

1. Context organizațional:

Consiliul de Administrație [denumit în continuare „Consiliul”], va fi format din 7 (șapte) membri. Societatea este administrată în sistem unitar. Având în vedere delegarea atribuțiilor de conducere către directori, majoritatea membrilor consiliului de administrație va fi formată din administratori neexecutivi și independenți în sensul art. 138 ^ 2 din Legea nr. 31/1990 a societăților, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

2. Atribuțiile consiliului

Consiliul este însărcinat să supravegheze performanța managementului executiv din cadrul societății. Consiliul sprijină managementul executiv. Consiliul de Administrație exercită următoarele atribuții conform actului constitutiv al societății (actualizat cu noile prevederi aduse de guvernarea corporativă):

- aprobă nivelul salariilor, mandatând Directorul General să negocieze Contractul colectiv de muncă și aprobă prevederile acestuia ;
- aprobă Regulamentul de Organizare și Funcționare al Societății (care cuprinde și organigrama acesteia), după ce a obținut avizul conform favorabil al Asociației asupra acestuia ;
- stabilește și menține politicile de asigurare în ceea ce privește personalul și bunurile societății ;
- elaborează și aprobă Regulamentul de ordine interioară, prin care se stabilesc drepturile și responsabilitățile ce revin personalului societății ;
- prezintă anual Adunării Generale a Acționarilor, în termen de maxim 5 (cinci) luni de la încheierea exercițiului social, raportul cu privire la activitatea societății, bilanțul și contul de profit și pierderi, precum și proiectul programului de activitate, al strategiei și al bugetului pe anul următor; pentru a supune aprobării Adunării Generale proiectul programului de activitate, al strategiei și al bugetului pe anul următor Consiliul de Administrație va solicita avizul conform prealabil al Asociației asupra acestor proiecte;
- promovează studii și propune autorităților competente tarifele pentru furnizarea Serviciilor și aprobă diverse alte tarife pentru serviciile prestate terților ;
- aprobă operațiunile de creditare necesare îndeplinirii scopului Societății ;
- directorii sunt numiți de consiliul de administrație, la recomandarea comitetului de nominalizare. Consiliul de administrație poate decide să fie asistat sau ca selecția să fie efectuată de un expert independent, persoană fizică sau juridică, specializată în recrutarea resurselor umane, ale cărui servicii sunt contractate în condițiile legii;
- avizează casarea și scoaterea din funcțiune a mijloacelor fixe din patrimoniul public și propune Consiliului Local proprietar al respectivelor mijloace fixe sau Consiliului Județean – după caz spre aprobare casarea și scoaterea din funcțiune a acestora ;
- aprobă casarea și scoaterea din funcțiune a mijloacelor fixe din patrimoniul propriu ;
- propune Adunării Generale majorarea capitalului social atunci când această măsură este necesară pentru desfășurarea activității, precum și înființarea de noi unități ;
- decide asupra contractelor privind investițiile ;
- exercită atribuțiile ce i-au fost delegate de către Adunarea Generală ;
- rezolvă problemele stabilite de Adunarea Generală și execută hotărârile luate de aceasta în conformitate cu prezentul Act Constitutiv;
- în termen de 90 de zile de la data numirii sale, consiliul de administrație elaborează și prezintă adunării generale a acționarilor, spre aprobare, planul de administrare, care include strategia

de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat.

- stabilește remunerația directorilor. Ea este formată dintr-o indemnizație fixă lunară și, dacă este cazul, dintr-o componentă variabilă, constând într-o cotă de participare la profitul net al societății, o schemă de pensii sau o altă formă de remunerare pe baza performanțelor.
- prezintă semestrial, în cadrul adunării generale a acționarilor, un raport asupra activității de administrare, care include și informații referitoare la execuția contractelor de mandat ale directorilor, respectiv ale membrilor directoratului, detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății și la raportările contabile semestriale ale societății
- elaborează un raport anual privind activitatea societății, în luna mai a anului următor celui cu privire la care se raportează. Raportul se publică pe pagina de internet a societății.
- următoarele competențe de bază, care nu pot fi delegate directorilor:
 - stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale Societății;
 - stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;
 - numirea și revocarea directorilor și stabilirea remunerației lor;
 - supravegherea activității directorilor;
 - pregătirea raportului anual, organizarea adunării generale a acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;
 - introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit Legii nr. 85/2006 privind procedura insolvenței.

Consiliul este însărcinat să supravegheze performanța managementului executiv situația generală a afacerilor din cadrul societății. Consiliul sprijină managementul executiv al societății.

3. Obiectivele și rezultatele așteptate

Obiectivul general al întreprinderii publice Compania de Apă Oradea SA este să îmbunătățească calitatea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în Municipiul Oradea și să sporească eficiența cu care aceste servicii sunt realizate.

Următoarele rezultate strategice sunt așteptate a fi atinse în următorii patru ani:

- îmbunătățirea parametrilor de calitate privind serviciul de alimentare cu apă și sistemul de canalizare
- reducerea cheltuielilor de exploatare raportat la cifra de afaceri
- creșterea numărului de clienți racordați la sistemul de canalizare
- raportul datorie financiară/EBITDA de cel mult 4,5 (EBITDA înseamnă profitul înainte de orice dobânda sau costuri de finanțare, amortizare și redevența)
- creșterea, din surse proprii și din fondul IID, a sumelor alocate investițiilor în infrastructura sistemului de apă și canalizare
- reducerea graduală a pierderilor tehnologice din sistem
- diversificarea paletei de servicii prestate către populație

4. Componenta Consiliului:

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

Se vor aplica următoarele reguli generale obligatorii privind componența Consiliului:

- cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani;
- cel puțin unul dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare în domeniul tehnic
- toți membrii trebuie să aibă experiență în activitatea de administrare/management companii sau instituții publice;
- nu poate fi mai mult de doi membri din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice;
- majoritatea membrilor consiliului de administrație va fi formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul *art. 138² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare*;
- se vor evita situațiile de conflict de interese sau incompatibilități prevăzute de *OUG 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare* și *Legea 31/1990 republicată, cu modificările și completările ulterioare*.

Profilul individual al membrilor CA al societății Compania de Apă Oradea SA

Condițiile generale minime obligatorii care vor fi îndeplinite de membrii Consiliului sunt următoarele:

- studii superioare absolvite cu diplomă de licență;
- cunoașterea limbii române (scris și vorbit);
- capacitatea deplină de exercițiu;
- cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani;
- cel puțin unul dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare în domeniul tehnic
- nu a fost inițiată și nici nu se află în desfășurare procedură de natură penală împotriva lor și nu au cazier judiciar.
- nu au cazier fiscal

Candidatii selectați conform condițiilor minime de mai sus, vor fi evaluați în baza matricei Consiliului. Consiliul trebuie să fie compus în așa fel încât să existe o experiență a consiliului în domeniile care oglindesc activitatea companiei și anticipează provocările companiei în anii următori. Un membru al consiliului poate avea mai multe domenii de expertiză/competență.

a. Competențe specifice sectorului

Membrii Consiliului vor avea experiență în activități legate de domeniul de activitate al societății, cunoștințe legate de reglementările specifice întreprinderilor publice.

b. Competențe profesionale de importanță strategică

Membrii Consiliului vor avea experiență în îmbunătățirea performanței societății pe care o au de administrat, bune capacități strategice și de evaluare a impactului deciziilor consiliului privind societatea și părțile interesate ale acesteia:

c. Guvernanța corporativă

Se va evalua înțelegerea principiilor și practicilor de guvernanță corporativă, inclusiv dar nu limitat la rolurile și responsabilitățile directorului, luarea deciziilor, gândire strategică și previziuni, monitorizarea performanței.

d. Social și personal

Se au în vedere următoarele abilități:

- abilități de comunicare și negociere
- inițiativă, capacitate de adaptare, un mod multidimensional de a rezolva problemele
- capacitate de analiză și sinteză
- abilități de relaționare bine dezvoltate
- abilități manageriale

e. Internațional

Se are în vedere experiența acumulată prin participarea în diverse organizații internaționale din domeniu.

Matricea Consiliului de Administrație al societății Compania de Apă Oradea SA

I. Descrierea matricei

1. Descrierea coloanelor matricei

- A. Criterii** - Reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din matricea consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a candidaților pentru postul de membru în consiliu.
- B. Obligatoriu** (Oblig.) sau Opțional (Opt.) - Precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selectează obligatoriu) sau nu (selectează opțional). 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.
- C. Ponderea** (0-1)- Indică importanța relativă a competenței ce este evaluată. O valoare a ponderii apropiată de 1 indică o importanță crescută a competenței, în timp ce valorile apropiate de 0 indică o importanță scăzută.
- D. Administratori în funcție** - Numele complet al administratorilor actuali, ordonați alfabetic.
- E. Candidați nominalizați** - Numele complet al administratorilor propuși (candidați sau/și nominalizați), ordonați alfabetic.
- F. Total** - Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și candidații nominalizați, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.
- G. 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)].
- H. 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).
- I. Pragul curent colectiv** - Nivel procentual calculat ca raport între: Total/(numărul candidați sau membri x punctaj maxim) x 100.

2. Descrierea rândurilor matricei

- **Competențe** - Combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator. Grila de punctaj de 1 până la 5.
- **Trăsături** - O calitate distinctă sau caracteristică a individului. Grila de punctaj de 1 până la 5.
- **Condiții prescriptive și proscriptive - Alte condiții eliminatorii** - Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise. Grila de punctaj de 1 până la 5.
- **Subtotal** - Punctajul total pentru administratori și candidați nominalizați individuali pe grupuri de criterii [calculat ca suma punctajelor pentru fiecare grup de criterii (competențe, trăsături, condiții care pot fi eliminatorii) pentru un administrator sau candidat nominalizat].
- **Subtotal ponderat** - Însurarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată. $\Sigma(\text{punctaj criteriu} \times \text{pondere criteriu})$
- **Total** - Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și candidații nominalizați individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).
- **Total ponderat** - Suma Subtotalurilor ponderate.
- **Clasament** - Clasificarea candidaților nominalizați pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.

II. Criterii folosite în cadrul matricei – descrierea și indicatori asociați

1. Competențe

1.1. Competențe specifice sectorului

1.1.1. Experiența relevantă în domeniul de activitate al societății

Descriere: cunoaște sectorul în care funcționează societatea, inclusiv tendințele și forțele care modelează industria, evoluțiile viitoare, modele și strategii relevante de afaceri și poate articula poziționarea competitivă a societății în raport cu alte societăți din domeniu.

Indicatori:

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

1.1.2. Cunoașterea pieței pe care acționează societatea

Descriere: înțelege piața pe care acționează societatea și ghidează luarea deciziilor privind strategia de investiții a societății.

Indicatori:

1. Se menține la curent cu noutățile din domeniu
2. Asistă consiliul în evaluarea strategiilor

1.2. Competențe profesionale de importanță strategică

1.2.1. Viziune și planificare strategică

Descriere: are o cunoaștere aprofundată a procesului strategic și poate evalua opțiunile strategice și riscuri, identifica prioritățile strategice și contribuie în cadrul consiliului prin prezentarea de direcții strategice managementului.

Indicatori:

1. Contribuie la definirea viziunii societatii, valorilor și scopului care ghidează strategia;
2. Este familiar/ă cu modelele de afaceri și metodele de analiză strategică, evaluarea de opțiuni și crearea unei strategii organizaționale
3. Poate defini obiectivele strategice ale organizației și poziția strategică curentă
4. Înțelege și poate sprijini consiliul în evaluarea mediilor politice, sociale, economice, culturale și tehnologice ale societatii și schimbări relevante pentru strategia societatii și pentru direcția viitoare
5. Înțelege factorii implicați în implementarea cu succes a strategiei și conducerea schimbării organizaționale.

1.2.2.Capacitate de luare a deciziilor și de evaluare a impactului acestora asupra întreprinderii și angajaților acesteia

Descriere: contribuie la luarea deciziilor consiliului prin exercitarea unui raționament independent, înțelegând principiul responsabilității colective.

Indicatori:

1. Caută clarificări atunci când are incertitudini cu privire la o problemă sau când nu există claritate
2. Solicită sfat specializat 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 consiliului
5. Este conștient/ă de pericolul gândirii de grup și solicită întrebări provocatoare sau exploratoare pentru a facilita procesul consiliului de luare a deciziilor
6. Recunoaște faptul că consiliul vorbește pe o singură voce și se consideră responsabil/ă (dar și pe alții) pentru deciziile luate de către consiliu.

1.2.3. Marketing strategic

Descriere: Are cunoștințe și experiență referitoare la marketingul strategic și comunicare, și poate asista consiliul în evaluarea planurilor de marketing, programelor și bugetelor, pentru a asigura alinierea cu viziunea, valorile și obiectivele societății.

Indicatori:

1. Poate asista consiliul în contribuirea la dezvoltarea și / sau evaluarea strategiei de marketing a societății;
2. Poate ghida consiliul în evaluare eficacității programelor și campaniilor de marketing
3. Asistă consiliul în interpretarea informațiilor de marketing strategic, inclusiv datele despre tendințele pieței, analiza datelor clienților și de capital de brand
4. Înțelege care sunt părțile interesate externe ale organizației și poate evalua metodele potrivite de comunicare.

1.2.4.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. Asistă consiliul în identificarea, cuantificarea și propunerea de strategii pentru managementul riscului

3. Se angajează în dezvoltarea profesională continuă în ceea ce privește metodologiile managementului de risc
4. Explică aspectele tehnice legate de managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles
5. Conduce strategia de implicare a consiliului în ședințe informate despre risc
6. Preia comanda de propuneri care au fost aduse în atenția consiliului de administrație pentru revizuire, în evaluarea componentelor de management al riscurilor.

1.2.5.Legislație

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

Indicatori:

1. Are cunoștințe funcționale despre legislația de contract și dreptul comercial general;
2. Familiar/ă cu cadrul legislativ și statutele sub care operează organizația ;
3. Poate ghida consiliul cu privire la aspectele de conformitate legale și de reglementare;
4. Sfătuiește consiliul referitor la problemele cu posibile implicări juridice;
5. Asistă membrii consiliului în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora;
6. Se menține la curent referitor la problemele cu implicații legale pentru organizație.

1.2.6.Finanțe și contabilitate

Descriere: familiar cu cerințele privind guvernanta financiară aprofundată și a practicilor de management financiar contemporan, inclusiv responsabilitățile fiduciare ale principiilor consiliului și de contabilitate, audit financiar și rapoarte financiare.

Indicatori:

1. Notifică consiliul cu privire la problemele cu implicații posibile financiare sau contabile;
2. Ajută membrii consiliului să înțeleagă potențialele implicațiile financiare ale deciziilor specifice
3. Explică aspectele financiare și contabile într-un mod care poate fi ușor de înțeles de către membrii consiliului care au un nivel scăzut de competență financiară;
4. Efectuează dezvoltarea unei viziuni analitice independente a consiliului 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 contabilitatii.

1.3.Guvernanta corporativă

1.3.1.Competențe de guvernanta corporativă

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

Indicatori:

1. Familiarizat/ă cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanta corporativă fundamentale
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
4. Înțelege structura de responsabilitate și cum diverse organisme relaționează unul cu celălalt – Ministerul Finanțelor Publice, Autoritatea Publică Tutelară, consiliul și executivul societății.

1.3.2. Monitorizarea performanței

Descriere: înțelege că responsabilitățile consiliului 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 managementul riscului
2. Înțelege auditul intern
3. Contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către consiliu;
4. Înțelege responsabilitățile legale, etice și sociale ale societății și monitorizează conformitatea cu acestea
5. Monitorizează relația structurii manageriale cu părțile interesate externe cheie.
6. Ajută consiliul în implicarea părților interesate prin metode potrivite pentru determinarea, răspunderea la, și raportarea la interese materiale economice, legale, etice, sociale și de mediu.

1.4. Social și personal

1.4.1. 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 dar și diplomat/ă ;

1.4.2. Capacitate de analiză și sinteză

Descriere: poate descompune, ordona, caracteriza și ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a previziona 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 să identifice 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.

1.4.3. Abilități de relaționare

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

Indicatori:

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

1.5. Internațional

1.5.1. Participarea în organizații internaționale/europene constituite în domeniul transportului public local și alte domenii relevante

Descriere: Participarea in organizatii international/europene constituite in domeniul serviciilor de transport public local si alte domenii relevante

Indicatori:

1. Participa la conferinte si simpozioane privind parcurile industriale
2. Poate sustine prezentari pe diverse teme specific sectorului;
3. Ajuta consiliul in initierea de colaborari cu diverse organisme sau organizatii din domeniu cu rezultate benefice pentru societate;
4. Asista consiliul in intelegerea politicii si contextului reglementar de la nivel European/international.

2.Trăsături

2.1.Integritate și reputație

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

Indicatori:

1. Înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile consiliului și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională;
2. Plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte;
3. Se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din consiliu;
4. Vorbește cu onestitate și sinceritate
5. Tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat
6. Păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor consiliului.

2.2.Independența

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

Indicatori:

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

2.3.Expunere politică

Rating	1	2	3	4	5
Expunere politica	Foarte expus				Fara expunere

2.4.Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor

Rating	1	2	3	4	5
Alinierea cu scrisoarea de asteptari a actionarilor	Intentia exprimata nu se aliniaza				Intentia exprimata se aliniaza

3. Condiții prescriptive și proscriptive

3.1. Număr de mandate

Rating	1	2	3	4	5
Numar de mandate		3	2	1	0

3.2. Ani de când este director executiv în organizație

Rating	1	2	3	4	5
Ani de cand este director executiv in organizatie	≤ 3	4	5	6	≥ 7

3.3. Studii superioare tehnice

Rating	1	2	3	4	5
Studii sperioare tehnice	Fara studii superioare in domeniul tehnic	-	-	-	Cu studii superioare in domeniul tehnic

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

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare economice sau juridice si experienta in domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel putin 5 ani	Fara studii superioare in domeniul economic sau juridic si fara experienta de minim 5 ani	-	-	Cu studii superioare in domeniul economic sau juridic si cu experienta de minim 5 ani	Cu studii superioare in domeniul economic sau juridic si cu experienta de peste 10 ani

III. Grila de punctaj a competențelor și tablele de rating

Grila de punctaj a competențelor este un instrument folosit pentru măsurarea abilității candidaților de a își demonstra competența în ceea ce privește consiliul, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la "limitat" la "expert".

Scor	Nivel de competenta	Descriere
N/A	Nu se aplica	Nu este necesar sa aplicati sau sa demonstrati aceasta competenta
1	Novice	Aveti o intelegere a cunostintelor de baza
2	Intermediar	Aveti un nivel de experienta castigat prin formare fundamentala si/sau prin cateva experiente similare. Aceasta aptitudine presupune sprijin extern. <ul style="list-style-type: none"> • Intelegeti si puteti discuta termeni, concepte, principii si probleme legate de aceasta competenta; • Faceti uz activ de legi, regulamente si ghiduri.
3	Competent	Sunteti capabil/a sa indepliniti cu success functiile asociate acestei competente. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalul cu mai multa experienta, dar de regula demonstrati aceasta aptitudine independent. <ul style="list-style-type: none"> • Ati aplicat aceasta competenta cu succes in trecut, cu minim de ajutor; • Intelegeti si puteti discuta aplicarea si implicatiile schimbarilor in procesele, politicile si procedurile din acest sector.
4	Avansat	Puteti indeplini sarcinile asociate cu aceasta aptitudine fara asistenta. Sunteti recunoscut/a in cadrul organizatiei curente ca un (o) expert(a) in aceasta competenta, sunteti capabil/a sa oferiti ajutor si aveti experienta avansata in aceasta competenta. <ul style="list-style-type: none"> • Ati oferit idei practice/relevante, resurse si perspective practice referitoare la procesul sau imbunatarile practice, la nivel de guvernanta a consiliului si nivel executiv superior.

		<ul style="list-style-type: none"> Sunteți capabil/a să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.
5	Expert	<p>Sunteți cunoscut/a ca un expert/a în acest sector. Puteti oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ati demonstrat excelența în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații; Sunteți privit/a ca un/o expert/a, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către consiliu, organizația și/sau organizațiile din afara.

Tabele de rating - Competențe

Cunoștințe, aptitudini și experiență	Rating
Novice	1
Intermediar	2
Competent	3
Avansat	4
Expert	5

IV. Utilizările matricei

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

1. Informări privind procesul de evaluare a consiliului în funcție

- Dezvoltarea instrumentelor de evaluare pentru stabilirea eficienței și performanței consiliului (inclusiv autoevaluare și evaluare de către terțe părți);
- Informare referitoare la monitorizarea comportamentului individual al membrilor consiliului în diferitele lor roluri;
- Identificarea punctelor forte și a punctelor slabe ale consiliului prin matricea consiliului în funcție, în vederea configurării structurii comitetului de nominalizare și remunerare al consiliului și a altor mecanisme, inclusiv apelarea la servicii profesionale externe, pentru asigurarea abilității consiliului de a-și atinge capacitățile necesare și îndeplini responsabilitățile fiduciare.

2. Informări referitoare la desfășurarea programelor pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului

- Asistență privind elaborarea programelor în domeniul guvernancei corporative pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului, directori;
- Oferirea descrierilor și a indicatorilor de competențe ce pot fi folosiți în dezvoltarea studiilor de caz și a altor materiale de studiu pentru cursurile formale de guvernance corporativă ale consiliului.

3. Oferirea unui standard comun, formal, transparent și riguros pentru procesul de evaluare și selectare a candidaților pentru funcția de membru în consiliu

- Notarea tuturor candidaților pentru consiliu conform unui standard comun
- Formularea întrebărilor pentru interviul candidaților
- Informare referitoare la descrierea profilelor de candidat
- Informare referitoare la anunțul consiliului pentru postul(urile) vacant(e)

4. Informare referitoare la elaborarea proceselor formale de inițiere pentru noii membri ai consiliului

- a) Ghidarea președintelui consiliului în explicarea așteptărilor de comportament pentru consiliu ca întreg și membri individuali ai consiliului în particular
- b) Informare referitoare la elaborarea programelor formale de inițiere și a evenimentelor asociate.

Scopul analizei numerice este acela de a clarifica avantajele și dezavantajele, punctele forte, zonele pentru dezvoltare și dimensiunile activității consiliului de administrație pe care consiliul le poate îmbunătăți, fie și temporar, cu ajutorul serviciilor profesionale sau prin cooptarea comitetelor de expertiză cu scopul de a se alinia cu îndatoririle fiduciare și îndatoririle de îngrijire.