bine reprezentată. Profilurile de audit financiar și juridic trebuie să fie reprezentate în cadrul noului consiliu de administrație, în acord cu legislația în vigoare. În alcătuirea consiliului de administrație, se poate ține cont de combinația rezultată din considerarea profilurilor de mai sus, fapt ce poate influența decizia de numire.

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

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

### C. Criterii de selecție

*Criterii de eligibilitate/ Condiții generale minime obligatorii de participare:*

În baza prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, se vor aplica următoarele reguli generale, obligatorii privind selecția administratorilor, alcătuirea și componența consiliului de administrație:

- Membrii consiliului de administrație trebuie să aibă experiență în conducerea societăților sau regiilor autonome (art. 28, alin. (1) din Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare);

- Membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al societății de cel puțin 7 ani (art. 28 alin. 3 din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare);

- Cel puțin unul este calificat ca auditor financiar conform unui document emis de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, dintr-un stat membru al Asociației Europene a Liberului Schimb, din Elveția sau din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, potrivit legii. Prin excepție de la această prevedere, este competentă să facă parte din Comitetul de audit al unei întreprinderi publice și persoana care are experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar, dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat al AELS, în Elveția sau în Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord sau în cadrul comitetelor de audit formate la nivelul consiliilor de administrație/supraveghere ale unor societăți/entități de interes public, dovedită cu documente (art. 34 alin. 4<sup>1</sup> din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare);

- Membrii consiliului de administrație nu se află în niciuna dintre situațiile prevăzute în art. 4, 30 alin. (9) și art. 36 alin. (7) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;

- Membrii consiliului de administrație nu au înregistrări în cazierul fiscal;

- Membrii consiliului de administrație nu au înregistrări în cazierul judiciar;

- Membrii consiliului de administrație nu se află în conflict de interese sau incompatibilitate cu exercitarea atribuțiilor specifice postului pentru care a aplicat;

- Membrii consiliului de administrație nu au făcut poliție politică, așa cum este definită prin lege;

- Membrii consiliului de administrație au stare de sănătate corespunzătoare ocupării postului și atestă acest lucru prin adeverință medicală, nu mai veche de 6 luni anterior derulării concursului, emisă de către medicul de familie al candidatului sau de către unitățile sanitare abilitate;

- Membrii consiliului de administrație cunosc limba română (scris și vorbit) la nivel avansat;

- Să aibă cetățenie română sau cetățenia altor state membre ale Uniunii Europene cu condiția să aibă domiciliul în România.
- Membrii consiliului de administrație îndeplinesc toate criteriile, specificate deja mai sus, cerute prin Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu completările și modificările ulterioare.

#### Criterii de alcătuire a Consiliului de Administrație

- Consiliul de Administrație este format din 3 (trei) membri (art. 28 alin. (1) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și actul constitutiv al societății);
- În cadrul Consiliului de administrație poate fi cel mult 1 membru din rândul funcționarilor publici sau personal al autorității publice tutelare ori din cadrul altor instituții sau autorități publice (art. 28 alin. (5) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare).
- Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art.138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990 a societăților, republicată, cu modificările și completările ulterioare. Funcționarii publici, înalții funcționari publici, precum și alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor instituții sau autorități publice nu pot fi considerați independenți (art. 28 alin. 6 din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare);
- Selecția membrilor consiliului de administrație se realizează cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002, cu modificările și completările ulterioare. În măsura în care nu este afectat clasamentul întocmit potrivit dispozițiilor art. 29 alin. (1), cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat. (art. 28 alin. 7 din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare);
- O persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de administrator în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României. Această prevedere se aplică în aceeași măsură persoanei fizice administrator, precum și persoanei fizice reprezentant al unei persoane juridice administrator (art. 33 din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare);
- La desemnarea membrilor consiliului de administrație se vor avea în vedere criteriile de eligibilitate prezentate mai sus și rezultatele finale ale evaluării;
- Selecția se realizează cu respectarea principiilor nediscriminării, tratamentul egal, transparenței, asumării răspunderii și cu luarea în considerare a specificului domeniului de activitate al societății;
- Consiliul de administrație va fi astfel format încât se va asigura o diversificare a competențelor și o pluralitate de experiențe profesionale pentru îndeplinirea pragului minim colectiv de 60% astfel cum acesta este definit în cele ce urmează;
- Administratorii numiți directori dintre persoanele care au încheiat cu societatea un contract de mandat vor fi administratori executivi.



## GRILA PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII SC CITADIN ZALĂU SRL

Scopul grilei profilului consiliului este asigurarea, pe baza analizei sistematice, a existenței unei proceduri de selecție transparente, formale, competitive din punct de vedere decizional.

**Grila** profilului consiliului reprezintă tabelul care cuprinde competențele măsurabile, trăsăturile și condițiile care trebuie îndeplinite în mod ideal de titularul postului, individual, împreună cu aptitudinile, cunoștințele, experiența și alte atribute.

Grila conține următoarele elemente:

- criterii de selecție și indicatori ai acestora;
- încadrarea criteriilor de selecție în obligatorii și opționale;
- ponderile alocate criteriilor;
- gruparea criteriilor pentru analiză comparativă;
- grila comună pentru evaluarea criteriilor;
- pragul minim colectiv.
- subtotaluri, totaluri, totaluri ponderate și ponderi, pentru criterii.

**Criteriile** reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din grila profilului consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a candidaților pentru postul de administrator. Se precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selectează obligatoriu) sau nu (selectează opțional).

**-Criteriile obligatorii** sunt competențe, trăsături și condiții necesare care trebuie să fie îndeplinite de către toți candidații sau de către acei membri din consiliu pentru care există un nivel minim de competență aplicabil.

**-Criteriile opționale** sunt competențe, trăsături și condiții 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.

Încadrarea criteriilor în obligatorii sau opționale este realizată în baza analizei contextuale, luând în considerare complexitatea și specificul activității societății.

### **Ponderea (0-1)**

Ponderea 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. Alocarea ponderilor se fundamentează în analiza contextuală, luând în considerare complexitatea și specificul activității societății. Ponderile pot avea valori cu o zecimală. Ponderile sunt evidențiate în grila profilului consiliului în coloana „Pondere (0-1)”.

### **Candidații nominalizați**

Pentru persoanele fizice: numele și prenumele administratorilor propuși, ordonați alfabetic.

Pentru persoanele juridice: denumirea, sediul, numărul de înregistrare în registrul comerțului, codul unic de identificare, numele și prenumele reprezentantului desemnat, ordonați alfabetic.

### **Grila comună de evaluare pentru toate criteriile**

Grila este un instrument folosit pentru măsurarea abilității unei persoane de a își demonstra competența în ceea ce privește consiliul, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la „Nivel de bază” la „Expert”.

### **Totaluri**

**-Totalul** reprezintă valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți candidații nominalizați, calculat ca suma punctajelor de pe fiecare rând.

**-Totalul ponderat** reprezintă valoarea totală ponderată a unui anumit criteriu pentru candidații nominalizați, calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloană multiplicată cu ponderea fiecărui criteriu.

## Praguri

-**Pragul minim colectiv** este nivelul procentual din potențialul maxim al competențelor individuale agregate care trebuie îndeplinite de toți membrii consiliului, pentru îndeplinirea capacităților necesare consiliului ca întreg ( $\text{Punctaj minim acceptat pentru criteriu în total} / [\text{numărul candidați sau membri} \times \text{punctajul maxim}] \times 100$ ).

-**Pragul curent colectiv**: nivel procentual calculat ca raport între:  $\text{Total} / (\text{numărul candidați sau membri} \times \text{punctaj maxim}) \times 100$ .

## Gruparea criteriilor pentru analiza comparativă

Criteriile sunt grupate în competențe, trăsături și condiții prescriptive și proscriptive, astfel încât analiza comparativă între candidați să se realizeze cu ușurință.

-**Competențele** reprezintă combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament, necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator. Grila de punctaj este, de regulă, de la 1 până la 5.

-**Trăsăturile** se definesc drept calități distincte sau caracteristici ale individului. Grila de punctaj este, de regulă, de la 1 până la 5.

-**Condițiile prescriptive și proscriptive** reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise. Și în cazul lor, de regulă, grila de punctaj este de la 1 până la 5.

## Descrierea rândurilor grilei

|                                              |                                                                                                                                |                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Competențe</b>                            | Combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator. | Grila de punctaj de la 1 până la 5                                                                                                                       |
| <b>Trăsături</b>                             | O calitate distinctă sau caracteristică a persoanei.                                                                           | Grila de punctaj de la 1 până la 5                                                                                                                       |
| <b>Condiții prescriptive și proscriptive</b> | Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite, respectiv care sunt interzise.          | Grila de punctaj de la 1 până la 5                                                                                                                       |
| <b>Subtotal</b>                              | Punctajul total pentru candidații nominalizați individual pe grupuri de criterii.                                              | $\Sigma$ punctajelor pentru fiecare grup de criterii, respectiv competență, trăsături, condiții care pot fi eliminatorii, pentru un candidat nominalizat |
| <b>Subtotal ponderat</b>                     | Însumarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.           | $\Sigma(\text{punctaj criteriu} * \text{pondere criteriu})$                                                                                              |
| <b>Total</b>                                 | Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru candidații nominalizați individual.                                           | Suma punctajelor pentru fiecare coloană                                                                                                                  |
| <b>Total ponderat</b>                        | Suma subtotalurilor ponderate.                                                                                                 | $\Sigma(\text{subtotalurilor ponderate})$                                                                                                                |
| <b>Clasament</b>                             | Clasificarea candidaților nominalizați pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.                                          |                                                                                                                                                          |



### Descrierea generală a grilei de punctaj

| Scor | Nivel de competență | Descriere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| N/A  | Nu se aplică.       | -Nu este necesar să fie aplicată sau să fie demonstrată această competență.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1    | Nivel de bază       | -Are o înțelegere a cunoștințelor de bază.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2    | Intermediar         | -Are un nivel de experiență dobândit prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Acest nivel de competență presupune sprijinul unor persoane cu expertiză.<br>-Înțelege și poate utiliza corect termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență.<br>-Cunoaște și utilizează actele normative aplicabile, regulamente și ghiduri.                                                                                                                                                                                                                                |
| 3    | Competent           | -Este capabil să îndeplinească funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, sprijinul persoanelor cu expertiză, dar de regulă demonstrează această aptitudine în mod independent.<br>-A aplicat această competență în trecut, cu sprijin extern minim.<br>-Înțelege și poate analiza implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din sectorul de activitate.                                                                                                                                                                                                      |
| 4    | Avansat             | -Îndeplinește sarcinile asociate acestei aptitudini fără sprijin extern. Este recunoscut în cadrul organizației din care face parte ca expert în această competență, este capabil să ofere sprijin și are experiență avansată în această competență.<br>-A oferit idei, resurse și perspective relevante referitoare la procesul sau la dezvoltarea practicii, la nivelul de guvernanță a consiliului și a nivelului executiv superior.<br>-Este capabil să interacționeze și să poarte discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiască alte persoane în aplicarea acestei competențe. |
| 5    | Expert              | -Este cunoscut ca expert în acest sector pentru a oferi sprijin și pentru a identifica soluții pentru problemele complexe legate de această zonă de expertiză.<br>-A demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații.<br>-Este perceput ca expert, conducător și inovator în această competență de către consiliul, organizația și/sau alte organizații.                                                                                                                                                                                      |

#### Pragul minim colectiv

**Pragul minim colectiv (PMC)** reflectă nivelul minim al competenței colective pe care membrii individuali ai consiliului trebuie să o posede împreună, astfel încât consiliul să fie capabil să întrunească nivelul de capacități al consiliului identificat în analiza cerințelor contextuale. Pragul minim colectiv se calculează pe baza formulei următoare:

$$PMC = \frac{\text{Punctaj minim acceptat pentru criteriu în total}}{\text{Punctaj maxim pentru criteriu} \times \text{numărul candidaților nominalizați}} \times 100$$

**Autoritatea Publică Tutelară stabilește pragul minim colectiv de 60%.**

**Pragul minim individual (PMI)** reflectă nivelul minim al competenței pe care membrii individuali ai consiliului trebuie să o posede. **Autoritatea Publică Tutelară stabilește pragul minim individual de 3 (nivel Competent).**

## Grila de punctaj

Candidații vor fi evaluați pe parcursul procedurii de selecție în funcție de următoarele criterii:

| Criterii                                                          |                                                                                                                                                                                  | Obligatorii (OB)<br>sau Opțional | Pondere |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------|
| 1= Nivel de bază; 2=Intermediar; 3=Competent; 4=Avansat; 5=Expert |                                                                                                                                                                                  |                                  |         |
|                                                                   | <b>COMPETENȚE</b>                                                                                                                                                                |                                  |         |
| <b>C1</b>                                                         | <b>Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice</b>                                                                                                   |                                  |         |
| C1.1                                                              | Capacitatea de a integra în organizație principiile de acțiune și metodele de organizare și operare specific domeniului de activitate al întreprinderii publice                  | OB                               | 1       |
| C1.2                                                              | Capacitatea de a găsi și adopta soluții viabile de asigurare a unei infrastructuri și a unei baze materiale moderne suficiente pentru a permite funcționarea optimă a societății | OB                               | 1       |
| C1.3                                                              | Experiență în conducerea societăților/regiilor                                                                                                                                   | OB                               | 1       |
| <b>C2</b>                                                         | <b>Competențe profesionale de importanță strategică</b>                                                                                                                          |                                  |         |
| C2.1                                                              | Competențe fundamentale de strategie în ceea ce privește activitatea societății                                                                                                  | OB                               | 1       |
| C2.2                                                              | Competență financiară și de analiză a afacerii                                                                                                                                   | Opț.                             | 1       |
| C2.3                                                              | Abilități de identificare și gestionare a riscurilor specifice managementului întreprinderilor                                                                                   | Opț.                             | 0,5     |
| C2.4                                                              | Experiență în atragerea și gestionarea investițiilor                                                                                                                             | Opț.                             | 0,5     |
| <b>C3</b>                                                         | <b>Competențe de guvernanță corporativă</b>                                                                                                                                      |                                  |         |
| C3.1                                                              | Cunoștințe despre principii și bune practici de guvernanță corporativă aplicată                                                                                                  | OB                               | 1       |
| C3.2                                                              | Capacitatea de a lua decizii                                                                                                                                                     | OB                               | 1       |
| C3.3                                                              | Cunoștințe despre monitorizarea performanței întreprinderilor publice                                                                                                            | OB.                              | 1       |
| <b>C4</b>                                                         | <b>Competențe sociale și personale</b>                                                                                                                                           |                                  |         |
| C4.1                                                              | Comunicare interpersonală și instituțională                                                                                                                                      | OB                               | 1       |
| C4.2                                                              | Cunoașterea și aplicarea eticii și integrității în activitatea profesională/managerială                                                                                          | OB                               | 1       |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| <b>C5</b>   | <b>Experiență pe plan local și național</b>                                                                                                                                                                                                                                             |      |     |
| C5.1        | Experiență de administrare sau management pe plan local/național                                                                                                                                                                                                                        | Opt. | 0,5 |
| C5.2        | Experiență de administrare și management pe plan internațional                                                                                                                                                                                                                          | Opt. | 0,5 |
| <b>C6</b>   | <b>Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice</b>                                                                                     |      |     |
| C6.1        | Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal                                                                                                                                                                                           | OB   | 1   |
| <b>C7</b>   | <b>Competențe specifice acționarilor și autorității publice tutelare</b>                                                                                                                                                                                                                |      |     |
| C7.1        | Cunoștințe despre domeniul de activitate al societății                                                                                                                                                                                                                                  | OB   | 1   |
| C7.2        | Experiență anterioară în relația cu autoritățile publice, locale/centrale                                                                                                                                                                                                               | Opt. | 0,5 |
|             | <b>TRĂSĂTURI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |     |
| <b>T1</b>   | Integritate și reputație personală și profesională                                                                                                                                                                                                                                      | OB   | 1   |
| <b>T2</b>   | Orientare către rezultate                                                                                                                                                                                                                                                               | Opt. | 0,5 |
| <b>T3</b>   | Capacitate de analiză și sinteză                                                                                                                                                                                                                                                        | Opt. | 0,5 |
| <b>T4</b>   | Independența                                                                                                                                                                                                                                                                            | OB   | 1   |
| <b>T5</b>   | Expunere politică                                                                                                                                                                                                                                                                       | OB   | 1   |
| <b>T6</b>   | <b>Alinierea cu scrisoarea de așteptări</b>                                                                                                                                                                                                                                             |      |     |
| T6.1        | Prezintă clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat în directă corelare cu așteptările acționarilor                                                                                                                                                             | OB   | 1   |
| T6.2        | Formulează aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea în corelare cu contextul acesteia                                                                                                                                                           | OB   | 1   |
| T6.3        | Prezintă clar legătura dintre profilul personal și obiectivele pe care trebuie să le realizeze, conform scrisorii de așteptări                                                                                                                                                          | OB   | 1   |
| T6.4        | Propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului și/sau pentru stabilirea componentei variabile a remunerației, corelați cu obiectivele formulate, adiționali indicatorilor din scrisoarea de așteptări | Opt  | 0,5 |
| T6.5        | Prezintă realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminare a acestora                                                                                      | Opt  | 0,5 |
|             | <b>CONDIȚII PRESCRIPTIVE ȘI PROSCRIPTIVE</b>                                                                                                                                                                                                                                            |      |     |
| <b>Cpp1</b> | Număr de mandate concomitent, de administrator (maxim 2)                                                                                                                                                                                                                                | OB   | 1   |



|             |                                                                                                                                                                          |    |   |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|
| <b>Cpp2</b> | Fără înregistrări în cazierul fiscal și judiciar                                                                                                                         | OB | 1 |
| <b>Cpp3</b> | Respectarea prevederilor art. 4, 28, 30, 33, 36 din OUG nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice cu modificările și completările ulterioare | OB | 1 |
| <b>Cpp4</b> | Rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat mandatul de administrator sau director                                                      | OB | 1 |

## II. Explicitarea grilei

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | COMPETENȚE                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| C1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| C1.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Capacitatea de a integra în organizație principiile de acțiune și metodele de organizare și operare specifice domeniului de activitate al întreprinderii publice.                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <u>Descriere</u><br>Capacitatea de a defini și optimiza permanent structura de organizare, procesele, procedurile, metodele de lucru, metodele de colaborare și de luare a deciziei ce definesc organizația, în așa fel încât aceasta să permită integrarea celor mai recente bune practici în domeniul în care activează întreprinderea publică.                            |                                                                                                                                                                                  | <u>Indicatori</u><br><ul style="list-style-type: none"><li>- Găsește soluții de asigurare a continuității activității în domeniul construcțiilor;</li><li>- Inițiază și implementează inițiative de îmbunătățire a proceselor;</li><li>- Identifică și elimină surse de pierderi ale întreprinderii publice;</li><li>- Înțelege în toată complexitatea sa funcționarea societății integrand toate aspectele tehnico-economice.</li><li>- Este familiarizat cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru domeniul de activitate în care activează compania.</li></ul> |
| C1.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Capacitatea de a găsi și adopta soluții viabile de asigurare a unei infrastructuri și a unei baze materiale moderne suficientă pentru a permite funcționarea optimă a societății |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <u>Descriere</u><br>Capacitatea de a analiza nominal diferența dintre baza materială existentă și cea necesară societății pentru a funcționa la standarde optime de calitate și de performanță, în conformitate cu bunele practici în domeniu, identificate în piața națională și internațională și de a găsi și implementa soluții viabile de reducere a acestei diferențe. |                                                                                                                                                                                  | <u>Indicatori</u><br><ul style="list-style-type: none"><li>- Capacitatea de a analiza nevoile de echipamente necesare societății prin atingerea obiectivelor stabilite</li><li>- Capacitatea de a analiza modul de utilizare a activelor aflate în patrimoniul societății</li><li>- Capacitatea de a planifica și derula achiziții de active, asigurand surse viabile de finanțare</li><li>- Capacitatea de a imprima organizației obișnuința de a utiliza just și optim baza materială pusă la dispoziție</li></ul>                                                           |
| C1.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Experiență în conducerea societăților/regiilor                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <u>Descriere</u><br>Candidatul deține cunoștințele și abilitățile acumulate de o persoană prin implicarea directă în administrarea și gestionarea unor societăți/regii                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                  | <u>Indicatori</u><br><ul style="list-style-type: none"><li>- Analizează organizarea și funcționarea societății</li><li>- Defișește procese oprimizate</li><li>- Atașează acestor procese structuri organizaționale adaptate</li><li>- Asigură coerența structurii de organizare optimizate</li><li>- Se asigură de aducerea la zi a tuturor documentelor ce</li></ul>                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                       | <p>definesc structura de organizare (ROF, organigrama, fișe de post, sistem de evaluare a performanței, sistem de organizare a societății)</p> <p>- Asigură tranziția către noua structură de organizare cu minime costuri și minime tulburări de climat social.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>C2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Competențe profesionale de importanță strategică</b>                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>C2.1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Competențe fundamentale de strategie în ceea ce privește activitatea societății</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><u>Descriere</u></p> <p>Capacitatea de a acoperi toate activitățile care concură la atingerea unui obiectiv cu resursele necesare, de a aloca sarcini și responsabilități respectând principiile organizării pe proces, de a evalua eficiența unui mod de organizare, de a identifica erorile de organizare și de a eficientiza structuri organizaționale prin regândirea organizării acestora.</p> |                                                                                                       | <p><u>Indicatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuie la activitatea Consiliului prin prezentarea unor linii directoare și strategice executivului în arii diverse (management general, management strategic, management financiar, managementul producției, managementul serviciilor, managementul marketingului, managementul resurselor umane, management operațional etc), în scopul dezvoltării optime a societății pe toate palierele de funcționare;</li> <li>- Este preocupat pentru o dezvoltare sustenabilă a societății pe termen lung;</li> <li>- Propune politici și programe variate pentru îmbunătățirea activității societății;</li> <li>- Identifică priorități pentru dezvoltare și le aduce la cunoștință Consiliului și Directorii;</li> <li>- Privește afacerea din perspective multiple;</li> <li>- Evaluează alternativele, arată o preocupare pentru generarea lor, solicită puncte de vedere diferite de la ceilalți membri și directori, identifică tendințe ale afacerii;</li> <li>- Înțelege provocările pentru implementarea strategiei, manifestă preocupare pentru depășirea lor;</li> <li>- Dovedește deschidere pentru colaborare cu membrii Consiliului și Directorii.</li> </ul> |
| <b>C2.2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Competență financiară și de afaceri</b>                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><u>Descriere</u></p> <p>Candidatul este familiarizat cu cerințele guvernancei financiare și cu practicile contemporane de management financiar, inclusiv responsabilitățile fiduciare ale consiliului și principiile de contabilitate financiară, audit financiar și raportare financiară</p>                                                                                                       |                                                                                                       | <p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Înștiințează consiliul referitor la posibile implicări financiare sau contabile;</li> <li>- Ajută membrii consiliului să înțeleagă potențialele implicații financiare ale unor decizii specifice;</li> <li>- 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;</li> <li>- Conduce dezvoltarea viziunii analitice independente a consiliului referitoare la bunăstarea financiară și mediul de control financiar ale întreprinderii;</li> <li>- Este familiarizat cu reglementările și bunele practici financiare aplicabile;</li> <li>- Este familiarizat cu standardele profesionale de contabilitate.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>C2.3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Abilități de identificare și gestionare a riscurilor specifice managementului întreprinderilor</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>Descriere</u></p> <p>Candidatul înțelege importanța evaluării și medierii riscurilor organizaționale și este familiarizat cu metodologiile și procesele de management al riscului</p>                                                                                                                       | <p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familiarizat cu subiectele, strategiile și tehnicile curente referitoare la identificarea și medierea riscului;</li> <li>- Asistă consiliul în identificarea, cuantificarea și propunerea strategiilor pentru managementul riscului;</li> <li>- Se implică într-o dezvoltare profesională continuă în relație cu metodologiile pentru managementul riscului;</li> <li>- Explică aspectele tehnice referitoare la managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles;</li> <li>- Elaborează strategia de implicare a consiliului în ședințe în care sunt prezentate riscurile;</li> <li>- Preia comanda propunerilor aduse spre revizuire consiliului, în evaluarea componentelor de management al riscului.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    |
| C2.4                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Experiență în atragerea și gestionarea investițiilor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><u>Descriere</u></p> <p>Candidatul este familiarizat cu activitatea de atragere de fonduri și gestionare a investițiilor;</p> <p>Candidatul înțelege specificul și importanța diferitelor etape din proces.</p>                                                                                                | <p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arată preocupare pentru asigurarea capacității societății de atragere a fondurilor, având în vedere structura instituțională, resursa umană, sistemele și instrumentele de lucru;</li> <li>- Este preocupat pentru asigurarea capacității financiare de absorbție prin asigurarea capacității proprii pentru cofinanțare sau a cofinanțării din partea autorității publice locale; în acest ultim caz, promovează interesele societății la nivelul autorității publice locale;</li> <li>- Urmărește implementarea programelor asigurându-se asupra îndeplinirii obiectivelor asumate de către societate;</li> <li>- Înțelege aspectele critice și dificultățile care se pot ivi în implementare și dispune/aprobă măsuri de preventive și/sau corecție;</li> <li>- Stabilește linii directoare pentru Directori în legătură cu activitatea de gestionare a fondurilor;</li> <li>- Studiază, compară, menține și dezvoltă relațiile Parteneriale.</li> </ul> |
| C3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Competențe de guvernanță corporativă                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| C3.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Cunoștințe despre principii și bune practici de guvernanță corporativă aplicată                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><u>Descriere</u></p> <p>Capacitatea de a conduce procesele, echipele și colaboratorii cu respectarea principiilor de guvernanță corporativă, integrând în decizii și acțiuni prevederile legislației de guvernanță corporativă și imprimă întregii organizații dorința de a se conforma acestor principii.</p> | <p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respectă și incită la respectarea transparenței</li> <li>- Respectă și incită la respectarea egalității de gen</li> <li>- Are o puternică orientare către performanță</li> <li>- Prioritizează raportarea fidelă a rezultatelor către autoritatea publică tutelară</li> <li>- Dezvoltă relații armonioase cu autoritatea publică tutelară și cu toate celelalte părți interesate</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| C3.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Capacitatea de a lua decizii                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><u>Descriere</u></p> <p>Dovedește gândire critică și independență, oferă un raționament</p>                                                                                                                                                                                                                    | <p><u>Indicatori</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conștientizează impactul deciziilor luate individual și la</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>clar și bazat pe date concrete;<br/>Își asumă responsabilitatea deciziilor luate.</p>                                                                        | <p>nivel de Consiliu asupra bunului mers al societății;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Își bazează deciziile pe date și fapte concrete;</li> <li>- Oferă o argumentație clară;</li> <li>- Caută clarificări atunci când datele situației cu care se confruntă nu sunt explicite și clare;</li> <li>- Cere puncte de vedere ale unor specialiști, dacă este necesar;</li> <li>- Poate efectua analiza și în situația în care nu toate informațiile sunt complete;</li> <li>- Facilitează luarea deciziei în cadrul Consiliului, își expune opiniile și perspectivele și suscită păreri din partea celorlalți membri;</li> <li>- Arată ușurință în asimilarea unor informații complexe, le poate traduce în unități informaționale simplificate și accesibile tuturor;</li> <li>- Demonstrează gândire critică și independentă, oferă propria perspectivă într-o manieră obiectivă;</li> <li>- Conștientizează nevoia de asumare a responsabilității deciziilor luate în cadrul Consiliului și acționează în consecință.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| C3.3                                                                                                                                                            | Cunoștințe despre monitorizarea performanței întreprinderilor publice                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><u>Descriere</u></p> <p>Demonstrează capacitatea de a monitoriza performanța societății și de a crea un sistem de control care să acopere arii multiple.</p> | <p><u>Indicatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajută membrii Consiliului să implementeze, prin metode potrivite, un sistem în care societatea și actorii săi să determine, să răspundă și să raporteze interesele materiale, economice, legale, sociale și de mediu.</li> <li>- Pentru că înțelege pe deplin importanța asumării rolului de monitorizare și control, controlează periodic progresul asupra obiectivelor, monitorizează intrările, ieșirile și funcționarea proceselor și în plus încită părți ale organizației spre autocontrol responsabilizându-se astfel;</li> <li>- Constată existența și după caz creează sau optimizează sisteme eficace de monitorizare și control în care capturează periodic informațiile esențiale care să permită urmărirea evoluției indicatorilor cheie de performanță ce descriu starea proceselor cheie ale organizației (balanced scorecard);</li> <li>- Susține implementarea și optimizarea permanentă a sistemului de management al performanței în cadrul companiei, corelându-l cu evoluția indicatorilor cheie de performanță conținuți de balanced scorecard;</li> <li>- Este în permanentă căutare de metode creative de creștere a performanței atât în plan individual, cât și de grup și face demersurile necesare pentru implementarea celor mai eficace dintre ele;</li> <li>- Este preocupat și face demersurile necesare pentru a integra calitatea, dezvoltarea durabilă și performanța în rândul valorilor, normelor și al ritualurilor companiei.</li> </ul> |
| C4                                                                                                                                                              | Competențe sociale și personale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| C4.1                                                                                                                                                            | Comunicare interpersonală și instituțională                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>Descriere</u></p> <p>Demonstrează aptitudini și abilități de relaționare interumană precum extraversiune, agreabilitate, conștiinciozitate, stabilitate emoțională, deschiderea către noi experiențe, nivel de energie, obiectivitate, capacitate de adaptare, tenacitate.</p>                    | <p><u>Indicatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inițiază și stabilește cu ușurință relații eficace cu alte persoane, indiferent de poziția, puterea, influența sau statutul acestora;</li> <li>- Arată preocupare pentru cunoașterea interlocutorului, investește timp și energie;</li> <li>- Folosește tactul și diplomația în stabilirea relațiilor cu ceilalți;</li> <li>- Arată deschidere față de ceilalți, este dispus să asculte și/sau să împărtășească diferite experiențe;</li> <li>- Arată preocupare pentru existența unor relații pozitive în cadrul organizației, își asumă un rol activ pentru facilitarea lor, prin identificarea resurselor și instrumentelor necesare, indiferent de natura acestora;</li> <li>- Identifică situațiile care pot genera conflicte, ia atitudine și dispune acțiuni menite a le preveni. Dacă situația a degenerat și conflictual a izbucnit, depune eforturi pentru soluționarea lui, într-o manieră satisfăcătoare pentru toate părțile implicate;</li> <li>- Stăpânește perfect procesul de comunicare și îl utilizează frecvent pentru a-i inspira pe colaboratorii săi cărora le împărtășește viziunea sa asupra organizației.</li> </ul> |
| C4.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Cunoașterea și aplicarea eticii și integrității în activitatea profesională/manAGERIALĂ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><u>Descriere</u></p> <p>Candidatul înțelege principiile etice și conceptul de integritate și le integrează efectiv în modul în care își desfășoară activitatea profesională și managerială. Se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relațiile cu ceilalți și cu întreprinderea</p> | <p><u>Indicatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respectarea normelor morale generale, cum ar fi onestitatea, corectitudinea și responsabilitatea.</li> <li>- Respectarea codurilor de etică profesionale specifice domeniului de activitate (de exemplu, medicină, drept, contabilitate etc.).</li> <li>- Luarea deciziilor care reflectă corectitudine, transparență și considerație față de impactul asupra tuturor părților implicate.</li> <li>- Acționarea într-un mod care să inspire încredere și respect, atât în relațiile cu colegii, cât și cu clienții sau alte părți interesate.</li> <li>- Conformitatea cu reglementările legale și normele organizaționale, chiar și atunci când acestea nu sunt verificate strict de către alții.</li> <li>- Deschiderea și sinceritatea în comunicare, evitând ascunderea informațiilor relevante sau inducerea în eroare.</li> <li>- Asumarea responsabilității pentru propriile acțiuni și decizii, inclusiv recunoașterea și corectarea greșelilor.</li> <li>- Implementarea și respectarea unor politici clare privind comportamentul etic, precum coduri de conduită sau proceduri de raportare a neregulilor..</li> </ul>              |
| C5                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Experiență pe plan local și internațional</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| C5.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Experiență de administrare sau management pe plan local/național                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><u>Descriere</u></p> <p>Demonstrează o bună înțelegere a</p>                                                                                                                                                                                                                                         | <p><u>Indicatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participă la conferințe și/sau simpozioane care au drept</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>reglementărilor și normelor locale/naționale, evidențiind puncte critice și oportunități de acțiune. Deține experiență și cunoștințe care îi permit adoptarea unor bune practici din mediul local/național.</p>                                                      | <p>temă elemente/aspecte ale domeniului de activitate al societății și/sau al utilităților publice;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Este membru sau inițiază parteneritate/asocieri etc. cu diferite organisme, organizații, asociații etc. din domenii similare sau conexe cu domeniul de activitate al societății;</li> <li>- Promovează interesele societății în cadrul acestor organisme, organizații, asociații etc., susținând prezentări pe diverse teme specifice domeniului de activitate al societății;</li> <li>- Facilitează înțelegerea Consiliului asupra politicilor și reglementărilor locale și/sau naționale din domeniul de activitate al societății.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| C5.2                                                                                                                                                                                                                                                                    | Experiență de administrare și management pe plan internațional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>Descriere</b></p> <p>Demonstrează o bună înțelegere a reglementărilor și normelor internaționale, evidențiind puncte critice și oportunități de acțiune. Deține experiență și cunoștințe care îi permit adoptarea unor bune practici din mediul internațional</p> | <p><b>Indicatori:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deține și își actualizează în permanență cunoștințele referitoare la evoluțiile europene în domeniu;</li> <li>- Participă la conferințe și/sau simpozioane care au drept temă elemente/aspecte ale domeniului de activitate al societății și/sau al utilităților publice;</li> <li>- Este membru sau inițiază parteneritate/asocieri etc. cu diferite organisme, organizații, asociații, etc. din domenii similare sau conexe cu domeniul de activitate al societății;</li> <li>- Promovează interesele societății în cadrul acestor organisme, organizații, asociații etc., susținând prezentări pe diverse teme specifice domeniului de activitate al societății;</li> <li>- Facilitează înțelegerea Consiliului vizavi de importanță implementării directivelor, normelor și reglementărilor internaționale în domeniu; exprimă puncte de vedere și interpretări consistente față de acestea și creează și/sau aprobă resursele necesare adoptării lor;</li> <li>- Importă în cadrul societății elemente cheie din guvernanta corporativă internațională, facilitând transferul unor modele și practici a căror utilitate și eficacitate a fost dovedită.</li> </ul> |
| C6                                                                                                                                                                                                                                                                      | Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| C6.1                                                                                                                                                                                                                                                                    | Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>Descriere:</b></p> <p>Pentru asigurarea bunei funcționări a societății SC Citadin Zalău SRL experiența în conducere trebuie dovedită indiferent de formarea educațională (economică, juridică, tehnică etc.).</p>                                                 | <p><b>Indicatori:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Este necesară dovedirea nivelului minim de experiență acumulată în perioade continue sau discontinue;</li> <li>- Se vor aplica criteriile de evaluare conform legislației în vigoare.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>C7</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Competențe specifice acționarilor și autorității publice tutelare</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>C7.1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Cunoștințe despre domeniul de activitate al societății</b>                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Descriere:</b><br>Candidatul deține cunoștințe despre domeniul de activitate al societății, are înțelegere profundă și detaliată a industriei sau sectorului în care operează societatea. Aceste cunoștințe sunt esențiale pentru a lua decizii informate și strategice care pot influența pozitiv performanța și succesul societății. |                                                                                  | <b>Indicatori:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificarea și înțelegerea tendințelor majore și a schimbărilor din industrie, cum ar fi noile tehnologii, schimbările reglementare sau modificările în preferințele consumatorilor.</li> <li>– Conștientizarea normelor legale și reglementărilor specifice domeniului, precum și a standardelor de calitate și siguranță aplicabile.</li> <li>– Cunoașterea detaliată a produselor sau serviciilor oferite de societate, inclusiv specificațiile tehnice, avantajele competitive și cerințele pieței.</li> <li>– Înțelegerea proceselor interne ale organizației, de la aprovizionare și producție până la distribuție și vânzare.</li> <li>– Identificarea și cunoașterea clienților principali și a segmentelor de piață deservite de organizație, inclusiv nevoile și așteptările acestora.</li> <li>– Cunoașterea și interpretarea indicatorilor financiari relevanți pentru evaluarea performanței economice a organizației, cum ar fi profitabilitatea, lichiditatea și rentabilitatea.</li> <li>– Evaluarea punctelor tari și slabe ale organizației, precum și a oportunităților și amenințărilor din mediul extern.</li> <li>– Dezvoltarea și implementarea strategiilor pentru a crește competitivitatea și a atinge obiectivele pe termen lung.</li> <li>– Conștientizarea și integrarea tehnologiilor emergente care pot îmbunătăți eficiența și competitivitatea organizației.</li> <li>– Capacitatea de a inova în dezvoltarea de produse noi sau în optimizarea proceselor existente.</li> </ul> |
| <b>C7.2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Experiență anterioară în relația cu autoritățile publice, locale/centrale</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Descriere:</b><br>Candidatul deține competențe și cunoștințe acumulate din interacțiunea și colaborarea cu diverse instituții guvernamentale.                                                                                                                                                                                          |                                                                                  | <b>Indicatori:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Participarea la ședințe și consultări cu consiliile locale pentru a discuta proiecte și inițiative care afectează comunitatea.</li> <li>– Înțelegerea și aplicarea legislației naționale și a reglementărilor specifice industriei sau activității organizației.</li> <li>– Comunicarea și colaborarea cu diferite ministere și agenții pentru a asigura conformitatea cu reglementările și pentru a obține sprijin sau finanțare pentru proiecte.</li> <li>– Pregătirea și depunerea documentației necesare către autorități, cum ar fi rapoartele financiare, rapoartele de mediu sau alte declarații obligatorii.</li> <li>– Dezvoltarea și gestionarea parteneriatelor cu autoritățile publice pentru realizarea proiectelor comune, cum ar fi infrastructura publică, serviciile sociale sau dezvoltarea economică.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>II</b>                                                                                                                                                                                                                          | <b>TRĂSĂTURI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>T1</b>                                                                                                                                                                                                                          | <b>Integritate și reputație personală/profesională</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p><u>Descriere</u></p> <p>Demonstrează un bun renume și o recunoaștere a expertizei sale din partea unor autorități atât în domeniul său de activitate, cât și în domenii mai largi. Se bucură de o apreciere socială solidă.</p> | <p><u>Indicatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se comportă în conformitate cu propriul sistem de valori, promovând și respectând totodată valorile societății;</li> <li>- Acționează cu transparență, se comportă cu onestitate și sinceritate;</li> <li>- Arată respect față de ceilalți, indiferent de poziție, statut, rol în organizație;</li> <li>- Construiește sau menține și/sau actualizează Codul de etică al societății, aplicabilitatea acestuia proiectându-se la toate nivelurile ierarhice;</li> <li>- Denunță conflictele de interese, definite conform legislației în vigoare și conform reglementărilor interne ale societății;</li> <li>- Se retrage sau se abține din a lua deciziile Consiliului care ar putea conduce la conflict de interese;</li> <li>- Tratează informațiile sensibile și confidențiale în conformitate cu prevederile și reglementările legale și ale societății și/sau ale contractului de administrare/mandat.</li> <li>- Se poziționează într-un adevărat exemplu al eticii și moralei, promovând și făcând mereu recurs la principii fundamentale;</li> <li>- Are capacitatea proprie de a raționa, de a învăța, de a lua decizii și de a se adapta la schimbare;</li> <li>- Referințele furnizate de persoanele indicate de candidat din mediul personal și profesional apropiat indică o persoană echilibrată, de încredere, cu o înaltă probitate morală;</li> <li>- Câștigă rapid încrederea interlocutorului prin expertiza deținută;</li> <li>- Exprimă puncte de vedere avizate și în conformitate cu domeniul său de expertiză;</li> <li>- Se îngrijește de activitățile desfășurate de către companie și angajații săi care au potențial de a afecta negativ reputația și credibilitatea companiei și acționează în consecință;</li> <li>- Se îngrijește de formarea continuă a angajaților companiei cu scopul dobândirii sau menținerii renumelui de profesioniști în domeniu;</li> <li>- Pune bazele și/sau menține norme/proceduri care reglementează aspecte diverse (tehnice, comportament moral, civic etc.);</li> <li>- Pune bazele sau menține deontologia profesională la un nivel superior;</li> <li>- Se implică și angajează societatea în acțiuni și proiecte cu recunoaștere socială.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---------------|
| <b>T2</b>                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Orientare către rezultate</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |               |
| <u>Descriere:</u><br>Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <u>Indicatori:</u><br>- Este la curent cu tendințele actuale și viitoare din domeniu;<br>- Are cunoștințe complexe despre funcționarea societății;<br>- Identifică necesitatea de îmbunătățire continuă a prestației companiei.                                                                                                                |   |   |               |
| <b>T3</b>                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Capacitatea de analiză și sinteză</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |               |
| <u>Descriere</u><br>Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <u>Indicatori:</u><br>- Are capacitatea de a uni informații diverse pentru a crea un întreg nou sau pentru a dezvolta perspective noi;<br>- Are capacitatea de a face față complexității pentru a găsi soluții inovatoare la problemele curente;<br>- Are capacitatea de a dezvolta o gândire critică și abilități de rezolvare a problemelor. |   |   |               |
| <b>T4</b>                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Independența</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |               |
| <u>Descriere</u><br>Posedă o gândire independent și este capabil să ofere provocarea și rigoarea necesare pentru a asista consiliul în nrealizarea unei înțelegeri globale a informațiilor și opțiunilor care facilitează un standard înalt de luarea deciziilor |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <u>Indicatori:</u><br>-Este dispus să nu fie de accord și să adopte o poziție independent în fața opiniilor divergente și în detrimentul potential personal;<br>-Solicită clarificări și explicații;<br>-Este dispus să adopte un mod original de gândire, bazat pe modele de succes personale.                                                |   |   |               |
| <b>T5</b>                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Expunere politică</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |               |
| Rating                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3 | 4 | 5             |
| Expunere politică                                                                                                                                                                                                                                                | Foarte expus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   | Fără expunere |
| <b>T6</b>                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Alinierea cu Scrisoarea de așteptări</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |               |
| T6.1                                                                                                                                                                                                                                                             | Răspunsurile și viziunea candidatului cu privire la așteptările acționarilor;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |               |
| T6.2                                                                                                                                                                                                                                                             | Aprecieri cu privire la provocările specifice cu care se confruntă întreprinderea publică, raportate la situația contextuală a acesteia;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |               |
| T6.3                                                                                                                                                                                                                                                             | Legătura dintre profilul candidatului și obiectivele pe care trebuie să le realizeze, conform scrisorii de așteptări.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |               |
| T6.4                                                                                                                                                                                                                                                             | Exemple de indicatori financiari și nefinanciari pentru măsurarea obiectivelor prezentate în scrisoarea de așteptări, precum și exemple de indicatori de performanță financiari și nefinanciari pentru stabilirea componentei variabile a remunerației, pe care candidatul îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței, adițional indicatorilor financiari obligatorii prevăzuți de art. 4 <sup>7</sup> alin. (2) din ordonanța de urgență a guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă cu modificările și completările ulterioare; |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |               |
| T6.5                                                                                                                                                                                                                                                             | Constrângeri, riscuri și limitări pe care candidatul consideră că le-ar putea întâmpina în implementarea măsurilor propuse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |               |

*Toți candidații vor primi profilul posturilor și matricea acestora, pentru posturile la care s-au calificat în lista scurtă.*

*Criteriul Integritate și Reputație profesională/personală va fi evaluat în cadrul interviului susținut de comisia de selecție și care va fi evaluat cu ADMIS/RESPINS.*



Scrisoarea de așteptări ce va fi folosită de candidații pentru posturile de membru în consiliul de administrație este cea publicată pe site-ul APT, al Societății, AMEPIP și transmisă candidaților din lista scurtă.

### 1. Lista elementelor pentru verificarea candidaților aflați în lista scurtă

| Nr.crt | Nume și prenume candidat propus | Punctaj declarație de intenție | Punctaj interviu | Punctaj total | Post propus |
|--------|---------------------------------|--------------------------------|------------------|---------------|-------------|
| 1      |                                 |                                |                  |               |             |

Tabelul 13. Lista elementelor pentru verificarea candidaților

### 2. Evaluarea declarației de intenție

Declarația de intenție cuprinde un rezumat al experienței manageriale a candidatului și o argumentare a legăturii dintre profilul candidatului, experiența sa profesională acumulată până la momentul candidaturii și felul în care aceasta ar putea contribui la soluționarea provocărilor manageriale cu care se confruntă întreprinderea publică și răspunde la cerințele formulate în scrisoarea de așteptări.

| Elemente obligatorii de structură ale declarației de intenție pentru postul de membru în consiliul de administrație                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <i>Categorii de informații</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <i>Punctaj 1 – 5</i> |
| <b>Legătura dintre profilul candidatului și obiectivele pe care trebuie să le realizeze, conform scrisorii de așteptări.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                      |
| a) răspunsurile și viziunea candidatului cu privire la așteptările acționarilor;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                      |
| b) aprecieri cu privire la provocările specifice cu care se confruntă întreprinderea publică, raportate la situația contextuală a acesteia;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |
| c) legătura dintre profilul candidatului și obiectivele pe care trebuie să le realizeze, conform scrisorii de așteptări.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                      |
| <b>Este recomandabil ca declarația de intenție a candidatului să conțină și următoarele elemente</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |
| a) exemple de indicatori financiari și nefinanciari pentru măsurarea obiectivelor prezentate în scrisoarea de așteptări, precum și exemple de indicatori de performanță financiari și nefinanciari pentru stabilirea componentei variabile a remunerației, pe care candidatul îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței, adițional indicatorilor financiari obligatorii prevăzuți de art. 4 <sup>7</sup> alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. <b>109/2011</b> ; |                      |
| b) constrângeri, riscuri și limitări pe care candidatul consideră că le-ar putea întâmpina în implementarea măsurilor propuse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |

## Anexa 2 – Proiectul Profilului Candidatului pentru postul de administrator

### Profilul candidatului pentru postul de tip 1 – management general

|           | <b>COMPETENȚE/Descrieri</b>                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>C1</b> | <b>Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice</b>                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| C1.1      | Capacitatea de a integra în organizație principiile de acțiune și metodele de organizare și operare specifice domeniului de activitate al întreprinderii publice                 | Membrul consiliului de administrație are capacitatea de a integra în organizație principiile de acțiune și metodele de organizare și operare specifice domeniului de activitate al întreprinderii publice. Aduce dovezi și exemple concrete din experiența sa profesională.                                                                                                                                                               |
| C1.2      | Capacitatea de a găsi și adopta soluții viabile de asigurare a unei infrastructuri și a unei baze materiale moderne suficiente pentru a permite funcționarea optimă a societății | Membrul consiliului de administrație demonstrează capacitatea de a analiza diferența dintre baza materială existentă și cea necesară societății pentru a funcționa la standarde optime de calitate și de performanță, în conformitate cu bunele practici în domeniu, identificate în piața națională și internațională și de a găsi și implementa soluții viabile de reducere a acestei diferențe.                                        |
| C1.3      | Experiență în conducerea societăților/regiilor                                                                                                                                   | Membrul consiliului de administrație are viziune clară, expertiză și cunoștințe de leadership și management general. Urmare a experienței practice și expertizei în domeniul său de activitate, membrul consiliului de administrație este capabil să îndeplinească un rol de conducere, îndrumare și control în legătură permanentă cu ceilalți manageri, cu ceilalți membri ai ai Consiliului de administrație, precum și cu acționarii. |
| <b>C2</b> | <b>Competențe profesionale de importanță strategică</b>                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| C2.1      | Competențe fundamentale de strategie în ceea ce privește activitatea societății                                                                                                  | Membrul consiliului de administrație are capacitatea de a acoperi toate activitățile care concurează la atingerea unui obiectiv cu resursele necesare, de a aloca sarcini și responsabilități respectând principiile organizării pe proces, de a evalua eficiența unui mod de organizare, de a identifica erorile de organizare și de a eficientiza structuri organizaționale prin regândirea organizării acestora.                       |
| C2.2      | Competență financiară și de analiză a afacerii                                                                                                                                   | Membrul consiliului de administrație este familiarizat cu cerințele guvernantei financiare și cu practicile contemporane de management financiar, inclusiv responsabilitățile fiduciare ale consiliului și principiile de contabilitate financiară, audit financiar și raportare financiară                                                                                                                                               |
| C2.3      | Abilități de identificare și gestionare a riscurilor specifice                                                                                                                   | Membrul Consiliului de administrație are cunoștințe în acest sector de activitate și                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|           |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | managementului întreprinderilor                                                         | capacitatea de a identifica oportunități de eficientizare a facilităților de care societatea dispune, în vederea promovării și exploatării potențialului serviciilor oferite de către întreprinderea publică.                                                                                      |
| C2.4      | Experiență în atragerea și gestionarea investițiilor                                    | Membrul consiliului de administrație trebuie să aibă expertiză pentru susținerea și asigurarea implementării proiectelor de investiții ale societății. Înțelege specificul și importanța diferitelor etape din procesul de atragere, implementare și gestionare a investițiilor.                   |
| <b>C3</b> | <b>Competențe de guvernare corporativă</b>                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| C3.1      | Cunoștințe despre principii și bune practici de guvernare corporativă aplicată          | Membrul consiliului de administrație are experiență și cunoștințe în domeniul guvernării corporative. Cunoaște și aplică principiile guvernării corporative, le poate operaționaliza pentru întreprinderea publică.                                                                                |
| C3.2      | Capacitatea de a lua decizii                                                            | Membrul consiliului de administrație dovedește abilitatea de gândire critică și independență, oferă un raționament clar și bazat pe date concrete; Își asumă responsabilitatea deciziilor luate.                                                                                                   |
| C3.3      | Cunoștințe despre monitorizarea performanței întreprinderilor publice                   | Membrul consiliului de administrație demonstrează capacitatea de a monitoriza performanța societății și de a crea un sistem de control care să acopere arii multiple.                                                                                                                              |
| <b>C4</b> | <b>Competențe sociale și personale</b>                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| C4.1      | Comunicare interpersonală și instituțională                                             | Membrul consiliului de administrație demonstrează aptitudini și abilități de relaționare interumană precum extraversiune, agreabilitate, conștiinciozitate, stabilitate emoțională, deschiderea către noi experiențe, nivel de energie, obiectivitate, capacitate de adaptare, tenacitate.         |
| C4.2      | Cunoașterea și aplicarea eticii și integrității în activitatea profesională/managerială | Membrul consiliului de administrație înțelege principiile etice și conceptul de integritate și le integrează efectiv în modul în care își desfășoară activitatea profesională și managerială. Se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relațiile cu ceilalți și cu întreprinderea |
| <b>C5</b> | <b>Experiență pe plan local și național</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| C5.1      | Experiență de administrare sau management pe plan local/național                        | Membrul consiliului de administrație Demonstrează o bună înțelegere a reglementărilor și normelor locale/ naționale, evidențiind puncte critice și oportunități de acțiune. Deține experiență și cunoștințe care îi permit adoptarea unor bune practici din mediul local/național.                 |
| C5.2      | Experiență de administrare și management pe plan internațional                          | Membrul consiliului de administrație demonstrează o bună înțelegere a reglementărilor și normelor internaționale, evidențiind puncte critice și oportunități de acțiune. De asemenea, deține experiență și cunoștințe care îi                                                                      |

|           |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |                                                                                                                                                                                                     | permit adoptarea unor bune practici din mediul internațional                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>C6</b> | <b>Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| C6.1      | Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal                                                                                                       | Membrul consiliului de administrație îndeplinește condițiile pentru ocupare postului și se supune restricțiilor funcționarilor publici sau alte categorii de personal                                                                                                                                                                                |
| <b>C7</b> | <b>Competențe specifice acționarilor și autorității publice tutelare</b>                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| C7.1      | Cunoștințe despre domeniul de activitate al societății                                                                                                                                              | Membrul consiliului de administrație demonstrează cunoștințe despre domeniul de activitate al societății, are înțelegere profundă și detaliată a industriei sau sectorului în care operează societatea. Aceste cunoștințe sunt esențiale pentru a lua decizii informate și strategice care pot influența pozitiv performanța și succesul societății. |
| C7.2      | Experiență anterioară în relația cu autoritățile publice, locale/centrale                                                                                                                           | Membrul consiliului de administrație are competențe și cunoștințe acumulate din interacțiunea și colaborarea cu diverse instituții guvernamentale.                                                                                                                                                                                                   |
|           | <b>TRĂSĂTURI</b>                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>T1</b> | Integritate și reputație personală și profesională                                                                                                                                                  | Membrul consiliului de administrație demonstrează un bun renume și o recunoaștere a expertizei sale din partea unor autorități atât în domeniul său de activitate, cât și în domenii mai largi. Se bucură de o apreciere socială solidă.                                                                                                             |
| <b>T2</b> | Orientare către rezultate                                                                                                                                                                           | Membrul consiliului de administrație este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.                                                                                                                                     |
| <b>T3</b> | Capacitate de analiză și sinteză                                                                                                                                                                    | Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale. Membrul consiliului de administrație demonstrează capacitate de analiză și sinteză, utile postului pentru care candidează.                                                                                                                                |
| <b>T4</b> | Independență                                                                                                                                                                                        | Membrul consiliului de administrație posedă o 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 luarea deciziilor                                                                    |
| <b>T5</b> | Expunere politică                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>T6</b> | <b>Alinierea cu scrisoarea de așteptări</b>                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| T6.1      | Prezintă clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat în directă corelare cu așteptările acționarilor                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| T6.2      | Formulează aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea în corelare cu contextul acesteia                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| T6.3 | Prezintă clar legătura dintre profilul personal și obiectivele pe care trebuie să le realizeze, conform scrisorii de așteptări                                                                                                                                                          |
| T6.4 | Propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului și/sau pentru stabilirea componentei variabile a remunerației, corelați cu obiectivele formulate, adiționali indicatorilor din scrisoarea de așteptări |

### Profilul candidatului pentru postul de tip 2 – post auditor

|           | <b>COMPETENȚE/Descrieri</b>                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>C1</b> | <b>Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice</b>                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| C1.1      | Capacitatea de a integra în organizație principiile de acțiune și metodele de organizare și operare specifice domeniului de activitate al întreprinderii publice.                | Membrul consiliului de administrație are capacitatea de a defini și optimiza permanent structura de organizare, procesele, procedurile, metodele de lucru, metodele de colaborare și de luare a deciziei ce definesc organizația, în așa fel încât aceasta să permită integrarea celor mai recente bune practici în domeniul în care activează întreprinderea publică.<br>Aduce dovezi și exemple concrete din experiența sa profesională. |
| C1.2      | Capacitatea de a găsi și adopta soluții viabile de asigurare a unei infrastructuri și a unei baze materiale moderne suficiente pentru a permite funcționarea optimă a societății | Membrul consiliului de administrație demonstrează capacitatea de a analiza diferența dintre baza materială existentă și cea necesară societății pentru a funcționa la standarde optime de calitate și de performanță, în conformitate cu bunele practici în domeniu, identificate în piața națională și internațională și de a găsi și implementa soluții viabile de reducere a acestei diferențe.                                         |
| C1.3      | Experiență în conducerea societăților/regiilor                                                                                                                                   | Membrul consiliului de administrație are viziune clară, expertiză și cunoștințe de leadership și management general. Urmare a experienței practice și expertizei în domeniul său de activitate, membrul consiliului de administrație este capabil să îndeplinească un rol de conducere, îndrumare și control în legătură permanentă cu ceilalți manageri, cu ceilalți membri ai Consiliului de administrație, precum și cu acționarii.     |
| <b>C2</b> | <b>Competențe profesionale de importanță strategică</b>                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| C2.1      | Competențe fundamentale de strategie în ceea ce privește activitatea societății                                                                                                  | Membrul consiliului de administrație are capacitatea de a acoperi toate activitățile care concură la atingerea unui obiectiv cu resursele necesare, de a aloca sarcini și responsabilități respectând principiile organizării pe proces, de a evalua eficiența unui mod de organizare, de a identifica erorile de organizare și de a eficientiza                                                                                           |

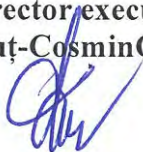


|           |                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |                                                                                                | structuri organizaționale prin regândirea organizării acestora.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2.2       | Competență financiară și de analiză a afacerii                                                 | Membrul consiliului de administratie, ce a optat pentru postul cu studii economice, cu este familiarizat cu cerințele guvernantei financiare și cu practicile contemporane de management financiar, inclusiv responsabilitățile fiduciare ale consiliului și principiile de contabilitate financiară, audit financiar și raportare financiară |
| C2.3      | Abilități de identificare și gestionare a riscurilor specifice managementului întreprinderilor | Membrul Consiliului de administrație are cunoștințe în acest sector de activitate și capacitatea de a identifica oportunități de eficientizare a facilităților de care societatea dispune, în vederea promovării și exploatării potențialului serviciilor oferite de către întreprinderea publică.                                            |
| C2.4      | Experiență în atragerea și gestionarea investițiilor                                           | Membrul consiliului de administratie trebuie să aibă expertiză pentru susținerea și asigurarea implementării proiectelor de investiții ale societății. Înțelege specificul și importanța diferitelor etape din procesul de atragere, implementare și gestionare a investițiilor.                                                              |
| <b>C3</b> | <b>Competențe de guvernanță corporativă</b>                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| C3.1      | Cunoștințe despre principii și bune practici de guvernanță corporativă aplicată                | Membrul consiliului de administratie are experiență și cunoștințe în domeniul guvernantei corporative.<br><br>Cunoaște și aplică principiile guvernantei corporative, le poate operaționaliza pentru întreprinderea publică.                                                                                                                  |
| C3.2      | Capacitatea de a lua decizii                                                                   | Membrul consiliului de administratie dovedește abilitatea de gândire critică și independență, oferă un raționament clar și bazat pe date concrete;<br>Își asumă responsabilitatea deciziilor luate.                                                                                                                                           |
| C3.3      | Cunoștințe despre monitorizarea performanței întreprinderilor publice                          | Membrul consiliului de administratie demonstrează capacitatea de a monitoriza performanța societății și de a crea un sistem de control care să acopere arii multiple.                                                                                                                                                                         |
| <b>C4</b> | <b>Competențe sociale și personale</b>                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| C4.1      | Comunicare interpersonală și instituțională                                                    | Membrul consiliului de administratie demonstrează aptitudini și abilități de relaționare interumană precum extraversiune, agreabilitate, conștiinciozitate, stabilitate emoțională, deschiderea către noi experiențe, nivel de energie, obiectivitate, capacitate de adaptare, tenacitate.                                                    |
| C4.2      | Cunoașterea și aplicarea eticii și integrității în activitatea profesională/managerială        | Membrul consiliului de administratie înțelege principiile etice și conceptul de integritate și le integrează efectiv în modul în care își desfășoară activitatea profesională și managerială. Se                                                                                                                                              |

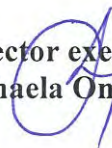
|           |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |                                                                                                                                                                                                     | comportă cu integritate, onestitate și transparență în relațiile cu ceilalți și cu întreprinderea                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>C5</b> | <b>Experiență pe plan local și național</b>                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| C5.1      | Experiență de administrare sau management pe plan local/național                                                                                                                                    | Membrul consiliului de administrație demonstrează o bună înțelegere a reglementărilor și normelor locale/ naționale, evidențiind puncte critice și oportunități de acțiune. Deține experiență și cunoștințe care îi permit adoptarea unor bune practici din mediul local/național.                                                                   |
| C5.2      | Experiență de administrare și management pe plan internațional                                                                                                                                      | Membrul consiliului de administrație demonstrează o bună înțelegere a reglementărilor și normelor internaționale, evidențiind puncte critice și oportunități de acțiune.<br>De asemenea, deține experiență și cunoștințe care îi permit adoptarea unor bune practici din mediul internațional                                                        |
| <b>C6</b> | <b>Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| C6.1      | Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal                                                                                                       | Membrul consiliului de administrație îndeplinește condițiile pentru ocupare postului și se supune restricțiilor funcționarilor publici sau alte categorii de personal                                                                                                                                                                                |
| <b>C7</b> | <b>Competențe specifice acționarilor și autorității publice tutelare</b>                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| C7.1      | Cunoștințe despre domeniul de activitate al societății                                                                                                                                              | Membrul consiliului de administrație demonstrează cunoștințe despre domeniul de activitate al societății, are înțelegere profundă și detaliată a industriei sau sectorului în care operează societatea. Aceste cunoștințe sunt esențiale pentru a lua decizii informate și strategice care pot influența pozitiv performanța și succesul societății. |
| C7.2      | Experiență anterioară în relația cu autoritățile publice, locale/centrale                                                                                                                           | Membrul consiliului de administrație are competențe și cunoștințe acumulate din interacțiunea și colaborarea cu diverse instituții guvernamentale.                                                                                                                                                                                                   |
|           | <b>TRĂSĂTURI</b>                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>T1</b> | Integritate și reputație personală și profesională                                                                                                                                                  | Membrul consiliului de administrație demonstrează un bun renume și o recunoaștere a expertizei sale din partea unor autorități atât în domeniul său de activitate, cât și în domenii mai largi. Se bucură de o apreciere socială solidă.                                                                                                             |
| <b>T2</b> | Orientare către rezultate                                                                                                                                                                           | Membrul consiliului de administrație este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.                                                                                                                                     |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>T3</b> | Capacitate de analiză și sinteză                                                                                                                                                                                                                                                        | Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale. Membrul consiliului de administrație demonstrează capacitate de analiză și sinteză, utile postului pentru care candidează.                                                             |
| <b>T4</b> | Independență                                                                                                                                                                                                                                                                            | Membrul consiliului de administrație posedă o gândire independent și este capabil să ofere provocarea și rigoarea necesare pentru a asista consiliul în nrealizarea unei înțelegeri globale a informațiilor și opțiunilor care facilitează un standard înalt de luarea deciziilor |
| <b>T5</b> | Expunere politică                                                                                                                                                                                                                                                                       | Punctat conform grilei                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>T6</b> | <b>Alinierea cu scrisoarea de așteptări</b>                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| T6.1      | Prezintă clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat în directă corelare cu așteptările acționarilor                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| T6.2      | Formulează aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea în corelare cu contextul acesteia                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| T6.3      | Prezintă clar legătura dintre profilul personal și obiectivele pe care trebuie să le realizeze, conform scrisorii de așteptări                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| T6.4      | Propune indicatori pe care îi consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului și/sau pentru stabilirea componentei variabile a remunerației, corelați cu obiectivele formulate, aditionali indicatorilor din scrisoarea de așteptări |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Director executiv,  
Dănuț-Cosmin Curea



Director executiv,  
Mihaela Onușan



Întocmit,  
Timea Juhász

