**ROMÂNIA** *Anexa nr. 2*

**JUDEȚUL SATU MARE**  *la Proiectul de Hotărâre nr. \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_2022*

**CONSILIUL JUDEȚEAN SATU MARE**

**Profilul și matricea profilului Consiliului de administrație al Regiei Autonome „Aeroportul Satu Mare”**

Profilul consiliului de administrație se bazează pe următoarele componente prevăzute de art. 23 din *Hotărârea de Guvern nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanţa de urgenţă a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice*:

1. Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale consiliului, în particular;
2. Matricea unui profil al consiliului;

Componentele profilului consiliului au corespondent în cerințele legate de aptitudinile, cunoștințele experiența și alți indicatori măsurabili stabiliți, astfel încât să satisfacă toate necesitățile pentru selectarea membrilor individuali ai consiliului sau pentru pozițiile din consiliu.

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

**Contextul organizațional**

Regia are următoarele obiective strategice:

* Dezvoltarea infrastructurii aeroportuare în vederea procesării unui număr sporit de pasageri prin maximizarea capacității terminalului existent și construirea unui/unor noi terminale;
* Dezvoltarea unei baze materiale necesară asigurării transportului aerian cargo;
* Dezvoltarea serviciilor și activităților conexe transportului aerian de persoane și mărfuri;

- Creșterea frecvențelor de operare a companiilor aeriene existente și deschiderea de noi destinații turistice;

- Creșterea frecvenței de operare pentru scopuri turistice.

**Atribuții și așteptări**

Atribuțiile consiliului de administrație sunt cele legate de stabilirea direcțiilor principale de activitate și dezvoltare ale regiei, a obiectivelor de urmărire și evaluare a activității acesteia, prin raportare la prevederile contractelor de mandat, respectiv a Planului de administrare elaborat de către consiliu.

Fiecărui membru al consiliului de administrație îi este cerut să înțeleagă pe deplin responsabilitățile consiliului, să aibă o viziune pe termen scurt, mediu și lung și să ofere contribuții valoroase ce țin de guvernanța corporativă, să arate dedicație pentru rolul său prin pregătire minuțioasă, integritate, independență în decizii, probitate morală și disponibilitate pentru îmbunătățirea continuă a activității regiei.

Consiliul de administrație este format din 7 membri, iar componența consiliului se stabilește astfel încât membrii săi să acționeze pentru dezvoltarea Regiei Autonome „Aeroportul Satu Mare” și să se completeze unul pe celălalt din punct de vedere al cunoștințelor deținute, în scopul luării celor mai bune decizii în echipă pentru obținerea unor rezultate excepționale în administrarea regiei autonome.

Consiliul va avea o componență mixtă și echilibrată în ceea ce privește experiența profesională, asigurând o diversitate a expertizei și experiențelor la nivelul întregului consiliu.

Fiecare membru al consiliului trebuie să aibă pregătirea necesară pentru a evalua activitatea Regiei Autonome „Aeroportul Satu Mare” în acord cu politicile economico – financiare ale acesteia, în contextul administrării regiei aeroportuare în concordanță cu guvernanța corporativă.

Consiliul trebuie să fie format în așa fel încât să existe o experiență a acestuia în domeniile care țin de activitatea regiei și să contribuie major la dezvoltarea ei în următorii 4 ani.

Un membru al consiliului poate avea mai multe domenii de expertiză, întrucât pluralitatea de experiențe profesionale poate avea o relevanță deosebită asupra deciziilor și activității membrilor consiliului.

De asemenea, este esențial ca membrii consiliului de administrație să aibă o educație economică adecvată și o bună înțelegere a principalilor termeni economici specifici administrării Regiei Autonome „Aeroportul Satu Mare” precum și o bună înțelegere a principiilor de guvernanță corporativă.

Cel puțin unul dintre membrii consiliului de administrație va avea experiență în mediu privat pentru a se asigura armonizarea între mediul public și cel privat, având în vedere domeniul de activitate al Regiei Autonome „Aeroportul Satu Mare”.

**Consiliul este responsabil pentru:**

* Administrarea și exploatarea la nivel maxim a bazei materiale, a echipamentelor, a mijloacelor tehnice și logistice deținute de regie, în vederea dezvoltării și obținerii de profit pe toată durata mandatului încredințat;
* Dezvoltarea unui proces adecvat pentru determinarea scopului, viziunii și valorilor regiei, modul de dezvoltare în cadrul acesteia, participarea la procesul de dezvoltare a strategiilor și asigurarea faptului că strategia este implementată în așa fel încât regia să poată genera toată valoarea potențială;
* Monitorizarea managementului prin dezvoltarea și utilizarea proceselor și sistemelor eficiente pentru determinarea criteriilor de performanță adecvate pentru regie;
* Realizarea cooperării în domeniul său de activitate, potrivit competențelor, cu instituțiile similare din alte state și cu organizațiile internaționale de profil;
* Aderarea și raportarea la standardele europene în concordanță cu deciziile Uniunii Europene.

**Consiliul de administrație va avea în mod obligatoriu următoarea componență:**

* Un reprezentant al Ministerului Finanțelor Publice, licențiat în științe economice sau juridice și cu experiență în domeniul economic, contabilitate, de audit, financiar sau juridic de cel puțin 5 ani de la data obținerii diplomei de studii superioare;
* Un reprezentant al Consiliului Județean Satu Mare, cu experiență de cel puțin 5 ani în domeniul de activitate al regiei autonome și/sau în activitatea de administrare de societăți ori regii autonome;
* 5 reprezentanți cu experiență în administrarea/managementul unor regii autonome sau societăți, inclusiv societăți din sectorul privat.

Aceste persoane nu pot fi funcționari publici sau alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare sau al altor instituții publice.

**B) Matricea profilului consiliului de administrație al Regiei Autonome „Aeroportul Satu Mare”**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | **Nominalizați** | | | | | | | | | |  |  |  |  |  |
|  | **Criterii** | **Obligatoriu (Oblig.)**  **sau Opțional (Opt.)** | **Pondere (0-1)** |  | **Administrator 1** |  | **Administrator 2** | **Administrator 3** | | **Administrator 4** | **Administrator 5** | **Administrator 6** | | **Administrator 7** |  | **Total** | **Total ponderat** | **Pragul minim colectiv** | **Pragul curent colectiv** |
|  | A | **B** | **C** |  | **D** |  | **E** | | | | | | | |  | **F** | **G** | **H** | **I** |
|  |  |  |  |  | Rating 1 = Novice;  Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent;  Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert | | | | | | | | | |  |  |  |  |  |
| 1. **Competențe** | 1. **COMPETENȚE** |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| **1. Competențe specifice sectorului** |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 1.1. Cunoștințe de sector specifice aeroportuare | Oblig. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| **2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnică** |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 2.1. Gândire strategică și planificare/previziune | Oblig. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 2.2. Finanțe și contabilitate (management și audit financiar) | Opț. | 0,5 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 2.3. Managementul riscului | Opț. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 2.4. Management organizațional (conștientizare organizațională) | Oblig. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 2.5. Competențe digitale (Tehnologia informației) | Opț. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 2.6. Legislație | Oblig. | 0,5 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| **3. Guvernanță corporativă** |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
|  | 3.1. Guvernanță corporativă a regiei | Oblig. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 3.2. Rolurile directoare ale consiliului | Oblig. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 3.3. Exercitarea controlului decizional | Oblig. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 3.4. Monitorizarea performanței | Opț. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| **4. Social și personal** |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
|  | 4.1. Luarea deciziilor | Oblig. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 4.2. Relații interpersonale. Abilități de comunicare | Opț. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 4.3. Negociere. Capacitate managerială | Oblig. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 4.4. Capacitate de analiză și sinteză | Oblig. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| Sub – Total |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
|  | Sub – Total Ponderat |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 1. **TRĂSĂTURI** | 1. **TRĂSĂTURI** |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 1.Etică și integritate | Oblig. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 2. Independență | Oblig. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 3. Expunere politică | Oblig. | 0,5 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 4. Aliniere cu scrisoarea de așteptări a autorității tutelare | Oblig. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| Sub – Total |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| Sub – Total Ponderat |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| **III. Cerințe proscriptive și prescritive** | 1. **CERINȚE PRESCRIPTIVE ȘI PROSCRIPTIVE** |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 1.Număr de mandate | Oblig. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| 2. Studii superioare și/sau experiență în domeniul de activitate al regiei | Oblig. | 1 |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| Sub – Total |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
| Sub – Total Ponderat |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
|  | TOTAL |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
|  | TOTAL ponderat |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |
|  | Clasament |  |  |  |  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  |  |  |

1. **Descrierea matricei**

***Descrierea coloanelor matricei***

1. **Criterii –** reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din matricea consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a candidaților pentru postul de membru în consiliu.
2. **Obligatoriu** (Oblig.) sau **Opțional** (Opț.) **-** Precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selectează obligatoriu) sau nu (selectează opțional).

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

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

1. **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.
2. **Candidați nominalizați -** Numele complet (Nume, Prenume) al administratorilor propuși (candidați sau/și nominalizați), ordonați alfabetic.
3. **Total -** Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți candidații nominalizați, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând

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

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

**Pragul curent colectiv**

Nivelul procentual calculat ca raport între: Total/ (număr candidați sau membrii x punctaj maxim) x 100.

***Descrierea rândurilor matricei***

**Competențe -** Combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator. Grila de punctaj de la 1 până la 5.

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

**Alte condiții eliminatorii -** Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise. Grila de punctaj de la 1 până la 5.

**Subtotal -** Punctajul total pentru candidații nominalizați individual pe grupuri de criterii [calculat ca suma punctajelor pentru fiecare grup de criterii (competențe, trăsături, condiții care pot fi eliminatorii) pentru un candidat nominalizat].

**Subtotal ponderat -** Însumarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată

Σ (punctaj criteriu\*pondere criteriu)

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

**Total Ponderat -** Suma Subtotalurilor ponderate.

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

1. **Criterii folosite în cadrul matricei – descriere și indicatori asociați**

Criteriile folosite în cadrul matricei sunt descrise și asociate cu indicatorii care sunt folosiți pentru a evalua membrii în funcție ai consiliului, dar și candidații noi/candidații la reînnoirea mandatului.

1. **COMPETENȚE**
2. ***Competențe specifice sectorului de activitate al regiei*** 
   1. *Cunoștințe de sector specifice*

Descriereː cunoaște sectorul de activitate în care funcționează regia aeroportuară, evoluțiile viitoare, modele și strategii relevante de afaceri și poate articula poziționarea competitivă a regiei în raport cu alte întreprinderi publice din sector.

*Indicatori:*

1. Familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează regia aeroportuară.
2. Cunoaște care sunt jucătorii cheie în domeniu de activitate și modul în care relaționează aceștia.
3. Înțelege limbajul competitiv și cum influențează acesta regia și sectorul ca întreg.
4. Se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare, evoluții și forțe (sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice, etc.) care modelează industria.
5. Împărtășește cunoștințele și perspectivele sectorului de activitate al regiei cu alți membrii ai consiliului în sprijinul procesului de luare a deciziilor.
6. ***Competențe profesionale de importanță strategică/ tehnică***
   1. *Gândire strategică și planificare/previziuni*

Descriereː înțelege rolul consiliului în oferirea unei direcții strategice pentru regia aeroportuară 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 regie pe termen lung.

*Indicatori:*

1. Contribuie la definiția consiliului referitor la viziunea regiei, valorile și scopul care ghidează strategia.
2. Poate previziona și analiza obiectivele strategice ale regiei și poziția strategică curentă.
3. Monitorizează împreună cu ceilalți membrii ai consiliului mediul extern pentru schimbări ce pot afecta regia aeroportuară.
4. Poate analiza informații competitive și date de referință.
5. Poate identifica, revizui, evalua sau provoca presupuneri pe care se bazează analiza *SWOT (Analiza SWOT este o metodă folosită în mediul de afaceri, pentru a ajuta la proiectarea unei viziuni de ansamblu asupra firmei. Ea funcționează ca o radiografie a firmei sau a ideii de afaceri și evaluează în același timp factorii de influență interni și externi a unei organizații, precum și poziția acesteia pe piață sau în raport cu ceilalți competitori cu scopul de a pune în lumină punctele tari și slabe ale unei companii, în relație cu oportunitățile și amenințările existente la un moment dat pe piață).*
   1. *Finanțe și contabilitate (management și audit financiar)*

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

*Indicatori:*

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

Descriere: înțelege importanța evaluării și medierii riscurilor organizaționale și este familiarizat/ă cu metodologiile și procesele de management al riscului.

*Indicatori:*

1. Familiarizat/ă cu subiectele, strategiile și tehnicile curente referitoare la identificarea și medierea riscului.

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

3. Asistă consiliul în identificarea, cuantificarea și propunerea strategiilor pentru managementul riscului.

4. Explică aspectele tehnice referitoare la managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles.

5. Elaborează strategia de implicare a consiliului în ședințe în care sunt prezentate riscurile.

6. Preia comanda de propuneri care au fost aduse spre revizuire consiliului de administrație în evaluarea componentelor de management al riscurilor.

* 1. *Management operațional (Conștientizare organizațională)*

Descriere: are abilitatea de a înțelege funcționarea, structura și cultura organizației dar și climatul politic, cel social și cel economic în care operează organizația.

*Indicatori:*

1. Înțelege rolurile altora, perspectivele precum și dinamica relației ce se derulează și afectează obiectivele mai ample.
2. Poate identifica factorii reali de decizie precum și persoanele ce le pot influența.
3. Poate sprijini consiliul în prezicerea modalității prin care noi oportunități, evenimente sau situații pot afecta persoanele și grupurile din cadrul organizației.
   1. *Competențe digitale (Tehnologia informației)*

Descriere: înțelege rolul IT-ului ca o unealtă strategică de afaceri și ghidează luarea deciziilor consiliului ținând cont de strategia de TIC și de investiții a regiei aeroportuare.

*Indicatori:*

1. Se menține la curent cu dezvoltările în Tehnologia Informațiilor și a Comunicațiilor (TIC).
2. Asistă consiliul în evaluarea strategiei TIC.
3. Oferă consiliului o evaluare independentă a problemelor tehnice de TIC.
4. Asistă consiliul în gândirea și pregătirea pentru viitor față de schimbările TIC.
5. Îndrumă consiliul pe probleme de securitate cibernetică.
   1. *Legislație*

Descriere: are o înțelegere a sistemului legal și a mediilor legale și regulatoare în care operează regia aeroportuară.

*Indicatori:*

1. Are cunoștințe funcționale despre legislația de contract și dreptul comercial general.
2. Familiar/ă cu cadrul legislativ și statutele sub care operează regia aeroportuară.
3. Poate ghida consiliul cu privire la aspectele de conformitate legale și de reglementare.
4. Îndrumă consiliul referitor la problemele cu posibile implicări juridice.
5. Asistă membrii consiliului în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora.
6. ***Guvernanța corporativă***
   1. *Guvernanța corporativă a regiei*

Descriere: are o cunoaștere de bune practici și principii de guvernanță corporativă, este familiarizat/ă 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:*

1. Familiarizat/ă cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanță corporativă fundamentale.
2. Înțelege cadrul guvernanței corporative în care operează regia, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante.
3. Demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate.
4. Înțelege structura de responsabilitate și cum diverse organisme relaționează unul cu celălalt – Autoritatea Publică Tutelară, consiliul și executivul regiei.
   1. *Rolurile directoare ale consiliului*

Descriere: are o înțelegere clară cu privire la rolul, funcțiile consiliului și îndatoririle directorilor.

*Indicatori:*

1. Înțelege structura și compoziția consiliului.
2. Înțelege funcțiile și responsabilitățile consiliului.
3. Înțelege rolurile și responsabilitățile membrilor consiliului.
4. Înțelege obligațiile asociate cu responsabilitatea fiduciară.
5. Recunoaște distincția între direcția strategică și cea operațională.
   1. *Exercitarea controlului decizional*

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

*Indicatori:*

1. Caută clarificări atunci când are incertitudini cu privire la o problemă sau când nu există claritate.
2. Solicită opinie specializată atunci când sunt necesare alte perspective și puncte de vedere despre decizii critice.
3. Exercită o judecată independentă și oferă o părere obiectivă după o atentă evaluare a tuturor problemelor.
4. Recunoaște nevoia de îndepărtare a opiniilor personale, convingerilor politice și a intereselor speciale atunci când consideră problemele din perspectiva consiliului.
5. Este conștient/ă de pericolul gândirii de grup și solicită întrebări provocatoare sau exploratoare pentru a facilita procesul de luare a deciziilor de către consiliu.
6. Recunoaște faptul că consiliul ia decizii cu acordul majorității membrilor și se consideră responsabil/ă (dar și pe alții) pentru deciziile luate de către consiliu.
   1. *Monitorizarea performanței*

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

*Indicatori:*

* 1. Poate evalua eficacitatea controlului intern și a sistemelor de managementul riscului.
  2. Înțelege cadrul de risc al organizației.
  3. Contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către consiliu în relație cu rezultatele cheie de afaceri.
  4. Înțelege responsabilitățile legale, etice și sociale ale organizației și monitorizează conformitatea cu acestea.
  5. Monitorizează relația structurii manageriale cu părțile interesate externe cheie.
  6. Ajută consiliul în implicarea părților interesate prin metode potrivite pentru determinarea, răspunderea sa, și raportarea la interese materiale economice, legale, etice, sociale și de mediu.

1. ***Social și personal***
   1. *Luarea deciziilor*

Descriere: contribuie la luarea deciziilor în cadrul consiliului prin exercitarea de gândire și judecată independente, considerând binele pe termen lung al organizației și nu doar rezultatele pe termen lung.

*Indicatori:*

1. Nu este predispus/ă la decizii pripite ci mai degrabă cântărește problemele și ia în calcul opțiunile și riscurile, fără amânare.
2. Ia decizii bazate pe analiză, înțelepciune, experiență și raționament.
3. Se consultă cu alții pentru perspective diferite.
4. Ia timp pentru a cerceta probleme cu care nu este familiar/ă.
5. Este căutat/ă de către alții pentru sfaturi și soluții.
6. Caută să ofere claritate discuțiilor.
7. Este capabil/ă să organizeze și să utilizeze informația cu eficiență.
8. Ia decizii în timp util, folosind informații incomplete, acolo unde este nevoie, pentru a putea respecta termene limită importante.
   1. *Relații interpersonale. Abilități de comunicare.*

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

*Indicatori:*

1. Relaționează cu succes cu alte persoane indiferent de poziție, putere, influență sau status.
2. Este eficient/ă în stabilirea rapoartelor.
3. Investește timp și energie pentru a îi cunoaște pe cei cu care trebuie să interacționeze.
4. Este priceput/ă în folosirea tactului și diplomației.
5. Poate împrăștia cu ușurință situații de înaltă tensiune.\
   1. *Negociere. Capacitate managerială.*

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

*Indicatori:*

1. Poate negocia cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe.
2. Poate soluționa diferențele cu minimum de impact.
3. Poate obține concesii fără a deteriora relațiile.
4. Poate fi direct/ă și puternic/ă dar și diplomat/ă.
5. Câștigă cu ușurință încrederea.
6. Are un bun simț al momentului.
   1. *Capacitatea de analiză și sinteză*

Descriere: poate descompune, ordona, caracteriza și 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:*

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

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

*Indicatori:*

1. Înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui consiliu, și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională.
2. Plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte.
3. Se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din consiliu.
4. Vorbește cu onestitate și sinceritate.
5. Tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat.
6. Dezvăluie ˶interese˝ ce pot cauza părtinire și subiectivitate în dezbaterile consiliului; se abține de la deciziile consiliului de administrație ce pot crea conflicte de interese.
7. Păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor consiliului.
8. Se comportă în concordanță cu propriile valori și cu cele ale organizației.
9. **Independență**

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

*Indicatori:*

1. Este dispus/ă să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente și detrimentul potențial personal.
2. Încurajează discuția riguroasă și opinii diverse pentru a putea preveni și risipi gândirea de grup.
3. Adoptă o abordare curioasă și pune sub semnul întrebării în mod activ ipotezele și testează presupozițiile.
4. Solicită clarificări și explicații.
5. Este dispus/ă să conteste status quo-ul și modul tradițional de a face lucrurile.
6. **Expunere politică**

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

1. **Aliniere cu scrisoare de așteptări a autorității publice tutelare**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rating | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Alinierea cu scrisoarea de așteptări a autorității publice tutelare | Intenția exprimată nu se aliniază |  |  |  | Intenția exprimată se aliniază |

1. **CERINȚE PROSCRIPTIVE ȘI PRESCRIPTIVE (alte condiții eliminatorii)1. Nr. de mandate**

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

1. **Utilizările Matricei**

Matricea personalizată, criteriile asociate și grilele de punctaj derivate din profilul consiliului și ghidurile de bune practici ale Ministerului Finanțelor Publice vor fi în permanență revizuite și actualizate. Acestea pot fi folosite pentru un număr de scopuri diferite, fără a se limita laː

*1. Informări privind procesul de evaluare a consiliului în funcție*

1. Dezvoltarea instrumentelor de evaluare pentru stabilirea eficienței și performanței consiliului (inclusiv autoevaluare și evaluare de către terțe părți).
2. Informare referitoare la monitorizarea comportamentului individual al membrilor consiliului în diferitele lor roluri.
3. Identificarea punctelor forte și a punctelor slabe ale consiliului prin matricea consiliului în funcție, în vederea configurării structurii comitetului de nominalizare și remunerare al consiliului și a altor mecanisme, inclusiv apelarea la servicii profesionale externe, pentru asigurarea abilității consiliului de a-și atinge capabilitățile necesare și îndeplini responsabilitățile fiduciare.
4. *Informări referitoare la desfășurarea programelor pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului*
5. Asistență privind elaborarea programelor în domeniul guvernanței corporative pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului, directori.
6. Oferirea descrierilor și a indicatorilor de competențe ce pot fi folosiți în dezvoltarea studiilor de caz și a altor materiale de studiu pentru cursurile formale de guvernanță corporativă ale consiliului.
7. *Oferirea unui standard comun, formal, transparent și riguros pentru procesul de evaluare și selectare a candidaților pentru funcția de membru în consiliu.*
8. Notarea tuturor candidaților pentru consiliu conform unui standard comun
9. Formularea întrebărilor pentru interviul candidaților
10. Informare referitoare la descrierea profilului de candidat
11. Informare referitoare la anunțul consiliului pentru postul(urile) vacant(e)
12. *Informare referitoare la elaborarea proceselor formale de inițiere pentru noii membrii ai consiliului*
13. Ghidarea președintelui consiliului în explicarea așteptărilor de comportament pentru consiliu ca întreg și membri individuali ai consiliului în particular
14. Informare referitoare la elaborarea proceselor formale de inițiere și a evenimentelor asociate

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

Folosirea exclusivă a scorurilor medii calculate pentru decizii, fără alte judecăți personale, discuția și luarea de decizii în concordanță cu procedurile scrise și prezentate pentru comitetul decizional, de oricare dintre organismele implicate în procesul de recrutare și care, de asemenea, trebuie să ofere posibilitatea de a avea disidența înregistrată, nu este recomandată.

**PREȘEDINTE**

Pataki Csaba

**Șef serviciu S.C.C.I.**

Nagy Brigitta Monica

**Compartimentul de Guvernanță Corporativă**

Iluț Alina Ramona

Red/Tehn/I.A.R.5.ex