

Profilul și matricea Consiliul de administrație și a candidatului pentru poziția de membru în Consiliul de administrație al societății Clujana S.A.**Secțiunea I. Profilul membrilor Consiliul de administrație al societății Clujana S.A.**

Profilul Consiliului de Administrație este întocmit în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și ale Hotărârii Guvernului nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

În conformitate cu prevederile art.1 pct.18 din normele metodologice, profilul consiliului reprezintă o identificare a capacităților, trăsăturilor și cerințelor pe care consiliul trebuie să le dețină la nivel colectiv, având în vedere contextul organizațional, misiunea, așteptările exprimate în scrisoarea de așteptări și elementele de strategie organizațională existente sau ce trebuie dezvoltate. Profilul conține și matricea consiliului de administrație, care conferă o expresie a acestor capacități pe care consiliul trebuie să le posede la nivel colectiv, printr-un set de competențe, abilități, alte condiții eliminatorii, ce trebuie îndeplinite individual și colectiv de membrii consiliului.

Astfel, în temeiul prevederilor art. 23 alin.(1) din Normele metodologice, profilul consiliului de administrație, se bazează pe următoarele componente:

- a) analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale consiliului, în particular;
- b) matricea profilului consiliului.

A. Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale consiliului, în particular**1. Prezentarea Societății**

CLUJANA S.A. este o societate pe acțiuni care are ca obiect principal de activitate fabricarea de incaltaminte.

Fabrica a fost înființată în anul 1911 de familia Renner, sub denumirea de „Fabrica de Piele Frații Renner & Co”. După primul război mondial a devenit societate pe acțiuni, schimbându-și denumirea în "Dermata" și devenind cea mai mare fabrică de încălțăminte din România.

În 1948 a fost naționalizată de guvernul comunist, în anii 80 fabrica ajunge cea mai mare de acest gen din estul Europei. Avea 8.000 de angajați, cu secții proprii de tăbăcărie, fabrici de tălpi, de încălțăminte și articole din cauciuc.

După revoluție fabrica decade, ajungând să fie declarată falimentară în 1999 și închisă.

În 2003, Guvernul a decis trecerea pachetului de acțiuni majoritar în proprietatea Județului Cluj și administrarea Consiliului Județean. Datoria de 5 milioane de euro față de stat a fost convertită în acțiuni în 2004, AVAS devenind acționar majoritar, cu 80% din acțiuni. Administrarea companiei a fost cedată apoi de către AVAS către Consiliul Județean Cluj, care deține 93,16% din acțiuni, 6,83% din acțiuni fiind deținute de alți acționari.

Ulterior în 2004 se redeschide o secție a fabricii cu doar 35 de angajați, secție care se extinde de-a lungul anilor, ajungând în 2009 la peste 300 de angajați. 90% din producția actuală este exportată.

În anul 2017, societatea Clujana S.A. a solicitat deschiderea procedurii generale a insolvenței, solicitare care a fost admisă, iar în perioada 2017-2020 societatea a urmat pașii procedurii generale a insolvenței.

În anul 2020, judecătorul sindic a hotărât admiterea cererii formulate de administratorul judiciar și a dispus închiderea procedurii generale a insolvenței debitoarei Clujana S.A. și reinsertia societății în activitatea economică.

2. Reglementări legale și recomandări de bune practici

În baza prevederilor O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și Hotărârea de Guvern nr. 722/2016, coroborat cu prevederile Legii nr. 31/1990 a societăților cu modificările și completările ulterioare:

1. Consiliul de administrație al Clujana S.A. va fi alcătuit din 3 membri după cum urmează:

- 2 membri trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani;

- 1 membru cu vechime în muncă de minim 3 ani și experiență în administrarea sau managementul unor societăți inclusiv societăți din sectorul privat;

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

3. 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;

4. Nu pot fi administratori persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile ori care au fost condamnate pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, infracțiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare.

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

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

7. Membrii consiliului de administrație dețin experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus.

8. Mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani. Mandatul administratorilor care și-au îndeplinit în mod corespunzător atribuțiile poate fi reînnoit ca urmare a unui proces de evaluare, dacă prin actul constitutiv nu se dispune altfel. Mandatul administratorilor numiți ca urmare a încetării, sub orice formă, a mandatului administratorilor inițiali coincide cu durata rămasă din mandatul administratorului care a fost înlocuit.

3. Poziționarea strategică a societății

Pentru poziționarea strategică în vederea determinării profilului consiliului, în conformitate cu art.25 alin.(1) din Normele metodologice ale Hotărârii nr. 722/2016, se va avea în vedere: scrisoarea de așteptări, planul de administrare (după caz), tendințe de reglementare și de piață pe termen mediu și lung și modelul de afaceri.

4. Responsabilitățile Consiliului de Administrație

Tipul de administrare: unitar

Comitetele care funcționează în cadrul consiliului:

- Comitetul de nominalizare și remunerare
- Comitetul de audit

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 adunarea generală a acționarilor.

Consiliul de Administrație își desfășoară activitatea în conformitate legislația în vigoare, având ca responsabilități principale:

- a) stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății și asigurarea îndeplinirii acestora;
- b) stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, asigurarea îndeplinirii acestora, precum și aprobarea planificării financiare;
- c) delegarea conducerii societății unuia sau mai multor directori, numindu-l pe unul dintre ei director general, conform prevederilor art. 35 din OUG nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare;
- d) declanșarea, procedurii de selecție a directorilor, în caz de vacanță a unuia sau a mai multor posturi de directori, în termen de 30 de zile de la vacantare, această procedură trebuind să fie finalizată în termen de cel mult 150 de zile de la declanșare;
- e) numirea, la recomandarea comitetului de nominalizare și remunerare, în urma unei proceduri de selecție pentru poziția respectivă a directorilor societății – întreprindere publică;
- f) revocarea directorilor;
- g) stabilirea remunerației directorilor, cu încadrarea în limitele stipulate în OUG nr. 109/2011 cu modificările și completările ulterioare;
- h) supravegherea activității directorilor;
- i) organizarea adunării generale a acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;
- j) elaborarea, în termen de maxim 30 de zile de la data numirii sale, a unei propuneri pentru componenta de administrare a planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari. Componenta de administrare se completează cu componenta managerială elaborată de directori conform prevederilor art. 36 alin. (1) din OUG 109/2011, cu modificările și completările ulterioare;
- k) aprobarea componentei de management și a planului de administrare, în integralitate;
- l) convocarea adunării generale a acționarilor, în termen de 5 zile de la aprobarea planului de administrare, în vederea negocierii și aprobării de către adunarea generală a acționarilor a indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari rezultați din planul de administrare;
- m) evaluarea anuală a activității directorilor, această evaluare vizând atât execuția contractului de mandat, cât și a componentei de management a planului de administrare, raportul de evaluare fiind publicat pe pagina de internet a autorității tutelare, conform celor stipulate la art. 36 alin. (5) din OUG nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare;
- n) adoptarea, în termen de 90 de zile de la data numirii, unui cod de etică, care se publică, prin grija președintelui consiliului de administrație, pe pagina de internet a societății – întreprindere publică, pe întreaga durată a mandatului acestora;
- o) întocmirea și prezentarea în fiecare semestru, în cadrul adunării generale a acționarilor, a unui raport asupra activității de administrare, care include și informații referitoare la execuția contractelor de mandat ale directorilor, detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății și la raportările contabile semestriale ale societății;
- p) elaborarea unui raport anual privind activitatea societății, în luna mai a anului următor celui cu privire la care se raportează. Raportul se publică pe pagina de internet a societății; (art. 56 din OUG nr. 109/2011);
- q) verificarea funcționării sistemului de control intern/managerial, implementarea politicilor contabile și realizarea planificării financiare;
- r) aprobarea, potrivit competențelor stabilite de lege, a investițiilor ce urmează a fi realizate de societate cu respectarea normelor legale în vigoare;
- s) propunerea spre aprobarea adunării generale ordinare a acționarilor bugetului de venituri și cheltuieli și a situațiilor financiare anuale ale societății pe acțiuni;

t) răspunderea privind administrarea legală și eficientă a întregului patrimoniu;

u) aprobarea organigramei și statului de funcții, corespunzător necesităților activității societății și transmite spre aprobare autorității publice tutelare – Consiliul Județean Cluj;

v) analizarea bilanțului contabil anual și supunerea aprobării și publicării acestuia, potrivit prevederilor legale;

w) aprobarea și luarea altor măsuri, cu excepția celor date, potrivit legii, în competența altor organe.

5. Capacități, trăsături și cerințe ale membrilor Consiliului de Administrație/ale candidatului:

Profilul personizat al consiliului de administrație al societății Clujana S.A. trebuie să reflecte competențele, aptitudinile și experiența necesare în vederea unei bune guvernante, în raport cu cerințele contextuale și cu obiectivele societății, reflectate în scrisoarea de așteptări.

Astfel, se impune ca membrii Consiliului de administrație să satisfacă următoarele cerințe contextuale, criterii și condiții:

- studii: superioare absolvite cu diplomă de licență sau echivalent;
- Să înțeleagă rolul societății, poziționarea acesteia în piață, constrângerile cu care aceasta se confruntă;
- Să aibă capacitatea de a identifica și operaționaliza rapid soluții optime care să răspundă în mod eficace constrângerilor sociale, economice, financiare, juridice și tehnice cu care se confruntă societatea;
- Să aibă capacitatea de a analiza mai întâi situații diverse, apoi de a lua decizii corecte în timp util, decizii optime societății;
- Să fie capabili ca prin măsuri și acțiuni potrivite să inspire întregii societăți dorința de a depune eforturile necesare pentru atingerea obiectivelor strategice;
- Să aibă capacitatea de a instaura o cultura organizațională bazată pe înțelegerea și satisfacerea nevoilor clienților, pe calitate și performanță;
- Să aibă minimum de cunoștințe, aptitudini și experiența necesară pentru a-și îndeplini cu succes mandatul de administrator;
- Să cunoască responsabilitățile postului și să-și poată forma viziuni pe termen mediu și lung;
- Să aibă capacitatea de a-și asuma responsabilitatea față de întregul consiliu și să dea dovadă de independență;
- Să dea dovadă de integritate, onestitate și transparență în relațiile cu ceilalți membri și cu societatea;
- Să aibă cunoștințele necesare, aptitudini și experiență în critica constructivă, munca în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea consiliului ca întreg;
- Să fie familiarizat cu cerințele de guvernanță corporativă;
- Să înțeleagă importanța evaluării și medierii riscurilor organizaționale și să fie familiarizat cu metodologiile și procesele de management al riscului.
- Să exercite concomitent cel mult 3 mandate de administrator și/sau de membru al consiliului de supraveghere în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României.

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

Cerințele de mai sus sunt obligatorii și reprezintă o condiție esențială pentru accesarea în consiliul de administrație și, implicit, în procesul de selecție. Pentru constituirea Consiliului de Administrație, majoritatea membrilor trebuie să fie administratori neexecutivi și independenți.

Diversificarea competențelor, a studiilor și a experienței profesionale în anumite domenii, genul, vârsta, etnia, pot constitui o componentă mixtă și echilibrată a consiliului asigurându-i o diversitate, ca întreg.

Nu este obligatoriu ca toți membrii Consiliului de Administrație să aibă experiență profesională în sectorul de activitate în care activează societatea, întrucât pluralitatea de experiențe profesionale poate oferi substanța discuțiilor și activităților consiliului.

Armonizarea experienței din mediul privat cu experiența din mediul public este de dorit, fără ca tipul acesta de experiență să devină o condiție obligatorie.

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

B. Matricea membrilor Consiliul de administrație al societății Clujana S.A./ a candidatului

În aplicarea prevederilor art. 29 din normele metodologice, scopul analizei numerice din cadrul matricei este acela de a clarifica avantajele și dezavantajele, punctele forte, zonele pentru dezvoltare și dimensiunile activității consiliului pe care le poate îmbunătăți.

	Criteria	Oblig /Opt	Pondere
I. Competente	1. Competențe specifice sectorului		
	1.1. Capacitatea de a gestiona tehnic, comercial și economic infrastructura societății	Oblig	1
	1.2. Capacitatea de a identifica și implementa soluții creative strategii de marketing pertinente bazate pe un marketing-mix realist	Oblig	1
	1.3. Aprovizionare activă strategică și cumpărări strategice	Oblig	1
	1.4. Capacitatea de a uni interesele autorității publice tutelare cu cele ale întreprinderii publice	Oblig	1
	2. Competențe profesionale de importanță strategică / tehnică		
	2.1. Planificare strategică	Oblig	1
	2.2. Marketing și orientare către rezultate	Oblig	1
	2.3. Managementul investițiilor	Oblig	1
	2.4. Management financiar	Oblig	1
	3. Competențe de guvernare corporativă		
	3.1. Management prin obiective	Oblig	0,5
	3.2. Organizare și optimizarea proceselor	Oblig	0,5
	3.3. Monitorizarea activă a performanței	Oblig	1
	3.4. Managementul riscului	Oblig	1
	3.5. Capacitatea de a raporta susținut și fidel rezultatele cantitative și calitative către autorități	Oblig	1
	4. Experiența pe plan local și național		
4.1. Experiența în înțelegerea reglementărilor și normelor în vederea adoptării unor bune practici din mediul local/național	Oblig	1	
II. Trasaturi	1. Reputația personală și profesională		
	1.1. Credibilitate	Oblig	0,5
	1.2. Independență și atitudine	Oblig	0,5
	1.3. Capacitate de relaționare personală și instituțională	Oblig	1
	1.4. Capacitate de asumare a responsabilităților	Oblig	1
1.5. Aliniere cu scrisoarea de așteptări	Oblig	1	
III. Cerințe prescriptive și	1. Studii superioare în domeniul economic sau juridic absolvite cu diplomă de licență sau echivalent**	Oblig	-
	2. Experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, audit sau financiar de cel puțin 5 ani**	Oblig	-
	3. Studii superioare absolvite cu diplomă de licență sau echivalent***	Oblig	

	4. Cel puțin 3 ani de vechime în muncă și experiență în administrarea sau managementul unor societăți, inclusiv societăți din sectorul privat; ***	Oblig	-
	5. Alte studii finalizate cu diplomă în domenii relevante	Opt.	-
	6. Înscriseri în cazierul judiciar	Oblig	-
	7. Înscriseri în cazierul fiscal	Oblig	-
	8. Număr mandate concomitente	Oblig	-
	9. Statutul de funcționar public sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare sau al altor instituții publice	Oblig	-

*la cerințele prescriptive și proscriptive nu se aplică ponderi

** se aplică pentru cele 2 posturi de ec/jur. Restul nu aplică

*** se aplică pentru cele 5 posturi cu 3 ani vechime în muncă. Restul nu aplică

Calcul matrice conform H.G. 722/2016

Orizontală

Total= Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și candidații nominalizați, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.

Total ponderat= Valoarea totală ponderată a unui anumit criteriu pentru administratorii și candidații nominalizați [calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloană multiplicată cu ponderea criteriului (prevăzută la punctul C)].

Pragul minim colectiv= Nivel procentual din potențialul maxim al competențelor individuale agregate care trebuie îndeplinite de toți membrii consiliului, pentru îndeplinirea capacităților necesare consiliului ca întreg (calculat ca punctaj minim acceptat pentru criteriu în total/[numărul candidați sau membri x punctajul maxim]x 100).

Pragul curent colectiv= Nivel procentual calculat ca raport între: Total/(numărul candidați sau membri x punctaj maxim) x 100.

Verticală

Subtotal= Punctajul total pentru administratori și candidați nominalizați individuali pe grupuri de criterii [calculat ca suma punctajelor pentru fiecare grup de criterii (competențe, trăsături, condiții care pot fi eliminatorii) pentru un administrator sau candidat nominalizat].

Subtotal ponderat= Însurarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.

$\Sigma(\text{punctaj criteriu} \times \text{pondere criteriu})$

Total= Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și candidații nominalizați individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).

Total ponderat= Suma Subtotalurilor ponderate.

Clasament= Clasificarea candidaților nominalizați pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.

Criterii de competență și trăsături folosite în cadrul matricei Consiliului de Administrație

I.Competențe

1.Competențe specifice sectorului

Nr	Criteriul de competență	Indicatori asociați
1.1	Capacitatea de a gestiona tehnic, comercial și economic infrastructura societății	<ul style="list-style-type: none"> are solide noțiuni de marketing; identifică segmentele țintă de clienți și nișe relevante; capacitează societatea, atât la nivel executiv cât și la nivel operațional, pentru exploatarea optimă a resurselor; identifică și satisface nevoile de mentenanță a infrastructurii identifică și elimină sursele de cheltuieli excesive sau nejustificate monitorizează acțiunile societății din perspectiva poziționării strategice și ia măsuri de corecție atunci când constată derapaje în privința politicii de prețuri a calității produselor și serviciilor.

1.2.	Capacitatea de a identifica și implementa soluții creative strategii de marketing pertinente bazate pe un marketing-mix realist	<ul style="list-style-type: none"> • solicită o permanentă supraveghere a concurenței și efectuează periodic evaluări/comparații față de principalii concurenți • înțelege segmentele și nișele de piață cărora știe să le înțeleagă nevoile și să le adreseze produsele potrivite • analizează permanent tendințele de modă la nivel mondial și face legătura între tendințe și capacitatea de producție a societății
1.3.	Aprovizionare activă strategică și cumpărări strategice	<ul style="list-style-type: none"> • analizează și urmărește permanent nevoile de producție • este dinamic și deschis către stabilirea de relații de afaceri cu parteneri • deschis către o negociere comercială de succes pentru ambele părți interesate • orientat către a obține performanță nu doar un preț scăzut
1.4.	Capacitatea de a uni interesele autorității publice tutelare cu cele ale întreprinderii publice	<ul style="list-style-type: none"> • Armonizează eficient interesele părților implicate în activitatea societății; • Găsește soluții creative și constructive de creștere a gradului de ocupare și implicat a profitabilității; • Maximizează potențialul complexului în vederea atingerii obiectivelor de performanță stabilite de acționari.

2. Competențe profesionale de importanță strategică / tehnică

Nr	Criteriul de competență	Indicatori asociați
2.1	Planificare strategică	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborează obiective strategice și planuri strategice plecând de la misiunea și viziunea societății și ținând cont de așteptările acționarilor; • Are capacitatea de a transforma obiectivele strategice în obiective operaționale; • Inițiază și coordonează elaborarea planurilor pe termen mediu și lung în care prevede cel mai bun și cel mai puțin bun scenariu posibil; • Frecvent elaborează planuri de acțiune pe termen scurt pe care le corelează cu planurile pe termen mediu și lung; • Revizuieste periodic planurile elaborate, în funcție de evoluție
2.2	Marketing și orientare către rezultate	<ul style="list-style-type: none"> • Se asigură de faptul că toate procesele de decizie se bazează pe know how de succes și pe concluzii ale unor cercetări de piață de înaltă calitate; • Are capacitatea de asumare a responsabilităților și depunerea, în mod constant, a unui efort pentru a atinge rezultatele propuse
2.3	Managementul investițiilor	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitatea deciziei de a investi pentru dezvoltarea obiectivelor existente sau realizarea unor noi; • Deține capacitatea de a lua în considerare incertitudinea și riscul implicate în proiect fără a pune în pericol situația economică a societății
2.4	Management financiar	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentează o analiză financiară prealabilă al cărei obiectiv constă în diagnosticarea stării de performanță financiară a întreprinderii la încheierea exercițiului.

- Asigurarea resurselor de finanțare , de susținere a acțiunilor strategice pentru a putea crea putere economică

3. Competențe de guvernare corporativă

Nr	Criteriul de competență	Indicatori asociați
3.1	Management prin obiective	<ul style="list-style-type: none"> • Înțelege și utilizează în întreaga sa complexitate sistemul de management prin obiective. Știe să definească obiective interdependente pentru a se asigura că părți ale societății vor avea interesul să concluzeze în sensul atingerii acestora; • Elaborează și stabilește obiective de performanță intercorelate (individual-grup); • Are o foarte bună capacitate de anticipare a nevoilor de schimbare, ceea ce îi permite să planifice în detaliu și din timp procesele de schimbare pe care le implementează fără presiunea timpului; • Are capacitatea de a urmări permanent progresul activităților planificate și evoluția rezultatelor și de a lua din timp măsurile corective ce se impun; • Are capacitatea de a elabora, implementa și utiliza instrumente performante de control intermediar pe procesele cheie ale societății.
3.2	Organizarea și optimizarea proceselor	<ul style="list-style-type: none"> • Vizualizează toate procesele societății, fluxurile atașate și vizualizează interacțiunile dintre acestea vizualizând punctele de intersecție ce pot genera conflicte sau scăderi ale performanței; • Vizualizează ansamblul de proceduri ale societății și are flexibilitatea de a le revizui periodic de îndată ce procesele aferente au fost îmbunătățite, având grijă să actualizeze și toate interferențele; • Stăpânește și utilizează eficient metode eficace de îmbunătățire a proceselor.
3.3	Monitorizarea activă a performanței	<ul style="list-style-type: none"> • Pentru a înțelege pe deplin importanța asumării rolului de monitorizare și control, controlează periodic progresul asupra obiectivelor, monitorizează inputul, outputurile și funcționarea proceselor; • Responsabilizează părțile societății prin implementarea autocontrolului; • Constată existența și după caz crează 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 societății; • Susține implementarea și optimizarea permanentă a sistemului de management al performanței în cadrul companiei, corelându-l cu evoluția indicatorilor cheie de performanță; • Este în 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; • Face eforturile necesare pentru a implementa în cadrul companiei un sistem performant și echitabil de recompensare a performanței, în acord cu legislația muncii în vigoare dar și cu cele mai bune practici internaționale de management; • Comunică intens atât în interiorul cât și în exteriorul companiei despre performanțele de excepție

		obținute și pune în lumina performerii, celebrează public victoriile
3.4	Managementul riscului	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitatea de abordare sistemică, structurată și actualizată a managementului riscurilor în vederea evitării impactului negativ asupra activității societății • Capacitatea de a identifica și a trata potențiale pierderi înainte ca evenimentele generatoare să aibă loc • Capacitatea de pregătire în avans a soluțiilor tehnice, operaționale și financiare specifice pentru a contracara eventualele pierderi și pentru reducerea riscurilor la un nivel acceptabil
3.5	Capacitatea de a raporta susținut și fidel rezultatele cantitative și calitative către autorități	<ul style="list-style-type: none"> • Analizează modul în care resursele alocate și serviciile furnizate și-au atins ținta, eventualele schimbări economice și concordanța acțiunilor întreprinse pentru implementarea proiectului cu standardele și cerințele existente. • Colectează și analizează datele financiare și materiale (folosește metode statistice, metode calitative) • Face analiza cost-beneficiu în vederea stabilirii profitabilității societății

4. Experiența pe plan local și național

	Criteriul de competență	Indicatori asociați
	Experiența în înțelegerea reglementărilor și normelor în vederea adoptării unor bune practici din mediul local/național	<ul style="list-style-type: none"> • bună cunoaștere a legislației în vigoare; • cunoașterea poziționării strategice a societății pe piața locală/națională; • asistă consiliul în înțelegerea politicii și contextului reglementat de la nivel local/național.

II. Trăsături

1. Reputația personală și profesională

Nr.	Descriere	Indicatori
1.1	Credibilitate	<ul style="list-style-type: none"> • Dovedește reputația profesională prin scrisoare/scrisori de recomandare și prin declarația pe propria răspundere potrivit căreia nu a fost destituit dintr-o funcție din cadrul unor întreprinderi publice sau, după caz, nu i-a fost încetat contractul individual de muncă pentru motive disciplinare în ultimii 5 ani • Se comportă într-o manieră demnă de încredere și respect • Cunoaște valorile și standardele etice ale întreprinderii publice reflectate în Codul Etic publicat pe site-ul societății
1.2	Independență și atitudine	<ul style="list-style-type: none"> • Încurajează discuția riguroasă și opiniile diverse pentru a se ajunge la consens. • Adoptă o poziție independentă în fața opiniilor divergente, chiar și în detrimentul personal. • Solicită clarificări și explicații punctuale în scopul înțelegerii globale a informațiilor și opțiunilor
1.3	Capacitate de relaționare	<ul style="list-style-type: none"> • Este eficient în stabilirea relațiilor interpersonale • Se adaptează în funcție de diferitele stiluri de comunicare, indiferent de contextul în care se află • Acordă atenție pentru a-i cunoaște pe cei cu care trebuie să interacționeze • Relaționează cu succes cu persoane indiferent de poziție, putere, influență sau status • Poate detensiona cu ușurință situații conflictuale.

1.4	Capacitate de asumare a responsabilităților	<ul style="list-style-type: none"> • Are un comportament asumat, nu caută vinovați pentru erorile sau eșecurile proprii însă totodată găsește soluții de ieșire din împas • Accepta erorile sau după caz deficiențele propriei activități și răspunde pentru acestea • capacitatea de a învăța din propriile greșeli
1.5	Alinierea cu scrisoarea de așteptări	<ul style="list-style-type: none"> • Dă dovadă că este la curent cu așteptările exprimate de autoritatea publică tutelară prin scrisoarea de așteptări • Intențiile exprimate corespund cerințelor formulate în scrisoarea de așteptări • Alinierea viziunii proprii asupra misiunii sale în cadrul consiliului de administrație cu cerințele exprimate în scrisoarea de așteptări

Tipuri de criterii: obligatorii și opționale

Criteriile pot fi obligatorii sau opționale.

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

b) Criteriile opționale sunt competențe și trăsături care pot fi îndeplinite de unii dintre membrii consiliului, dar nu în mod necesar de către toți, pentru care nu există un nivel minim de competență aplicabil tuturor membrilor consiliului.

Modul în care criteriile sunt categorisite în obligatorii sau opționale este reflectat în matricea competențelor, în coloana "Obligativ (oblig.) sau opțional (opt.)"

Grila comună de evaluare pentru toate criteriile

Grila este un instrument folosit pentru măsurarea abilității unei persoane de a demonstra competența în ceea ce privește consiliul, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la "limitat" la "expert", conform exemplului de mai jos:

Scor	Nivel de competență	Descriere
DA/NU		Îndeplinirea sau nu a cerinței.
1	Novice	Aveți o înțelegere a cunoștințelor de baza.
2	Intermediar	Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijin extern. <ul style="list-style-type: none"> • Înțelegeți și puteți discuta termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență; • Faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri.
3	Competent	Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul persoanelor cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. <ul style="list-style-type: none"> • Ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor; • Înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.
4	Avansat	Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistență. Sunteți recunoscut/ă în cadrul societății curente ca un (o) expert(ă) în această competență, sunteți capabil/ă să oferiți ajutor și aveți experiență avansată în această competență. <ul style="list-style-type: none"> • Ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernare a consiliului și nivel executiv superior;

		<ul style="list-style-type: none"> • Sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.
5	Expert	<p>Sunteți cunoscut/ă ca un (o) expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau societăți; • Sunteți privit/ă ca un (o) expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către consiliul, societatea și/sau societățile din afară.

Secțiunea II. Profilul candidatului pentru poziția de membru în Consiliul de administrație

În conformitate cu prevederile art. 20 alin. (1) din Anexa nr. 1 la Normele metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin HG nr. 722/2016, autoritatea publică tutelară elaborează un profil personalizat al consiliului într-un mod transparent, sistematic și riguros pentru a se asigura că sunt identificate capacitățile necesare pentru alcătuirea celui mai bun consiliu și, respectiv, cei mai buni candidați pentru consiliu.

Profilul candidatului pentru funcția de membru în Consiliul de administrație reprezintă descrierea rolului pe care candidatul trebuie să-l îndeplinească, pe baza cerințelor contextuale ale societății, precum și de criteriile derivate din matricea profilului consiliului, pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea, obiectivele și țintele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia. La întocmirea profilului se menționează, pe de o parte, criteriile și nivelurile de calificare obligatorii, pe de altă parte criteriile și nivelurile de calificare opționale, atât la nivel individual, cât și la nivelul colectiv al întregului consiliu.

Dintre cei 3 membri ai Consiliului de Administrație:

a) 2 trebuie să aibă studii superioare absolvite cu diploma de licență în domeniile economic sau juridic și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, audit sau financiar de cel puțin 5 ani;

Cumulul de competențe și trăsături sunt următoarele:

- o studii superioare în domeniile economic sau juridic, absolvite cu diplomă de licență sau echivalent
- o dezvoltată capacitate de înțelegere a mecanismelor economice și financiare ale societății
- o bună cunoaștere a legislației în vigoare
- o capacitatea de a explica celorlalti membri ai consiliului implicațiile economice, financiare și/sau juridice ale deciziilor operaționale

b) 1 trebuie să aibă studii superioare absolvite cu diplomă de licență sau echivalent, cel puțin 3 ani de vechime în muncă și experiență în administrarea sau managementul unor societăți, inclusiv societăți din sectorul privat;

Cumulul de competențe și trăsături sunt următoarele:

- o studii superioare absolvite cu diplomă de licență sau echivalent
- o bună cunoaștere a legislației în vigoare
- o capacitate de înțelegere a specificului societății
- o cunoașterea poziționării strategice a societății pe piața locală
- o capacitate de decizie și de delegare
- o capacitate de a comunica clar și eficient, de a avea o comunicare deschisă și directă care aduce rezultate pozitive.

PREȘEDINTE,
Alin TIȘE

Contrasemnează:
SECRETAR GENERAL AL JUDEȚULUI
Simona GACI