

# PROFILUL SI MATRICEA CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETATII APĂ CANAL S.A. GALAȚI

## 1. Contextul organizațional

Apa Canal Galați S.A. este o entitate legală românească, organizată și care funcționează conform prevederilor legale și Actului Constitutiv în vigoare.

Apa Canal Galați S.A., înființată ca Operator Regional în anul 2010, este organizată ca o societate pe acțiuni și este înmatriculată la Registrul Comerțului Galați cu nr. JI 7/1795/2004, având ca principal obiect de activitate gospodărirea resurselor de apă, captarea, tratarea și distribuția apei, precum și colectarea, transportul și evacuarea apelor uzate în emisar.

Societatea este licențiată și autorizată conform legislației în vigoare.

În conformitate cu Tratatul de Aderare la Uniunea Europeană, România și-a asumat obligații care implică investiții importante în serviciile de alimentare cu apă și de canalizare în vederea conformării cu standardele de mediu ale UE.

Înființarea operatorilor regionali (ROC) și implicit delegarea gestiunii serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare către aceștia constituie un proces esențial pentru asigurarea respectării în termenii stabiliți a acquis-ului comunitar și de asemenea pentru dezvoltarea capacității de absorbție a fondurilor și de implementare a viitoarelor proiecte de investiții.

Ca o consecință directă, dezvoltarea sistemelor de apă și de canalizare va juca un rol important în atingerea obiectivelor propuse și în asigurarea unui nivel de 100% de acoperire a serviciilor, la un nivel de calitate conform Directivei Apei și Directivei Apei Uzate.

Asocierea mai multor unități administrativ-teritoriale în scopul de a delega împreună gestiunea serviciilor lor de alimentare cu apă și de canalizare va răspunde, de asemenea, nevoii de a echilibra nivelul de dezvoltare a unităților administrativ-teritoriale și constituie o aplicare a principiului solidarității ca una dintre valorile fundamentale ale Uniunii Europene cu efecte pozitive asupra utilizatorilor.

Prin urmare, soluția propusă pentru rezolvarea acestor probleme o reprezintă organizarea și operarea serviciilor la nivel regional în scopul de a asigura dezvoltarea durabilă și economiile de scară. În vederea acoperirii unei părți dintre măsurile impuse respectarea standardelor UE, România beneficiază de finanțare din partea UE, respectiv prin Fondurile de Coeziune.

Autoritatea publică tutelară este Asociația de Dezvoltare Intercomunitară "Serviciul Regional Apă Galați".

Activitatea societății este organizată cu respectarea următoarelor principii și strategii locale:

- Dezvoltarea unei strategii privind politicile de mediu, care să aibă în vedere revizuirea și îmbunătățirea metodelor protecția mediului pentru a asigura conformarea cu cerințele planului național de conformare;
- Strategia privind managementul operațional, ce va avea drept țintă dezvoltarea serviciilor operaționale, cu următoarele direcții prioritare:
  - Ridicarea calității serviciului prin realizarea investițiilor de reabilitare, modernizare și dezvoltare, furnizate atât din surse proprii cât și atrase (POIM, fonduri coeziune, buget de stat, buget local, etc);
  - Permanentă evaluare a raportului cantitate/calitate la nivelul întregului operator, atât în plan operațional, dar și atitudinal al subdiviziunilor de exploatare și mentenanță, pentru îmbunătățirea activității serviciului;
- Strategia consumatorului, urmărindu-se în acest sens satisfacerea nevoilor consumatorilor prin asigurarea calității și cantității serviciilor așteptate de aceștia;
- Strategia de control și de reducere a pierderilor de apă prin reabilitarea rețelei de distribuție cât și a celei de canalizare, pentru diminuarea acestora și scăderea riscului pentru sănătatea publică.

## 2. Priorități strategice

Societatea are următoarele obiective strategice:

1. Modernizarea infrastructurii (rețele de apă potabilă și canalizare, stații de tratare și de epurare a apei) prin investiții din surse proprii și atrase pentru creșterea eficienței activității și asigurarea protecției mediului;

2. Înlocuire conductelor cu grad avansat de uzură și durata de viață expirată;
3. Înlocuire agent dezinfectant Clor cu Dioxid de clor și Hipoclorit de Sodiu;
4. Înlocuire agent de coagulare Sulfat de Aluminiu cu Policloruri de Aluminiu;
5. Gestionarea nămolului din Stațiile de Epurare și Stațiile de Tratare a Apei și identificarea de căi de valorificare a acestuia;
6. Continuarea implementării Strategiei de Management a Activelor;
7. Dezvoltarea unui sistem eficient de comunicare cu clientul care să asigure circulația rapidă a informației;
8. Dezvoltarea de programe de instruire continuă a personalului;
9. Utilizarea eficientă a apei potabile la consumatorii casnici prin inițierea de programe de educare/conștientizare;
10. Reducerea consumului de energie, resurse, materii prime, materiale în vederea minimizării costurilor;
11. Menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management integrat calitate, mediu, sănătate și securitate în muncă;
12. Continuarea implementării Strategiei de operare și mentenanță care să conducă la scăderea costurilor cu reparațiile și a costurilor de capital pentru investiții prin Planificarea fizică și financiară a mentenanței;
13. Reducerea pierderilor de apă prin metode active (achiziționarea și punerea în exploatare de tehnologii de ultimă generație, montarea de debitmetre și senzori de presiune în rețea, întocmirea periodică a balanței apei, etc);
14. Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor prin planificarea și furnizarea unor servicii care anticipează nevoile și așteptările clienților, la un cost rezonabil.

### **3. Profilul Consiliului**

**Consiliul de Administrație (denumit în continuare „Consiliul”)** este responsabil pentru asigurarea unui puternic control fiduciar, în conformitate cu legislația statutară în vigoare, cerințele reglementare, codurile naționale și standardele internaționale de bune practici în domeniul guvernantei corporative.

**Consiliul** va fi format din 7 (șapte) membri. Societatea este administrată în sistem unitar. Având în vedere delegarea atribuțiilor de conducere către directori, majoritatea membrilor consiliului de administrație va fi formată din administratori neexecutivi și independenți în sensul art. 1381 din Legea 31/1990 a societăților, republicată, cu modificările și completările ulterioare. În cadrul Consiliului de Administrație vor funcționa două comitete: Comitetul de Audit și Comitetul de Nominalizare și Remunerare.

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

Fiecărui membru al Consiliului de Administrație îi este cerut să înțeleagă pe deplin responsabilitățile Consiliului, să aibă o viziune pe termen lung și să ofere contribuții valoroase, să arate dedicație pentru rolul său prin pregătire minuțioasă, disponibilitate și punctualitate; dedicație pentru îmbunătățirea continuă a societății, integritate, independență, să ia numai decizii pentru binele organizației, și probitate.

#### **A. Capabilități necesare ale Consiliului**

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

Consiliul trebuie să fie compus în așa fel încât să existe o experiență a consiliului în domeniile care oglindesc activitatea companiei și anticipează provocările companiei în anii următori. Un membru al consiliului poate avea mai multe domenii de expertiza/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 substanța discuțiilor și activităților membrilor Consiliului. Cu toate acestea cel puțin un membru al Consiliului este indicat să aibă și acest tip de experiență sectorială. De asemenea este esențial ca toți membrii CA să aibă o educație economică adecvată și o bună înțelegere a principalilor termeni economici specifici administrării unor societăți și de guvernare corporativă. Cel puțin unul dintre membrii Consiliului de Administrație va avea și experiența în mediu privat pentru a se asigura armonizarea între mediul public și cel privat.

Consiliul este responsabil pentru:

- Dezvoltarea unui proces adecvat pentru determinarea scopului, viziunii și valorilor organizației, modul de dezvoltare în cadrul organizației și de revizuire;
- Participarea la procesul de dezvoltare a strategiilor și asigurarea faptului că strategia este implementată în așa fel încât organizația să poată genera toată valoarea potențială;
- Monitorizarea managementului prin dezvoltarea și utilizarea proceselor și sistemelor eficiente pentru determinarea criteriilor de performanță adecvate pentru organizație, cum sunt monitorizarea performanțelor, managementul riscului, conformitatea, cum sunt identificate nevoile de dezvoltare și cum sunt implementate planurile de îmbunătățire continuă;
- Aderarea și raportarea la standardele minime legale și reglementare, luând în considerare interesul angajaților și cel al acționarilor.

Se vor aplica următoarele reguli generale obligatorii privind componența Consiliului:

- a) cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani;
- b) nu poate fi mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice;
- c) majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 1382 din Legea nr. 31/1990, republicată cu modificările și completările ulterioare;
- d) evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilități prevăzute de OUG 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și Legea 31/1990 republicată, cu modificările și completările ulterioare.

## **B. Profilul individual al membrilor Consiliului**

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

### **a) Competențe specifice sectorului de activitate**

Cunoștințe despre domeniul de activitate al societății, tendințele pe piața imobiliară, modele de afaceri și strategii relevante cunoștințe despre reglementările specifice serviciilor publice.

### **b) Competențe profesionale de importanță strategică/tehnică**

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

- Bune cunoștințe tehnologice (în unul sau mai multe dintre domeniile următoare: finanțe, tehnologia informației, managementul de proiect, achiziții, drept comercial, etc.) pentru a sprijini analiza strategică a operațiunilor organizaționale;
- Cunoștințe despre procesul strategic și abilitatea de a evalua opțiuni strategice și riscuri, de a identifica priorități strategice și de a contribui la direcția strategică a organizației;
- Cunoștințe despre guvernarea financiară și practici contemporane de management financiar, inclusiv abilitatea de a folosi date financiare pentru evaluarea poziției financiare și de a comunica în clar așteptările și acțiunile necesare pentru a maximiza performanța financiară a organizației;
- Cunoștințe de sisteme pentru managementul riscului, inclusiv abilitatea de a identifica, cuantifica și propune strategii pentru managementul riscului.

### c) **Governanta corporativă**

O puternică înțelegere a principiilor și practicilor de Guvernanță Corporativă, inclusiv dar nu limitat la: rolurile și responsabilitățile directorilor, luarea deciziilor, gândire strategică și previziuni, monitorizarea performanței.

- Roluri și responsabilități;
- Luarea deciziilor;
- Monitorizarea performanței;
- Cunoașterea din interior a bunelor practici de guvernanță întreprinderii publice este considerată o caracteristică importantă.

### d) **Social și personal**

De la candidatul ideal se așteaptă:

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

## MATRICEA CONSILIULUI

### I. DESCRIEREA MATRICEI

**Matricea postului pentru poziția de Administrator la APA CANAL S.A.** 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.

#### 1.1. Criterii

Reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din matricea postului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea individuală a candidaților pentru postul de Administrator.

#### **Obligatoriu (Oblig.) sau Opțional (Opt.)**

Precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selectează obligatoriu) sau nu (selectează opțional).

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

Indică importanța relativă a competenței ce este evaluată. O valoare a ponderii apropiată de 1 indică o importanță crescută a competenței, în timp ce valorile apropiate de 0 indică o importanță scăzută.

#### **Totaluri**

##### **a) Total**

Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru candidați, (calculat ca suma punctajelor de pe fiecare rând).

##### **b) Total ponderat**

Valoarea totală ponderată a unui anumit criteriu pentru candidați (calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloană multiplicată cu ponderea criteriului).

## 1.2. Grila de punctaj a criteriilor

### Descrierea rândurilor matricei

<b>Competențe</b>	Combinăția de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de Director Economic.	Grila de punctaj de la 1 până la 5
<b>Trăsături</b>	O calitate distinctă sau caracteristică a individului.	Grila de punctaj de la 1 până la 5
<b>Alte condiții eliminatorii</b>	Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise.	Grila de punctaj de la 1 până la 5
<b>Subtotal</b>	Punctajul total pentru candidați individual pe grupuri de criterii.	$\sum$ (punctajelor pentru fiecare grup de criterii pentru un candidat )
<b>Subtotal ponderat</b>	Însumarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.	$\sum$ (punctaj criteriu * pondere criteriu)
<b>Total</b>	Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru candidați.	$\sum$ (punctajelor pentru fiecare coloană)
<b>Total ponderat</b>	Suma subtotalurilor ponderate.	$\sum$ (subtotalurilor ponderate)
<b>Clasament</b>	Clasificarea candidaților pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.	

## 1.3. Descrierea grilei de punctaj a competențelor

Scor	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică	Nu este necesar să aplicați sau să demonstrați această competență.
1	Novice	Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază.
2	Intermediar	Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijin extern. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Înțelegeți și puteți discuta termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență;</li> <li>- Faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri.</li> </ul>
3	Competent	Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul persoanelor cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor;</li> <li>- Înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.</li> </ul>

4	Avansat	<p>Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistență. Sunteți recunoscut/ă în cadrul organizației curente ca un (o) expert(ă) în această competență, sunteți capabil/ă să oferiți ajutor și aveți experiență avansată în această competență.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de nivel executiv superior;</li> <li>- Sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.</li> </ul>
5	Expert	<p>Sunteți cunoscut/ă ca un (o) expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple poziții de conducere;</li> <li>- Sunteți privit/ă ca un (o) expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către organizație și/sau organizațiile din afară.</li> </ul>

#### 1.4. Descrierea grilei de punctaj a trăsăturilor

Rating	1	2	3	4	5
Reputație personală și profesională	Incidente majore		Incidente minore		Fără incidente
Integritate	Lipsă de integritate		Abateri minore de la etică		Persoană integră
Independență	Influențabil		Ușor influențabil		Neinfluențabil
Expunere politică	Foarte expus		Expunere medie		Fără expunere
Abilități de comunicare interpersonală	Lipsă de abilități		Abilități medii		Abilități ridicate
Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor	Intenția exprimată nu se aliniază		Intenția exprimată se aliniază parțial		Intenția exprimată se aliniază
Diversitate de gen	Masculin		Feminin		

#### 1.5. Descrierea grilei de punctaj a condițiilor prescriptive și proscriptive

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare economice	Lungă durată		Master		Doctor
Înscrieri în cazierul judiciar zero					0
Înscrieri în cazierul fiscal zero					0
Experiență în managementul financiar al companiilor mari (nr.ani)	</=5	6	7	8	>/=9

## II. CRITERII FOLOSITE ÎN CADRUL MATRICEI - DESCRIERE ȘI INDICATORI ASOCIAȚI

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

### A. COMPETENTE

#### 1. **Competențe specifice sectorului întreprinderii publice**

- 1.1. Activitate în instituții/ societăți publice - 5(cinci) ani
- 1.2. Experiență în conducerea instituției publice/societăți servicii publice
- 1.3. Competențe în top management al instituțiilor publice/societăți servicii publice

**Descriere:** cunoaște sectorul în care funcționează societatea, evoluțiile viitoare, modele și strategii relevante de afaceri și poate articula poziționarea competitivă a societății în raport cu alte societăți din sector.

#### **Indicatori:**

- Familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează societatea
- Cunoaște care sunt jucătorii cheie ai industriei și modul în care relaționează aceștia
- Înțelege peisajul competitiv și cum influențează acesta organizația și sectorul ca întreg
- Se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare, evoluții și forțe (sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice, etc.) care modelează industria
- Împărtășește cunoștințele și perspectivele industriei cu alți membri ai consiliului în sprijinul procesului de luare a deciziilor
- Poate referi indicatori de performanță corporativă la tendințele industriei.

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

- 2.1. Competențe superioare tehnice, economice, juridice
- 2.2. Experiența în conducerea executivă sau administrativă
- 2.3. Capacitate de luare a deciziilor și de evaluare a impactului deciziilor asupra întreprinderii și angajaților acesteia

**Descriere:** înțelege rolul consiliului în oferirea unei direcții strategice pentru organizație pe termen lung poate evalua opțiunile strategice și riscuri, identifica prioritățile strategice și poate contribui la consiliu prin prezentarea de direcții strategice executivului, în scopul de a oferi valoare și creștere pentru organizație pe termen lung.

#### **Indicatori:**

- Contribuie la definiția consiliului referitor la viziunea organizației, valorile și scopul care ghidează strategia;
- Poate articula obiectivele strategice ale organizației și poziția strategică curentă;
- Alături de alți membri ai consiliului, monitorizează mediul extern pentru schimbări ce pot afecta organizația;
- Poate analiza informații competitive și date de referință;
- Poate identifica, revizui, evalua sau provoca presupuneri pe care se bazează analiza SWOT;
- Notifică consiliul cu privire la problemele cu implicații posibile financiare sau contabile;
- Ajută membrii consiliului să înțeleagă potențialele implicațiile financiare ale deciziilor specifice
- Explică aspectele financiare și contabile într-un mod care poate fi ușor de înțeles de către membrii consiliului care au un nivel scăzut de competență financiară;
- Efectuează dezvoltarea unei viziuni analitice independente a consiliului privind bunăstarea financiară și mediul de control financiar al organizației.

#### 3. **Governanță corporativă**

- 3.1. Experiența în governanță corporativă

**3.2.** Studii economice sau juridice și experiența în domeniul economic, juridic, contabilitate, audit sau financiar de cel puțin 5 ani

**3.3.** Experiența și cunoștințe în conducerea organizațiilor mari

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

**Indicatori:**

- Familiarizat/ă cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernare corporativă fundamentale
- Înțelege cadrul guvernării corporative în care operează societatea, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante
- Demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate
- Înțelege structura de responsabilitate și cum diverse organisme relaționează unul cu celălalt Autoritatea Publică Tutelară, consiliul și executivul societății.
- Înțelege structura și compoziția consiliului
- Înțelege funcțiile și responsabilitățile consiliului

**4. Social și personal**

**4.1.** Abilități de comunicare și negociere

**4.2.** Capacitate de analiza și sinteza

**4.3.** Abilități de relaționare

**Descriere:** contribuie la luarea deciziilor în cadrul consiliului prin exercitarea de gândire și judecată independente, considerând binele pe termen lung al organizației, și nu doar rezultatele pe termen scurt.

**Indicatori:**

- Nu este predispus/ă la decizii pripite ci mai degrabă cântărește problemele și ia în calcul opțiunile și riscurile, fără amânare
- Ia decizii bazate pe analiză, înțelepciune, experiență și raționament
- Se consultă cu alții pentru perspective diferite
- Alocă timp pentru a cerceta probleme cu care nu este familiar/ă

**5. Experiența pe plan local și internațional**

**5.1.** Notorietate plan local

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

**Indicatori:**

- Este căutat/ă de către alții pentru sfaturi și soluții
- Caută să ofere claritate discuțiilor
- Este capabil/ă să organizeze și să utilizeze informația cu eficiență
- Ia decizii în timp util, folosind informații incomplete, acolo unde este nevoie, pentru a putea respecta termene limită importante.
- Relaționează cu succes cu alții indiferent de poziție, putere, influență sau status

**6. Specifice acționarilor (neincluse deja în alte criterii)**

**6.1.** Aptitudini de coordonare

**6.2.** Spirit organizatoric

**6.3.** Orientare către rezultate

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

**Indicatori:**

- Exercițiu o judecată independentă și oferă o părere obiectivă după o atentă evaluare a tuturor problemelor;
- Poate vedea cum modificarea unei componente variabile a sistemului influențează ansamblul;
- Poate modela problema în termeni abstracti;
- Nu trage concluzii pripite chiar dacă se afla în situații de stres;
- Poate sintetiza informația și să identifice elementele importante;
- Poate formula soluții pe baza analizei făcute și poate argumenta în mod logic soluția propusă, punctând părțile ei forte și punctele ei slabe.

**7. Altele**

**7.1.** Experiența în formarea echipelor/colectivelor de personal și planificarea succesiunii în cadrul acestora

**7.2.** Experiența în coordonarea echipelor/colectivelor de personal și planificarea succesiunii în cadrul acestora

**7.3.** Experiența în dezvoltarea echipelor/colectivelor de personal și planificarea succesiunii în cadrul acestora.

**Descriere:** poate forma, coordona, dezvolta, descompune și ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a înțelege de ce sistemul a ajuns acolo unde este și a previziona evoluția aceluși sistem în condițiile modificării unui element component.

**Indicatori:**

- Investește timp și energie pentru a-i cunoaște pe cei cu care trebuie să interacționeze;
- Este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației;
- Poate detensiona situații conflictuale;
- Poate negocia cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe.

**B. TRĂSĂTURI**

**1. Etică și integritate**

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

**Indicatori:**

- Înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui consiliu, și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională;
- Plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte;
- Se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din consiliu;
- Vorbește cu onestitate și sinceritate;
- Tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat;
- Dezvăluie "interese" ce pot cauza părtinire și subiectivitate în dezbaterile consiliului; se abține de la deciziile consiliului de administrație ce pot crea conflicte de interese;
- Păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor consiliului;
- Se comportă în concordanță cu propriile valori și cu cele ale organizației.

**2. Independență**

**Descriere:** posedă o gândire independentă și este capabil/ă să ofere provocarea și rigoarea necesare pentru a asista consiliul în realizarea unei înțelegeri globale a informațiilor și opțiunilor care facilitează un standard înalt de luarea deciziilor.

**Indicatori:**

- Este dispus/ă să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente în detrimentul potențial personal;
- Încurajează discuția riguroasă și încurajează opinii diverse pentru a putea preveni și stimula gândirea de grup;
- Adoptă o abordare critică și pune sub semnul întrebării în mod activ ipotezele și testează presupuzițiile;
- Solicită clarificări și explicații.
- Este dispus/ă să conteste status quo-ul și modul tradițional de a face lucrurile.

### **3. Expunere politică**

**Descriere:** relevă gradul în care un candidat este expus pe scena politică

### **4. Memorie organizațională**

**Descriere:** Înțelege rolurile și responsabilitățile membrilor consiliului, înțelege obligațiile asociate cu responsabilitatea fiduciară și recunoaște distincția între direcția strategică și cea operațională.

### **5. Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor**

**6. Altele:** Poate soluționa diferențele cu minimum de impact, poate obține concesiile fără a deteriora relațiile și poate fi direct/ă și puternic/ă, dar și diplomat/ă.

### **C. Cerințe prescriptive și proscriptive (condiții eliminatorii)**

- **Număr de mandate**
- **Ani de când este director executiv în organizație, unde este cazul**

## **III. UTILIZAREA MATRICEI**

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

- 1. Informări privind procesul de evaluare a consiliului în funcție**
  - a.** Dezvoltarea instrumentelor de evaluare pentru stabilirea eficienței și performanței consiliului (inclusiv autoevaluare și evaluare de către terțe părți);
  - b.** Informare referitoare la monitorizarea comportamentului individual al membrilor consiliului în diferitele lor roluri;
  - c.** Identificarea punctelor forte și a punctelor slabe ale consiliului prin matricea consiliului în funcție. În vederea configurării structurii comitetului de nominalizare și remunerare al consiliului și a altor mecanisme, inclusiv apelarea la servicii profesionale externe, pentru asigurarea abilității consiliului de a-și atinge capacitățile necesare și îndeplini responsabilitățile fiduciare.
- 2. Informări referitoare la desfășurarea programelor pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului**
  - a.** Asistență privind elaborarea programelor în domeniul guvernancei corporative pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului, directori;
  - b.** Oferirea descrierilor și a indicatorilor de competențe ce pot fi folosiți în dezvoltarea studiilor de caz și a altor materiale de studiu pentru cursurile formale de guvernare corporativă ale consiliului.
- 3. Oferirea unui standard comun, formal, transparent și riguros pentru procesul de evaluare și selectare a candidaților pentru funcția de membru în consiliu**
  - a.** Notarea tuturor candidaților pentru consiliu conform unui standard comun;
  - b.** Formularea întrebărilor pentru interviul candidaților;
  - c.** Informare referitoare la descrierea profilelor de candidat;
  - d.** Informare referitoare la anunțul consiliului pentru postul(urile) vacant(e).

4. Informare referitoare la elaborarea proceselor formale de inițiere pentru noii membri ai consiliului
  - a. Ghidarea președintelui consiliului în explicarea așteptărilor de comportament pentru consiliu ca întreg și membrii individuali ai consiliului în particular;
  - b. Informare referitoare la elaborarea programelor formale de inițiere și a evenimentelor asociate.
  - c. Scopul analizei numerice este acela de a clarifica avantajele și dezavantajele, punctele forte, zonele pentru dezvoltare și dimensiunile activității consiliului de administrație pe care consiliul le poate îmbunătăți, fie și temporar, cu ajutorul serviciilor profesionale sau prin cooptarea comitetelor de expertiză cu scopul de a se alinia cu îndatoririle fiduciare și îndatoririle de îngrijire.

Anexa 1 la prezenta reprezintă Matricea Consiliului de Administrație și face parte integrantă din Profilul Consiliului de Administrație.

#### **EXPERT INDEPENDENT**