

---

## *PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE*

*Societatea „HORTICULTURA S.A.”*

---



## CUPRINS

1. Despre Profilul Consiliului de Administrație .....	2
2. Componența și rolul Consiliului de Administrație .....	5
3. Reguli generale privind componența Consiliului de Administrație .....	7
4. Criterii de selecție.....	9
5. Explicarea matricii .....	14
6. Modul de acordare a punctajului .....	22
7. Pragul minim colectiv .....	23

## 1. Despre Profilul Consiliului de Administrație

Profilul Consiliului de Administrație, *denumit și Profilul CA*, face parte integrantă din Planul de Selecție Componenta Integrală și este un document care stabilește modul în care va fi construit viitorul Consiliu de Administrație, precum și diversele categorii de criterii ce vor fi utilizate în cadrul procedurii de recrutare și selecție.

În conformitate cu prevederile art.12 (1) din H.G. nr.639/2023, fiecare Autoritate Publică Tutelară, prin compartimentul de guvernanță corporativă, elaborează Profilul Consiliului. În același timp, conform art. 12 (2), acționarii care dețin, individual sau împreună, cel puțin 5% din capitalul social al întreprinderii publice au dreptul de a formula propuneri privind profilul consiliului, ca parte din componenta integrală a planului de selecție. În acest scop, Autoritatea Publică Tutelară va publica proiectul profilului consiliului pe pagina proprie de internet, pe pagina întreprinderii publice și îl transmite AMEPIP, în termen de 5 zile de la data aprobării componentei inițiale a planului de selecție, stabilind termenul-limită pentru formularea de propuneri.

Profilul Consiliului și al candidatului fac parte din componenta integrală a planului de selecție și vor fi aprobate împreună cu aceasta, prin act administrativ, de către Autoritatea Publică Tutelară sau de Adunarea Generală a Acționarilor/Asociaților, după caz.

Conform art. 13 (1) al H.G. nr. 639/2023, Profilul Consiliului se bazează pe următoarele componente:

- a) Analiza cerințelor contextuale;
- b) Scrisoarea de Așteptări a Autorității Publice Tutelare;
- c) Strategia întreprinderii publice și a sectorului din care face parte.

Profilul Consiliului trebuie să cuprindă următoarele elemente:

- a) Definierea criteriilor de selecție obligatorii și opționale;
- b) Definierea unei grile comune de evaluare pentru criteriile stabilite;
- c) Ponderea fiecărui criteriu, în funcție de importanța acestuia;
- d) Gruparea criteriilor pentru analiză comparativă;
- e) Specificarea unui prag minim colectiv pentru fiecare criteriu de selecție obligatoriu, după caz.

## 2. Cerințe Contextuale – HORTICULTURA S.A.

### 1. Factori Interni

- Structura de organizare:

Societatea funcționează în sistem unitar, cu un Consiliu de Administrație format din 7 membri și o echipă executivă (Director General, Director Tehnic, Director Economic). În 2024, au fost operate schimbări relevante în conducerea societății, în contextul alinierii la obiectivele strategice formulate pentru perioada 2025–2029.

- Starea economică/financiară:

În 2024, Horticultura S.A. a înregistrat venituri de 23.593 mii lei (99% din BVC) și un profit brut de 478 mii lei, ceea ce reflectă o tendință pozitivă. Cu toate acestea, fondurile

disponibile nu sunt suficiente pentru modernizarea completă a infrastructurii, motiv pentru care se impun investiții strategice corelate cu obiectivele scrisorii de așteptări.

- Guvernanță corporativă:

Implementare conform OUG 109/2011. Evaluări anuale ale indicatorilor de performanță. Transparență și raportare periodică către AGA.

- Sisteme de management:

- Managementul performanței: evaluări anuale, planuri de dezvoltare personală.
- Managementul riscurilor: proceduri de control intern și audit.
- Managementul resurselor umane: reorganizare, comasare secții, planuri de instruire.
- Digitalizare: actualizare CIEL, CRM, WMS, servere și licențe noi.

- Gradul de digitalizare:

Progres semnificativ în digitalizarea proceselor financiare și operaționale. Implementare CRM, WMS, actualizare software contabilitate.

- Alte aspecte interne relevante:

- Îmbătrânirea personalului (13% peste 65 ani).
- Necesitatea atragerii de personal tânăr și colaborări cu universități.
- Eforturi de diversificare a surselor de venit și extindere a bazei de clienți.
- Societatea a preluat gestionarea a două cimitire și a realizat investiții semnificative în reparații (capelă, sistem de iluminat). Este planificată preluarea unui al treilea cimitir în cursul acestui an.
- provocare majoră este faptul că legislația actuală nu permite suplimentarea numărului de posturi pentru a susține noile activități.
- În anul 2024, societatea a preluat gestionarea a două cimitire, realizând investiții semnificative în reparații, inclusiv la capelă și la sistemul de iluminat. De asemenea, este planificată preluarea unui al treilea cimitir în cursul acestui an. O provocare majoră în acest context este faptul că legislația actuală nu permite suplimentarea numărului de posturi, ceea ce îngreunează alocarea de resurse umane pentru noile activități asumate.

## 2. Factori Externi

- Piețele țintă:

- Principal client: Primăria Municipiului Timișoara (90% din cifra de afaceri).
- Extindere către primării limitrofe, companii private, dezvoltatori imobiliari.

- Mediul de afaceri:

- Contracte noi pentru spații verzi și cimitire.
- Proiecte de colaborare cu USAMVBT pentru producție horticola.

- Context legislativ:

- Aplicabilitate Legea 296/2024 și OUG 156/2024.
- Implementare prevederi OUG 109/2011 și HG 639/2023 privind guvernanța corporativă.

- Noi cerințe UE:

- Inițiative pentru compostare deșeuri vegetale.
- Investiții în panouri fotovoltaice și tehnologii verzi.

Priorități pentru viitorul mandat al Consiliului de Administrație:

1. Retehnologizarea completă a societății – modernizarea bazei tehnice și materiale.
2. Diversificarea surselor de venit – atragerea de clienți privați și instituționali.
3. Extinderea activităților – operarea cimitirelor și preluarea cimitirelor adiționale, eventuale servicii noi.
4. Investiții în resursa umană – atragerea de personal tânăr, instruire continuă.
5. Digitalizare și eficientizare operațională – implementarea de soluții IT moderne.
6. Responsabilitate față de mediu – compostare, panouri solare, plante perene.
7. Îmbunătățirea relației cu autoritatea tutelară și cetățenii – comunicare, PR, CSR.

### **3. Strategia HORTICULTURA S.A. 2025–2029**

#### 1. Introducere

Prezenta strategie a fost elaborată în baza Scrisorii de Așteptări emisă de autoritatea publică tutelară – Municipiul Timișoara, pentru perioada 2025–2029. Strategia stabilește direcțiile prioritare de dezvoltare și guvernanta corporativă pentru Horticultura S.A., în acord cu cerințele legale, așteptările acționarului și principiile dezvoltării durabile.

#### 2. Viziune și Misiune

Viziunea Horticultura S.A. este de a deveni un model de excelență în administrarea și dezvoltarea spațiilor verzi urbane, contribuind activ la transformarea Timișoarei într-un oraș sustenabil, estetic și sănătos.

Misiunea societății este de a furniza servicii horticole și peisagistice de înaltă calitate, cu responsabilitate față de mediu și comunitate, valorificând resursele proprii și potențialul profesional al angajaților.

#### 3. Obiective strategice

Obiectivele strategice sunt structurate în funcție de domeniile cheie de activitate:

- Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor prestate în domeniul spațiilor verzi și cimitirelor.
- Modernizarea și extinderea capacităților proprii de producție dendro-floricolă (pepiniera Calea Urseni).
- Digitalizarea activităților operaționale, administrative și de raportare.
- Atragerea și fidelizarea personalului calificat, promovarea tinerilor și creșterea profesionalismului.
- Diversificarea portofoliului de clienți și creșterea veniturilor proprii.
- Reducerea impactului asupra mediului și aplicarea principiilor sustenabilității.
- Îmbunătățirea relației cu autoritatea publică tutelară și a transparenței față de cetățeni.

#### 4. Direcții strategice și acțiuni prioritare

- Investiții în utilaje moderne, sisteme de irigare ecologice și panouri fotovoltaice.
- Compostarea deșeurilor vegetale și reutilizarea resurselor naturale (pământ vegetal, apă).
- Implementarea unui sistem IT integrat (ERP, gestiune contracte, trasabilitate digitală).
- Dezvoltarea infrastructurii din cimitire și îmbunătățirea serviciilor funerare.
- Campanii de imagine și relații publice pentru creșterea încrederii în serviciile oferite.
- Parteneriate cu universități pentru recrutarea și instruirea personalului.
- Stabilirea unui sistem de evaluare a satisfacției clienților și reacție la sesizări.

#### 5. Aliniere la așteptările acționarului

Strategia este concepută pentru a răspunde punct cu punct așteptărilor exprimate în Scrisoarea de Așteptări. Se vizează realizarea indicatorilor financiari și nefinanciari asumați, inclusiv:

- Menținerea profitabilității operaționale;
- Grad de lichiditate curentă  $\geq 1$ ;
- Grad de satisfacție al beneficiarilor cât mai ridicat;
- Respectarea standardelor de siguranță, calitate și etică.

#### 6. Monitorizare și performanță

Implementarea strategiei va fi urmărită prin indicatori-cheie de performanță, raportați periodic către Consiliul de Administrație și AGA. Se va implementa un sistem de management al performanței aliniat la obiectivele strategice și un plan anual de acțiuni, revizuit semestrial.

#### 7. Concluzie

Strategia Horticultura S.A. 2025–2029 reprezintă un cadru clar de dezvoltare sustenabilă, guvernanză responsabilă și eficiență operațională, corelată cu așteptările autorității tutelare și în beneficiul comunității locale.

### **4. Componenta și rolul Consiliului de Administrație**

Conform documentelor ce definesc existența și structura Societății „Horticultura S.A.” membrii Consiliului de Administrație pot fi în număr de 7 (șapte).

Principalele atribuții ale membrilor sunt:

- a) să elaboreze și să supună aprobării Asociatului Unic, planul de administrare care include strategia de dezvoltare a societății pe durata mandatului lor pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite;
- b) să elaboreze și să supună aprobării Asociatului Unic, organigrama conținând numărul de posturi, statul de funcții, regulamentul propriu de funcționare al societății și regulamentul de

ordine interioară;

- c) să elaboreze și să supună aprobării Asociatului unic, bugetul de venituri și cheltuieli, pentru anul financiar următor;
- d) să prezinte cenzorului, dacă există, respectiv auditorului, cu cel puțin 15 zile înainte de ziua stabilită pentru ședința Adunării Generale a Asociațiilor, bilanțul exercițiului financiar precedent cu contul de profit și pierderi, însoțit de raportul său și de documentele justificative;
- e) să aprobe regimul de amortizare a mijloacelor fixe și scoaterea din funcțiune a acestora;
- f) să decidă înființarea unui compartiment de audit public intern, în conformitate cu prevederile Legii nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată și modificată;
- g) să soluționeze orice problemă care ține de activitatea curentă a societății și să îndeplinească orice alte atribuții în legătură cu administrarea societății, în interesul acesteia și în limitele obiectului său de activitate, precum și orice alte probleme date de lege în competența sa;
- h) să numească personalul de conducere al societății, cu respectarea dispozițiilor legale în materie;
- i) să stabilească nivelul de salarizare, să aprobe acordarea bonusurilor pentru performanță angajaților societății, în condițiile stabilite de lege, de contractele colective de muncă aplicabile, dacă este cazul, contractele individuale de muncă sau ale regulamentelor, procedurilor interne, precum și să monitorizeze și să evalueze performanțele personalului societății;
- j) să negocieze și să semneze contractele de muncă încheiate cu salariații societății, precum și orice alte documente rezultând din relațiile de muncă, precum și să dispună sancționarea personalului societății în caz de abatere disciplinară;
- k) să aprobe orice decizie de natură să angajeze societatea în raporturile sale cu personalul societății;
- l) să îndeplinească orice alte atribuții stabilite de Adunarea Generală a Asociațiilor, ori de legislația în vigoare.

Consiliul de administrație poate delega conducerea societății unuia sau mai multor directori, numind pe unul dintre ei director general, stabilind totodată competențele acestora/acestui.

Atribuțiile Consiliului de Administrație menționate la literele: b), c), d), e), f), g), h), nu pot fi delegate directorilor și nici președintelui Consiliului de Administrație, conform prevederilor legale în vigoare.

Potrivit atât literei, cât și spiritului legislației de Guvernanță Corporativă aplicabile, selecția conducerii administrative și executive a întreprinderilor publice, trebuie să fie focalizată pe evaluarea competențelor. Astfel, membrii viitorului Consiliu de Administrație al Societății „Horticultura S.A” trebuie să satisfacă următoarele cerințe contextuale:

- să aibă o bună viziune asupra rolului societății, asupra poziționării acesteia în piață, asupra constrângerilor cu care aceasta se confruntă;
- să aibă capacitatea de a identifica și operaționaliza rapid soluții optime care să răspundă în mod eficace constrângerilor economice 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 care să fie în cât mai mare măsură contextului societății;
- să aibă capacitatea de a identifica și operaționaliza rapid soluții optime care să răspundă în mod eficace constrângerilor tehnice, financiare, economice și sociale cu care se confruntă societatea;
- să fie capabili ca prin măsuri și acțiuni potrivite să inspire întregii organizații 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.

Pe lângă aceste cerințe contextuale, aptitudinile, cunoștințele și experiența mai sus menționate, membrii Consiliului de Administrație trebuie să mai îndeplinească următoarele trăsături și condiții:

- 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 conducerea executivă 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 societății;
- să aibă capacitatea de a analiza mai întâi situații diverse, apoi de a lua decizii corecte în timp util, decizii care să fie în cât mai mare măsură contextului societății;
- să instaureze o cultură managerială focalizată pe leadership inspirațional, pe optimizarea performanței capitalului uman aflat la dispoziție;
- să fie capabili ca prin măsuri și acțiuni potrivite să inspire întregii societăți dorința de a depune eforturile necesare pentru atingerea obiectivelor strategice;
- să înțeleagă importanța evaluării și medierii riscurilor organizaționale și să fie familiarizat cu metodologiile și procesele de management al riscului.

## **5. Reguli generale privind componența Consiliului de Administrație**

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, sunt aplicabile următoarele reguli generale privind componența Consiliului de Administrație:

- a) nu pot fi selectate, nominalizate, desemnate și numite în funcția de administrator sau director în întreprinderile publice conform prezentei ordonanțe de urgență următoarele persoane:
  - senatorii;
  - deputații;

- membrii Guvernului;
- prefectii si subprefectii;
- primarii si viceprimarii;
- persoanele care au auditat situatiile financiare ale societății în cauză în oricare din ultimii 3 ani financiari anteriori nominalizării;
- persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile sau 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;
- persoanele care nu pot ocupa funcția de administrator sau director, conform Legii nr. 31/1990, republicata, cu modificările si completările ulterioare;
- persoanele care au fost sancționate de Banca Națională a României, Autoritatea de Supraveghere Financiară, Comisia Națională a Valorilor Mobiliare sau de către Comisia de Supraveghere a Asigurărilor și care se regăsesc în registrele acestor instituții.

În mod excepțional, Guvernul poate aproba participarea persoanelor prevăzute la alin. (1) și (2) din Legea nr. 161/2003 *privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare* ca membri în Consiliul de Administrație.

- b) fiecare membru al Consiliului de Administrație a absolvit cu cel puțin diplomă de licență studii superioare și deține experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al întreprinderii publice de cel puțin 7 ani;
- c) în cazul Consiliilor de Administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile art. 28 alin. (1) din O.U.G. nr. 109/2011 nu poate fi mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau personal al autorității publice tutelare sau a altor instituții sau autorități publice;
- d) majoritatea membrilor Consiliului de Administrației este formată din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, republicată cu modificările și completările ulterioare. Funcționarii publici, înalții funcționari publici precum și alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice nu pot fi considerați independenți;
- e) stabilirea numărului de membri ai Consiliului de Administrației se face cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002, republicată, cu modificările și completările ulterioare, astfel încât cel puțin o treime din totalul administratorilor să fie femei și cel puțin o treime din totalul administratorilor să fie bărbați; Consiliul de Administrație nu poate fi format în exclusivitate din persoane de același gen. Doar în măsura în care nu este afectat clasamentul întocmit potrivit dispozițiilor art. 29 alin. (1), cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat.
- f) o persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de membru al Consiliului de Administrație și/sau de membru al consiliului de supraveghere în întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României. Această prevedere se aplică în aceeași măsură persoanei fizice reprezentant al unei persoane juridice

administrator sau membru al consiliului de administrație, precum și persoanei juridice numite administrator;

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

## **6. Criterii de selecție**

### **Condiții care trebuie întrunite de către candidați**

- a) au studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al Societății de cel puțin 7 ani;
- b) au experiență de administrare sau conducere în cadrul unor regii, întreprinderi publice sau societăți din sectorul privat;
- c) nu se află în niciuna dintre situațiile prevăzute la art. 12 alin. (3), art. 30 alin. (9) și art. 36 alin. (7) din O.U.G. nr. 109/2011;
- d) nu se află în niciuna dintre situațiile prevăzute la art. 4 din O.U.G. nr. 109/2011;
- e) nu se află în situația prevăzută la art.169, alin.(10) din Legea nr. 85/2014 privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență, cu modificările și completările ulterioare;
- f) au capacitate deplină de exercițiu;
- g) sunt apți din punct de vedere medical;
- h) nu se afla în perioada de interdicție de 3 ani de a exercita o funcție publică din cele prevăzute de art. 1 din Legea nr. 176/2010, pentru modificarea și completarea Legii nr. 144/2007, precum și pentru modificarea și completarea altor acte normative, cu modificările și completările ulterioare;
- i) îndeplinesc toate condițiile și criteriile prevăzute în O.U.G. nr. 109/2011 și în H.G. nr.639/2023.

### **Modalitatea de evaluare a condițiilor care trebuie întrunite de candidați și a criteriilor de selecție**

Instrumentele cu care se realizează analiza comparativă, prin raportare la profilul consiliului și profilul candidatului și modalitatea de evaluare a condițiilor și criteriilor de selecție sunt: analiză documentară a documentelor din dosarul de candidatură, analiza informațiilor suplimentare față de cele din dosarul de candidatură solicitate de comisa de selecție și nominalizare, în scris, pentru a revizui, îmbunătăți și valida acuratețea punctajului, verificarea referințelor oferite de candidați, verificarea activității desfășurate anterior de candidați, observarea comportamentală a candidaților pe parcursul interviului

organizat de Comisia de selecție, prin raportare la Profilul Consiliului de Administrație, Profilul Membrilor Consiliului de Administrație și indicatorii ce descriu competențele care sunt criterii de evaluare a candidaților conform documentelor anterior menționate, integrarea rezultatelor analizei declarațiilor de intenție formulate pe baza Scrisorii de Așteptări de către candidați, concluziile probelor specifice unui centru de evaluare parcurse de candidați, în eventualitatea că procesul de selecție va impune susținerea unor astfel de probe.

Precizăm faptul că, în spiritul legislației de guvernare corporativă și al principiilor generale de business, competența este cumulul de cunoștințe, abilități/capabilități și comportamente/atitudini, pe care o persoană le deține într-un anumit domeniu.

Criteriile de selecție, stabilite conform prevederilor H.G. nr. 639/2023, conform grilei de punctare sunt prezentate în Matricea Consiliul de Administrație de mai jos:

**Grila de punctaj pentru membrii Consiliului de Administrație la Societatea Horticultura S.A.**

Criterii	Obligatoriu(Ob.) /Opțional(Opt.)	Pondere (0-1)	Curent							Nominalizați							Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7				
			G. Rating 1 - Novice; Rating 2 - intermediar; Rating 3- competent; Rating 4 -avansat; Rating 5 - expert																	
A	B	C	D							E							F1	F2	F3	F4
<b>1. Competențe specifice sectorului</b>																				
1.1 Cunoștințe în domeniul societății	Ob	1																	40%	
1.2. Cunoașterea proceselor tehnologice/ operaționale în domeniul societății	Ob	0,5																	40%	
<b>2. Competențe profesionale de importanță strategică</b>																				
2.1 Viziune și planificare strategică	Ob	1																	40%	
2.2 Capacitatea de luare a deciziilor și de evaluare a impactului acestora asupra întreprinderii și angajaților acesteia	Ob	1																	40%	
2.3 Marketing strategic	Ob	0,5																	40%	
2.4 Managementul riscului	Ob	1																	40%	



I. Trăsături	6.3. Formulează obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară	Ob	1																40%				
	Subtotal																						
	Subtotal ponderat																						
	1. Integritate și reputație	Ob	0,5																	40%			
	2. Independenta	Ob	0,5																	40%			
	3. Expunere politică	Ob	0,5																	40%			
	4. Abilități de comunicare interpersonală	Ob	0,5																	40%			
	Subtotal																						
	Subtotal ponderat																						
Alte criterii	Alte criterii																						
	1. Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau director	Ob.	1																		40%		
	2. Aliniere cu Scrisoarea de așteptări	Ob.	1																			40%	
	3. Înscrisuri în cazierul fiscal și judiciar	Ob	1																			100%	
	4. Diversitatea de gen	Ob	M/F																				
	Subtotal																						
	Subtotal ponderat																						
K. TOTAL																							

*\*Caracterul obligatoriu sau opțional, precum și ponderea acestor criterii au fost agreate și stabilite în cadrul Comisiei de Selecție și Nominalizare.*

*Punctajul maxim posibil total ponderat pe criteriile obligatorii din matrice este cel care corespunde unui punctaj maxim de 5 puncte pentru fiecare din criteriile obligatorii din*

matrice.

## 7. Explicitarea matricii

Profilul administratorilor se realizează pe baza unui tabel care cuprinde competențele măsurabile, trăsăturile și pragul minim colectiv, precum și condițiile care trebuie îndeplinite în mod ideal de membrii consiliului, individual și colectiv, împreună cu aptitudinile, cunoștințele, experiența și alte atribute ale membrilor în funcție, precum și ale potențialilor candidați.

Administratorii în funcție la momentul desfășurării procedurii de selecție au statut de administratori provizorii, nefiind evaluați conform grilei de punctaj. Prin urmare, grila va fi completată prin raportare doar la administratorii nominalizați, iar în dreptul Consiliului de administrație curent se va nota: nu se aplică (N/A)

Criteriile de evaluare reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din profilul consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a candidaților pentru postul de membru în consiliu.

### Competențe

#### 1. Competențe specifice sectorului

##### 1.1 Cunoștințe în domeniul de activitate al societății

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

**Indicatori:**

1. Familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează societatea;
2. Cunoaște care sunt jucătorii cheie ai industriei și modul în care relaționează aceștia;
3. Se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare, din domeniu (sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice, etc.)
4. Împărtășește cunoștințele și perspectivele industriei cu ceilalți administratori din echipă în sprijinul procesului de luare a deciziilor;
5. Poate oferi indicatori de performanță corporativă;

##### 1.2 Cunoașterea proceselor tehnologice/operaționale în domeniul de activitate al societății

**Descriere:** înțelege procesul tehnologic și rolul noilor tehnologii în domeniul societății

**Indicatori:**

1. Se menține la curent cu dezvoltările și tehnologiile din domeniul în care activează societatea;
2. Cunoștințe în noile tehnologii relevante în domeniul de activitate specifică societății.

#### 2. Competențe profesionale de importanță strategică

##### 2.1 Viziune și planificarea strategică

**Descriere:** are o cunoaștere aprofundată a procesului strategic și poate evalua opțiunile

strategice și riscurile, identifică priorități strategice și contribuie în cadrul echipei de administratori prin prezentarea de direcții strategice managementului

**Indicatori:**

1. Este familiar/ă cu modelele de afaceri și metodele de analiză strategică, evaluarea de opțiuni și crearea unei strategii organizaționale;
2. Poate defini obiectivele strategice ale organizației și poziția strategică curentă;
3. Înțelege și poate sprijini echipa de administratori în evaluarea mediilor sociale, economice, culturale și tehnologice ale societății și efectuează schimbări relevante pentru strategia societății și pentru direcția viitoare;
4. Înțelege factorii implicați în implementarea cu succes a strategiei și conducerea schimbării organizaționale.

## **2.2 Capacitatea de luare a deciziilor și de evaluare a impactului acestora asupra întreprinderii și angajaților acesteia**

**Descriere:** contribuie la luarea deciziilor echipei de administratori prin exercitarea unui raționament independent, înțelegând principiul responsabilității colective.

**Indicatori:**

1. Caută clarificări atunci când are incertitudine cu privire la o problemă sau când nu există claritate;
2. Solicită opinii specializate atunci când sunt necesare alte perspective și puncte de vedere despre decizii critice;
3. Exerciță o judecată independentă și oferă o părere obiectivă după o atentă evaluare a tuturor problemelor;
4. Recunoaște nevoia de îndepărtare a părtinirilor personale, convingerilor politice și a intereselor speciale atunci când consideră problemele din perspectiva echipei de administratori;

## **2.3 Marketing strategic**

**Descriere:** are cunoștință și experiență referitoare la marketingul strategic și comunicare, și poate asista echipa de administratori în evaluarea planurilor de marketing, programelor și bugetelor pentru a asigura alinierea cu viziunea, valorile și obiectivele societății.

**Indicatori:**

1. Poate contribui în cadrul echipei de administratori pentru dezvoltarea și/sau evaluarea strategiei de marketing a societății;
2. Poate ghida pe ceilalți administratori ai echipei în evaluarea eficacității programelor și campaniilor de marketing;
3. Interpretează informațiile de marketing strategic, inclusiv datele despre tendințele pieței, analiza datelor clienților și de capital de brand;
4. Înțelege care sunt părțile interesate externe societății și poate evalua metodele potrivite de comunicare.

## **2.4 Managementul riscului**

**Descriere:** înțelege importanța evaluării și atenuarea riscurilor organizaționale și este familiarizat/ă cu metodologiile și procesele pentru îndeplinirea cerințelor managementului

de risc.

**Indicatori:**

1. Familiarizat/ă cu subiecte, strategii și tehnici curente referitoare la identificarea și atenuarea riscului;
2. Identifică, cuantifică și propune strategii pentru managementul riscului;
3. Se angajează în dezvoltarea profesională continuă în ceea ce privește metodologiile managementului pe risc;
4. Explică aspectele tehnice legate de managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles;
5. Conduce strategia de implicare a administratorilor în ședințe informate despre risc.

## 2.5 Legislație

**Descriere:** are o înțelegere a sistemului legal și a mediilor legale în care operează societatea.

**Indicatori:**

1. Are cunoștințe despre legislația privind contractele și dreptul comercial general;
2. Familiar/ă cu cadrul legislativ și statutele sub care operează organizația;
3. Poate ghida echipa de administratori cu privire la aspectele de conformitate legale și de reglementare;
4. Se implică alături de ceilalți administratori în înțelegerea problemelor legale;
5. Se informează referitor la problemele cu implicații legale pentru organizație.

## 2.6 Finanțe și contabilitate

**Descriere:** familiar/ă cu cerințele privind governanța financiară aprofundată și practicile de management financiar contemporan, inclusiv responsabilitățile fiduciare ale principiilor de administrare și de contabilitate, audit financiar și rapoarte financiare.

**Indicatori:**

1. Notifică administratorii cu privire la problemele cu implicații posibile financiare sau contabile;
2. Ajută administratorii să înțeleagă potențialele implicații financiare ale deciziilor specifice;
3. Explică aspectele financiare și contabile într-un mod care poate fi ușor de înțeles de către administratorii care au un nivel scăzut de competență financiară;
4. Efectuează dezvoltarea unei viziuni analitice independente a administratorilor privind bunăstarea financiară și mediul de control financiar al organizației;
5. Familiarizat/ă cu reglementările și normele aplicabile de bune practici;
6. Familiarizat/ă cu standarde profesionale de contabilitate;
7. Înțelege politicile și practicile sectorului public al finanțelor și contabilității.

## 3. Governanță corporativă

### 3.1 Competențe de governanță corporativă

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

**Indicatori:**

1. Familiarizat/ă cu principiile, conceptele și practicile fundamentale de bună guvernare corporativă;
2. Înțelege cadrul guvernantei corporative în care operează societatea, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante;
3. Demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate;

**3.2 Monitorizarea performanței**

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

**Indicatori:**

1. Poate evalua eficacitatea controlului intern și a sistemelor de management al riscului;
2. Înțelege cadrul de risc al organizației;
3. Contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către administratori;
4. Înțelege responsabilitățile legale, etice și sociale ale organizației și monitorizează conformitatea cu acestea;
5. Monitorizează relația structurii manageriale cu părțile interesate externe cheie;

**4. Social și personal****4.1. Abilități de comunicare și negociere**

**Descriere:** este eficient/ă în negocierea de înțelegeri care obțin rezultatele dorite, într-o manieră ce demonstrează respect și integritate.

**Indicatori:**

1. Negociază cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe;
2. Soluționează diferențele cu minimum de impact ;
3. Poate obține concesii fără a deteriora relațiile;
4. Poate fi direct/ă și puternic/ă dar și diplomat/ă.

**4.2 Capacitatea de analiză și sinteză**

**Descriere:** poate descompune, ordona, caracteriza și ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a prezice evoluția aceluși sistem în condițiile modificării unui element component.

**Indicatori:**

1. Descompune părțile problemei fără a pierde imaginea de ansamblu;
2. Poate vedea cum modificarea unei componente variabile a sistemului influențează ansamblul;
3. Poate modela problema în termeni abstracti;
4. Nu trage concluzii pripite chiar dacă se află în situații de stres;
5. Poate sintetiza informația și identifica elementele importante;
6. Poate formula soluții pe baza analizei făcute și poate argumenta în mod logic soluția propusă, punctând părțile ei forte și punctele ei slabe.

### 4.3 Abilități de relaționare

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

**Indicatori:**

1. Relaționează cu succes cu persoane diferite, indiferent de poziție, putere, influență sau statut;
2. Este eficient/ă în stabilirea rapoartelor;
3. Investește timp și energie pentru a cunoaște persoanele cu care trebuie să interacționeze;
4. Este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației.

### 5. Experiență pe plan local și internațional

#### 5.1 Experiență în relația cu autoritățile publice, autoritățile de reglementare și supraveghere din domeniul de activitate al societății

**Descriere:** în rolurile deținute anterior a acumulat experiență în relația cu instituțiile europene

**Indicatori:**

Experiența în relația cu autoritățile publice, autoritățile de reglementare și supraveghere din domeniul de activitate al societății prezentate în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură

Rating	1	2	3	4	5
Experiență în relația cu autoritățile publice, autoritățile de reglementare și supraveghere din domeniul de activitate al societății	Cel puțin 1 an	Între 1 și 2 ani	Între 2 ani și 3 ani	Între 3 și 5	Peste 5 ani

#### 5.2 Experiență în relația cu instituțiile europene

**Descriere:** în rolurile deținute anterior a acumulat experiență în relația cu instituțiile europene

**Indicatori:**

Experiență în relația cu instituțiile europene prezentate în CV sau alte documente atașate dosarului de candidatură

Rating	1	2	3	4	5
Experiență în relația cu instituțiile europene	Cel puțin 1 an	Între 1 și 2 ani	Între 2 ani și 3 ani	Între 3 și 5 ani	Peste 5 ani

## 6. Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice

### 6.1 Capacitatea de a implementa și monitoriza politicile publice din domeniul de activitate al societății

**Descriere:** capacitatea de a transpune obiectivele strategice naționale și internaționale în acțiuni concrete, în conformitate cu legislația în vigoare, asigurând utilizarea eficientă a resurselor și atingerea rezultatelor planificate

**Indicatori:**

1. Analizează politicile publice și identifică prioritățile strategice relevante pentru domeniul de activitate al societății;
2. Coordonează și menține comunicarea cu alte autorități publice, organizații internaționale;
3. Revaluează politicile și programele în contextul schimbărilor economice, tehnologice sau de reglementare;
4. Întegrează tehnologii inovatoare și practici sustenabile pentru optimizarea proceselor.

### 6.2 Prezintă clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat

**Descriere:** capacitatea de înțelegere a așteptărilor asociatului unic

**Indicatori:**

1. Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de așteptări și prezintă viziunea proprie pentru implementarea acestora pe durata mandatului său viitor;
2. Exprimă sintetic dar comprehensiv calitățile pe care le-a dobândit pe parcursul profesional, corelate cu obiectivele precizate în cerințele contextuale;
3. Formulează aprecieri privind provocările cu care se confruntă societatea

### 6.3 Formulează obiective SMART care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară

**Descriere:** capacitatea de a exemplifica obiective SMART conform așteptărilor asociatului unic

**Indicatori:**

1. Prezintă contextul financiar al societății în raport cu piața, concurența și practicile financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART;
2. Exemplifică obiective care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor publice.

## Trăsături

### 1. Integritate și reputație

**Descriere:** se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relația cu alte persoane fizice și juridice și cu organizația.

**Indicatori:**

1. Înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile de administrator, participă la programe de formare profesională;
2. Prioritizează interesele organizaționale în detrimentul celorlalte;
3. Se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul persoanelor cu care interacționează;
4. Se exprimă cu onestitate și sinceritate;
5. Tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat.

### 2. Independența

**Descriere:** posedă o gândire independentă și totodată este în măsură să ofere sprijin celorlalți administratori pentru înțelegerea colectivă a informațiilor și opțiunilor care facilitează un standard înalt de luare a deciziilor.

**Indicatori:**

1. Este dispus/ă să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente;
2. Solicită clarificări și explicații;
3. Este dispus/ă să conteste status quo-ul și modul tradițional de a rezolva sarcinile de serviciu.

### 3. Expunere politică

**Descriere:** Candidatul desfășoară activități de natură politică

**Indicatori:** Gradul în care candidatul este implicat în activități de natură politică

Rating	1	2	3	4	5
Candidatul desfășoară activități de natură politică	Candidatul deține o funcție de conducere în cadrul unei formațiuni politice	-	Candidatul este membru în cadrul unei formațiuni politice	-	Candidatul nu este membru în cadrul niciunei formațiuni politice

### 4. Abilități de comunicare interpersonală

**Descriere:** capacitatea de a comunica fluent, corect și coerent, de a relaționa, de a argumenta

**Indicatori:**

1. Este capabil să-și exprime fluent și coerent ideile;
2. Ascultă activ interlocutorii;
3. Este capabil să inițieze, să mențină și să dezvolte relații bazate pe încredere

### Alte condiții eliminatorii

#### 1. Rezultatele economico-financiare ale întreprinderilor în care candidatul și-a exercitat mandatul de administrator sau de director

**Descriere:** din documentele depuse la dosarul de candidatură, eventuale clarificări și din declarația de intenție rezultă situația economico-financiară a întreprinderilor publice la care și-a exercitat mandatul de administrator sau director

Rating	Indicator
1	Întreprinderea a intrat în faliment/insolvență pe perioada exercitării mandatului
5	Întreprinderea nu a intrat în faliment/insolvență pe perioada exercitării mandatului

#### 2. Aliniere cu Scrisoarea de așteptări

**Descriere:** Candidatul cunoaște conținutul scrisorii de așteptări, prezintă clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat în corelare cu așteptările asociatului unic

**Indicatori:** Gradul în care candidatul prezintă caracteristicile societății, așteptările asociatului unic cuprinse în scrisoarea de așteptări

Rating	1	2	3	4	5
Candidatul cunoaște conținutul scrisorii de așteptări	Intenția exprimată nu se aliniază cu scrisoarea de așteptări	-	-	-	Intenția exprimată se aliniază cu scrisoarea de așteptări

#### 3. Înscrieri în cazierul judiciar și fiscal

**Descriere:** din documentele depuse la dosarul de candidatură, rezultă dacă, candidatul este eligibil sau nu pentru postul de administrator.

**Indicatori:**

1. În situația în care candidatul are înscrieri în cazierul judiciar și/sau fiscal care să nu îi permită ocuparea postului, conform legislației în vigoare, acesta nu este eligibil pentru postul de administrator;
2. În situația în care candidatul nu are înscrieri în cazierul judiciar și/sau fiscal care să nu îi permită ocuparea postului, conform legislației în vigoare, candidatul este eligibil pentru postul de administrator și va obține 5 puncte pentru acest criteriu.

#### 4. Diversitatea de gen

**Descriere:** criterii de gen: masculin/feminin (M/F)

Pot participa la procesul de selecție toate persoanele care îndeplinesc condițiile de participare, indiferent de gen, iar la finalizarea procedurii de selecție, cel puțin o treime din totalul administratorilor trebuie să fie bărbați și cel puțin o treime din totalul administratorilor trebuie să fie femei. Echipa de administratori nu poate fi formată în exclusivitate din persoane de același gen

Rating	1	2	3	4	5
Criterii de gen (M/F)	-	-	-	-	M/F

Instrumentele cu care se realizează analiza comparativă, prin raportare la profilul consiliului și profilul candidatului sunt:

- analiză documentară a documentelor din dosarul de candidatură;
- verificarea referințelor oferite de candidați;
- observare comportamentală a candidaților pe parcursul interviului organizat de Comisia de selecție, prin raportare la Profilul Consiliului de Administrație, Profilul Membrilor Consiliului de Administrație și indicatorii ce descriu competențele care sunt criterii de evaluare a candidaților conform documentelor anterior menționate;
- integrarea rezultatelor analizei declarațiilor de intenție formulate pe baza Scrisorii de Așteptări de către candidați;
- concluziile probelor specifice unui centru de evaluare parcurse de candidați, în eventualitatea că procesul de selecție va impune susținerea unor astfel de probe.

## 8. Modul de acordare a punctajului

Criteriile prezentate mai sus vor fi evaluate, conform prevederilor Anexei nr.1a din H.G. nr.639/2023, pe baza următoarei grile de punctaj:

Scor	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică.	Nu este necesar să fie aplicată sau să fie demonstrată această competență.
1	Nivel de bază	Are o înțelegere a cunoștințelor de bază.
2	Intermediar	Are un nivel de experiență dobândit prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Acest nivel de competență presupune sprijinul unor persoane cu expertiză. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Înțelege și poate utiliza corect termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență.</li> <li>• Cunoaște și utilizează actele normative aplicabile, regulamente și ghiduri.</li> </ul>
3	Competent	Este capabil să îndeplinească funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, sprijinul persoanelor cu expertiză, dar de regulă demonstrează această aptitudine în mod independent. <ul style="list-style-type: none"> <li>• A aplicat această competență în trecut, cu sprijin extern minim.</li> <li>• Înțelege și poate analiza implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din sectorul de activitate.</li> </ul>

4	Avansat	<p>Îndeplinește sarcinile asociate acestei aptitudini fără sprijin extern. Este recunoscut în cadrul organizației din care face parte ca expert în această competență, este capabil să ofere sprijin și are experiență avansată în această competență.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau la dezvoltarea practicii, la nivelul de guvernare a consiliului și a nivelului executiv superior.</li> <li>• Este capabil să interacționeze și să poarte discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiască alte persoane în aplicarea acestei competențe.</li> </ul>
5	Expert	<p>Este cunoscut ca expert în acest sector pentru a oferi sprijin și pentru a identifica soluții pentru problemele complexe legate de această zonă de expertiză.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații.</li> <li>• Este perceput ca expert, conducător și inovator în această competență de către consiliul, organizația și/sau alte organizații.</li> </ul>

\*Criteriile folosite în cadrul tabelului sunt descrise și asociate cu indicatori, care sunt folosiți pentru a evalua administratorii, candidații, folosind grilele de punctaj, înainte de publicarea anunțului de selecție.

## 9. Pragul minim colectiv

Comisia de Selecție și Nominalizare a stabilit un prag minim colectiv global de minim 40% din punctajul maxim ponderat, pentru competențele obligatorii, cu excepția criteriului referitor la înscrieri în cazier fiscal/judiciar care este o cerință de participare.

### Comisia de selecție și nominalizare:

Președinte: Simona POP

Membri: Dana LAZĂR

Mădălina POPESCU

Secretar,

Ana-Maria-Lorena IORGULESCU