

## **Profilului personalizat al Consiliului de Administrație al S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A.**

Profilul personalizat al consiliului se elaborează într-un mod transparent, sistematic și riguros pentru a se asigura că sunt identificate capacitățile necesare pentru alcătuirea celui mai bun consiliu și, respectiv, cei mai buni candidați pentru consiliu.

Profilul consiliului se bazează pe următoarele componente:

- analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general și ale consiliului, în particular,
- matricea profilului Consiliului de Administrație al S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A.

### **ANALIZA CERINTELOR CONTEXTUALE**

**Societatea S.C. DRUMURI MUNICIPALE TIMIȘOARA S.A.** a fost înființată prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Timișoara nr. 199/18.11.1997 *privind reorganizarea Regiei Autonome Drumuri Municipale ca societate pe acțiuni S.C. DRUMURI MUNICIPALE S.A., având ca acționar unic Consiliul Local al Municipiului Timișoara.*

Societatea este persoană juridică română având forma juridică de societate pe acțiuni, activitatea acesteia fiind reglementată de actele constitutive și se desfășoară în conformitate cu legislația română în vigoare.

#### **Componenta Consiliului de Administrație**

În cazul societăților administrate potrivit sistemului unitar, consiliul de administrație este format din 3-7 membri, persoane fizice sau juridice, cu experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus.

Consiliul de administrație este format din **5-9 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.

Cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani.

În cazul consiliilor de administrație al căror număr de membri se încadrează între 3 și 7, 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.

În cazul consiliilor de administrație al căror număr de membri este de 5-9, nu pot fi mai mult de 2 membri din rândul funcționarilor publici sau 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.

Mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani. Mandatul administratorilor care și-au îndeplinit în mod corespunzător atribuțiile poate fi reînnoit ca urmare a unui proces de evaluare, dacă prin actul constitutiv nu se dispune altfel. Mandatul administratorilor numiți ca urmare a încetării, sub orice formă, a mandatului administratorilor inițiali coincide cu durata rămasă din mandatul administratorului care a fost înlocuit.

### **Consiliul de administrație caracteristici:**

Sistemul de administrare al societății este **sistemul unitar**.

Administrarea societății va fi efectuată de către Consiliul de Administrație în limitele stabilite de către Adunarea generală a Acționarilor.

Prin Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor, se stabilește componența Consiliului de Administrație al societății, care este format din 9 membri.

Mandatul este de 4 ani, cu posibilitatea de prelungire pe baza hotărârii Adunării Generale a Acționarilor. Consiliul de Administrație poate delega o parte din atribuțiile sale unui Consiliu director, fixându-le în același timp și salariile.

Consiliul de Administrație are, în principal, următoarele atribuții:

- aproba structura organizatorică și funcțională a societății;
- stabilește direcțiile principale de activitate și de dezvoltare a societății;
- aproba Regulamentul de organizare și funcționare și Regulamentul intern al societății;
- hotărăște cu privire la înființarea și desființarea sediilor secundare;
- stabilește politicile contabile și de control financiar și aprobă planificarea financiară;
- examinează, coordonează și ia măsuri din punct de vedere economico-financiar și tehnic pentru realizarea programului și bugetului aprobat;
- examinează și aproba listele de investiții ale societății;
- aprobă cumpărarea, vânzarea mijloacelor fixe, închirierea sau rezilierea contractelor de dotări potrivit competențelor aprobate;
- analizează și aproba propunerile privind scoaterea din circuitul economic (casarea anuală) a fondurilor fixe;
- examinează și aproba contractarea împrumuturilor pe termen lung sau mediu, modul de rambursare al acestora, precum și acordarea de garanții pentru acestea;
- aproba Contractul Colectiv de Muncă;
- aproba măsurile pentru pregătirea, calificarea și perfecționarea salariaților;
- stabilește tactica și strategia de dezvoltare a societății;

- numește și revocă directorii și stabilește remunerația lor, în conformitate cu legislația în vigoare;
- aprobă planul de management elaborat de către directori, supraveghează și evaluează activitatea directorilor;
- supune anual adunării generale a acționarilor, în termen de 150 zile de la încheierea exercițiului financiar, raportul cu privire la activitatea societății, bilanțul și contul de profit și pierderi pe anul precedent, precum și proiectul de program de activitate și proiectul de buget al societății pe anul în curs;
- pregătește raportul anual, organizează adunarea generală a acționarilor și implementează hotărârile acesteia;
- introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit Legii nr.85/2006 privind procedura insolvenței;
- publică pe pagina proprie de internet, pentru accesul acționarilor săi al publicului documente și informații conform O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobată prin Legea nr.111/2016;
- convoacă adunarea generală a acționarilor;
- informează, în cadrul primei adunări generale a acționarilor asupra situației financiare a societății;
- prezintă semestrial, în cadrul adunării generale a acționarilor, un raport asupra activității de administrare.
- elaborează un raport anual privind activitatea societății, nu mai târziu de data de 31 mai a anului următor celui cu privire la care se raportează și se publică pe pagina de internet a societății;
- adoptă în termen de 90 de zile de la data numirii, un cod de etică, care se publică, prin grija președintelui consiliului de administrație, pe pagina proprie de internet a societății și se revizuieste anual, dacă este cazul;
- rezolvă orice alte probleme stabilite de adunarea generală a acționarilor;
- analizează și soluționează toate cererile adresate Consiliului de Administrație;
- îndeplinește orice alte atribuții stabilite de Adunarea Generală a Acționarilor.

**Profilul membrilor consiliului** trebuie să îndeplinească următoarele cerințe, fără a se limita la acestea:

- 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 experiență în critica constructivă, muncă în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea consiliului ca întreg.

#### **Profilul membrilor consiliului se întocmește pe baza:**

- a) descrierii rolului acestuia în consiliul de administrație, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice formulate în Scrisoarea de așteptări a SDM.
- b) definirii unor combinații specifice fiecărui candidat, formată dintr-un set de criterii derivate din matricea profilului consiliului

#### **Reguli pentru alcătuirea consiliului de administrație**

- Cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani;
- în cadrul Consiliului de administrație nu poate fi mai mult de doi membrii 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 alcătuită din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138<sup>2</sup> din Legea nr.-ul 31/1990 - privind societățile comerciale, cu modificările și completările ulterioare;
- Membrii consiliului de administrație care solicită reînnoirea mandatului, vor parcurge un proces de evaluare, pentru derularea căruia se va ține cont de procedură de evaluare cu raportare la criteriile de selecție, profilul consiliului de administrație, profilul membrului de administrație, precum și raportat la performanțele înregistrate de către aceștia pe durata mandatului anterior, în baza raportului de activitate pe care îl vor depune în acest sens.
- Consiliul de administrație va fi astfel desemnat încât se va asigura o diversificare a competențelor la nivelul consiliului de administrație;
- O persoană fizică poate exercita concomitent cel mult trei mandate de administrator și/sau membru al consiliului de supraveghere în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României, întocmai cum stipulează prevederile art. 33 din O.U.G. nr.-ul 109/2011.

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

- studii superioare absolvite cu diplomă de licență;
- cunoașterea limbii române scris și vorbit;
- capacitate deplină de exercițiu;
- nu a fost inițiată și nici nu se află în desfășurare procedură de natură penală împotriva lor și nu au cazier judiciar;
- nu au cazier fiscal.

Candidații selectați pe baza criteriilor minime de mai sus vor fi evaluați în baza matricei Consiliului.

## **MATRICEA CONSILIULUI**

Matricea consiliului cuprinde competențe măsurabile, trăsăturile și condițiile care trebuie îndeplinite în mod ideal de membrii consiliului, individual și colectiv, împreună cu aptitudinile, cunoștințele, experiența și alte atribute ale membrilor în funcție, precum și ale potențialilor candidați.

### **I. DESCRIEREA MATRICEI**

#### **Descrierea coloanelor matricei**

- A. Criterii - Reprezinta categorii de competente, trasaturi, conditii necesare și interdictii derivate din matricea consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectiva sau individuala a candidatilor pentru postul de membru in consiliu.
- B. Obligativu (Oblig.) sau Optional (opt.) - Precizeaza daca pentru scopul evaluarii este necesar un anumit criteriu (selecteaza obligativu) sau nu (selecteaza optional).  
Criteriile obligatorii sunt competente și trasaturi care trebuie sa fie indeplinite de catre toti candidatii sau de catre acei membri din consiliu pentru care exista un nivel minim de competenta aplicabil.
- C. Ponderea (0-1)- Indica importanta relativa a competentei ce este evaluata. O valoare a ponderii apropiata de 1 indica o importanta crescuta a competentei, în timp ce valorile apropiate de 0 indica o importanta scazuta.

- D. Candidati nominalizati - Numele complet al administratorilor propusi (candidati sau/și nominalizati), ordonati alfabetic.
- E. Total - Valoarea totala a unui anumit criteriu pentru toti administratorii și candidatii nominalizati, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rand.
- F. Total ponderat - Valoarea totala ponderata a unui anumit criteriu pentru administratorii și candidatii nominalizati [calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloana multiplicata cu ponderea criteriului (prevazuta la punctul C)].
- G. Pragul minim colectiv - Nivel procentual din potentialul maxim al competentelor individuale agregate care trebuie îndeplinite de toti membrii consiliului, pentru îndeplinirea capacitatilor necesare consiliului ca întreg (calculat ca punctaj minim acceptat pentru criteriu in total/[numarul candidati sau membri x punctajul maxim]x 100).
- H. Pragul curent colectiv - Nivel procentual calculat ca raport între: Total/(numarul candidati sau membri x punctaj maxim) x 100.

### **Descrierea randurilor matricei**

- Competente - Combinatia de cunoștințe, aptitudini, experienta și comportament necesara pentru a indeplini cu succes rolul de administrator. Grila de punctaj de 1 pana la 5.
- Trasaturi - O calitate distincta sau caracteristica a individului. Grila de punctaj de 1 pana la 5.
- Alte conditii eliminatorii - Reprezinta caracteristicile individuate sau colective care trebuie sa fie îndeplinite și care sunt interzise. Grila de punctaj de 1 pana la 5.
- Subtotal – Punctajul total pentru administratori și candidatii nominalizati individuali pe grupuri de criterii [calculat ca suma punctajelor pentru fiecare grup de criterii (competente, trasaturi, conditii care pot fi eliminatorii) pentru un administrator sau candidat nominalizat].
- Subtotal ponderat - însumarea valorilor obtinute in urma multiplicarii punctajului obtinut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociata.  $\sum (\text{punctaj criteriu} * \text{pondere criteriu})$
- Total - Valoarea totala a punctajului criteriilor pentru administratori și candidatii nominalizati individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloana).
- Total ponderat - Suma Subtotalurilor ponderate.
- Clasament - Clasificarea candidatilor nominalizati pe baza totalului ponderat obtinut de fiecare.

## II. CRITERII FOLOSITE IN CADRUL MATRICEI

### COMPETENȚE

#### 1.1. Competențe specifice sectorului

##### 1.1.1 Cunoștințe în domeniul lucrărilor de construcții ale drumurilor și autostrăzilor

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

**Indicatori:**

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

##### 1.1.2. Cunoașterea proceselor tehnologice/operaționale în domeniul lucrărilor de construcții ale drumurilor și autostrăzilor

**Descriere:** înțelege procesul tehnologic și rolul noilor tehnologii în domeniul lucrărilor de construcții ale drumurilor și autostrăzilor și ghidează luarea deciziilor privind strategia de investiții a societății

**Indicatori:**

1. Se menține la curent cu dezvoltările și tehnologiile din domeniul în care activează societatea;
2. Asistă consiliul în evaluarea strategiei tehnologice;
3. Cunoștințe în noile tehnologii relevante în domeniul de activitate specific.

#### 1.2 Competențe profesionale de importanță strategică

##### 1.2.1 Viziune și planificarea strategică

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

**Indicatori:**

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

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

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

**Indicatori:**

1. Caută clarificări atunci când are incertitudine cu privire la o problemă sau când nu există claritate;
2. Solicită sfat specializat atunci când sunt necesare alte perspective și puncte de vedere despre decizii critice;
3. Exerciți o judecată independentă și oferă o părere obiectivă după o atentă evaluare a tuturor problemelor;
4. Recunoaște nevoia de îndepărtare a părerilor personale, convingerilor politice și a intereselor speciale atunci când consider problemele din perspectiva consiliului;
5. Este conștient/ă de pericolul gândirii de grup și solicită întrebări provocatoare sau exploratoare pentru a facilita procesul consiliului de luare a deciziilor.

### **1.2.3 Marketing strategic**

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

**Indicatori:**

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



#### **1.2.4. Managementul riscului**

**Descriere:** înțelege importanța evaluării și atenuarea riscurilor organizationale și este familiarizat/a cu metodologiile și procesele pentru îndeplinirea cerințelor managementului de risc.

##### **Indicatori:**

1. Familiarizat/a cu subiecte, strategii și tehnici curente referitoare la identificarea și atenuarea riscului;
2. Asista consiliul în identificarea, cuantificarea și propunerea de strategii pentru managementul riscului;
3. Se angajează în dezvoltarea profesională continuă în ceea ce privește metodologiile managementului pe risc;
4. Explica aspectele tehnice legate de managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles;
5. Conduce strategia de implicare a consiliului în ședințe informate despre risc;
6. Preia comanda de propuneri care au fost aduse în atenția consiliului de administrație pentru revizuire, în evaluarea componentelor de management al riscurilor.

#### **1.2.5. Legislație**

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

##### **Indicatori:**

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

#### **1.2.6. Finanțe și contabilitate**

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

##### **Indicatori:**

1. Notifică consiliul cu privire la problemele cu implicații posibile financiare

- sau contabile;
2. Ajuta membrii consiliului sa inteleaga potentialele implicatiile financiare ale deciziilor specifice;
  3. Explica aspectele financiare și contabile într-un mod care poate fi ușor de înțeles de catre membrii consiliului care au un nivel scazut de competenta financiara;
  4. Efectueaza dezvoltarea unei viziuni analitice independente a consiliului privind bunastarea financiara și mediul de control financiar al organizatiei;
  5. Familiarizat/a cu reglementarile și normele aplicabile de bune practici;
  6. Familiarizat/a cu standarde profesionale de contabilitate;
  7. Înțelege politicile și practicile sectorului public al finantelor și contabilitatii.

### **1.3 Guvernanță corporativă**

#### **1.3.1. Competențe de guvernanță corporativă**

**Descriere:** are o cunoaștere de bune practici și principia de guvernanta corporativa, este familiarizat/a cu legislatia și politicile guvernamentale referitoare la guvernanta întreprinderilor detinute de stat și intelege importanta gestionarii resurselor publice într-o maniera transparenta și eficace.

#### **Indicatori :**

1. Familiarizat/a cu principiile, conceptele și practicile de buna guvernanta corporativa fundamentale;
2. Înțelege cadrul guvernantei corporative in care opereaza societatea, inclusiv legislatia, reglementarile, codurile și politicile relevante;
3. Demonstreaza un nivel ridicat de dedicatie, transparenta, integritate, responsabilitate și probitate;

#### **1.3.2. Monitorizarea performanței**

**Descriere:** înțelege ca responsabilitatile consiliului pentru supervizarea performantei managementului și monitorizeaza adaptarea organizatiei la responsabilitatile sale legale, etice sau sociale.

#### **Indicatori:**

1. Poate evalua eficacitatea controlului intern și a sistemelor de managementul riscului;
2. Înțelege cadrul de risc al organizatiei;
3. Contribuie la monitorizarea performantei manageriale de catre consiliu;
4. Înțelege responsabilitatile legale, etice și sociale ale organizatiei și monitorizeaza conformitatea cu acestea
5. Monitorizeaza relatia structurii manageriale cu partile interesate externe cheie;
6. Ajuta consiliul in implicarea partilor interesate prin metode potrivite pentru determinarea, raspunderea la, și raportarea la interese materiale economice, legale, etice, sociale și de mediu.

### **1.4 Social și personal**

#### **1.4.1. Abilități de comunicare și negociere**

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

**Indicatori:**

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

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

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

**Indicatori:**

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

#### **1.4.3. Abilități de relaționare**

**Descriere:** relatează cu succes cu alții în diverse grupuri și situații, promovând relații armonioase de lucru.

**Indicatori :**

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

## 2. TRĂSĂTURI

### 2.1. Integritate și reputație

**Descriere:** se comporta cu integritate, onestitate și transparența în relația cu alții și cu organizația.

**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 comporta într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din consiliu;
4. Vorbeste cu onestitate și sinceritate;
5. Tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandate;
6. Pastrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor consiliului;
7. Se comporta în concordanță cu propriile valori și cu cele ale organizației.

### 2.2. Independența

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

**Indicatori:**

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

### 2.3 Expunere politică

Rating	1	2	3	4	5
Expunere politică	Foarte expus				Fară expunere

### 2.4. Aliniere cu scrisoarea de așteptari

Rating	1	2	3	4	5
Alinierea cu scrisoarea de așteptari	Intenția exprimată nu se aliniaza				Intenția exprimată a se aliniaza

### 3. CONDIȚII PRESCRIPTIVE ȘI PROSCRIPTIVE

#### 3.1. Număr de mandate

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

#### 3.2. Ani de cand este director executiv in organizatie

Rating	1	2	3	4	5
Ani de cand este director executiv in organizatie	<=3	4	5	5	>=7

### MATRICEA MEMBRILOR

#### GRILA DE PUNCTAJ A COMPETENTELOR 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, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la "limitat" la "expert".

Scor	Nivel de competența	Descriere
N/A	Nu se aplica	Nu este necesar sa aplicati sau sa demonstrati aceasta
1	Novice	Aveti o intelegere a cunostintelor de baza
2	Intermediar	<p>Aveti un nivel de experienta castigat prin formare fundamentala si/sau prin cateva experiente similare. Aceasta aptitudine presupune sprijin extern.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Înțelegeți și puteți discuta termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență;</li> <li>• Faceti uz activ de legi, regulamente și ghiduri.</li> </ul>

3	Competent	<p>Sunteți capabil/a să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent.</p> <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	<p>Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistență. Sunteți recunoscut/a în cadrul organizației curente ca un (o) expert(a) în această competență, sunteți capabil/a să oferiți ajutor și aveți experiență avansată în această competență.</p> <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 guvernare a consiliului și nivel executiv superior.</li> <li>• Sunteți capabil/a să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.</li> </ul>
5	Expert	<p>Sunteți cunoscut/a ca un expert/a în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză.</p> <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/a ca un/o expert/a, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către consiliu, organizația și/sau organizațiile din afară.</li> </ul>

Tabele de rating –Competente

<b>Cunostinte, aptitudini si experienta</b>	<b>Rating</b>
Novice	1
Intermediar	2
Competent	3
Avansat	4
Expert	5

**Întocmit,**

dr. Delia Vîrgă

psiholog principal

în specializarea psihologia muncii și organizațională

expert resurse umane

**ANEXA 1**

**MATRICEA CONSILIULUI S.C. Societatea Drumuri Municipale S.A.**

	Criteria	Obligatoriu /Optional	Pondere (0-1)		Pragul minim colectiv
		B	C		H
I. Competențe	1. Competente specifice sectorului				
	1.1 Cunoștințe în domeniul lucrărilor de construcții ale drumurilor și autostrăzilor	Oblig.	1		60%
	1.2. Cunoașterea proceselor tehnologice/operationale în domeniul lucrărilor de construcții ale drumurilor și autostrăzilor	Oblig.	0.5		40%
	2. Competente profesionale de importanta strategică				
	2.1 Viziune și planificare strategică	Oblig.	1		20%
	2.2 Capacitatea de luare a deciziilor și de evaluare a impactului acestora asupra întreprinderii și angajaților acesteia	Oblig.	1		20%
	2.3 Marketing strategic	Oblig.	0.5		10%
	2.4 Managementul riscului	Oblig.	1		20%
	2.5 Legislație	Oblig.	0.5		10%
	2.6 Finanțe și contabilitate	Oblig.	1		20%
	3. Guvernanta corporativă				
	3.1 Competențe de guvernanta corporativă	Oblig.	1		60%
	3.2 Monitorizarea performanței	Oblig.	0.5		40%



	4. Social si personal				
	4.1 Abilități de comunicare și negociere	Oblig.	1		40%
	4.2 Capacitatea de analiză și sinteză	Oblig.	1		40%
	4.3 Abilități de relaționare	Oblig.	0.5		20%
	Subtotal				
	Subtotal ponderat				
II. Trăsături	1. Integritate și reputație	Oblig.	1		40%
	2. Independenta	Oblig.	1		20%
	3. Expunere politica	Opt.	0.5		10%
	4. Aliniere cu Scrisoarea de asteptari	Oblig.	1		30%
	Subtotal				
	Subtotal ponderat				
III. Cerințe prescriptive și proscriptive	1. Numar de mandate	Opt.	0.5		40%
	2. Ani de cand este director executiv in organizatie	Opt.	0.5		60%
	3. Altele	Opt.			
	Subtotal				
	Subtotal ponderat				
	TOTAL				
	Total ponderat				
	Clasament				

**Întocmit,**

dr. Delia Vîrgă

psiholog principal

în specializarea psihologia muncii și organizațională

expert resurse umane

ANEXA 2  
**MATRICEA CANDIDAȚILOR PENTRU CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE AL  
S.C. SOCIETATEA DRUMURI MUNICIPALE S.A.**

	Criteria	Obligatoriu /Optional	Pondere (0-1)	Nivel	Pragul minim colectiv
		B	C		H
I. Competențe	1. Competente specifice sectorului				
	1.1 Cunoștințe în domeniul lucrărilor de construcții ale drumurilor și autostrăzilor	Oblig.	1	3	60%
	1.2. Cunoașterea proceselor tehnologice/operaționale în domeniul lucrărilor de construcții ale drumurilor și autostrăzilor	Oblig.	0.5	3	40%
	2. Competente profesionale de importanță strategică				
	2.1 Viziune și planificare strategică	Oblig.	1	4	20%
	2.2 Capacitatea de luare a deciziilor și de evaluare a impactului acestora asupra întreprinderii și angajaților acesteia	Oblig.	1		20%
	2.3 Marketing strategic	Oblig.	0.5	3	10%
	2.4 Managementul riscului	Oblig.	1	5	20%
	2.5 Legislație	Oblig.	0.5	3	10%
	2.6 Finanțe și contabilitate	Oblig.	1	4	20%
	3. Guvernanta corporativă				
	3.1 Competențe de guvernanta corporativă	Oblig.	1	3	60%
	3.2 Monitorizarea performanței	Oblig.	0.5	4	40%

	4. Social si personal				
	4.1 Abilități de comunicare și negociere	Oblig.	1	4	40%
	4.2 Capacitatea de analiză și sinteză	Oblig.	1	3	40%
	4.3 Abilități de relaționare	Oblig.	0.5	3	20%
	Subtotal				
	Subtotal ponderat				
II. Trăsături	1. Integritate și reputație	Oblig.	1	4	40%
	2. Independenta	Oblig.	1	2	20%
	3. Expunere politica	Opt.	0.5	2	10%
	4. Aliniere cu Scrisoarea de asteptari	Oblig.	1	4	30%
	Subtotal				
	Subtotal ponderat				
III. Cerințe prescriptive și proscriptive	1. Numar de mandate	Opt.	0.5	3	40%
	2. Ani de cand este director executiv in organizatie	Opt.	0.5	4	60%
	3. Altele	Opt.			
	Subtotal				
	Subtotal ponderat				
	TOTAL				
	Total ponderat				
	Clasament				

Tabele de rating –Competente

Cunostinte, aptitudini si experienta	Rating
Novice	1
Intermediar	2
Competent	3
Avansat	4
Expert	5

**Întocmit,**

dr. Delia Vîrgă

psiholog principal

în specializarea psihologia muncii și organizațională

expert resurse umane