



**R O M Â N I A**  
**JUDEȚUL BOTOȘANI**  
**CONSILIUL JUDEȚEAN**

Botoșani, Piața Revoluției 1-3, Cod postal: 710236, Tel: +40 231 514712, +40 231 514713, +40 231 514714;  
Fax: +40 231 514715, +40 231 515020, +40 231 536155, +40 231 529220; Web: [www.cjbotosani.ro](http://www.cjbotosani.ro); E-mail: [consiliu@cjbotosani.ro](mailto:consiliu@cjbotosani.ro)

---

**PROIECTUL PROFILULUI ADMINISTRATORILOR**

**pentru selecția a 3 (trei) administratori ai Societății**  
***COMPANIA DE DEZVOLTARE BOTOȘANI S.R.L.***

Profilul Administratorilor Societății **COMPANIA DE DEZVOLTARE BOTOȘANI S.R.L** este elaborat cu respectarea prevederilor H.G. nr. 639/2023, conform Anexei nr. 1, art. 12, respectiv:

### **Articolul 12**

*(1) Fiecare Autoritate Publică Tutelară, prin compartimentul de guvernare corporativă, elaborează Profilul Consiliului, care conține în mod obligatoriu condițiile privind studiile și experiența prevăzute la art. 5 alin. (1<sup>^</sup>1) și (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, în cazul întreprinderilor publice - regii autonome, respectiv la art. 28 alin. (1) sau (1<sup>^</sup>1), după caz, și alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, în cazul întreprinderilor publice - societăți, precum și condițiile de eligibilitate prevăzute la art. 4, art. 12 alin. (3), art. 30 alin. (9) și la art. 36 alin. (7) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011.*

*(1<sup>^</sup>1) Profilul Consiliului cuprinde, după caz, descrierea pozițiilor de administrator care intră sub incidența prevederilor art. 5 alin. (3) și art. 28 alin. (5<sup>^</sup>1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011.*

*(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 va transmite AMEPIP, în termen de 5 zile de la data aprobării Componentei inițiale a planului de selecție, stabilind termenul-limită pentru formularea de propuneri.*

*(3) 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.*

## **PROFILUL ADMINISTRATORILOR SOCIETĂȚII COMPANIA DE DEZVOLTARE BOTOȘANI S.R.L.**

Profilul Administratorilor, Profilul fiecărui administrator, analiza cerințelor contextuale ale Societății **COMPANIA DE DEZVOLTARE BOTOȘANI S.R.L.**, în general, și ale administratorilor în particular, matricea Profilului Administratorilor, planul de administrare, etc., vor fi elaborate, în cadrul Componentei Integrale a Planului de selecție, de către comisia de selecție din care face parte și expertul independent, cu consultarea asociaților reprezentând, individual sau împreună, cel puțin 5% din capitalul social, ce au dreptul de a formula propuneri de modificare și completare a Componentei integrale a Planului de selecție în termen de 5 zile de la data publicării, potrivit art. 10, alin. (3) din cuprinsul Anexei nr. 1 la H.G. nr. 639/2023.

Profilul Administratorilor se bazează pe următoarele componente:

- Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale Administratorilor, în particular;
- Matricea Profilului Administratorilor.

### **Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general și ale Administratorilor, în particular**

Societatea Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L., înființată prin Hotărârea Consiliului Județean Botoșani nr. 82/26.03.2026, este persoană juridică română, având forma juridică, de societate cu răspundere limitată, care își desfășoară activitatea în conformitate cu legile române, în vederea realizării obiectului său de activitate și a îndeplinirii obiectivelor societății așa cum sunt stabilite prin Actul Constitutiv.

Fiind o societate nou-înființată, acțiunile realizate până la momentul redactării prezentei scrisori au fost exclusiv de natură administrativ-constitutivă.

Societatea Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L., cu sediul social în România, municipiul Botoșani, bd. Mihai Eminescu, nr. 48, cam. 127, județul, înmatriculată la Oficiul Registrului Comerțului sub nr. J2026036297001, cu un capital social în valoare de 100.000 lei.

Capitalul social al societății este de 100.000 lei împărțit în 100 părți sociale a 1000 lei RON fiecare. Ponderea deținută în capitalul social al asociaților:

- Unitatea administrativ Teritorială Municipiul Dorohoi cu sediul în Județul Botoșani, Municipiul Dorohoi – 2%
- Unitatea administrativ Teritorială Orașul Ștefănești cu sediul în Județul Botoșani, Oraș Ștefănești - 2%
- Unitatea administrativ Teritorială Orașul Săveni cu sediul în Județul Botoșani, Oraș Săveni – 2%
- Unitatea administrativ Teritorială Orașul Darabani cu sediul în Județul Botoșani, Oraș Darabani – 2%
- Unitatea administrativ Teritorială Județul Botoșani cu sediul în Județul Botoșani, Municipiul Botoșani – 90%
- Unitatea administrativ Teritorială Orașul Bucecea cu sediul în Județul Botoșani, Oraș Bucecea – 2%.

Domeniul principal de activitate - codul CAEN 6832 - administrarea imobilelor pe baza de comision sau contract (administrare parcuri industriale) și în conformitate cu obiectul de activitate, asigură administrarea și gestionarea parcului industrial, cu predilecție a infrastructurii comune de utilități pe baza de contracte de administrare și prestări servicii conexe.

Pe lângă activitatea principală, societatea desfășoară și alte activități secundare:

3512 - Producția de energie electrică din resurse regenerabile

3516 - Depozitarea energiei electrice

6811 - Cumpărarea și vânzarea de bunuri imobiliare proprii

6820 - Închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate

6831 - Servicii de intermediere a tranzacțiilor imobiliare

7020 - Activități de consultanță în afaceri și management

7112 - Activități de inginerie și consultanță tehnică legate de acestea

8110 - Activități de servicii-suport combinate

8121 - Activități generale de curățenie a clădirilor

8122 - Activități specializate de curățenie

8123 - Alte activități de curățenie

8130 - Activități de întreținere peisagistică

8210 - Activități de secretariat și servicii-suport

8230 - Activități de întreținere peisagistică

**Conducerea** societății Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. este asigurată de:

- Adunarea Generală a Asociaților;
- Administratorii Societății;
- Conducerea executivă – director general.

**Administrarea societății:** În conformitate cu prevederile O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. este administrată de 3 administratori. Administratorii sunt numiți și/sau revocați de Adunarea Generală a Asociaților, conform legii, în condițiile stabilite în contractul de mandat. Mandatul administratorilor este de 4 ani.

Societatea Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. se încadrează în categoria întreprinderilor publice prevăzute la art. 2 pct. 2 lit. b) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea

nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare. Organizarea și funcționarea societății este reglementată de respectivul act normativ și unde acesta nu dispune, de dispozițiile Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare și de dispozițiile Legii nr. 287/2009 privind Codul Civil, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Potrivit dispozițiilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare, se vor respecta următoarele cerințe minime legale obligatorii privind alcătuirea componența integrală a Administratorilor, astfel:

**Art. 28 alin. (1) din O.U.G. nr. 109/2011** — „(1) În cazul societăților administrate potrivit sistemului unitar, acestea sunt administrate printr-un consiliu de administrație format din 3 membri, persoane fizice sau juridice. Membrii consiliului de administrație trebuie să aibă experiență de minimum 3 ani în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome. Prin experiență în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome se înțelege deținerea oricărei funcții de conducere, astfel cum aceasta este definită la [art. 143 din Legea nr. 31/1990, republicată](#), cu modificările și completările ulterioare, precum și a funcției de administrator societate/regie autonomă, director general/director general adjunct/director/director adjunct societate sau regie autonomă, director executiv, director economic/financiar, după caz, conform Clasificării ocupațiilor din România.”

**Art. 28 alin. (3) din O.U.G. nr. 109/2011** — „Fiecare membru al consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență. De asemenea, acesta trebuie să dovedească experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani.”

**Art. 28 alin. (6) din O.U.G. nr. 109/2011** — „În cazul întreprinderilor publice organizate ca societăți cu răspundere limitată, numărul administratorilor este de 3, dintre care cel mult unul poate fi funcționar public sau o persoană din rândul altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice. Administratorilor acestor societăți li se aplică, în mod corespunzător, prevederile [alin. \(1\), \(3\) și \(6\)-\(8\)](#). Toate referirile din prezenta ordonanță de urgență la consiliu de administrație vor fi interpretate ca referiri la administratori, iar toate referirile la adunarea generală a acționarilor vor fi interpretate ca referiri la adunarea generală a asociaților”.

**Art. 28 alin. (7) din O.U.G. nr. 109/2011** — „Selecția membrilor consiliului de administrație se realizează cu respectarea principiilor prevăzute de [Legea nr. 202/2002](#), cu modificările și completările ulterioare. 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”.

**Art. 28 alin. (8) din O.U.G. nr. 109/2011** — „Mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani. Mandatul administratorilor care și-au îndeplinit în mod corespunzător atribuțiile poate fi reînnoit o singură dată ca urmare a unui proces de evaluare, în condițiile prezentei ordonanțe de urgență. 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”.

**Art. 28 alin. (6<sup>1</sup>) din O.U.G. nr. 109/2011** — „În cazul întreprinderilor publice organizate ca societăți cu răspundere limitată, numărul administratorilor este de 3, dintre care cel mult unul poate fi funcționar public sau o persoană din rândul altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice. Administratorilor acestor societăți li se aplică, în mod corespunzător, prevederile [alin. \(1\), \(3\) și \(6\) - \(8\)](#). Toate referirile din prezenta ordonanță de urgență la consiliu de administrație vor fi interpretate ca referiri la administratori, iar toate referirile la adunarea generală a acționarilor vor fi interpretate ca referiri la adunarea generală a asociaților.”

**Art. 33 din O.U.G. nr. 109/2011** — „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 supraveghere, precum și persoanei juridice numite administrator. Autoritatea publică tutelară poate stabili ca pe durata mandatului său administratorul unei întreprinderi publice să poată face parte dintr-un singur consiliu de administrație și/sau consiliu de supraveghere."*

**Art. 34 alin. (1) din O.U.G. nr. 109/2011** — „În cadrul consiliului de administrație sau, după caz, al consiliului de supraveghere se constituie comitetul de nominalizare și remunerare, comitetul de gestionare a riscurilor și comitetul de audit. În cazul consiliilor formate din 3 membri, funcțiile comitetului de gestionare a riscurilor se pot delega comitetului de audit, cu înștiințarea autorității publice tutelare. Prin actul constitutiv se poate stabili și posibilitatea constituirii și a altor comitete consultative".

**Art. 34 alin. (3) din O.U.G. nr. 109/2011** — „Comitetul de audit indeplinește atribuțiile prevăzute la art. 65 din Legea nr. 162/2017, cu modificările ulterioare".

**Art. 34 alin. (4<sup>1</sup>) din O.U.G. nr. 109/2011** — „În cazul întreprinderilor publice care sunt administrate în sistem unitar, comitetul prevăzut la alin. (3) este format din administratori neexecutivi, majoritatea administratorilor fiind independenți și din care cel puțin unul 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".

**Administratorii** au în principal următoarele atribuții:

- a) Aprobă structura organizatorică și regulamentul de organizare și funcționare al societății;
- b) Deleagă conducerea Societății unuia sau mai multor directori, numind pe unul dintre ei director general;
- c) Aprobă nivelul garanțiilor și modul de constituire a acestora pentru persoanele care au calitatea de gestionar;
- d) Încheie acte juridice prin care să dobândească, să înstrăineze, să închirieze, să schimbe sau să constituie în garanție bunuri aflate în patrimoniul societății, cu aprobarea adunării generale a asociaților, atunci când legea impune această condiție;
- e) Aprobă delegările de competență pentru directorul general;
- f) Aprobă încheierea oricăror contracte pentru care nu a delegat competență directorului general al societății;
- g) Supun anual aprobării adunării generale a asociaților, în termen de 90 de zile de la încheierea exercițiului financiar, raportul cu privire la activitatea societății, bilanțul contabil și contul de profit și pierderi pe anul precedent, precum și proiectul programului de activitate și proiectul bugetului societății;
- h) Convoacă adunarea generală extraordinară a asociaților ori de câte ori este nevoie;
- i) Stabilesc drepturile, obligațiile și responsabilitățile personalului societății, conform structurii organizatorice aprobate;
- j) Stabilesc competențele și nivelul de contractare a împrumuturilor bancare cerute, a creditelor comerciale pe termen scurt și mediu și aprobă eliberarea garanțiilor;
- k) Aprobă numărul de posturi și normativul de constituire a compartimentelor funcționale;
- l) Aprobă programele de dezvoltare și investiții;
- m) Stabilesc și aprobă, în limita bugetului de venituri și cheltuieli aprobat de adunarea generală a asociaților, modificări în structura acestuia, în limita competențelor pentru care a primit mandat;
- n) Negociază contractul colectiv de muncă și aprobă statutul personalului;
- o) Rezolvă orice alte probleme stabilite de adunarea generală a asociaților sau care sunt prevăzute de legislația în vigoare.

**a) Sinteza strategiei guvernamentale și/sau, după caz, locale în domeniul în care acționează întreprinderea publică, inclusiv obiectivele sectoriale și fiscal-bugetare pe termen mediu și lung ale statului**

Județul Botoșani, în calitate de autoritate publică tutelară și asociat majoritar al societății Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L., urmărește o implicare cât mai activă a administratorilor, în vederea atragerii în incinta parcului industrial a investițiilor directe în industrie, servicii, cercetare științifică, dezvoltare tehnologică și inovare.

**Strategia** județeană urmărește creșterea competitivității economice județene și locale, dezvoltarea mediului de afaceri prin promovarea antreprenoriatului, inițierea unor proiecte de dezvoltare regională, prin încheierea de parteneriate care sunt în strânsă legătură cu strategia durabilă de stimulare a investițiilor care conduc la dezvoltarea parcului industrial și atragerea forței de muncă.

În ceea ce privește sursele de finanțare și politica fiscal bugetară la nivelul județului, aducem următoarele precizări:

-sursele de finanțare ale activității desfășurate de Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. sunt: sursele proprii și fondurile publice acordate de asociați, cu respectarea prevederilor legale.

**b) Viziunea autorității publice tutelare și a asociaților, misiunea și obiectivele întreprinderii publice, derivate din politica guvernamentală sau locală din domeniul de activitate în care operează întreprinderea publică**

**Viziunea autorității publice tutelare** pe termen mediu și lung este aceea de a transforma Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. într-un partener de afaceri preferat de investitorii care doresc să dezvolte afaceri în această zonă, de a asigura o administrare eficientă, transparentă și performantă, responsabilă la adresa mediului de afaceri în vederea atragerii de noi rezidenți. De asemenea, obiectivele propuse, precum creșterea gradului de ocupare, creșterea cifrei de afaceri, creșterea productivității muncii, creșterea profitului, creșterea gradului de realizare a investițiilor vor fi atent monitorizate, iar administratorii numiți vor fi responsabilizați în acest sens.

**Misiunea societății** Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. este aceea de a facilita dezvoltarea economică a zonei, stimularea investițiilor directe, străine și autohtone, în industrie și în servicii, crearea de noi locuri de muncă prin punerea la dispoziția operatorilor economici interesați, a unor suprafețe de teren cu acces la utilitățile necesare.

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca managementul Societății să fie orientat către dezvoltarea afacerii în condiții de profitabilitate și spre realizarea obiectivului strategic al Societății : revigorarea și dezvoltarea durabilă a economiei locale și regionale, creșterea nivelului de trai, prin atragerea investițiilor și crearea de noi locuri de muncă.

**Obiectivele societății** sunt centrate pe creșterea performanțelor de ansamblu, prin realizarea indicatorilor de performanță, dar și pe realizarea de noi investiții din surse proprii sau surse atrase care să asigure atragerea de noi societăți - rezidente, care să contribuie la reducerea somajului.

Pornind de la misiunea societății, autoritatea publică tutelară, în calitate de asociat majoritar, a stabilit pentru următoarea perioadă de mandat (4 ani), obiective specifice domeniului parcurilor industriale:

| <u>Nr. crt</u> | <u>OBIECTIVUL STRATEGIC</u>                          | <u>ACTIUNI MAJORE CARE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVELOR</u>                                                                                                                                                                                                                                   | <u>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ</u>                                                                                                      |
|----------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.             | Menținerea performanței economice a Societății       | - Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de spații de închiriat către clienți<br><br>- Construirea de relații strategice cu partenerii interni și externi prin încurajarea și sprijinirea comunităților de afaceri și dezvoltare care să ducă la investiții în Parc Industrial | - Gradul de ocupare al Parc Industrial<br><br>- Cifra de afaceri<br><br>- Creanțe                                                     |
| 2.             | Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor            | - Modernizarea bazei materiale a societății care să permită derularea activităților în parametri de eficiență;<br><br>- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltare și introducerea de tehnologii noi.                                                         | - Rata de implementare a planurilor de investiții<br><br>- Rata de adoptare a noilor tehnologii, indicele de satisfacție a clienților |
| 3.             | Creșterea eficienței energetice                      | Utilizarea surselor regenerabile de energie – panouri fotovoltaice                                                                                                                                                                                                                            | Consumul specific de energie electrică                                                                                                |
| 4.             | Creșterea eficienței personalului                    | - Elaborarea planurilor de formare și dezvoltare profesională continuă a angajaților;<br><br>- Îmbunătățirea comunicării interne<br><br>- Stabilirea unor obiective clare și măsurabile                                                                                                       | Numărul de instruirii profesionale                                                                                                    |
| 5.             | Implementarea mecanismelor de guvernanță corporativă | - Stabilirea drepturilor și obligațiilor în structura de guvernanță<br>- Asigurarea transparenței decizionale și a activității organelor de conducere                                                                                                                                         | - Numărul de reuniuni ale administratorilor<br><br>- Informații publice                                                               |

Societatea are obligația de a asigura integritatea și managementul durabil a patrimoniului încredințat, printr-o administrare riguroasă și eficientă, în conformitate cu principiile unei gestiuni economice prudente și cu prevederile legale aplicabile.

Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. are responsabilitatea de a valorifica economic bunurile gestionate într-un mod eficient și competitiv, asigurând respectarea normelor legale privind utilizarea resurselor publice și a principiilor transparenței. În acest sens, societatea trebuie să dezvolte și să întrețină relații contractuale solide, conforme legii, cu regii autonome, societăți comerciale și alți parteneri, din țară sau din străinătate, în vederea implementării de activități comune de producție, cercetare, dezvoltare, asistență tehnică sau comercializare.

În exercitarea dreptului său de administrare, societatea va acționa în mod legal pentru închirierea sau concesiunea unor bunuri din patrimoniul gestionat, asigurând în paralel o aprovizionare tehnico-materială continuă, necesară desfășurării activităților curente, din surse interne sau externe. Politica financiară a societății trebuie să fie una coerentă și predictibilă, incluzând elaborarea, executarea și analiza bugetului de venituri și cheltuieli, urmărirea execuției acestuia și stabilirea modalităților de repartizare a profitului, în conformitate cu reglementările legale.

De asemenea, societatea este chemată să adopte măsuri proactive și sustenabile pentru generarea de profit, să inițieze și să organizeze acțiuni de cooperare tehnico-științifică cu parteneri relevanți și să își promoveze activitatea prin mijloace specifice de comunicare, informare și publicitate.

Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. are obligația de a ține o evidență contabilă clară, distinctă atât pentru activitatea proprie de administrare, cât și pentru contractele încheiate cu terți în baza unor relații de închiriere sau concesiune. În plan juridic, societatea reprezintă în mod legitim dreptul de administrare, acționând în instanță în nume propriu pentru domeniile care fac obiectul activității sale.

Nu în ultimul rând, orice alte atribuții ce pot fi stabilite prin acordul expres al proprietarului vor fi asumate și îndeplinite de către societate cu respectarea strictă a cadrului legal aplicabil.

**Criterii de performanță pentru administratori stabilite de către Consiliul Județean Botoșani, în calitate de autoritate publică tutelară, prin reprezentanții desemnați în Adunarea Generală a Asociaților:**

1. Creșterea profitului;
2. Creșterea cifrei de afaceri;
3. Creșterea eficienței administrative și manageriale;
4. Optimizarea performanței instituționale;
5. Creșterea gradului de valorificare a resurselor;
6. Dezvoltarea durabilă și capacitatea de absorbție.

Autoritatea tutelară, Consiliul Județean Botoșani, își exprimă în mod clar așteptările în privința rolului strategic și funcțional al Companiei de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L., conturând trei direcții esențiale de acțiune: gestionare eficientă, modernizare și extindere, precum și dezvoltarea competenței profesionale a personalului și a conducerii societății.

**c) Mențiunea privind încadrarea întreprinderii publice în una dintre următoarele categorii: comercial, de monopol sau serviciu public**

Societatea Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. este persoană juridică română, având forma de societate cu răspundere limitată și se încadrează în categoria societăților cu scop comercial, având ca activitate principală: Administrarea imobilelor pe bază de comision sau contract -cod CAEN 6832.

Societatea Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. se încadrează în categoria societăților care acționează cu scop comercial și urmărește să creeze valoare economică.

**d) Așteptări în ceea ce privește politica de dividende din profitul net aplicabilă întreprinderii publice**

Profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează pe următoarele destinații, dacă prin legi speciale nu se prevede altfel:

- rezerve legale;
- alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;
- acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți;
- constituirea surselor proprii de finanțare pentru proiectele cofinanțate din împrumuturi externe, precum și pentru constituirea surselor necesare rambursării ratelor de capital, plății dobânzilor, comisioanelor și a altor costuri aferente acestor împrumuturi externe;
- alte repartizări prevăzute de lege;
- profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute mai sus se repartizează la alte rezerve și i constituie sursă proprie de finanțare.

Contul de profit și pierderi care include veniturile și cheltuielile exercițiului financiar va evidenția, după înregistrarea deducerilor obligatorii, profitul sau pierderea exercițiului respectiv, profitul



net urmând a se determina conform legii, după plata impozitului pe profit.

- Profitul net se va repartiza conform reglementarilor legale, în baza hotărârii Adunării generale.
- Profitul net se va reinvesti.

Așteptările autorității publice tutelare cu privire la cheltuielile de capital și reducerile acestora sunt:

- Aprobarea cheltuielilor viitoare de capital necesare îndeplinirii obiectivelor societății cu respectarea legislației în vigoare privitoare la fundamentarea, aprobarea investițiilor publice, respectarea legislației privind achizițiile publice și a dispozițiilor legale privind protecția mediului;

- Luarea măsurilor necesare pentru achitarea, cu prioritate, a obligațiilor la bugetul de stat, local, la bugetul asigurărilor sociale de stat, a măsurilor pentru prevenirea înregistrării de plăți restante către furnizori si, implicit, înregistrarea de cheltuieli suplimentare - majorări penalități de întârziere , dobânzi, etc.

- Îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor care sa se adreseze consumatorilor cu voință redusă de plată;

- Implementarea măsurilor corespunzătoare pentru reducerea costurilor, pentru creșterea eficienței administrative și manageriale, optimizarea performanței instituționale, creșterea gradului de valorificare a resurselor, dezvoltarea durabilă și capacitatea de absorbție;

- Măsuri de administrare optimă a infrastructurii.

Potrivit prevederilor art. 194 alin. (1) lit. a) din Legea societăților nr. 31/1990 , republicată, cu modificările și completările ulterioare, Adunarea Generală a Asociaților are ca și obligație principală aprobarea situațiilor financiare anuale și odată cu acestea, stabilirea repartizării profitului net.

În cazul înregistrării de pierderi, Adunarea Generală a Asociaților va analiza cauzele și va hotărî în consecință.

#### **e) Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice**

Societatea Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. își propune să obțină un grad ridicat de satisfacție al clienților prin modernizarea și îmbunătățirea serviciilor.

Pentru realizarea acestui obiectiv, Societatea Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L., stabilește următoarele direcții de acțiune:

- Infrastructură modernă și bine întreținută :
  - Drumuri de acces, utilități (electricitate, apă, gaze, internet, etc);
  - Spații flexibile și adaptabile nevoilor clienților;
  - Sisteme de securitate, iluminat, parări, logistică internă.
- Servicii de suport și mentenanță prin echipe de intervenție rapidă pentru reparații, și servicii de marketing.
  - Comunicare eficientă și proactivă:
    - Consultări periodice pentru identificarea nevoilor și priorităților.
  - Flexibilitate și adaptabilitate:
    - Posibilitatea de extindere sau reconfigurare a spațiilor;
    - Pachete personalizate de servicii pentru companiile rezidente;
    - Termeni contractuali clari și predictibili.
  - Feedback constant:
    - Sondaje de satisfacție periodice;

- Rezolvarea rapidă a reclamațiilor și sugestiilor.

Investițiile realizate de societate generează practic valoare adăugată și este unica modalitate de a asigura paritatea competitivă cu societățile care operează pe piața de profil, un obiectiv strategic al societății fiind cel de atragere de noi resurse financiare și fonduri direcționate către modernizare, creând astfel perspective de înființare de noi locuri de muncă, de dezvoltare profesională și noi standarde de calitate pentru serviciile prestate.

Programul de investiții și dotări, fundamentat în limita surselor legale de finanțare a acestora și în baza principiilor de oportunitate, eficiență, eficacitate și economicitate, va fi aprobat anual, odată cu aprobarea Bugetului de venituri și cheltuieli și se poate proceda la rectificarea acestuia, atunci când din motive temeinic justificate sunt necesare modificări ale nivelului unor indicatori economico-financiar aprobați, în conformitate cu prevederile legale.

Obiectivul general al procesului actual de dezvoltare este de a crea un cadru instituțional și legal, solid și sustenabil, care să asigure structura de implementare pe termen lung a investițiilor planificate de societate.

Finanțarea și realizarea investițiilor se face cu respectarea prevederilor legale în vigoare prin inițierea, fundamentarea, promovarea și aprobarea investițiilor, ținând cont de principiul promovării rentabilității și eficienței economice, de necesitatea achiziției și realizării de investiții specifice domeniului; menținerea și dezvoltarea investițiilor începute sau aflate în derulare; respectarea legislației în vigoare privind achizițiile publice.

Politica de investiții aplicabilă, este una de continuare a politicii investiționale curente, în scopul atingerii obiectivelor strategice pe termen scurt, mediu și lung.

Investițiile ce urmează a fi realizate, precum și cele necesare bunei desfășurări a activității, vor avea ca sursă de finanțare o parte din veniturile obținute în anul curent, precum și o parte din profitul aferent anului precedent.

#### **f) Așteptările autorității publice tutelare cu privire la cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli au în vedere următoarele:**

- aprobarea cheltuielilor viitoare de capital necesare îndeplinirii obiectivelor societății cu respectarea legislației în vigoare privitoare la fundamentarea, aprobarea investițiilor și respectarea dispozițiilor referitoare la protecția mediului;

- o planificare pe termen lung a proiectelor de investiții;

- creșterea profitului;

- luarea măsurilor necesare pentru achitarea cu prioritate a obligațiilor la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de stat, bugetele locale, a măsurilor pentru prevenirea înregistrării plăților restante către furnizori și, implicit, pentru prevenirea înregistrării de cheltuieli suplimentare (majorări și penalități de întârziere, dobânzi); îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor neîncasate de la rezidenții rău-platnici ai parcului;

- implementarea măsurilor corespunzătoare pentru reducerea costurilor și creșterea performanței societății;

- măsuri de eficientizare a administrării infrastructurii comune.

### **g) Așteptări referitoare la realizarea performanței operaționale, a productivității muncii și a reducerii costurilor**

Așteptările strategice și operaționale față de Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. în ceea ce privește performanța operațională, productivitatea muncii și eficientizarea costurilor pot fi structurate astfel:

#### **➤ Performanța operațională:**

- Grad de ocupare ridicat al terenurilor și halelor din Parc;
- Atragerea de investitori;
- Calitatea serviciilor oferite firmelor rezidente;
- Timp de răspuns redus la cerințele investitorilor sau ale autorităților;
- Implementarea de soluții digitale;
- Respectarea indicatorilor de performanță.

#### **➤ Productivitatea muncii:**

- Inițiative privind formarea profesională/creșterea gradului de dezvoltare profesională a resursei umane prin cursuri, parteneriate;
- Eficiență în utilizarea spațiului (numărul de angajați raportat la suprafața închiriată).

#### **➤ Reducerea costurilor:**

- Optimizarea cheltuielilor administrative și de întreținere;
- Accesarea de fonduri europene sau atragerea de investiții private pentru dezvoltare;
- Implementarea energiei regenerabile (panouri fotovoltaice, eficiență energetică);
- Automatizarea proceselor interne (facturare, gestiune, monitorizare).

Județul Botoșani, în calitate de autoritate publică tutelară, urmărește ca societatea Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. să devină un motor de dezvoltare economică, un exemplu de bună administrare a fondurilor și resurselor publice și un catalizator pentru crearea de locuri de muncă sustenabile.

### **h) Așteptări referitoare la reducerea creanțelor restante**

**Reducerea creanțelor restante** reprezintă un aspect esențial al unei gestiuni financiare sănătoase, astfel că, autoritatea publică tutelară, așteaptă de la organele de conducere și administrare următoarele:

➤ Mentținerea unui nivel scăzut al creanțelor restante, prin monitorizarea permanentă a contractelor și facturilor emise către rezidenții parcului;

➤ Implementarea unui sistem eficient de urmărire și recuperare a datoriilor, care să includă notificări automate, eșalonări;

➤ Aplicarea promptă a penalităților contractuale, pentru întârzierile de plată, conform clauzelor contractuale.

### **i) Așteptări privind cheltuielile de capital, reducerile de cheltuieli și alte aspecte ale afacerii**

## Cheltuieli de capital

Asociații doresc ca în următorii patru ani, administratorii și conducerea executivă să acționeze pentru a asigura o performanță sustenabilă a companiei urmărind, dar fără a se limita la acestea:

- o planificare pe termen lung a proiectelor de investiții;
- creșterea profitului;
- asigurarea și menținerea unui flux de numerar pozitiv care să asigure nevoile de numerar curente și protejarea societății de eventualele riscuri;
- reducerea pierderilor, plăților restante, consumurilor și costurilor operaționale prin intensificarea controlului bugetării, angajării și utilizării resurselor patrimoniale;
- recuperarea creanțelor și asigurarea unui sistem de urmărire a contractelor în derulare și de reacție proactivă în cazul identificării legate de încasările companiei din contractele încheiate;
- optimizarea structurii de capital prin utilizarea de surse împrumutate pentru finanțarea investițiilor;
- corelarea creșterii câștigului mediu pe salariat cu creșterea productivității muncii;
- întărirea nivelului de monitorizare în execuția programelor de activitate, controlului intern și a proceselor din companie;
- dimensionarea optimă a resurselor umane în raport cu nevoile reale de activitate și dezvoltare ale Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L.

Administratorii împreună cu conducerea executivă trebuie să identifice și să monitorizeze permanent factorii de risc cu scopul de a reduce gradul de expunere al societății Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. la efectele unor riscuri inerente (economic, operațional, riscul de curs valutar, comercial, managementul riscului de preț, riscul de rată a dobânzii, riscul în relațiile cu partenerii de afaceri etc.)

Posibile riscuri asociate activității:

- Riscul evoluției negative la nivelul contextului economic general
- Riscul de contrapartidă/lichiditate: riscul de neîncasare a contravalorii serviciilor prestate, metodele de tratare fiind monitorizarea încasării la timp a facturilor, implementarea unui sistem de securizare a creanțelor comerciale prin instituirea unui sistem adecvat de garanții, acolo unde este cazul.
- Riscul operațional: Riscurile operaționale sunt asociate activității societății, cu capacitatea acesteia de a genera venituri și a de a menține o marjă operațională competitivă.
- Risc financiar: Riscurile financiare importante sunt riscul de dobândă și cel de curs valutar. În situația utilizării unor resurse atrase prin împrumuturi, trebuie să se aibă în vedere situația în care acestea sunt purtătoare de dobânzi. O creștere a dobânzilor pe piețele interbancare va conduce la majorarea costului de finanțare, cu implicații asupra rezultatului financiar al Companiei de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L.

Riscul privind realizarea investițiilor: acest risc se referă atât la riscul de a nu obține finanțarea din fonduri europene sau de la bugetul de stat pentru proiectele de investiții, cât și la elemente de natură tehnică, respectiv soluțiile tehnice să fie corespunzătoare din punct de vedere tehnic.

#### **j) Așteptările autorității publice tutelare cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice.**

Relațiile și comunicarea dintre autoritatea publică tutelară, asociați și organele de administrare și conducere a societății se vor realiza în conformitate cu prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificări și completări, Actului Constitutiv al societății, precum și a legislației aplicabile în domeniu.

Astfel, comunicarea dintre autoritatea publică tutelară și întreprinderea publică se va face periodic, cu o periodicitate definită clar în Planul de Administrare și în contractele de mandat, vizând în principal gradul de îndeplinire a obiectivelor operaționale și strategice precum și a indicatorilor de performanță ai organelor de administrare și conducere, dar fără a se limita la acesta.

În cazul imposibilității/abaterii de la îndeplinirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță stabiliți în contractele de mandat, administratorii au obligația de a notifica în scris autoritatea publică tutelară, cu privire la cauzele care au determinat nerealizarea și impactul asupra obiectivelor și indicatorilor de performanță.

#### **k) Așteptările autorității publice tutelare privind calitatea și siguranța serviciilor și produselor oferite de întreprinderea publică**

Administratorii vor trebui să urmărească modul în care conducerea executivă a societății aplică o politică coerentă în relația pe care o are cu agenții economici ce își desfășoară activitatea în parcul industrial administrat de Societatea Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. prin stabilirea unor contracte de concesiune/închiriere/superficie a terenurilor/cădirilor în avantajul ambelor părți, dar și prin asigurarea accesului neîngrădit al concesionarilor/chiriașilor/superficiarilor atât la utilitățile publice cât și la căile de acces în parcuri și la infrastructura rutieră din incintele acestora.

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca membrii organelor de conducere ai Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. să aplice o abordare consecventă în gestionarea relațiilor cu rezidenții, să le asigure servicii de calitate, o infrastructură modernă, un mediu de lucru sigur, precum și o relație transparentă și eficientă.

##### **1. Furnizarea de servicii care să întrunească așteptările clienților, în condiții de eficiență și siguranță**

Într-un mediu economic competitiv și într-un cadru normativ strict, satisfacția beneficiarilor devine o componentă esențială a performanței instituționale. Este necesară o abordare centrată pe client, care presupune înțelegerea profundă a nevoilor și așteptărilor acestora, dar și capacitatea de a livra constant servicii fiabile, accesibile și conforme cu standardele de calitate și siguranță.

##### **2. Asigurarea unei planificări riguroase pentru toate aspectele afacerii (resurse, infrastructură, servicii)**

Gestionarea eficientă a resurselor umane, financiare și logistice, corelată cu o planificare predictivă a dezvoltării infrastructurii, este o condiție fundamentală pentru stabilitatea operațională și pentru adaptarea la evoluțiile mediului economic sau legislativ. Planificarea trebuie să fie anticipativă, integrată și adaptabilă, bazată pe date operaționale, tendințe de creștere și scenarii de risc.

## **1) Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative**

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative au drept fundament câteva principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al organelor de conducere:

**1. Etica managerială:** administratorii/directorii societății vor respecta Codul de Etică. Mai mult, vor lua și aplica decizii care impactează angajații, ținând cont de recompensarea identică pentru contribuție identică, un principiu universal de etica managerială. În plus, administratorii/directorii vor acționa întotdeauna în favoarea intereselor societății;

**2. Profesionalismul:** toate atribuțiile care revin administratorului societății trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, la nivelul de competență necesar și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale. Administratorul va face toate diligențele necesare pentru creșterea continuă a nivelului lor de competență și pentru creșterea nivelului de competență al angajaților societății;

**3. Imparțialitatea și nediscriminarea:** principiu conform căruia administratorul este obligat să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției. Administratorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o dețin;

**4. Libertatea de gândire și de exprimare:** principiu conform căruia administratorul poate să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;

**5. Onestitatea, cinstea și corectitudinea:** principiu conform căruia administratorul în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;

**6. Deschiderea și transparența:** principiu conform căruia activitățile administratorului, în exercitarea mandatului sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;

**7. Confidențialitatea:** principiu conform căruia administratorul trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia sa.

**8. Prudența** – principiul independenței exercițiului, în vederea evitării unei supraevaluări sau subevaluări a oricărei situații care s-ar putea răsfrânge asupra actului decizional;

**9. Obiectivitatea** – principiul care obligă organele de conducere să dețină abilitățile profesionale corespunzătoare și necesare emiterii celor mai bune decizii în interesul societății care se încadrează în dezideratul așteptărilor autorității publice tutelare.

Județul Botosani, în calitate de autoritate publică tutelară, consideră că administratorii societății Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. trebuie să cunoască legislația și mecanismele de guvernare corporativă, să realizeze un management performant și să implementeze corect mecanismele de bună guvernare în funcționarea întreprinderii publice.

De asemenea, autoritatea publică tutelară subliniază importanța respectării Codului de etică, respectarea dispozițiilor legale privind conflictele de interese, incompatibilitățile, inclusiv a criteriilor de integritate prevăzute de Codul de etică al întreprinderii publice, a obligațiilor de neconcurență și

denunțarea conflictelor de interese, definite conform reglementărilor legislației în vigoare și conform reglementărilor interne ale întreprinderii publice, respectarea obligațiilor de confidențialitate privind orice informație financiară și/sau comercială calificată ca fiind confidențială sau privilegiată potrivit normelor legale.

Pentru a asigura respectarea principiilor guvernantei corporative și a eticii integrității, administratorii au următoarele competențe și obligații:

1. De elaborare a Codului de etică al societății, aplicabil atât administratorilor cât și angajaților Societății;
2. De denunțare a conflictelor de interese, definite conform legislației în vigoare și conform reglementărilor interne ale Societății;
3. De a trata cu discreție informațiile cu caracter confidențial, astfel încât Societatea să nu sufere prejudicii;

În cazul urmăririi penale a administratorului pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr. 31/1990, mandatul acestuia se suspendă de drept, la data începerii urmăririi penale, fără a fi necesare alte notificări.

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

### **Concluzii**

Societatea trebuie să promoveze și să consolideze o cultură a responsabilității sociale, bazată pe etică în afaceri, echitate socială și economică, utilizarea tehnologiilor prietenoase față de mediu, corectitudine în relațiile de muncă, transparență față de autoritățile publice și integritate a investițiilor în comunitate.

În concluzie, autoritatea publică tutelară se așteaptă ca dezideratele din scrisoarea de așteptări să fie reflectate în declarațiile de intenție ale candidaților pentru postul de administrator.

Totodată, autoritatea publică tutelară se așteaptă ca administratorii să redacteze Planul de administrare pornind de la premise realiste și ținând cont de conținutul prezentei scrisori de așteptări.

Planul de administrare elaborat de administratori trebuie să asigure premisele unei dezvoltări durabile, cu îmbunătățirea serviciilor asigurate de Compania de Dezvoltare Județeană Botoșani S.R.L. rezidenților săi.

Autoritatea publică tutelară, în calitate de asociat majoritar așteaptă ca în Planul de administrare să fie prezentate și detaliate modalitățile de atingere a obiectivelor nefinanciare și economico-financiare cuantificabile, propunându-se totodată indicatori de performanță asociați obiectivelor, cu nivele ce vor constitui baza de negociere cu autoritatea publică tutelară.

Prezenta Scrisoare de așteptări a fost elaborată în conformitate cu prevederile din Anexa I b la normele metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023 și aprobată prin Hotărârea Consiliului Județean Botoșani.

### **Indicatori de performanță pentru evaluarea administratorilor:**

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca în următorii patru ani, administratorii și conducerea

executivă să acționeze pentru a asigura o performanță sustenabilă a societății prin armonizarea obiectivelor economice, sociale și ecologice utilizând un sistem de evaluarea a performanțelor ce trebuie să surprindă următoarele aspecte: obiectivele entității, strategia acesteia, eficacitatea și eficiența activitatilor derulate, capacitatea entității publice de adaptarea la cerințele pieței în care operează.

Indicatori financiari utilizați pentru a determina eficiența folosirii resurselor angajate în scopul generării veniturilor, acoperirii costurilor, obținerea profitului și dezvoltarea întreprinderii publice.

În conformitate cu dispozițiile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, precum și ale H.G. nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011, categoriile de indicatori de performanță financiari sunt următoarele:

- a) politica de investiții;
- b) finanțarea;
- c) operațiunile;
- d) rentabilitatea;
- e) rata de distribuție a profitului sub formă dividende.

Indicatori nefinanciari utilizați pentru determinarea folosirii eficiente a resurselor angajate, derivați din politica întreprinderii, cu scopul îndeplinirii obiectivelor strategice stabilite, precum și a cerințelor de integritate.

În conformitate cu dispozițiile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, precum și ale H.G. nr. 639/2023 cu modificările și completările ulterioare, pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011, categoriile de indicatori de performanță nefinanciari sunt următoarele:

- a) indicatori de mediu;
- b) indicatori referitori la clienți;
- c) indicatori referitori la angajați;
- d) indicatori legați de inovare;
- e) indicatori legați de guvernanța corporativă;
- f) indicatori referitori la crearea locurilor de muncă;
- g) indicatori privind egalitatea de gen.

De asemenea conform prevederilor art. 2 alin. (3) din Anexa 1 la H.G. nr. 639/2023, scrisoarea de așteptări recomandă o serie de indicatori de performanță pentru întreprinderea publică (valorile ICP menționați în tabelele următoare pot fi modificate în condițiile art. 22 din Anexa 2 la H.G. nr. 639/2023), după cum urmează:



**Indicatori financiari:**

| Nr. crt | Categorie de indicatori financiari | Denumire indicator                                | Formula de calcul                                                                                                               | UM  | Val. min | Nivel propus |      |      |      |      |
|---------|------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------|--------------|------|------|------|------|
|         |                                    |                                                   |                                                                                                                                 |     |          | 2026         | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
| 1.      | Politica de investiții             | Rata cheltuielilor de capital                     | Rata cheltuielilor de capital<br><br>=(Cheltuieli de capital/ Total active)*100                                                 | %   |          |              |      |      |      |      |
|         |                                    | Rata cheltuielilor pentru cercetare și dezvoltare | Rata cheltuielilor pentru cercetare și dezvoltare<br><br>=(Cheltuieli pentru cercetare și dezvoltare/ Total active)<br><br>*100 |     |          |              |      |      |      |      |
| 2.      | Finanțarea                         | Rata lichidității curente                         | Rata lichidității curente=Active curente(circulante)/ Datorii curente                                                           | Nr. |          |              |      |      |      |      |
|         |                                    | Lichiditate a imediată/                           | Test acid=(Active circulante-                                                                                                   | Nr. |          |              |      |      |      |      |

|    |            |                                          |                                                                                                                                                                                                                           |     |  |  |  |  |  |  |
|----|------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--|--|--|--|--|--|
|    |            | Test acid                                | Stocuri)/Datorii<br>curente < 1 an                                                                                                                                                                                        |     |  |  |  |  |  |  |
|    |            | Levierul                                 | Levier= Datorii<br>totale/Active<br>totale                                                                                                                                                                                | Nr. |  |  |  |  |  |  |
|    |            | Raportul<br>dintre<br>datorie/EBI<br>TDA | Raportul dintre<br>datorie/EBITDA<br>= Datorii<br>totale/EBITDA<br><br>EBITDA=Profit<br>net+ Cheltuieli<br><br>cu dobanzi+<br>Cheltuieli cu<br>impozite+<br>Cheltuieli cu<br>deprecierea+<br>Cheltuieli cu<br>amortizarea | Nr. |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Operațiuni | Rata de rotatie<br>a activelor           | Rata de rotatie a<br>activelor= Cifra<br>de afaceri<br>neta/Valoarea<br>medie a tuturor                                                                                                                                   | Nr. |  |  |  |  |  |  |
|    |            | Rata de<br>rotatie a<br>stocurilor       | Rata de rotatie<br>a stocurilor=<br>Cifra de afaceri<br>neta/Valoarea<br>medie stoc                                                                                                                                       | Nr. |  |  |  |  |  |  |

|    |               |                                           |                                                                                                                 |     |  |  |  |  |  |  |
|----|---------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--|--|--|--|--|--|
|    |               | Rata de rotatie a creantelor              | Rata de rotatie a creantelor= Cifra de afaceri neta/ {[Creante la inceputul perioadei T0 + Creante la sfârșitul | Nr. |  |  |  |  |  |  |
| 4. | Rentabilitate | Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)  | ROE= Profit net/Valoare capital propriu                                                                         | %   |  |  |  |  |  |  |
|    |               | Rentabilitatea activelor (ROA)            | ROA= Profit net/ total active                                                                                   | %   |  |  |  |  |  |  |
|    |               | Marja profitului din exploatare           | Marja profitului din exploatare= Profit din exploatare/ Cifra de afaceri                                        | %   |  |  |  |  |  |  |
|    |               | Marja neta a profitului                   | Marja neta a profitului =Profit net_t/ Cifra de afaceri                                                         | %   |  |  |  |  |  |  |
|    |               | Rata de creștere a cifrei de afaceri nete | Rata de creștere a cifrei de afaceri nete=(Cifra de afaceri neta curent –Cifra de afaceri neta anterior)/ Cifra | %   |  |  |  |  |  |  |

|    |                       |                                                                      |                                                                                                                                   |   |  |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|--|--|--|--|--|
|    |                       | Rata de creștere anuală a profitului (rata de diminuare a pierderii) | Rata de creștere a profitului net=(Profit net perioada curentă – Profit net perioada anterioară) / Profit net perioada anterioară | % |  |  |  |  |  |  |
| 5. | Politica de dividende | Rata de plată a dividendelor                                         | Rata de plată a dividendelor=(Dividende platite_t/                                                                                | % |  |  |  |  |  |  |

### Indicatori nefinanciari:

| Nr. crt. | Categorie de indicatori nefinanciari | Denumire indicatori                 | Formula de calcul                                                               | UM        | Valoare minimă | Nivel propus |      |      |      |      |
|----------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|--------------|------|------|------|------|
|          |                                      |                                     |                                                                                 |           |                | 2026         | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
| 1.       | Indicatori de mediu                  | Consumul de energie                 | Consum energie                                                                  | MWh       |                |              |      |      |      |      |
|          |                                      | Emisiile din domeniul de aplicare 1 | Emisiile generate direct de instalațiile companiei                              | Tone CO2e |                |              |      |      |      |      |
|          |                                      | Emisiile din domeniul de aplicare 2 | Emisiile indirecte generate rezultate în urma producerii energiei achiziționate | Tone CO2e |                |              |      |      |      |      |

|    |                                   |                                                     |                                                                                                                                                      |     |  |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--|--|--|--|--|--|
| 2. | Indicatori referitori la clienti  | Rata de retentie a clientilor                       | Rata de retentie a clientilor_t= (numar de clienti_t- numar de clienti noi_t)/ numar de clienti_t-1                                                  | %   |  |  |  |  |  |  |
|    |                                   | Scorul satisfactiei clientilor                      | Scorul satisfactiei clientilor-t= total numar de evaluari de 4 și 5t/ total numar evaluari t-1                                                       | %   |  |  |  |  |  |  |
|    |                                   | Cota de piata                                       | Cota de piata_t= Vanzari t/Total vanzari industrie clasificata conform                                                                               | %   |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Indicatori referitori la angajati | Numarul mediu de ore de formare per angajat         | Numarul mediu de ore de formare per angajat= Total numar de ore de formare t/ Numar total de                                                         | nr. |  |  |  |  |  |  |
|    |                                   | Instituirea unui sistem de                          | Da/nu                                                                                                                                                |     |  |  |  |  |  |  |
|    |                                   | Numarul total de instruiiri in materie de siguranta | Numarul total de instruiiri in materie de siguranta care s- au realizat pe parcursul anului                                                          | nr. |  |  |  |  |  |  |
|    |                                   | Frecventa totala a vatamarilor inregistrate         | Frecventa totala a vatamarilor inregistrate= (Numarul de accidente inregistrat_t* 1.000.000)/ Numarul total de ore lucrate de catre toti angajatii_t | nr. |  |  |  |  |  |  |
|    |                                   | Frecventa vatamarilor grave                         | Frecventa vatamarilor grave= Numarul de accidente grave_t*1.000.000)/ Numarul total de ore lucrate de catre toti                                     | nr. |  |  |  |  |  |  |

|    |                                             |                                                                                                                |                                                                                                                                                 |           |  |  |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--|--|--|--|--|--|
| 4. | Indicatori legati de inovare                | Numarul de brevete/100 angajati                                                                                | Numarul de brevete/100 de angajati_t=(Numar brevete_t * 100)/Numarul total de angajati_t                                                        | nr.       |  |  |  |  |  |  |
|    |                                             | Numarul de brevete in ultimii 3 ani la o suta de angajati                                                      | Numarul de brevete din ultimii 3 ani /100 de angajati=(Numar de noi brevete obtinute in ultimii 3 ani_t* 100)/Numarul total de angajati_t       | Monitoare |  |  |  |  |  |  |
|    |                                             | Ponderea vanzarilor de servicii și produse noi                                                                 | Pondereavanzarilor de servicii si produse noi t= Vanzari de servicii și produse noi t/Total vanzari t                                           | %         |  |  |  |  |  |  |
| 5. | Indicatori legati de guvernanta corporativa | Rata membrilor independenti                                                                                    | Rata membrilor independenti _t= Numarul total de membri neexecutivi si independenti _t/ Numarul total de membri_t                               | %         |  |  |  |  |  |  |
|    |                                             | Ponderea componentelor fixe în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi      | Ponderea componentelor fixe_t=Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare_t/ Valoarea totală a pachetului de remunerare_t            | %         |  |  |  |  |  |  |
|    |                                             | Ponderea componentelor variabile în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi | Ponderea componentelor variabile_t= Valoarea componentelor variabile din pachetul de remunerare_t/ Valoarea totală a pachetului de remunerare_t | %         |  |  |  |  |  |  |

|  |  |                                                       |                                                                                                                                                                      |     |  |  |  |  |  |  |
|--|--|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--|--|--|--|--|--|
|  |  | Valoarea totală a pachetului de remunerare            | Valoarea totală a pachetului de remunerare_t= Valoarea componentelor fixe în pachetul de remunerare_t + Valoarea componentelor variabile în pachetul de remunerare_t | lei |  |  |  |  |  |  |
|  |  | Numarul de sedinte ale administratorilor              | Numarul de sedinte ale administratorilor sustinute de-a lungul anului_t                                                                                              | Nr. |  |  |  |  |  |  |
|  |  | Rata de participare la reunitiunile administratorilor | Rata de participare la reunitiunile administratorilor_t= Nr.de participanti la reunitiunile CA/ Nr. total de administratori_t*N_t                                    | %   |  |  |  |  |  |  |
|  |  | Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor     | Da/nu                                                                                                                                                                |     |  |  |  |  |  |  |
|  |  | Rata membrilor de sex feminin ca administratori       | Rata femeilor care ocupa pozitii de director t= Nr. total al femeilor care ocupa pozitii de director_t/Nr total de directori_t                                       | %   |  |  |  |  |  |  |

|    |                            |                                                      |                                                                                                                                                                                                    |     |  |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--|--|--|--|--|--|
| 6. | Crearea de locuri de munca | Numar echivalent norma intreaga de angajati          | Numarul de angajati cu echivalent norma intreaga_t= Nr. total de ore lucratoare pentru toti angajatii conform contract_t/Nr. de ore lucratoare pentru un angajat care lucreaza cu norma intreaga_t | Nr. |  |  |  |  |  |  |
|    |                            | Noi locuri de muncă adăugate în cursul anului        | Nr de noi locuri de muncă adăugate în cursul anului_t=Nr. de angajați cu echivalent normă întreagă_t – Nr. de angajați cu echivalent normă întreagă_t1                                             | Nr. |  |  |  |  |  |  |
|    |                            | Numărul de angajați cu handicap                      | Numărul de angajați cu handicap_t= Nr. de angajați cu handicap recunoscut administrativ_t                                                                                                          |     |  |  |  |  |  |  |
| 7  | Egalitatea de gen          | Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin | Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin_t = Nr. cadrelor superioare de conducere de sex feminin_t/ Nr. de cadre superioare de conducere_t                                             | %   |  |  |  |  |  |  |



|    |                           |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                              |   |  |  |  |  |  |  |
|----|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|--|--|--|--|--|
|    |                           | Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin | Rata diferenței de remunerare între angajații de sex feminin și cel de sex masculin_t = Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin_t / Salariul mediu lunar al angajaților de sex feminin_t / Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin_t | % |  |  |  |  |  |  |
| 8. | Indicatori propuși de APT | Grad de ocupare a parcului                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                              |   |  |  |  |  |  |  |
|    |                           | Număr rezidenți noi                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                              |   |  |  |  |  |  |  |
|    |                           | Suprafață contractată                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                              |   |  |  |  |  |  |  |
|    |                           | Rata de retenție a rezidenților                                               |                                                                                                                                                                                                                                                              |   |  |  |  |  |  |  |
|    |                           | Creanțe restante / venituri                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                              |   |  |  |  |  |  |  |
|    |                           | Durata medie de recuperare a creanțelor                                       |                                                                                                                                                                                                                                                              |   |  |  |  |  |  |  |
|    |                           | Timp mediu de soluționare a reclamațiilor                                     |                                                                                                                                                                                                                                                              |   |  |  |  |  |  |  |
|    |                           | Grad de realizare a investițiilor                                             |                                                                                                                                                                                                                                                              |   |  |  |  |  |  |  |
|    |                           | Venituri din administrare per mp                                              |                                                                                                                                                                                                                                                              |   |  |  |  |  |  |  |
|    |                           | Costuri de mentenanță per mp                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                              |   |  |  |  |  |  |  |

|  |  |                                             |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|---------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  | Consum energie/mp                           |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | Pondere energie regenerabilă                |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | Număr locuri de muncă generate de rezidenți |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Notă:** Valorile ICP mai sus menționați pot fi modificate în condițiile Anexelor 2a și 2b la H.G. nr. 639/2023, cu modificările și completările ulterioare, cât și a Ordinului nr. 651/2024 privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanță la întreprinderile publice.

## ADMINISTRATORII SOCIETĂȚII – CERINȚE

***În temeiul prevederilor O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, toate referirile din cuprinsul Planului de selecție – Componenta integrală, la Consiliu de Administrație/Consiliu vor fi interpretate ca referiri la administratori, iar toate referirile la Adunarea Generală a Acționarilor vor fi interpretate ca referiri la Adunarea Generală a Asociaților.***

Administratorii Societății sunt selectați și numiți astfel încât să poată acționa independent și critic în relație cu managementul executiv, iar în împreună să poată forma o echipă omogenă.

Este recomandabil ca administratorii să acționeze ca o echipă echilibrată în privința experienței profesionale, asigurând o diversitate a experienței profesionale și aducând plus-valoare prin această diversitate. De aceea nu este necesar ca toți administratorii să aibă experiență directă în domeniul în care activează Societatea, întrucât multitudinea experiențelor individuale este cea care poate aduce valoare adăugată, dar este indicat ca cel puțin un administrator să aibă experiență directă în industria/ramura/sectorul de activitate al Societății comerciale.

Este necesar ca toți administratorii să aibă o educație academică, secondată de experiență, care să le permită înțelegerea mediului de afaceri, a terminologiei specifice tehnice și economice proprii administrării unei companii.

Este recomandabil ca cel puțin unul din administratori să aibă experiență și în mediul privat, pentru asigurarea armonizării între cele două medii – public și privat.

**În conformitate cu prevederile art. 28 din O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare:**

**(1)** În cazul societăților administrate potrivit sistemului unitar, acestea sunt administrate printr-un consiliu de administrație format din 3 membri, persoane fizice sau juridice. Membrii consiliului de administrație trebuie să aibă experiență de minimum 3 ani în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome. Prin experiență în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome se înțelege deținerea oricărei funcții de conducere, astfel cum aceasta este definită la art. 143 din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, precum și a funcției de administrator societate/regie autonomă, director general/director general adjunct/director/director adjunct societate sau regie autonomă, director executiv, director economic/financiar, după caz, conform Clasificării ocupațiilor din România.

**(2)** *Consiliul de administrație este format din 3-5 membri în cazul întreprinderilor publice care îndeplinesc următoarele condiții cumulative:*

*a) au înregistrat o cifră de afaceri în ultimul exercițiu financiar superioară echivalentului în lei al sumei de 7.300.000 euro;*

*b) au cel puțin 50 de angajați.*

**(3)** Fiecare membru al consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență. De asemenea, acesta trebuie să dovedească experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani.

**(4)** În cadrul consiliului de administrație/supraveghere nu poate fi numit 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

**(5^1)** Membrii consiliului de administrație, respectiv ai consiliului de supraveghere, prevăzuți la alin. (4), sunt desemnați de autoritatea publică tutelară prin act administrativ și numiți de către adunarea generală a acționarilor. Selecția membrilor consiliului de administrație, respectiv ai consiliului de supraveghere, prevăzuți la alin. (4), se realizează de către comisia de selecție și nominalizare prevăzută la art. 2 pct. 27, pe baza unei proceduri proprii prevăzute de normele metodologice de aplicare a prezentei ordonanțe de urgență.

**(6)** Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art. 138^2 din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările 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

**(6^1)** În cazul întreprinderilor publice organizate ca societăți cu răspundere limitată, numărul administratorilor este de 3, dintre care cel mult unul poate fi funcționar public sau o persoană din rândul altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice. Administratorilor acestor societăți li se aplică, în mod corespunzător, prevederile alin. (1), (3) și (6)-(8). Toate referirile din prezenta ordonanță de urgență la consiliu de administrație vor fi interpretate ca referiri la administratori, iar toate referirile la adunarea generală a acționarilor vor fi interpretate ca referiri la adunarea generală a asociaților.

**(7)** Selecția membrilor consiliului de administrație se realizează cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002, cu modificările și completările ulterioare. 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.

**(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 o singură dată ca urmare a unui proces de evaluare, în condițiile prezentei ordonanțe de urgență. 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.

În conformitate cu prevederile **art. 4** din O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare:

„Nu pot fi selectate, nominalizate, desemnate și numite în funcția de administrator în întreprinderea publică următoarele persoane:

- a) senatorii;
- b) deputații;
- c) membrii Guvernului;
- d) prefecții și subprefecții;
- e) primarii și viceprimarii;
- f) persoanele care au auditat situațiile financiare ale Societății în cauză în oricare din ultimii 3 ani financiari anteriori nominalizării;
- g) 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;
- h) persoanele care nu pot ocupa funcția de administrator sau Director, conform Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

i) 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 conformitate cu prevederile art. 138<sup>2</sup> din **Legea nr. 31/1990, cu modificările și completările ulterioare**, la desemnarea administratorului independent, adunarea generală a acționarilor va avea în vedere următoarele criterii:

- a) să nu fie Director al Societății sau al unei Societăți controlate de către aceasta și să nu fi îndeplinit o astfel de funcție în ultimii 5 ani;
- b) să nu fi fost salariat al Societății sau al unei Societăți controlate de către aceasta ori să fi avut un astfel de raport de muncă în ultimii 5 ani;
- c) să nu primească sau să fi primit de la Societate ori de la o Societate controlată de aceasta o remunerație suplimentară sau alte avantaje, altele decât cele corespunzând calității sale de administrator neexecutiv;
- d) să nu fie acționar semnificativ al Societății;
- e) să nu aibă sau să fi avut în ultimul an relații de afaceri cu Societatea ori cu o Societate controlată de aceasta, fie personal, fie ca asociat, acționar, administrator, Director sau salariat al unei Societăți care are astfel de relații cu Societatea, dacă, prin caracterul lor substanțial, acestea sunt de natură a-i afecta obiectivitatea;
- f) să nu fie sau să fi fost în ultimii 3 ani auditor financiar ori asociat salariat al actualului auditor financiar al Societății sau al unei Societăți controlate de aceasta;
- g) să fie Director într-o altă Societate în care un Director al Societății este administrator neexecutiv;
- h) să nu fi fost administrator neexecutiv al Societății mai mult de 3 mandate;
- i) să nu aibă relații de familie cu o persoană aflată în una dintre situațiile prevăzute la lit. a) și d).

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 14 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, profilul candidatului pentru funcția de administrator cuprinde competențele, experiența specifică, capacități, trăsături și aptitudini pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea și obiectivele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia. Profilul candidatului se întocmește pe baza Profilului Administratorilor, pentru a răspunde așteptărilor asociațiilor, exprimate în Scrisoarea de Așteptări.

La constituirea Profilului Administratorilor se au în vedere următoarele cerințe:

- să aibă minimum de cunoștințe, aptitudini și experiență necesară pentru a-și îndeplini cu succes mandatul de administrator;
- să cunoască responsabilitățile postului și să își poată forma viziuni pe termen mediu și lung;
- să aibă capacitatea de asumare a responsabilităților față de întregul Consiliu și să dea dovadă de integritate și independență;
- să aibă cunoștințele necesare, aptitudinile și experiența în critica constructivă, muncă în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea Consiliului ca întreg.

În conformitate cu prevederile **art. 14** din H.G. nr. 639/2023 Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

- a) descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice și din Scrisoarea de Așteptări;
- b) descrierea criteriilor de selecție.

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 15 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, Profilul Consiliului ((**Profilul Administratorilor**, în accepțiunea O.U.G. nr. 109/2011, pentru întreprinderile publice organizate ca S.R.L.-uri) cuprinde un set de competențe, capacități, trăsături și aptitudini pe care administratorii trebuie să le dețină la nivel colectiv, având în vedere contextul

organizațional, misiunea, cerințele exprimate în Scrisoarea de Așteptări și elementele de strategie organizațională existente sau ce trebuie dezvoltate;

Profilul administratorilor conține și matricea Profilului Administratorilor, care conferă o expresie a acestor capacități pe care administratorii trebuie să le posede la nivel colectiv, printr-un set de competențe, abilități, alte condiții eliminatorii, ce trebuie îndeplinite individual și colectiv de către administratori.

În matricea Profilului administratorilor, Autoritatea Publică Tutelară stabilește definirea profilului de candidat. Matricea Profilului administratorilor diferențiază între criteriile obligatorii și criteriile opționale necesar a fi îndeplinite de candidații pentru poziția de administrator la întreprinderea publică.

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

Criteriile opționale sunt competențe și trăsături care pot fi îndeplinite de unii administratori, dar nu în mod necesar de către toți, pentru care nu există un nivel minim de competență aplicabil tuturor administratorilor.

Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

- descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice;
- definirea unei combinații specifice fiecărui candidat, formată dintr-un set de criterii derivate din matricea Profilului Administratorilor.

La stabilirea rolului candidatului se au în vedere, dar fără a se limita la acestea, următoarele:

- contextul organizațional;
- obiectivele și rezultatele așteptate de la întreprinderea publică, astfel cum derivă din Scrisoarea de Așteptări;
- strategia întreprinderii publice și elementele-cheie cerute Administratorilor pentru asigurarea unei activități de succes a întreprinderii publice;
- atribuțiile Administratorilor.

**CONSILIUL JUDEȚEAN BOTOȘANI**, în calitate de **Autoritate Publică Tutelară** își propune selectarea a **3 (trei) administratori** la Societatea **COMPANIA DE DEZVOLTARE BOTOȘANI S.R.L.** pentru un mandat de 4 ani.

- Administratorii trebuie să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență. De asemenea, aceștia trebuie să dovedească experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani.
- Administratorii sunt persoane fizice sau juridice, cu experiență de minimum 3 ani în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome. Prin experiență în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome se înțelege deținerea oricărei funcții de conducere, astfel cum aceasta este definită la [art. 143 din Legea nr. 31/1990, republicată](#), cu modificările și completările ulterioare, precum și a funcției de administrator societate/regie autonomă, director general/director general adjunct/director/director adjunct societate sau regie autonomă, director executiv, director economic/financiar, după caz, conform Clasificării ocupațiilor din România.
- Selecția administratorilor se realizează cu respectarea principiilor prevăzute de [Legea nr. 202/2002](#), cu modificările și completările ulterioare. În măsura în care nu este afectat clasamentul întocmit potrivit dispozițiilor [art. 29, alin. \(1\) din O.U.G. nr. 109/2011](#), cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat;
- Cel puțin un administrator trebuie să fie 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;

- În cazul Consiliilor de Administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile art. 28, alin. (1) al O.U.G. nr. 109/2011, 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;
- Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- În mod obligatoriu, în selecția candidaților se va avea în vedere evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilități.
- O persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de administrator în Societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României;
- Funcționarii publici sau personalul din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice pot face parte doar dintr-un singur Consiliu de Administrație sau Consiliu de Supraveghere;

În conformitate cu prevederile din Anexa nr.1a la H.G. nr. 639/2023, 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 administratori, individual și colectiv, împreună cu aptitudinile, cunoștințele, experiența și alte attribute ale membrilor în funcție, precum și ale potențialilor candidați.

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 14 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, **Profilul Candidatului** cuprinde competențele, experiența specifică, capacități, trăsături și aptitudini pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea și obiectivele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia. Profilul candidatului se întocmește pe baza Profilului Administratorilor, pentru a răspunde așteptărilor asociaților, exprimate în Scrisoarea de Așteptări;

Profilul candidatului trebuie să se încadreze în matricea Administratorilor, în cazul în care toți membrii în funcție sunt și candidați pentru o configurație viitoare a acestuia.

**MATRICEA PROFILULUI ADMINISTRATORILOR  
SOCIETĂȚII COMPANIA DE DEZVOLTARE BOTOȘANI S.R.L.**

**1. Competențe**

|                                                                                                                                            |                                                |         | Nominalizați    |                 |                 |       |                |                          |                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|----------------|--------------------------|---------------------------|
| Criterii                                                                                                                                   | Obligativu<br>(Oblig) sau<br>Opțional<br>(Opt) | Pondere | Administrator 1 | Administrator 2 | Administrator 3 | Total | Total ponderat | Pragul minim<br>colectiv | Pragul curent<br>colectiv |
| Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent;<br>Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert                                  |                                                |         |                 |                 |                 |       |                |                          |                           |
| 1. Competențe specifice<br>sectorului de activitate al<br>întreprinderii publice                                                           |                                                |         |                 |                 |                 |       |                |                          |                           |
| 1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței<br>în care acționează societatea                                                                       | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 40                       |                           |
| 2. Competențe profesionale de<br>importanță strategică/tehnice                                                                             |                                                |         |                 |                 |                 |       |                |                          |                           |
| - Gândire strategică și previziuni                                                                                                         | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| - Finanțe și contabilitate                                                                                                                 | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 40                       |                           |
| - Managementul proiectelor                                                                                                                 | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| - Tehnologia informației                                                                                                                   | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 40                       |                           |
| - Legislație                                                                                                                               | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 40                       |                           |
| 3. Competențe de guvernanță<br>corporativă                                                                                                 |                                                |         |                 |                 |                 |       |                |                          |                           |
| - Guvernança întreprinderii<br>publice                                                                                                     | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| - Rolul consiliului                                                                                                                        | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| - Monitorizarea performanței                                                                                                               | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| 4. Competențe sociale și<br>personale                                                                                                      |                                                |         |                 |                 |                 |       |                |                          |                           |
| - Luarea deciziilor                                                                                                                        | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| - Relații interpersonale                                                                                                                   | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| - Negociere                                                                                                                                | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| - Capacitate de analiză și sinteză                                                                                                         | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| 5. Experiența pe plan local și<br>internațional                                                                                            |                                                |         |                 |                 |                 |       |                |                          |                           |
| Participarea în organizații<br>naționale/locale constituite în<br>domeniul de activitate al societății<br>și alte domenii relevante        | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 40                       |                           |
| Participarea în organizații<br>internaționale/europene constituite<br>în domeniul de activitate al<br>societății si alte domenii relevante | Opt                                            | 0,5     |                 |                 |                 |       |                | 20                       |                           |

**2. Trăsături**



|                                                                                                           |                                                |         | Nominalizati    |                 |                 |       |                |                          |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|----------------|--------------------------|---------------------------|
| Criterii                                                                                                  | Obligativu<br>(Oblig) sau<br>Opțional<br>(Opt) | Pondere | Administrator 1 | Administrator 2 | Administrator 3 | Total | Total ponderat | Pragul minim<br>colectiv | Pragul curent<br>colectiv |
| Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent;<br>Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert |                                                |         |                 |                 |                 |       |                |                          |                           |
| 1. Reputație personală și profesională                                                                    | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| 2. Integritate                                                                                            | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| 3. Independență                                                                                           | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| 4. Expunere politică                                                                                      | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| 5. Abilități de comunicare interpersonală                                                                 | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| 6. Alinierea cu scrisoarea de așteptări                                                                   | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                       |                           |
| 7. Diversitate de gen                                                                                     | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | NA                       |                           |

### 3. Condiții prescriptive si proscriptive

|                                                                                                                                                                              |                                        |         | Nominalizați    |                 |                 |       |                |                       |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|----------------|-----------------------|------------------------|
| Criterii                                                                                                                                                                     | Obligatoriu (Oblig) sau Opțional (Opt) | Pondere | Administrator 1 | Administrator 2 | Administrator 3 | Total | Total ponderat | Pragul minim colectiv | Pragul curent colectiv |
| Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert                                                                       |                                        |         |                 |                 |                 |       |                |                       |                        |
| 1. Număr de mandate                                                                                                                                                          | Oblig                                  | 1       |                 |                 |                 |       |                | 100                   |                        |
| 2. Înscrieri în cazierul judiciar și fiscal                                                                                                                                  | Oblig                                  | 1       |                 |                 |                 |       |                | 100                   |                        |
| 3. Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat mandatul de administrator sau de director – întreprinderile să nu fie în procedura de faliment | Oblig                                  | 1       |                 |                 |                 |       |                | 100                   |                        |
| 4. Experiență în conducerea unei societăți sau regii autonome                                                                                                                | Oblig                                  | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                    |                        |
| 5. Studii superioare și experiență în domeniu                                                                                                                                | Oblig                                  | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                    |                        |

**MATRICEA ADMINISTRATORILOR**  
**(SOCIETĂȚII COMPANIA DE DEZVOLTARE BOTOȘANI S.R.L.)**

**I. DESCRIEREA MATRICEI**

**Descrierea coloanelor matricei**

**A. Criterii** - Reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din matricea Consiliului ((administratorilor). Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a Candidaților pentru postul de administrator.

**B. Obligatoriu (Oblig.)** sau **Opțional (Opt.)** - Precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selectează obligatoriu) sau nu (selectează opțional).

**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 [Nume, Prenume] al administratorilor actuali, ordonați alfabetic.

**E. Candidați nominalizați** - Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor propuși (Candidați sau/și nominalizați), ordonați alfabetic.

**F. Totaluri**

**(i) Total**

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

**(ii) 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)].

**(iii) Pragul minim colectiv**

Nivel procentual din potențialul maxim al competențelor individuale agregate care trebuie îndeplinite de toți membrii Consiliului (toți administratorii), 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).

**(iv) Pragul curent colectiv**

Nivel procentual calculat ca raport între: Total/(numărul Candidați sau membri x punctaj maxim) x 100.

**G. Grila de punctaj a criteriilor** - Îndrumări pentru acordarea punctelor de la 1 la 5 din grila de punctaj.

**Descrierea rândurilor matricei**

**H. 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.

**I. Trăsături** - O calitate distinctă sau caracteristică a individului. Grila de punctaj de 1 până la 5.

**J. 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.

## **K.**

**(i) 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].

### **(ii) Subtotal ponderat**

Însumarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.

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

## **L.**

**(i) Total** - Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și Candidații nominalizați individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).

**(ii) Total ponderat** - Suma Subtotalurilor ponderate [prevăzute la **punctul (ii)**].

**M. Clasament** - Clasificarea Candidaților nominalizați pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.

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

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

### **A. COMPETENȚE**

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

##### **1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează Societatea**

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 alți jucători din sector.

##### **Indicatori:**

- familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează Societatea;
- cunoaște care sunt jucătorii cheie ai industriei și modul în care relaționează aceștia;
- înțelege peisajul competitiv și cum influențează acesta organizația și sectorul ca întreg;
- se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare, evoluții și forțe (sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice, etc.) care modelează industria;
- împărtășește cunoștințele și perspectivele industriei cu alți administratori în sprijinul procesului de luare a deciziilor poate referi indicatori de performanță corporativă la tendințele industriei.

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

##### **2.1. Gândire strategică și previziuni**

Descriere: înțelege rolul administratorilor în oferirea unei direcții strategice pentru organizație pe termen lung. Poate evalua opțiunile strategice și riscurile, identifică prioritățile strategice și poate contribui prin prezentarea de direcții strategice executivului, în scopul de a oferi valoare și creștere pentru organizație pe termen lung.

##### **Indicatori:**

- contribuie la definiția Consiliului referitor la viziunea organizației, valorile și scopul care ghidează strategia;

- poate articula obiectivele strategice ale organizației și poziția strategică curentă
- alături de alți administratori, monitorizează mediul extern pentru schimbări ce pot afecta organizația;
- poate analiza informații competitive și date de referință.

## **2.2. Finanțe și contabilitate**

Descriere: familiar cu practicile de management financiar, de contabilitate, audit financiar și rapoarte financiare.

### **Indicatori:**

- notifică administratorii cu privire la problemele cu posibile implicații financiare sau contabile;
- ajută membrii administratorii să înțeleagă potențialele implicații financiare ale deciziilor;
- explică aspectele financiare și contabile într-un mod care poate fi ușor de înțeles
- familiarizat cu reglementările și normele aplicabile de bune practice, cu standardele profesionale de contabilitate;
- înțelege politicile și practicile sectorului public al finanțelor și contabilității.

## **2.3. Managementul proiectelor**

Descriere: familiar cu chestiunile ce derivă din procesele de planificare, organizare și alocare a resurselor în vederea implementării activităților proiectului și îndeplinirea cu succes a scopurilor și obiectivelor specifice ale proiectului.

### **Indicatori:**

- asistă la coordonarea eficientă a tuturor activităților proiectului în vederea atingerii obiectivelor stabilite;
- se asigură că există o comunicare permanentă cu partenerii din cadrul proiectului și că se respectă obligațiile contractuale care decurg din acordurile de parteneriat;
- poate explica aspecte tehnice legate de managementul proiectelor într-o manieră ușor de înțeles;
- urmărește administrarea bugetului proiectului precum și organizarea planurilor de activitate în cadrul proiectului și asigurarea resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului.

## **2.4. Tehnologia informației**

Descriere: înțelege rolul ca o unealtă strategică de afaceri.

### **Indicatori:**

- se menține la curent cu dezvoltările în domeniul IT;
- oferă administratorilor o evaluare independentă a problemelor tehnice de IT.

## **2.5. Legislație**

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

### **Indicatori:**

- are cunoștințe funcționale despre legislația de contract și drept comercial general;
- familiar cu cadrul legal și statutele sub care operează organizația;
- poate ghida administratorii referitor la problemele cu posibile implicații juridice;
- asistă administratorii în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora.

## **3. Competențe de guvernanță corporativă**

### **3.1. Guvernanța întreprinderii publice**

Descriere: are o cunoaștere de bune practice și principii de guvernanță corporativă, este familiarizat cu legislația și politicile guvernamentale referitoare la guvernanța întreprinderilor deținute de stat și înțelege importanța gestionării resurselor publice într-o manieră transparentă și eficace.

#### **Indicatori:**

- familiarizat cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanță corporativă;
- înțelege cadrul guvernanței corporative în care operează Societatea, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante;
- demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate;
- înțelege structura de responsabilitate și modul cum diferite organisme relaționează – Autoritatea Publică Tutelară, administratorii și executivul Societății.

### **3.2. Rolul Consiliului de Administratie (administratorilor)**

Descriere: are o înțelegere clară cu privire la rolul și funcțiile administratorilor.

#### **Indicatori:**

- înțelege structura și compoziția Consiliului (administratorilor);
- înțelege funcțiile și responsabilitățile Consiliului și a membrilor Consiliului (administratorilor);
- recunoaște distincția între direcția strategică și cea operațională.

### **3.3. Monitorizarea performanței**

Descriere: înțelege responsabilitățile Consiliului (administratorilor) pentru monitorizarea performanței managementului și monitorizează adaptarea organizației la responsabilitățile sale legale, etice sau sociale.

#### **Indicatori:**

- contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către administratori în relație cu rezultatele cheie de afaceri;
- înțelege responsabilitățile legale, etice și sociale ale organizației și monitorizează conformitatea cu acestea;
- monitorizează relația structurii manageriale cu părțile interesate externe cheie;
- ajută ceilalți administratori în implicarea părților interesate prin metode potrivite pentru determinarea, răspunderea la, și raportarea la interese materiale economice, legale, etice, sociale și de mediu.

## **4. Competențe sociale și personale**

### **4.1. Luarea deciziilor**

Descriere: contribuie la luarea deciziilor împreună cu ceilalți administratori prin exercitarea de gândire și judecată independente, considerând binele pe termen lung al organizației și nu doar rezultatele pe termen scurt.

#### **Indicatori:**

- nu este predispus/ă la decizii pripite, ci mai degrabă cântărește problemele și ia în calcul opțiunile și riscurile, fără amânare;
- ia decizii bazate pe analiză, înțelepciune, experiență și raționament;
- se consultă cu alții pentru perspective diferite;
- ia timp pentru a cerceta probleme cu care nu este familiar/ă;
- este căutat/ă de către alții pentru sfaturi și soluții;
- caută să ofere claritate discuțiilor;

- este capabil/ă să organizeze și să utilizeze informația cu eficiență;
- ia decizii în timp util, folosind informații incomplete, acolo unde este nevoie, pentru a putea respecta termene limită importante.

#### **4.2. Relații interpersonale**

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

##### **Indicatori:**

- relaționează cu succes cu alții indiferent de poziție, putere, influență sau status;
- este eficient/ă în stabilirea rapoartelor;
- investește timp și energie pentru a îi cunoaște pe cei care trebuie să interacționeze;
- este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației;
- poate împrăștiia cu ușurință situații de înaltă tensiune.

#### **4.3. Negociere**

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

##### **Indicatori:**

- poate negocia cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne, cât și cu grupuri externe;
- poate soluționa diferențele cu minimum de impact;
- poate obține concesii fără a deteriora relațiile;
- poate fi direct/ă și puternic/ă dar și diplomat/ă;
- câștigă cu ușurință încrederea;
- are un bun simț al momentului.

#### **4.4. Capacitatea de analiză și sinteză**

Descriere: poate descompune, ordona, caracteriza, ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a înțelege de ce sistemul a ajuns acolo unde este și a previziona evoluția acelui sistem în condițiile modificării unui element component.

##### **Indicatori:**

- descompune părțile problemei fără a pierde imaginea de ansamblu;
- poate vedea cum modificarea unei componente, variabile a sistemului influențează ansamblul;
- poate modela problema în termeni abstracți;
- nu trage concluzii pripite chiar dacă se află în situații de stres;
- poate sintetiza informația și să identifice elementele importante;
- poate formula soluții pe baza analizei făcute și poate argumenta în mod logic soluția propusă, punctând părțile ei forte și punctele ei slabe.

#### **5. Experiență pe plan local și internațional**

Descriere: Participarea în organizații internaționale/europene/naționale/locale constituite în domeniul utilităților publice.

##### **Indicatori:**

- participă la conferințe și simpozioane privind tehnologiile din domeniul utilităților publice;
- poate susține prezentări pe diverse teme specifice sectorului;
- ajută Consiliul (administratorii) în inițierea de colaborări cu diverse organisme sau organizații din domeniu cu rezultate benefice pentru Societate;

- asistă Consiliul (administratorii) în înțelegerea politicii și contextului de reglementare existente la nivel european.

## B. TRĂSĂTURI

### 1. Reputație personală și profesională

Descriere: se comportă cu prudență, profesionalism, loialitate și cu diligența unui bun administrator.

#### Indicatori:

- dă dovadă de abilități de leadership (inteligență emoțională, carismă, capacitate de exemplu personal);
- se comportă cu profesionalism;
- respectă legile și reglementările în vigoare.

#### 1. Integritate

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

#### Indicatori:

- înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui Consiliu (administratorilor) și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională;
- plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte;
- se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din Consiliu (administratorilor) vorbește cu onestitate și sinceritate;
- tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat;
- dezvăluie „interese” ce pot cauza părtinire și subiectivitate în dezbaterile administratorilor; se abține de la deciziile administratorilor ce pot crea conflicte de interese;
- păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și administratorilor;
- se comportă în concordanță cu propriile valori și cu cele ale organizației.

#### 2. Independența

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

#### Indicatori:

- este dispus/ă să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente și în detrimentul potențial personal;
- solicită clarificări și explicații;
- este dispus să adopte un mod original de gândire, bazat pe modele de succes personale.

#### 3. Expunere politică

| Rating            | 1            | 2 | 3 | 4 | 5             |
|-------------------|--------------|---|---|---|---------------|
| Expunere politică | Foarte expus |   |   |   | Fără expunere |

#### 4. Abilități de comunicare interpersonală

Descriere: demonstrează claritate și coerență a discursului, adaptarea comportamentului verbal la interlocutor astfel încât înțelegerea reciprocă să fie facilitată. Arată concizie și logică,

poate comunica ușor mesaje complexe, este deschis, direct și își manifestă părerea cu respect față de interlocutor.

#### Indicatori:

- Arată interes față de interlocutor, indiferent de statutul și funcția acestuia, comunicarea este desfășurată sub nota de respect;
- Adaptează mesajul la interlocutor, folosește diferite tehnici de comunicare și instrumente pentru a facilita înțelegerea;
- Se face cu ușurință înțeles și limbajul este optim echilibrat între latura tehnică și latura non-tehnică;
- Are coerență și logică, atât în discurs, cât și în scris;
- Îmbunătățește comunicarea în interiorul organizației prin oferirea de feed-back și are o abordare constructivă atunci când primește feed-back.

#### 5. Aliniere cu Scrisoarea de Așteptări a Asociațiilor

Descriere: felul în care Declarația de intenție răspunde Scrisorii de Așteptări a Asociațiilor.

#### Indicatori:

- Intenția exprimată tratează aprofundat toate punctele exprimate de către asociați în cadrul Scrisorii de Așteptări;
- Intenția depusă dezvăluie capacitate de atingere a obiectivelor și așteptărilor asociaților pe termen mediu și lung;
- Declarația de intenție are un caracter realizabil, acțiunile propuse și/sau ideile exprimate având o bază concretă și solidă;
- Se bazează pe date concrete și pe cifre;
- Atinge puncte sensibile, oferă alternative pentru realizarea lor; dovedește o înțelegere a specificului și complexității activității Societății;
- Surprinde avantajul competitiv al Societății, evidențiază rolul ei într-un context larg;
- Nota dominantă este de viziune strategică, orientarea fiind spre obținerea performanței.

| Aliniere cu Scrisoarea de Așteptări a asociațiilor |                                |                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Scor                                               | Nivel de competență            | Descriere                                                                                                                                                                                                                         |
| 1                                                  | Nu se aliniază                 | Calitățile și intenția personală nu corespund Scrisorii de Așteptări                                                                                                                                                              |
| 2                                                  | Se aliniază puțin              | Alinierea se realizează la nivel de intenție însă nu sunt dovedite calitățile care să sprijine realizarea acestora (doar o parte din cele obligatorii) sau dacă sunt dovedite acestea se află la un nivel scăzut de dezvoltare.   |
| 3                                                  | Se aliniază moderat            | Alinierea se realizează la nivel de intenție și sunt dovedite o parte a calităților care sprijină realizarea acestora, la un nivel de dezvoltare minim dorit.                                                                     |
| 4                                                  | Se aliniază într-o mare măsură | Alinierea se realizează atât la nivelul intențiilor, cât și la nivelul calităților în cea mai mare parte. Sunt întrunite calitățile obligatorii și o parte din cele opționale sau cele opționale, însă nu mereu la nivelul dorit. |
| 5                                                  | Se aliniază complet            | Alinierea se realizează atât la nivel de intenție, cât și la nivel de calități.                                                                                                                                                   |

#### Diversitatea de gen

| Scor | Descriere |
|------|-----------|
|------|-----------|



|   |          |
|---|----------|
| M | Masculin |
| F | Feminin  |

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

#### 1. Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat mandatul de administrator sau de Director

Descriere: să nu fie în procedura de faliment pentru întreprinderile unde și-a exercitat activitatea.

| Scor | Descriere                                                                             |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Întreprinderea a intrat în faliment/insolvență pe perioada exercitării mandatului.    |
| 2    | Întreprinderea nu a intrat în faliment/insolvență pe perioada exercitării mandatului. |

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

Descriere: aceasta este o condiție eliminatorie, candidații nu vor putea participa la selecție în cazul în care au înscrieri în cazierul judiciar sau fiscal.

| Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar |       |                                                  |
|------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------|
| Scor                                     | Risc  | Descriere                                        |
| 1                                        | Major | Are înscrieri în cazierul fiscal și judiciar.    |
| 2                                        | Minor | Nu are înscrieri în cazierul fiscal și judiciar. |

#### 3. Număr de mandate

Descriere: aceasta este o condiție eliminatorie, întrucât o persoană fizică/juridică poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de administrator în Societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României.

| Rating                        | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|----|---|---|---|---|
| Număr de mandate concomitente | >3 | 3 | 2 | 1 | 0 |

#### 4. Ani de când este Director/administrator într-o organizație

| Rating                              | 1  | 2 | 3 | 4 | 5  |
|-------------------------------------|----|---|---|---|----|
| Ani de conducere într-o organizație | ≤3 | 4 | 5 | 6 | ≥7 |

#### 5. Studii superioare și experiență în domeniu

| Rating            | 1                    | 2                                                                          | 3                                                                                                                                                             | 4                                                                                                                                                             | 5                                                                                                                                                             |
|-------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Studii superioare | Cu studii superioare | Cu studii superioare și experiență în domeniul de activitate al Societății | Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al Societății și experiență | Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al Societății și experiență | Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al Societății și experiență |

|  |  |  |                                   |                                 |                                  |
|--|--|--|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
|  |  |  | profesională de<br>minimum 7 ani. | profesională de<br>peste 7 ani. | profesională de<br>peste 10 ani. |
|--|--|--|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|

## GRILA DE PUNCTAJ A COMPETENȚELOR ȘI TABELELE 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 (administratorii), clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la “limitat” la „expert”.

| Scor | Nivel de competență | Descriere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| N/A  | Nu se aplică        | Nu este necesar să aplicați sau să demonstrați această competență.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1    | Novice              | Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2    | Intermediar         | Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijinul unor persoane cu expertiză. <ul style="list-style-type: none"> <li>• înțelegeți și discutați termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență;</li> <li>• faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 3    | Competent           | Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu expertiză, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor;</li> <li>• înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
| 4    | Avansat             | Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine, fără asistență.<br>Sunteți recunoscut/ă în cadrul organizației curente ca un (o) expert/ă în această competență, sunteți capabil/ă să oferiți ajutor și aveți experiența avansată în această competență. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernanta 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              | Sunteți cunoscut/ă ca un expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple Consilii de Administrație și/sau organizații;</li> <li>• sunteți privit/ă ca un/o expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către Consiliu (administratorii), organizația și/sau organizațiile din afară.</li> </ul>                                                                                                                                                                 |

### Tabele de rating – Competențe

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