

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

Profilul Consiliului de Administrație este întocmit în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta 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 guvernanta 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**

Univers T S.A. reprezintă unul dintre cele mai prestigioase și importante puncte de reper de pe piața hotelieră locală încă din anul 1985. Complexul hotelier este situat într-o zonă privilegiată, pe malul lacului Gheorgheni, de mare perspectivă pentru interesul local și național.

Din anul 2019 a început o nouă etapă de renovare și modernizare a complexului hotelier, pentru a ridica standardele la cerințele actuale, într-o piață dinamică și competitivă.

Procesul de renovare-modernizare a cuprins reamenajarea: restaurantelor, a amfiteatrului, a camerelor de hotel, sălilor de conferințe și a spațiilor anexe.

Astfel, complexul dispune de 57 camere și apartamente, centru de conferințe cu 4 săli de conferință, un amfiteatru, 2 restaurante și 2 saloane cu specific internațional și tradițional românesc, 2 terase de vară și lobby bar, centru de fitness cu sauna, 5 terenuri de tenis și o parcare privată cu 64 de locuri prevăzută cu stație de încărcare a mașinilor electrice și hibrid.

**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 H.G. nr. 722/2016, coroborat cu prevederile Legii nr. 31/1990 a societăților cu modificările și completările ulterioare:

1. Consiliul de administrație al societății Univers T S.A. va fi alcătuit din 7 membri după cum urmează:

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

- 5 membri 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. 138<sup>^</sup>2 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 Guvernului 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 cu regulamentul de organizare și funcționare, aprobat de Consiliul Județean Cluj în care sunt cuprinse responsabilitățile sale principale:

- a) elaborează și prezintă acționarului unic, spre aprobare, în termen de 90 de zile de la data numirii sale, componenta de administrare a planului de administrare, care include strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat;
- b) stabilește o politică privind conflictele de interese și sistemele pentru punerea în aplicare a acesteia. În acest scop, emite în termen de 90 de zile de la data numirii, un cod de etică, care se revizuieste anual, dacă este cazul, fiind avizat, în prealabil,

de auditorul intern. Codul de etică se publică, prin grija administratorului, pe pagina de internet a societății, în 48 de ore de la adoptare, iar în cazul revizuirii, la data de 31 mai a anului în curs;

- c) stabilește direcțiile principale de activitate și de dezvoltare a societății și asigurarea îndeplinirii acestora;
- d) stabilește politicile contabile și sistemul de control financiar, se asigură de îndeplinirea acestora;
- e) numește și revocă directorii, conform procedurii stabilite prin Actul constitutiv al societății;
- f) evaluează activitatea directorilor; evaluarea va viza atât execuția contractului de mandat cât și a planului de management;
- g) stabilește și aprobă, în limita bugetului de venituri și cheltuieli aprobat de acționarul unic, modificări în structura acestuia, în limita competențelor;
- h) aprobă potrivit competențelor stabilite prin lege investițiile ce urmează a fi realizate de societate cu respectarea normelor legale în vigoare;
- i) stabilește competențele și nivelul de contractare a împrumuturilor bancare curente, a creditelor comerciale pe termen scurt și mediu și aprobă eliberarea garanțiilor;
- j) prezintă semestrial un raport asupra activității de administrare care include și informații referitoare la execuția contractului de mandat ale directorilor, detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății și la raportările semestriale;
- k) supune anual acționarului unic, în termen de cel mult 5 luni de la încheierea exercițiului financiar, raportul cu privire la activitatea societății, situațiile financiare anuale pe anul precedent;
- l) elaborează și aprobă organigrama și statul de funcții și le supune spre aprobare Consiliului Județean Cluj;
- m) aprobă Regulamentul de Organizare și Funcționare al societății;
- n) aprobă scoaterea din funcțiune, valorificarea și casarea mijloacelor fixe, cu respectarea reglementărilor în vigoare;
- o) se implică în monitorizarea sistemului de control intern/managerial și în aplicare normelor specifice privind Siguranța alimentului în conformitate cu cerințele HACCP;
- p) răspunde de îndeplinirea atribuțiilor acordate prin delegare de competență de către acționarul unic;
- q) supune aprobării acționarului unic propuneri privind fuziunea cu alte societăți, divizarea sau înființarea de asociații ori alte societăți;
- r) comunică în mod obligatoriu acționarului unic Hotărârile Consiliului de administrație însoțite de toate documentele justificative care au stat la baza adoptării acestora;
- s) îndeplinesc obligațiile stabilite în Contractul de mandat încheiat cu acționarul unic.

Nu pot fi delegate directorilor atribuțiile primite de către consiliul de administrație din partea acționarului, în conformitate cu art. 114 din Legea nr. 31/1990.

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

Profilul personalizat al consiliului de administrație al societății Univers T 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;

- Sa 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, 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 cultură 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 critică constructivă, muncă în echipă, comunicare, cultura financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea consiliului ca întreg;
- Să fie familiarizat cu cerințele de guvernare 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.

## **B. Matricea membrilor Consiliul de administrație al societății Univers T 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.

|  | Criterii                           | Oblig /Opt | Ponder e |
|--|------------------------------------|------------|----------|
|  | 1. Competențe specifice sectorului |            |          |

|                                                                          |                                                                                                                                                    |       |     |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|
|                                                                          | 1.1. Capacitatea de a menține, prin mixul de servicii și produse oferite clienților, poziționarea strategică pe piața locală                       | Oblig | 1   |
|                                                                          | 1.2. Capacitatea de maximizare a valorilor societății                                                                                              | Oblig | 1   |
|                                                                          | 1.3. Capacitatea de a operaționaliza acțiunile necesare asigurării unui grad optim de ocupare a structurilor unității                              | Oblig | 1   |
|                                                                          | 1.4. Capacitatea de a uni interesele autorității publice tutelare cu cele ale întreprinderii publice                                               | Oblig | 1   |
|                                                                          | <b>2. Competențe profesionale de importanță strategică / tehnică</b>                                                                               |       |     |
|                                                                          | 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   |
|                                                                          | 2.5. Managementul aprovizionării și achiziției strategice                                                                                          | Oblig | 1   |
|                                                                          | 2.6. Marketingul comunicării                                                                                                                       | Oblig | 1   |
|                                                                          | <b>3. Competențe de guvernanță corporativă</b>                                                                                                     |       |     |
|                                                                          | 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 riscurilor                                                                                                                       | Oblig | 1   |
|                                                                          | 3.5. Capacitatea de a raporta susținut și fidel rezultatele cantitative și calitative către autorități                                             | Oblig | 1   |
|                                                                          | <b>4. Experiența pe plan local și național</b>                                                                                                     |       |     |
|                                                                          | 4.1. Experiența în înțelegerea reglementărilor și normelor în vederea adoptării unor bune practici din mediul local/național                       | Oblig | 1   |
| II. Trasaturi                                                            | <b>1. Reputația personală și profesională</b>                                                                                                      |       |     |
|                                                                          | 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 proscriptive (conformitate administrativă)* | 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 sau echivalent***                                                                                        |       |     |
|                                                                          | 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. Înscrieri în cazierul judiciar                                                                                                                  | Oblig | -   |
|                                                                          | 7. Înscrieri 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= Însușirea 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 candidați 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 crt. | Criteriul de competență                                                                                                 | Indicatori asociați                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1     | Capacitatea de a menține, prin mixul de servicii și produse oferite clienților, poziționarea strategică pe piața locală | <ul style="list-style-type: none"><li>are solide noțiuni de marketing al serviciilor de ospitalitate;</li><li>identifică segmentele țintă de clienți și nișe relevante;</li><li>capacitează societatea, atât la nivel executiv cât și la nivel operațional, pentru exploatarea optimă a resurselor;</li><li>monitorizează acțiunile societății din perspectiva poziționării strategice și ia măsuri de corecție atunci când constată derapaje în privința politicii de preț și a calității produselor și serviciilor.</li></ul> |
| 1.2.    | Capacitatea de maximizare a valorilor societății                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>îmbunătățirea percepției privind valorile societății;</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>                                                                                                                                                                                                                                           |
|         | Capacitatea de a operaționaliza acțiunile                                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>monitorizează în permanență gradul de ocupare al structurii;</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|      |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.3. | necesare asigurării unui grad optim de ocupare a structurilor unității                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• implicare în implementarea acțiunilor de mentenanță preventivă care să permită o disponibilitate mare previzibilă a infrastructurii;</li> <li>• gestionarea optimă a canalelor de legătură cu piața în așa fel încât gradul de ocupare să fie optim.</li> </ul>                                                                       |
| 1.4. | Capacitatea de a uni interesele autorității publice tutelare cu cele ale întreprinderii publice | <ul style="list-style-type: none"> <li>• armonizează eficient interesele părților implicate în activitatea societății;</li> <li>• găsește soluții creative și constructive de creștere a gradului de ocupare și implicit a profitabilității;</li> <li>• maximizează potențialul complexului în vederea atingerii obiectivelor de performanță stabilite de acționar.</li> </ul> |

## 2. Competențe profesionale de importanță strategică / tehnică

| Nr crt. | Criteriul de competență                | Indicatori asociați                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.1     | Planificare strategică                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• elaborează obiective strategice și planuri strategice plecând de la misiunea și viziunea societății și ținând cont de așteptările acționarilor;</li> <li>• are capacitatea de a transforma obiectivele strategice în obiective operaționale;</li> <li>• inițiază și coordonează elaborarea planurilor pe termen mediu și lung în care prevede cel mai bun și cel mai puțin bun scenariu posibil;</li> <li>• frecvent elaborează planuri de acțiune pe termen scurt pe care le corelează cu planurile pe termen mediu și lung;</li> <li>• revizuieste periodic planurile elaborate, în funcție de evoluție.</li> </ul> |
| 2.2     | Marketing și orientare către rezultate | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• are capacitatea de asumare a responsabilităților și depunerea, în mod constant, a unui efort pentru a atinge rezultatele propuse.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2.3     | Managementul investițiilor             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacitatea deciziei de a investi pentru dezvoltarea obiectivelor existente sau realizarea unor noi;</li> <li>• deține capacitatea de a lua în considerare incertitudinea și riscul implicate în proiect fără a pune în pericol situația economică a societății.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|         | Management financiar                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• fundamentează o analiză financiară prealabilă al cărei obiectiv constă în</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|     |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.4 |                                                      | <p>diagnosticarea stării de performanță financiară a întreprinderii la încheierea exercițiului;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>asigurarea resurselor de finanțare, de susținere a acțiunilor strategice pentru a putea crea putere economică.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2.5 | Managementul aprovizionării și achiziției strategice | <ul style="list-style-type: none"> <li>capacitatea de a identifica în permanență parteneri și furnizori care să alimenteze elementele de diferențiere strategică ale complexului și să permită eficiență economică a acestuia;</li> <li>alege să dezvolte relații durabile cu aceia care prin serviciile și produsele oferite, contribuie la întărirea avansului concurențial;</li> <li>negociază integrativ, cu succes, în relația cu aceștia.</li> </ul>                                                                                                                                                                    |
| 2.6 | Marketingul comunicării                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>capacitatea de a înțelege și de a aplica principiile, metodele și tehnicile moderne pentru a obține avantaje competitive astfel încât societatea să reziste în mecanismele concurențiale;</li> <li>gestionarea portalului web, atât din perspectiva conținutului, cât și al aspectului, coordonarea acțiunilor de marketing online și gestionarea canalelor de socializare media;</li> <li>utilizarea eficientă, în mod combinat a instrumentelor promoționale: cele clasice (cărți, ghiduri, agenții de turism) cu cele actuale din mediul online (rețele de socializare);</li> </ul> |

### 3. Competențe de guvernanță corporativă

| Nr crt. | Criteriul de competență   | Indicatori asociați                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1     | Management prin obiective | <ul style="list-style-type: none"> <li>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 conlucreze în sensul atingerii acestora;</li> <li>elaborează și stabilește obiective de performanță intercorelate (individual-grup);</li> <li>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;</li> <li>are capacitatea de a urmări permanent progresul activităților planificate și evoluția rezultatelor și de a lua din timp măsurile corective ce se impun;</li> </ul> |

|     |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• are capacitatea de a elabora, implementa și utiliza instrumente performante de control intermediar pe procesele cheie ale societății.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3.2 | Organizarea și optimizarea proceselor | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vizualizează toate procesele societății, fluxurile atașate și vizualizează interacțiunile dintre acestea vizualizând punctele de intersecție ce pot genera conflicte sau scăderi ale performanței;</li> <li>• 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;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3.3 | Monitorizarea activă a performanței   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pentru a înțelege pe deplin importanța asumării rolului de monitorizare și control, controlează periodic progresul asupra obiectivelor, monitorizează inputul, outputurile și funcționarea proceselor;</li> <li>• responsabilizează părți ale societății prin implementarea autocontrolului;</li> <li>• 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;</li> <li>• susține implementarea și optimizarea permanentă a sistemului de management al performanței în cadrul companiei, corelându-l cu evoluția indicatorilor cheie de performanță;</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>• 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;</li> <li>• comunică intens atât în interiorul cât și în exteriorul companiei despre performanțele de excepție obținute și pune în lumina performenței, celebrează public victoriile.</li> </ul> |
| 3.4 | Managementul riscurilor               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacitatea de abordare sistemică, structurată și actualizată a managementului riscurilor în vederea evitării impactului negativ asupra activității societății;</li> <li>• capacitatea de a identifica și a trata potențiale pierderi înainte ca evenimentele generatoare să aibă loc;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|     |                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3.5 | Capacitatea de a raporta susținut și fidel rezultatele cantitative și calitative către autorități | <ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>colectează și analizează datele financiare și materiale (folosește metode statistice, metode calitative);</li> <li>face analiza cost-beneficiu în vederea stabilirii profitabilității societății.</li> </ul> |

#### 4. Experiența pe plan local și național

| Nr.crt. | Criteriul de competență                                                                                                 | Indicatori asociați                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.1     | Experiență în înțelegerea reglementărilor și normelor în vederea adoptării unor bune practici din mediul local/național | <ul style="list-style-type: none"> <li>bună cunoaștere a legislației în vigoare;</li> <li>cunoașterea poziționării strategice a societății pe piața locală/națională;</li> <li>asistă consiliul în înțelegerea politicii și contextului reglementat de la nivel local/național.</li> </ul> |

## II. Trăsături

### 1. Reputația personală și profesională

| Nr.crt. | Descriere                                             | Indicatori                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1     | Credibilitate                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>se comportă într-o manieră demnă de încredere și respect;</li> <li>cunoaște valorile și standardele etice ale întreprinderii publice reflectate în Codul Etic publicat pe site-ul societății.</li> </ul> |
| 1.2     | Independență și atitudine                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>încurajează discuția riguroasă și opiniile diverse pentru a se ajunge la consens;</li> <li>adoptă o poziție independentă în fața opiniilor divergente, chiar și în detrimentul personal;</li> <li>solicită clarificări și explicații punctuale în scopul înțelegerii globale a informațiilor și opțiunilor.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |
| 1.3     | Capacitate de relaționare personală și instituțională | <ul style="list-style-type: none"> <li>este eficient în stabilirea relațiilor interpersonale;</li> <li>se adaptează în funcție de diferitele stiluri de comunicare, indiferent de contextul în care se află;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|     |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• acordă atenție pentru a cunoaște pe cei cu care trebuie să interacționeze;</li> <li>• relaționează cu succes cu persoane indiferent de poziție, putere, influență sau status;</li> <li>• poate deționa cu ușurință situații conflictuale.</li> </ul>                                                                                                                          |
| 1.4 | Capacitate de asumare a responsabilităților | <ul style="list-style-type: none"> <li>• are un comportament asumat, nu caută vinovați pentru erorile sau eșecurile proprii însă totodată găsește soluții de ieșire din impas;</li> <li>• acceptă erorile sau după caz deficiențele proprii activități și răspunde pentru acestea;</li> <li>• capacitatea de a învăța din propriile greșeli</li> </ul>                                                                 |
| 1.5 | Alinierea cu scrisoarea de așteptări        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dă dovadă că este la curent cu așteptările exprimate de autoritatea publică tutelară prin scrisoarea de așteptări;</li> <li>• intențiile exprimate corespund cerințelor formulate în scrisoarea de așteptări;</li> <li>• alinierea viziunii proprii asupra misiunii sale în cadrul consiliului de administrație cu cerințele exprimate în scrisoarea de așteptări.</li> </ul> |

#### Tipuri de criterii: obligatorii și opționale

Criteriile pot fi obligatorii sau opționale.

- Criteriile obligatorii sunt competențe și trăsături care trebuie să fie îndeplinite de către toți candidații sau de către acei membri din consiliu pentru care există un nivel minim de competență aplicabil.
- Criteriile 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 "Obligatoriu (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 bază                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2     | Intermediar         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijin extern</li> <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> |
|       |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de abordare sistemică, structurată și actualizată a managementului riscurilor în vederea evitării impactului negativ asupra activității societății</li> </ul>                                                                                                                                                               |

|   |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Competent | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a identifica și a trata potențiale pierderi înainte ca evenimentele generatoare să aibă loc</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <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   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</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    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau societăți</li> <li>• Sunteți privit/ă ca un (o) expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către consiliul, societate și/sau societățile din afară</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## 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 O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. 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 7 membri ai Consiliului de Administrație:

- a) 2 trebuie să aibă studii superioare absolvite cu diploma de licență sau echivalent, în domeniul economic sau juridic și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, audit sau financiar de minim 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 celorlalți membri ai consiliului implicațiile economice, financiare și/sau juridice ale deciziilor operaționale.
- b) 5 trebuie să aibă studii superioare absolvite cu diplomă de licență sau echivalent, cel puțin 3 ani 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**