



*str. Ștefan cel Mare, nr. 79, municipiul Vaslui, județul Vaslui, 730168*  
*tel: 0235/361.089*  
*web: <https://cjvs.eu/>*  
*e-mail: [cjvaslui@cjvs.eu](mailto:cjvaslui@cjvs.eu)*

## **PROIECTUL PROFILULUI CONSILIULUI**

*pentru selecția a 3 (trei) membri în Consiliul de administrație  
al Societății “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A.*



Profilul Consiliului de administrație al Societății “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. este elaborat cu respectarea prevederilor art.12 din anexa nr.1 la H.G. nr.639/2023.

## **PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII “CENTRUL DE RESURSE PENTRU AFACERI VASLUI” - CRAV S.A.**

Profilul Consiliului de administrație, Profilul fiecărui membru al Consiliului, analiza cerințelor contextuale ale Societății “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A., în general, și ale Consiliului în particular, matricea Profilului Consiliului, 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 acționarilor 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 Consiliului se bazează pe următoarele componente:

- a) analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale Consiliului, în particular;
- b) matricea Profilului Consiliului;
- c) scrisoarea de așteptări a autorității publice tutelare.

### ***1. Sinteza strategiei guvernamentale și locale în domeniul în care funcționează Societatea “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A.***

Activitatea Societății „Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. se înscrie în domeniul politicilor publice privind dezvoltarea economică locală și regională, sprijinirea mediului de afaceri, creșterea competitivității IMM-urilor și utilizarea eficientă a infrastructurii publice cu destinație economică.

La nivel național, principalul document strategic de programare îl reprezintă Programul de Guvernare 2025-2028 care include programul de politici publice ce vor fi implementate în perioada menționată, unul dintre obiectivele acestui Program fiind realizarea unei economii reziliente prin corectarea dezechilibrelor economice interne și externe și susținerea unui nou model de dezvoltare sustenabilă, pe dezvoltarea capitalului uman, investiții, stimularea și dezvoltarea capitalului, creșterea competitivității companiilor românești și transformarea digitală a economiei și administrației, eficientizarea cheltuielilor statului și combaterea sărăciei.

Un alt deziderat al Guvernului României este reindustrializarea țării și atragerea proactivă de investiții strategice în domeniile cheie ale viitorului și crearea unor ecosisteme industriale și a unei rețele de hub-uri industriale și de inovare în următoarele domenii:

- tehnologii noi de producție și stocare a energiei curate (hidrogen, fotovoltaice, eoliene, baterii etc.);
- industria producătoare de componente și subansamble pentru mașini electrice;
- noi tehnologii digitale și de comunicații;
- materiale noi și dezvoltarea economiei circulare.

La nivelul Regiunii Nord-Est este elaborat Planul de Dezvoltare Regională Nord-Est cu orizontul de timp 2021-2027, al cărui obiectiv general este “derularea în regiune a unei dezvoltări echilibrate printr-un proces de creștere economică durabil, favorabil incluziunii sociale, care să conducă la creșterea standardului de viață și reducerea decalajelor de dezvoltare intra și inter regionale”.

Cea mai importantă prioritate tematică a acestei strategii este Dezvoltarea unei economii competitive ale cărei obiective specifice și măsuri au fost corelate cu obiectivele

de politică ale politicii de coeziune, respectiv politica agricolă comună, pentru perioada de programare 2021-2027 ale Uniunii Europene.

Dezvoltarea economico-socială echilibrată și durabilă a Județului Vaslui, care să conducă la creșterea calității vieții și la reducerea decalajului de dezvoltare față de celelalte județe din România, precum și a celui intrajudețean dintre mediul rural și cel urban este obiectivul general de dezvoltare stabilit în Strategia de dezvoltare economico-socială a județului Vaslui pentru perioada 2021 - 2027. Subsecvent, Vasluiul competitiv este una dintre prioritățile identificate în strategia de dezvoltare a județului prin care se urmărește:

- atragerea de investiții private, străine și autohtone;
- înființarea/dezvoltarea centrelor de afaceri, incubatoarelor/acceleratoarelor de afaceri, precum și consolidarea serviciilor de sprijinire a afacerilor furnizate de acestea;
- înființarea de parcuri (agro)industriale/ logistice în jurul municipiilor;
- investiții pentru creșterea competitivității firmelor din județ, în particular a celor din ramurile economice cu tradiție și a celor care valorifică potențialul local;
- promovarea integrată a județului ca destinație de afaceri (parteneriate cu ambasade, consulate, camere de comerț bilaterale; participarea la târguri internaționale de investiții; materiale de promovare; portal web dedicat etc.);
- promovarea educației antreprenoriale în învățământul obligatoriu.

În acest context, întreprinderile publice cu rol de suport economic, precum Societatea „Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A, sunt considerate instrumente operaționale prin care autoritățile publice contribuie la implementarea politicilor de dezvoltare economică, fără a distorsiona concurența și cu respectarea principiilor de sustenabilitate financiară și guvernanță corporativă. Strategia societății trebuie să reflecte echilibrul dintre interesul public, performanța economică și sustenabilitatea pe termen lung, în deplină concordanță cu politicile publice asumate de autoritățile centrale și locale.

## **II. Prezentarea societății**

Societatea ”Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. este o societate pe acțiuni înființată la data de 31.03.2009, înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului sub nr. J37/153/31.03.2009, având cod unic de înregistrare fiscală RO25377422. Codurile CAEN ale activităților preponderente sunt definite de Cod 6820, reprezentând „Închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii/închiriate” și de Cod CAEN 8230 „Activități de organizare a expozițiilor, târgurilor și congreselor”.

Societatea “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. este o societate formată prin asocierea Consiliului Județean Vaslui cu Consiliul Local al Municipiului Vaslui, fiind înființată prin Hotărârile Consiliului Județean Vaslui și Consiliului Local Vaslui nr.159/28 noiembrie 2008, respectiv nr.71/26 noiembrie 2008.

Sediul social al societății este situat în municipiul Vaslui, str. Decebal, nr.16, iar capitalul social subscris al acesteia este 317.143 lei, deținut astfel:

- Consiliul Județean Vaslui - 222.000 lei, reprezentând 21.000 de acțiuni nominative, numerotate de la nr. 1 la 21.000, și un procent de 70% din capitalul social;
- Consiliul Local al Municipiului Vaslui - 95.143 lei, reprezentând 9.000 de acțiuni nominative, numerotate de la nr. 21.001 la 30.000, și un procent de 30% din capitalul social.

În etapa inițială de dezvoltare, în urmă cu aproximativ 17 ani, activitatea societății a fost orientată preponderent către stimularea mediului de afaceri, prin facilitarea accesului la infrastructură și spații destinate activităților economice, în vederea atragerii de investiții și susținerii dezvoltării economice locale. În acest context, societatea a avut un rol esențial în sprijinirea antreprenoriatului și în crearea unui cadru favorabil pentru inițiativa economică. Pe măsură ce această etapă de dezvoltare a fost consolidată, iar investiția inițială și-a atins obiectivele de stimulare economică, orientarea strategică s-a recalibrat în mod firesc către valorificarea eficientă a patrimoniului creat. Astfel, în prezent, accentul este pus pe asigurarea sustenabilității financiare, creșterea gradului de ocupare a spațiilor,

optimizarea nivelului chiriilor în raport cu piața și maximizarea veniturilor generate din administrarea activelor.

Pentru desfășurarea activității societatea deține în administrare o clădire, situată în municipiul Vaslui, str. Decebal, nr.16, în care are la dispoziție spații de închiriat pentru birouri, sala de conferințe, spații de producție și alte spații - arhiva, magazii, buncăr, etc. Suprafața construită desfășurată este de 5350 mp și suprafața utilă de 3495 mp.

Din totalul suprafeței utile, 2247,71 mp pot fi închiriați permanent pentru activități de producție sau birouri, 356,33 mp reprezintă spații comune, 862,9 mp sunt alocați sălii de conferințe, arhivei, buncărului, iar diferența de 28,06 mp reprezintă suprafața în care societatea își desfășoară activitatea curentă. De asemenea, Centrul dispune de o parcare pusă, în prezent, la dispoziția chiriașilor și a altor persoane, utilizabilă contra-cost.

În prezent, gradul de ocupare al spațiilor pentru închiriat, depășește 90 %.

Pe scurt, Societatea "Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui" - CRAV S.A. nu este o întreprindere publică „tradițională”, în sensul de firmă de stat mare cu activitatea industrială, ci un centru de afaceri administrat de autorități locale, axat pe închirierea/administrarea de spații și servicii conexe pentru firme.

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, Adunarea Generală a Acționarilor numește Consiliul de administrație al societății.

Consiliul de administrație își desfășoară activitatea în baza Actului Constitutiv și a Regulamentului propriu de organizare și funcționare, întocmit cu respectarea legislației în vigoare și prin care Consiliul de administrație are în responsabilitate administrarea societății.

Societatea este administrată în sistem unitar, iar Consiliul de Administrație al acesteia este compus din 3 membri, 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, cu studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență care trebuie să dovedească experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al întreprinderii de minim 7 ani și să aibă minim 3 ani experiență în conducerea societăților, întreprinderilor publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome.

De asemenea, unul din membrii Consiliului de administrație 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. Prin excepție de la această prevedere, este competentă să facă parte din Comitetul de audit al întreprinderii 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 prin documente. Consiliul de administrație va fi condus de un președinte ales de plenul consiliului din rândul membrilor săi.

Majoritatea administratorilor va fi formată din administratori neexecutivi și independenți ținând cont de faptul că funcționarii publici, înalții funcționari publici precum și alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor instituții publice nu pot fi considerați independenți.

Consiliul de administrație își desfășoară activitatea în baza Actului constitutiv și a Regulamentului propriu de organizare și funcționare, care se întocmește cu respectarea legislației în vigoare și prin care consiliul are în responsabilitate administrarea societății prin stabilirea direcțiilor principale de activitate și dezvoltare ale societății.

Responsabilitățile administratorilor sunt stabilite prin Contractul de mandat, iar planul de administrare va reflecta politica generală a administratorilor privind dezvoltarea societății. Consiliul de administrație are următoarele competențe de bază, care nu pot fi delegate directorilor:

- a) aprobarea strategiei de dezvoltare a întreprinderii publice, stabilirea direcțiilor principale de activitate și dezvoltare;
- b) stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;
- c) supravegherea funcționării unor sisteme prudente și eficiente de control, care să permită evaluarea și gestionarea riscurilor;
- d) îndeplinirea obligațiilor prevăzute de lege privind recrutarea, numirea, evaluarea și, după caz, revocarea directorilor întreprinderii publice;
- e) supravegherea activității și monitorizarea performanței conducerii executive;
- f) stabilirea și aprobarea remunerației directorilor sau directoratului;
- g) asigurarea că întreprinderea publică își îndeplinește obligațiile legale și contractuale;
- h) elaborarea și transmiterea rapoartelor prevăzute de lege.

### ***III. Viziunea autorității publice tutelare și a acționarilor cu privire la misiunea și obiectivele Societății***

Autoritatea Publică Tutelară, respectiv Consiliul Județean Vaslui, își exprimă viziunea asupra Societății “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. ca fiind aceea a unei întreprinderi publice moderne, eficiente și responsabile, care funcționează ca un veritabil instrument de dezvoltare economică locală, în deplină concordanță cu principiile economiei de piață și cu normele de guvernare corporativă aplicabile întreprinderilor publice. Această viziune pornește de la necesitatea valorificării eficiente și sustenabile a patrimoniului administrat, în corelare cu principiile de performanță economică, responsabilitate în utilizarea resurselor publice și adaptare la cerințele pieței.

Misiunea Societății „Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. este aceea de a administra, exploata și dezvolta în mod eficient spațiile aflate în patrimoniu, prin oferirea de servicii de închiriere competitive și de calitate, care să răspundă nevoilor actuale ale mediului economic, asigurând, totodată, generarea de venituri constante și creșterea valorii activelor pe termen mediu și lung.

În viziunea autorității tutelare, societatea trebuie să evolueze ca un operator economic performant, orientat către rezultate, capabil să îmbine interesul public cu rigorile unei gestiuni economice prudente. În acest sens, se urmărește consolidarea unui model de administrare bazat pe eficiență, transparență și adaptabilitate la dinamica pieței imobiliare și a serviciilor conexe.

Un element central al activității societății îl reprezintă gestionarea spațiilor destinate închirierii, care trebuie realizată într-o manieră activă și orientată către maximizarea gradului de ocupare. Autoritatea publică tutelară încurajează adoptarea unor politici comerciale flexibile, corelate cu nivelul pieței, care să permită atât atragerea de chiriași stabili și solvabili, cât și optimizarea veniturilor generate din chirii. În acest sens, se are în vedere menținerea unui echilibru între competitivitate și profitabilitate, astfel încât societatea să rămână atractivă, dar în același timp eficientă din punct de vedere financiar.

Totodată, infrastructura deținută de societate, inclusiv parcare proprie, reprezintă un avantaj competitiv important, care trebuie valorificat în mod strategic. Acordarea unor tarife preferențiale pentru chiriași în utilizarea parcării contribuie la creșterea atractivității ofertei comerciale și la fidelizarea acestora, fiind, în același timp, un instrument de diferențiere pe piață. Autoritatea tutelară consideră necesară gestionarea acestui serviciu într-un mod care să susțină atât nevoile chiriașilor, cât și obiectivul general de eficientizare a veniturilor.

Pentru perioada de referință 2026-2030, politica Societății “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. va fi orientată în susținerea competitivității și creșterii economice, crearea de locuri de muncă, dezvoltare durabilă și pentru valorificarea potențialului antreprenorial, creativ și inovativ care să stimuleze transferul tehnologic și de cunoștințe.

Managementul societății trebuie să aibă o abordare proactivă în administrarea patrimoniului, prin identificarea permanentă de oportunități de creșterea veniturilor, diversificarea serviciilor oferite și îmbunătățirea calității facilităților existente, precum și la armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative prevăzute de Ordonanța de urgență a Guvernului nr.109/2011.

În același timp, autoritatea publică tutelară își exprimă așteptarea ca societatea să adopte o viziune pe termen mediu și lung asupra dezvoltării sale, să investească în modernizarea și adaptarea infrastructurii la cerințele actuale ale mediului de afaceri, să integreze soluții de digitalizare și să îmbunătățească permanent relația cu beneficiarii serviciilor sale. Obiectivele societății trebuie să reflecte capacitatea acesteia de a anticipa evoluțiile economice, de a răspunde nevoilor reale ale pieței și de a valorifica oportunitățile existente la nivel local și regional.

În ansamblu, viziunea autorității publice tutelare și a acționarilor este ca Societatea “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV SA să vizeze creșterea profitabilității, asigurarea unui flux stabil de venituri, reducerea riscurilor operaționale și consolidarea poziției pe piață.

Un obiectiv esențial îl constituie asigurarea sustenabilității financiare pe termen mediu și lung. Societatea trebuie să urmărească echilibrul bugetar, creșterea veniturilor proprii și controlul riguros al cheltuielilor, astfel încât să își poată finanța activitatea curentă și investițiile necesare din surse proprii. Autoritatea Publică Tutelară așteaptă ca performanța financiară a societății să fie rezultatul unei administrări prudente și profesioniste a activelor, al unei politici comerciale adaptate realităților pieței și al unei utilizări eficiente a resurselor disponibile.

Un alt obiectiv major îl reprezintă creșterea gradului de utilizare și valorificare a infrastructurii de afaceri aflate în administrarea societății. CRAV S.A. trebuie să își adapteze oferta de spații și servicii la cerințele reale ale mediului de afaceri, să îmbunătățească atractivitatea facilităților puse la dispoziție și să asigure condiții optime pentru desfășurarea activităților economice. În viziunea autorității publice tutelare, utilizarea eficientă a infrastructurii publice reprezintă un indicator esențial al performanței societății și un element-cheie în justificarea rolului său de întreprindere publică.

Obiectivele societății includ, de asemenea, creșterea calității serviciilor oferite și îmbunătățirea relației cu beneficiarii. “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. este așteptată să dezvolte un management orientat către beneficiar, bazat pe profesionalism, predictibilitate și transparență, astfel încât mediul de afaceri să perceapă societatea ca pe un partener de încredere. Calitatea serviciilor, promptitudinea în relația cu clienții și capacitatea de a răspunde nevoilor acestora trebuie să devină elemente centrale ale activității societății.

Autoritatea Publică Tutelară stabilește ca obiectiv prioritar și modernizarea continuă a infrastructurii și a modului de funcționare al societății. Întreprinderea publică trebuie să își orienteze investițiile către întreținerea și adaptarea spațiilor administrate, integrarea soluțiilor de digitalizare și eficientizarea proceselor interne. Aceste demersuri sunt esențiale pentru menținerea competitivității societății, pentru reducerea costurilor operaționale și pentru creșterea eficienței administrative.

Un obiectiv transversal îl constituie întărirea guvernantei corporative și a capacității manageriale. Societatea trebuie să fie administrată în conformitate strictă cu principiile prevăzute de O.U.G. nr.109/2011, cu respectarea separării atribuțiilor între autoritatea publică tutelară, Consiliul de administrație și conducerea executivă.

Autoritatea Publică Tutelară așteaptă ca deciziile strategice să fie fundamentate pe analize economice solide, ca managementul riscurilor să fie tratat sistematic, iar transparența și integritatea să fie elemente definitorii ale culturii organizaționale.

Nu în ultimul rând, obiectivele societății vizează consolidarea rolului său în dezvoltarea economică a Județului Vaslui. Societatea trebuie să contribuie, în limitele competențelor sale, la stimularea inițiativei antreprenoriale, la susținerea IMM-urilor și la crearea unui climat favorabil investițiilor. Impactul societății asupra comunității locale

trebuie să fie vizibil și măsurabil, atât prin utilizarea eficientă a infrastructurii publice, cât și prin sprijinul oferit mediului de afaceri.

În ansamblu, obiectivele stabilite de Autoritatea Publică Tutelară urmăresc ca societatea să fie performantă, predictibilă și orientată spre rezultate, capabilă să îmbine eficiența economică cu interesul public și să contribuie în mod real la dezvoltarea durabilă a județului Vaslui pe durata mandatului organelor de administrare și conducere.

#### ***IV. Încadrarea societății într-una din următoarele categorii: comercial, de monopol sau de serviciu public***

Societatea "Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui" - CRAV S.A. este o întreprindere publică ce creează valoare economică și care acționează ca o companie cu scop comercial. Societatea operează într-o piață concurențială, ceea ce presupune adoptarea de către Consiliul de administrație a unui plan de administrare care să urmărească creșterea competitivității, a profitabilității, îmbunătățirea calității activelor și a indicatorilor de risc.

#### ***V. Politica de dividende și de vărsăminte din profitul net aplicabilă societății***

Județul Vaslui, în calitate de autoritate publică tutelară, stabilește așteptările acționarilor cu privire la politica de dividende și/sau vărsăminte din profitul net al Societății "Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui" - CRAV S.A., în conformitate cu prevederile O.U.G. nr.64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, ale O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, ale Legii nr.31/1990 privind societățile comerciale, cu modificările și completările ulterioare, precum și cu recomandările și bunele practici promovate de AMEPIP.

Politica de dividende trebuie să fie predictibilă, transparentă și coerentă, echilibrând interesele acționarilor cu necesitatea consolidării capacității operaționale și investiționale a societății.

Autoritatea publică tutelară urmărește ca politica de dividende a societății să contribuie la:

- utilizarea eficientă și responsabilă a profitului net;
- menținerea echilibrului financiar și a solvabilității;
- asigurarea resurselor necesare investițiilor strategice;
- creșterea disciplinei financiare și a performanței economice;
- susținerea interesului public al Județului Vaslui și al Municipiului Vaslui.

Autoritatea publică tutelară își exprimă așteptarea ca profitul net realizat de societate să fie repartizat anual, cu respectarea strictă a cadrului legal, dar luând în considerare să își asigure resursele necesare acoperirii riscurilor operaționale și financiare.

Dividendele/vărsămintele la bugetul local și județean vor fi stabilite în funcție de:

- rezultatele financiare reale ale societății;
- necesarul de finanțare al investițiilor;
- gradul de îndatorare și poziția de lichiditate.

Se așteaptă evitarea politicilor de distribuție excesivă a profitului care ar putea afecta capacitatea societății de a-și îndeplini misiunea de interes public.

Autoritatea publică tutelară așteaptă de la Consiliul de administrație să:

- elaboreze și să propună o politică de dividende clară și previzibilă;
- fundamenteze economic orice propunere de repartizare a profitului;
- asigure respectarea principiului prudenței financiare;
- prezinte acționarilor recomandări argumentate privind nivelul dividendelor/vărsămintelor.

Prin aceste așteptări privind politica de dividende/vărsăminte din profitul net, autoritatea publică tutelară urmărește un echilibru între interesul bugetar pe termen scurt și interesul strategic pe termen lung, astfel încât Societatea "Centrul de Resurse pentru

Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. să rămână o întreprindere publică performantă și capabilă să-și îndeplinească misiunea de interes public.

#### ***VI. Politica de investiții aplicabilă societății***

Consiliul de administrație al Societății “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. are responsabilitatea de a stabili și monitoriza politica de investiții și dezvoltare, în concordanță cu obiectivele strategice ale societății, interesul public și recomandările AMEPIP.

În acest sens, se va avea în vedere faptul că investițiile trebuie să fie aliniate cu obiectivele strategice ale societății și cu nevoile județului, resursele alocate proiectelor trebuie să fie utilizate optim, cu evaluarea cost-beneficiu și impact pe termen lung, fiecare proiect de investiții trebuie documentat, aprobat de Consiliul de administrație și supus controlului intern și auditului și nu în ultimul rând, toate investițiile trebuie să fie conforme cu legislația națională, normele tehnice și reglementările AMEPIP.

Autoritatea Publică Tutelară consideră că investițiile realizate de societate trebuie să fie orientate prioritar către menținerea și creșterea valorii patrimoniului public administrat, prin lucrări de întreținere, reabilitare și modernizare a spațiilor de afaceri existente, astfel încât acestea să răspundă cerințelor actuale ale mediului economic. Investițiile trebuie să urmărească creșterea atractivității infrastructurii, îmbunătățirea condițiilor de utilizare și adaptarea funcțională a spațiilor la nevoile diversificate ale beneficiarilor.

În viziunea Autorității Publice Tutelare, politica de investiții trebuie să susțină, de asemenea, dezvoltarea de servicii complementare și facilități conexe care pot contribui la creșterea gradului de utilizarea infrastructurii și la diversificarea surselor de venit ale societății. Întreprinderea publică este așteptată să identifice oportunități de investiții care să genereze valoare adăugată și să contribuie la creșterea performanței economice a societății, fără a-și depăși rolul de întreprindere publică de interes local.

Totodată, politica de investiții trebuie să integreze principiile eficienței economice, ale utilizării responsabile a resurselor și ale dezvoltării durabile. Autoritatea publică tutelară așteaptă ca investițiile să contribuie la reducerea costurilor operaționale, la îmbunătățirea eficienței energetice și la creșterea calității serviciilor oferite, precum și la adaptarea societății la cerințele de digitalizare și modernizare administrativă.

În ansamblu, politica de investiții a Societății “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. trebuie să reflecte o abordare prudentă, strategică și orientată spre rezultate, menită să consolideze poziția societății ca întreprindere publică performantă și sustenabilă, capabilă să își îndeplinească misiunea de interes public și să contribuie în mod real la dezvoltarea economică a județului.

Programul anual și multianual de investiții se înaintează de Consiliul de administrație și Adunarea Generală a Acționarilor către Autoritatea publică tutelară, spre aprobare, ca anexă la proiectul bugetului de venituri și cheltuieli.

#### ***VII. Așteptări ale Autorității publice tutelare și ale acționarilor cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale societății***

Autoritatea publică tutelară consideră comunicarea cu organele de administrare și conducere ale Societății “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. un element esențial al guvernancei corporative eficiente, al transparenței decizionale și al responsabilității față de interesul public.

Comunicarea trebuie să fie structurată și predictibilă realizată cu respectarea separării atribuțiilor prevăzute de lege și orientată spre performanță, prevenirea riscurilor și luarea deciziilor informate.

Așteptările privind comunicarea sunt stabilite în conformitate cu prevederile O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, ale Legii nr.31/1990 privind societățile comerciale, cu modificările și completările ulterioare, și cele ale

legislației conexe privind transparența și responsabilitatea în gestionarea fondurilor publice, precum și cu ghidurile și bunele practici promovate de AMEPIP.

Autoritatea publică tutelară își exercită prerogativele fără a se substitui atribuțiilor Consiliului de administrație sau conducerii executive, respectând principiul autonomiei operaționale a societății.

Autoritatea publică tutelară așteaptă de la Consiliul de administrație să asigure o comunicare instituțională regulată și coerentă, care să includă:

**1. Informarea periodică:**

- transmiterea documentelor relevante privind strategia, performanța și poziția financiară a societății;

- rapoarte periodice privind îndeplinirea indicatorilor de performanță;

- informări privind riscurile majore și măsurile adoptate pentru gestionarea acestora.

**2. Informarea punctuală**, adică notificarea de îndată a autorității publice tutelare cu privire la:

- situații cu impact semnificativ asupra stabilității financiare;

- modificări importante ale activității sau structurii societății;

- litigii relevante ori riscuri juridice;

- evenimente de natură să afecteze imaginea sau funcționarea normală a societății.

**3. Fundamentarea deciziilor**

- prezentarea clară și argumentată a deciziilor strategice supuse aprobării acționarilor;

- asigurarea trasabilității decizionale și a documentației justificative.

Membrii Consiliului de administrație au obligația să înștiințeze acționarul în cazul în care se constată o deviere de la indicatorii de performanță stabiliți.

Autoritatea publică tutelară urmărește ca directorii societății:

a) să asigure informarea corectă și completă, prin intermediul Consiliului de administrație;

b) să furnizeze date operative și analize relevante, la solicitarea autorității tutelare;

c) să respecte lanțul decizional stabilit prin actele constitutive și legislația aplicabilă;

d) să comunice transparent stadiul implementării deciziilor strategice.

Comunicarea directă dintre conducerea executivă și Autoritatea publică tutelară se va realiza doar în limitele stabilite de cadrul legal și de regulamentele interne.

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca organele de administrare și conducere să respecte obligațiile de confidențialitate și principiile de integritate și etică.

Prin stabilirea acestor așteptări privind comunicarea cu organele de administrare și conducere, Autoritatea publică tutelară urmărește consolidarea unui dialog instituțional profesionist, transparent și responsabil, care să sprijine buna guvernare a Societății "Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui" - CRAV S.A. și realizarea obiectivelor de interes public.

### ***VIII. Așteptările Autorității publice tutelare și ale acționarilor cu privire la calitatea și siguranța serviciilor oferite de societate***

Județul Vaslui, în calitate de Autoritate publică tutelară, consideră că asigurarea unui nivel ridicat de calitate și siguranță a serviciilor prestate de Societatea „Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. reprezintă o obligație fundamentală de interes public și un criteriu esențial de evaluare a performanței organelor de administrare și conducere.

Calitatea și siguranța serviciilor trebuie abordate integrat, ca parte a culturii organizaționale, în concordanță cu cerințele legale, tehnice și profesionale aplicabile.

În ceea ce privește calitatea serviciilor, autoritatea publică tutelară se așteaptă ca societatea să urmărească permanent îmbunătățirea continuă a serviciilor oferite prin planificarea și prestarea unor servicii care anticipează nevoile și așteptările clienților, la un cost rezonabil.

În ceea ce privește siguranța serviciilor, Autoritatea publică tutelară acordă o importanță deosebită siguranței utilizatorilor infrastructurii și a personalului implicat, așteptând ca societatea să:

- respecte legislația privind SSM;
- prevină accidentele de muncă și îmbolnăvirile profesionale;
- asigure instruirea continuă a personalului;
- mențină un mediu de lucru sigur și controlat.
- identifice și evalueze riscurile asociate activităților desfășurate;
- implementeze măsuri preventive și corective;
- reacționeze prompt în cazul producerii unor incidente.

Autoritatea publică tutelară așteaptă de la Consiliul de administrație să supravegheze respectarea politicilor de calitate și siguranță, iar de la conducerea executivă să implementeze proceduri operaționale clare.

### ***IX. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative***

Consiliul de administrație al Societății “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. trebuie să asigure respectarea celor mai înalte standarde de integritate și etică profesională, prevenind apariția situațiilor de conflict de interese și promovând transparența în luarea deciziilor.

Aceste principii sunt fundamentale pentru buna guvernare corporativă și pentru protecția interesului public.

Autoritatea publică tutelară are așteptări ridicate cu privire la următoarele aspecte:

#### ***1. Principii de integritate și etică***

a) Respectarea legii și a regulilor interne: toți membrii Consiliului de administrație trebuie să acționeze conform legislației, regulilor interne și recomandărilor AMEPIP;

b) Transparență decizională: deciziile Consiliului de administrație trebuie să fie documentate și comunicate autorității publice tutelare;

c) Comportament etic: membrii Consiliului de administrație trebuie să acționeze cu corectitudine, responsabilitate și profesionalism în toate activitățile;

d) Responsabilitate personală și colectivă: fiecare membru răspunde pentru deciziile și acțiunile sale în cadrul consiliului.

#### ***2. Conflict de interese***

Membrii Consiliului de administrație trebuie să declare orice situație care poate genera un conflict de interese, inclusiv relații de familie, afaceri sau interese personale. În situațiile de conflict de interese, aceștia nu vor participa la luarea deciziilor și vor respecta procedurile interne de evitare sau eliminare a conflictului.

Declarațiile privind conflictul de interese vor fi înregistrate și raportate autorității publice tutelare, conform prevederilor O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, și standardelor AMEPIP.

Consiliul de administrație va monitoriza periodic situațiile potențiale de conflict de interese și va implementa măsuri preventive.

#### ***3. Codul de conduită***

Membrii Consiliului de administrație vor respecta un cod de conduită profesională, care stabilește reguli privind comportamentul, etica și integritatea. Codul de conduită va include prevederi privind confidențialitatea, transparența, responsabilitatea și respectul pentru legislația aplicabilă. Orice încălcare a codului de conduită va fi analizată de Consiliul de administrație și, după caz, raportată Autorității publice tutelare pentru luarea măsurilor corespunzătoare.

#### ***4. Raportarea neregulilor***

Membrii Consiliului de administrație trebuie să raporteze faptele care pot afecta integritatea sau etica organizației, inclusiv fraude, abuzuri sau încălcări ale legii. Procedurile de raportare vor fi transparente, confidențiale și protejate împotriva oricărei represalii. Autoritatea publică tutelară și AMEPIP vor fi informate cu promptitudine despre astfel de situații, pentru asigurarea acțiunii corective.

### 5. Obiective specifice

- prevenirea apariției conflictelor de interese și protejarea interesului public;
- consolidarea culturii organizaționale bazate pe integritate și etică;
- crearea unui mediu decizional responsabil, transparent și predictibil;
- asigurarea conformității cu legislația, standardele AMEPIP și bunele practici internaționale de guvernare corporativă.

În cadrul societății există un Cod de etică deja implementat care exprimă angajamentele și responsabilitățile de natură etică cu privire la conducerea activităților care se desfășoară în cadrul întreprinderii. Codul de etică urmărește promovarea valorilor și principiilor etice în cadrul companiei în vederea creșterii calității serviciilor oferite și a protejării reputației și are un rol educativ, de reglementare și de impunere a valorilor promovate.

Consiliul de administrație va respecta principiile guvernantei corporative stipulate de AMEPIP, incluzând:

- a) Transparența decizională și raportarea periodică către autoritatea publică tutelară și AMEPIP;
- b) Separarea clară a funcțiilor de administrare și execuție;
- c) Decizii fundamentate pe analiza riscurilor și oportunităților, în baza datelor și informațiilor corecte;
- d) Responsabilitate colectivă și individuală pentru deciziile adoptate;
- e) Respectarea standardelor de etică și integritate, prevenirea și gestionarea conflictelor de interese;
- f) Implementarea unui sistem de control intern și audit, conform procedurilor aprobate de autoritatea tutelară și AMEPIP;
- g) Monitorizarea permanentă a performanței societății prin indicatori de performanță financiari și non-financiari;
- h) Conformitatea cu legislația și reglementările în vigoare, inclusiv O.U.G. nr.109/2011 și normele metodologice prevăzute în H.G. nr.639/2023.

Aceste principii constituie baza obligatorie pentru activitatea Consiliului de administrație și pentru stabilirea obiectivelor și responsabilităților fiecărui membru al Consiliului.

### ***X. Mediul de afaceri în care operează și riscurile la care este expusă Societatea “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A.***

Societatea își desfășoară activitatea într-un mediu de afaceri caracterizat printr-un nivel ridicat de sensibilitate la evoluțiile economice locale și regionale, precum și la politicile publice care influențează mediul antreprenorial. Județul Vaslui se confruntă cu provocări structurale specifice zonelor cu un grad mai redus de dezvoltare economică, ceea ce se reflectă într-o cerere fluctuantă pentru spații și servicii de afaceri, într-un dinamism moderat al mediului antreprenorial și într-o capacitate limitată de absorbție a unor investiții private de amploare.

În acest context, Societatea “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. operează pe o piață în care cererea pentru spații de birouri, săli de conferință și facilități de afaceri este influențată de inițiativele antreprenoriale locale și de disponibilitatea surselor de finanțare pentru mediul privat. Activitatea societății este strâns legată de capacitatea mediului economic local de a genera proiecte viabile și de atractivitatea infrastructurii oferite în raport cu alternativele existente, atât din sectorul public, cât și din cel privat.

Autoritatea Publică Tutelară apreciază că mediul concurențial în care operează societatea este unul moderat, dar în continuă schimbare. Deși societatea beneficiază de avantajul administrării unei infrastructuri publice, aceasta se confruntă cu presiunea menținerii atractivității ofertelor sale în raport cu alte spații comerciale sau birouri disponibile pe piață, precum și cu necesitatea adaptării permanente la cerințele clienților.

În acest cadru, Societatea “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. este expusă unor riscuri economice și financiare generate de variația gradului de ocupare a

spațiilor administrate , de întârzieri în încasarea veniturilor sau de creșterea costurilor operaționale. Fluctuațiile cererii pot afecta direct nivelul veniturilor proprii și capacitatea societății de a-și asigura echilibrul financiar, în special în lipsa unor surse alternative de venit. Aceste riscuri sunt amplificate de caracterul relativ rigid al unor cheltuieli fixe asociate administrării și întreținerii infrastructurii.

Societatea este, de asemenea, expusă riscurilor operaționale, care pot deriva din uzura infrastructurii, necesitatea realizării unor investiții de întreținere sau modernizare și din eventuale disfuncționalități ale proceselor interne. Nerealizarea la timp a investițiilor necesare poate conduce la scăderea atractivității spațiilor administrate și, implicit, la diminuarea interesului mediului de afaceri pentru serviciile oferite de societate.

Un alt set important de riscuri îl reprezintă riscurile de natură instituțională și de guvernanță. Ca întreprindere publică, societatea este supusă unui cadru normativ complex și unor cerințe ridicate de conformitate, transparență și raportare. Neaplicarea corespunzătoare a principiilor de guvernanță corporativă, lipsa unei delimitări clare între atribuțiile organelor de conducere sau deficiențele în procesul decizional pot afecta performanța societății și credibilitatea acesteia în relația cu acționarii și cu mediul de afaceri.

Societatea este expusă, totodată, riscurilor reputaționale, generate de calitatea serviciilor oferite, de relația cu beneficiarii și de modul în care sunt gestionate resursele publice. Într-un mediu economic relativ restrâns, percepția negativă a mediului de afaceri poate avea un impact semnificativ asupra gradului de utilizare a infrastructurii și asupra capacității societății de a-și îndeplini misiunea.

Nu în ultimul rând, Societatea “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. este influențată de riscuri externe, care nu pot fi controlate direct de societate, precum modificările cadrului legislativ, evoluțiile macroeconomice sau schimbările în politicile publice privind sprijinirea mediului de afaceri. Aceste riscuri impun o abordare prudentă și flexibilă în definirea strategiei societății, precum și o capacitate adecvată de adaptare la condițiile economice și instituționale în schimbare.

În viziunea Autorității Publice Tutelare, recunoașterea și înțelegerea corectă a mediului de afaceri și a riscurilor asociate reprezintă o condiție esențială pentru administrarea eficientă a societății. Consiliul de Administrație și conducerea executivă sunt așteptate să trateze managementul riscurilor ca pe un proces permanent, integrat în activitatea de planificare strategică și de luare a deciziilor, astfel încât întreprinderea să își poată îndeplini obiectivele stabilite prin prezenta Scrisoare de așteptări într-un mod sustenabil și responsabil.

### ***XI. Evaluarea principalelor acțiuni întreprinse de către societate până la momentul redactării scrisorii de așteptări, în vederea gestionării condițiilor de afaceri în care operează aceasta***

Până la momentul redactării prezentei Scrisori de așteptări, Societatea “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. întreprins o serie de acțiuni menite să asigure continuitatea activității și adaptarea la mediul de afaceri în care operează.

Societatea a urmărit menținerea echilibrului financiar și controlul cheltuielilor, în condițiile creșterii costurilor specifice sectorului de activitate. Totodată, au fost asigurate desfășurarea activităților operaționale de bază și realizarea lucrărilor de întreținere și reparații, cu respectarea cerințelor tehnice și a normelor de siguranță.

Au fost întreprinse demersuri pentru respectarea cadrului legal aplicabil și pentru asigurarea raportărilor către autoritatea publică tutelară și AMEPIP. De asemenea, societatea a menținut funcționalitatea organelor de administrare și conducere , în conformitate cu prevederile legale privind guvernanta corporativă.

Aceste acțiuni au permis societății să își îndeplinească misiunea de interes public, însă rămâne necesară consolidarea capacității financiare, operaționale și manageriale pentru o adaptare mai eficientă la provocările viitoare ale mediului de afaceri.

## ***XII. Așteptări ale Autorității publice tutelare și acționarilor privind cheltuielile de capital, reducerile de cheltuieli și alte aspecte ale activității***

Autoritatea publică tutelară își exprimă așteptarea ca Societatea “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. să adopte o abordare prudentă și fundamentată în ceea ce privește cheltuielile de capital, prioritizând investițiile strict necesare desfășurării activității și îmbunătățirii capacității operaționale.

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca societatea să urmărească permanent eficientizarea activității și reducerea cheltuielilor nejustificate, prin optimizarea costurilor operaționale, utilizarea eficientă a resurselor și planificarea riguroasă a cheltuielilor.

De asemenea, conducerea societății trebuie să asigure corelarea cheltuielilor cu obiectivele strategice și cu rezultatele obținute, menținerea echilibrului financiar și respectarea principiilor de eficiență, transparență și responsabilitate în utilizarea fondurilor publice.

## ***XIII. Ținte de performanță***

În vederea realizării obiectivelor strategice mai sus menționate, Planul de administrare 2026-2030 va include modul de realizare a acestora și, de asemenea, se va raporta la o serie de indicatori de performanță. Indicatorii de performanță au rolul de a oferi o imagine a performanței și operațiunilor întreprinderii publice, pentru a o compara cu alte întreprinderi similare, și permit părților interesate să analizeze îndeplinirea obiectivelor și rezultatelor pentru o varietate de scopuri.

Indicatorii de performanță se utilizează astfel:

a) ca indicatori de performanță pentru monitorizarea și evaluarea performanței întreprinderilor publice;

b) ca indicatori-cheie de performanță pentru monitorizarea și evaluarea performanței administratorilor și directorilor;

c) ca indicatori-cheie de performanță pentru acordarea componentei variabile a remunerației pentru administratori executivi și directori/membrii directoratului.

Categoriile de indicatori de performanță financiari obligatorii aplicabili tuturor întreprinderilor publice sunt următoarele:

a) politica de investiții;

b) finanțarea;

c) operațiuni;

d) rentabilitatea;

e) rata de distribuție a profitului sub formă de dividende.

Pentru o abordare echilibrată a evaluării performanței și a componentei variabile, ponderile ICP, care însumate reprezintă o cotă procentuală de 100%, se stabilesc conform modelului de mai jos:

a) 75% ICP financiari;

b) 25% ICP nefinanciari - operaționali, specifici întreprinderii publice, indicatori prin care se măsoară gradul de atingere a obiectivelor de politică publică și economică ale Guvernului, obiectivelor politicii europene cu incidență în domeniul de activitate al întreprinderii publice, obiectivelor sectoriale ale autorității publice tutelare.

În conformitate cu prevederile din art.8 alin.(2) din Anexa 1b a Anexei nr.1 și din Anexa nr.2 la H.G. nr.639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, precum și Ordinul Președintelui AMEPIP nr.651/2024, prin care s-au aprobat nivelurile minime ale indicatorilor de performanță pentru întreprinderile publice, autoritatea publică tutelară include în prezenta scrisoare de așteptări setul de indicatori minimali de performanță financiari și nefinanciari.

În acest context, Autoritatea publică tutelară alege, pentru obiectivele așteptate ale Societății “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A., pragurile minime prevăzute de AMEPIP drept punctul de plecare în negocierea și stabilirea finală a

indicatorilor-cheie de performanță ce vor fi aplicabili organelor de administrare și conducerii executive.

Această abordare asigură că valorile inițiale luate în considerare sunt conforme cu standardele naționale de governanță corporativă și reprezintă un cadru de referință transparent și unic pentru toate întreprinderile publice similare.

Redăm, în cele ce urmează, pragurile minime aprobate de AMEPIP, prin Ordinul nr.651/2024 privind nivelul minim al indicatorilor de performanță stabiliți conform metodologiei prevăzute în Hotărârea Guvernului nr.639/ 2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr.109/ 2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare:

**Indicatori financiari- pondere 75%**

<u>CAEN</u>	<u>CUI</u>	<u>Denumire întreprindere</u>	<u>Politica de investiții</u>		<u>Finanțarea</u>			
			<u>Rata cheltuielilor de capital</u>	<u>Rata cheltuielilor pentru cercetare și dezvoltare</u>	<u>Rata lichidității curente</u>	<u>Lichiditatea imediată/ Test Acid</u>	<u>Levierul</u>	<u>Raportul dintre datorie/ EBITDA</u>
6820; 8230.	25377422	Societatea “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV SA	4,13 %	0 %	1	0,8	>0<1	>0

<u>Operațiuni</u>			<u>Rentabilitate</u>						<u>Politica de dividende</u>
<u>Rata de rotatie a activelor</u>	<u>Rata de rotatie a stocurilor</u>	<u>Rata de rotatie a creanțelor</u>	<u>Renta- bilitatea capitalului propriu</u>	<u>Renta- bilitatea activelor</u>	<u>Marja profitului din exploatare</u>	<u>Marja netă a profitului</u>	<u>Rata de creștere a cifrei de afaceri nete</u>	<u>Rata de creștere anuală a profitului</u>	<u>Rata de plată a dividendelor</u>
			(ROE)	(ROA)				(rata de diminuare a pierderii)	
0,72	27,76	8,94	8,99 %	5,56 %	8,41%	7,89 %	2,48 %	3,31 %	50 %

Indicatori nefinanțari - pondere 25%

<u>Indicatori de mediu</u>			<u>Indicatori referitori la clienți</u>			<u>Indicatori referitori la angajați</u>				
<u>Consumul de energie</u>	<u>Emisiile din domeniul de aplicare</u>	<u>Emisiile din domeniul de aplicare</u>	<u>Rata de retenție a clienților</u>	<u>Scorul satisfacției clienților</u>	<u>Cota de piață</u>	<u>Numărul mediu de ore de formare per angajat</u>	<u>Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților</u>	<u>Numărul de instruiți în materie de siguranță</u>	<u>Frecvența totală a vătămărilor înregistrate</u>	<u>Frecvența vătămărilor grave</u>
<u>MWh</u>	<u>tone CO2e</u>	<u>tone CO2e</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>nr.h</u>	<u>DA/NU</u>	<u>nr.</u>	<u>nr.</u>	<u>nr.</u>
-1,3	-5,78	-0,8	84%	45%	0,01%	18	DA	4	0	0

<u>Crearea de locuri de muncă</u>			<u>Egalitatea de gen</u>	
<u>Număr echivalent normă întreagă de angajați</u>	<u>Noi locuri de muncă adăugate în cursul anului</u>	<u>Numărul de angajați cu handicap</u>	<u>Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin</u>	<u>Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin</u>
<u>nr.</u>	<u>nr.</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>
monitorizare	monitorizare	Conform legii	30%	0%

<u>Indicatori legați de inovare</u>			<u>Indicatori legați de guvernanta corporativă</u>							
<u>Numărul de brevete per 100 de angajați</u>	<u>Numărul de brevete în ultimii 3 ani la o sută de angajați</u>	<u>Pondere vânzării -lor de servicii și produse noi</u>	<u>Rata membrilor independenți în consiliul de administrație</u>	<u>Ponderea componentelor fixe în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi</u>	<u>Ponderea componentelor variabile în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi</u>	<u>Valoarea totală a pachetului de remunerație</u>	<u>Numărul de reuniuni ale consiliului de administrație</u>	<u>Rata de participare la reuniunile consiliului de administrație</u>	<u>Stabilirea politicilor de gestionarea riscurilor</u>	<u>Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație</u>
<u>nr.</u>	<u>nr.</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>Lei</u>	<u>nr.</u>	<u>%</u>	<u>DA/NU</u>	<u>%</u>
monitorizare	monitorizare	monitorizare	>50 %	66,67 %	0 %	Conform legii	4	100 %	da	33,33%

## COMPONENȚA CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

**Componenta Consiliului de administrație** este alcătuită astfel încât membrii să poată acționa independent și critic în relație cu managementul executiv, iar în cadrul Consiliului să poată forma o echipă omogenă. Este preferabil ca echipa de membri ai Consiliului să fie mixtă și echilibrată în privința experienței profesionale asigurând o diversitate a experienței profesionale la nivelul întregului Consiliu și aducând plus-valoare prin această diversitate. De aceea, nu este necesar ca toți membrii Consiliului 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 membru al Consiliului să aibă experiență directă în industria/ramura/sectorul de activitate al societății comerciale.

Este necesar ca toți membrii Consiliului 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.

Noul Consiliu de administrație va fi compus din 3 membri, cu studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență care trebuie să dovedească experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al întreprinderii de minim 7 ani și să aibă minim 3 ani experiență în conducerea societăților, întreprinderilor publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome.

Cele mai sus menționate respectă prevederile art.28 din O.U.G. nr.109/2011, cu modificările și completările ulterioare, conform cărora:

a) 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;

b) 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;

c) 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;

d) 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;

e) majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art.138<sup>2</sup> 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;

f) 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;

g) 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) prefectii 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, AGA 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 consiliului, pentru a răspunde așteptărilor acționarilor, exprimate în scrisoarea de așteptări.

La constituirea Profilului membrilor consiliului 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, munca 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 anexa la 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 cuprinde un set de competențe, capacități, trăsături și aptitudini pe care consiliul 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 consiliului conține și matricea consiliului de administrație, care conferă o expresie a acestor capacități pe care Consiliul trebuie să le posede la nivel colectiv, printr-un set de competențe, abilități, alte condiții eliminatorii, ce trebuie îndeplinite individual și colectiv de membrii Consiliului.

În matricea profilului consiliului, APT stabilește definirea profilului de candidat pentru Consiliu. Matricea profilului consiliului diferențiază între criteriile obligatorii și criteriile opționale necesar a fi îndeplinite de candidații pentru poziția de membru în Consiliu.

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

Criteriile opționale sunt competențe și trăsături care pot fi îndeplinite de unii dintre membrii Consiliului, dar nu în mod necesar de către toți.

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 Consiliului pentru asigurarea unei activități de succes a întreprinderii publice;

- atribuțiile Consiliului.

**JUDEȚUL VASLUI prin CONSILIUL JUDEȚEAN VASLUI, în calitate de autoritate publică tutelară își propune selectarea a 3 membri pentru Consiliul de administrație al Societății “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A. pentru un mandat de 4 ani.**

- 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.
- Membrii consiliului de administrație 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 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) din O.U.G. nr.109/2011, cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat.
- Cel puțin un membru 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.
- 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 consiliului se realizează pe baza unui tabel care cuprinde competențele măsurabile, trăsăturile și pragul minim colectiv, precum și condițiile care trebuie îndeplinite în mod ideal de membrii Consiliului, individual și colectiv, împreună cu aptitudinile, cunoștințele, experiența și alte atribute ale membrilor în funcție, precum și ale potențialilor candidați.

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

**Matricea Profilului Consiliului de administrație  
al Societății “Centrul de Resurse pentru Afaceri Vaslui” - CRAV S.A.**

Criterii			Nominalizați															
			Administrator	Administrator	Administrator	Administrator	Administrator	Administrator	Administrator	Administrator	Administrator	Administrator	Administrator					R1
<b>1. Competențe</b>	Obligativu (Oblig.) sau Opțional (Opt.)	Pondere	Administrator	Administrator	Administrator	Administrator	Administrator	Administrator	Administrator	Administrator	Administrator	Administrator	Administrator	R1	Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert															
<b>1. Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice</b>																		
1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează societatea	Oblig.	1														40		
<b>2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice</b>																		
- 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		
<b>3. Competențe de guvernare corporativă</b>																		
- Guvernarea întreprinderii publice	Oblig.	1														60		
	Oblig.	1														60		

- Rolul Consiliului - Monitorizarea performanței	Oblig.	1															60	
<b>4. Competențe sociale și personale</b>																		
- Luarea deciziilor	Oblig.	1															60	
- Relații interpersonale	Oblig.	1															60	
- Negociere	Oblig.	1															60	
- Capacitate de analiză și sinteză	Oblig.	1															60	
<b>5. Experiența pe plan local și internațional</b>																		
5.1 Participarea în organizații naționale constituite în domeniul de activitate al societății și alte domenii relevante	Oblig.	1															20	
5.2 Participarea în organizații internaționale constituite în domeniul de activitate al societății și alte domenii relevante	Opt.	0,5															20	

Criterii			Nominalizati											Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv		
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7	Administrator 8	Administrator 9	Administrator R1							
<b>2. Trăsături</b>	Obligatoriu (Oblig.) sau Opțional (Opt.)	Pondere																	
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert																
<b>1. Reputație personală și</b>	Oblig.	1																60	

profesională																	
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

Criterii		Pondere	Nominalizați											Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv	
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7	Administrator 8	Administrator 9	Administrator R1						
<b>3. Condiții prescriptive și proscriptive</b>	Obligativ (Oblig.) sau Opțional (Opt.)		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	Oblig.	1															100	

unei societăți sau regii autonome																
5. Studii superioare și experiență în domeniu	Oblig.	1														100

## Matricea Consiliului

### I. Descrierea matricei

#### Descrierea coloanelor matricei

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

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

**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, 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. (1.) Subtotal** - Punctajul total pentru administratori și 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 administrator sau Candidat nominalizat.

**(2.) Subtotal ponderat** - Însurarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.

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

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

**(4.) Total ponderat** - Suma subtotalurilor ponderate prevăzute la punctul (2.).

**(5.) 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 membrii în funcție ai Consiliului, dar și candidații noi/candidații la reînnoirea mandatului.

### **A. Competențe**

#### **1. Competențe specifice sectorului de activitate al 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 membri ai Consiliului 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 Consiliului în oferirea unei direcții strategice pentru organizație pe termen lung. Poate evalua opțiunile strategice și riscurile, identifică prioritățile strategice și poate contribui la Consiliu 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 membri ai Consiliului, monitorizează mediul extern pentru schimbări ce pot afecta organizația;
- poate analiza informații competitive și date de referință.

##### **2.2. Finanțe și contabilitate**

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

##### **Indicatori:**

- notifică Consiliul cu privire la problemele cu posibile implicații financiare sau contabile;

- ajută membrii Consiliului 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: este familiarizat 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 tehnologiei informației ca o unealtă strategică de afaceri.

#### **Indicatori:**

- se menține la curent cu dezvoltările în domeniul IT;

- oferă Consiliului o evaluare independentă a problemelor tehnice de IT.

### **2.5. Legislație**

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

#### **Indicatori:**

- are cunoștințe funcționale despre legislația în materia contractelor și dreptului comercial general;

- este familiarizat cu cadrul legal și statutele sub care operează organizația;

- poate ghida Consiliul referitor la problemele cu posibile implicări juridice;

- asistă membrii Consiliului în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora.

## **3. Competețe de guvernare corporativă**

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

Descriere: are o cunoaștere de bune practici și principii de guvernare corporativă, este familiarizat cu legislația și politicile guvernamentale referitoare la guvernarea 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 guvernare corporativă;

- înțelege cadrul guvernării 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, Consiliul și executivul societății.

### **3.2. Rolul Consiliului de administratie**

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

#### **Indicatori:**

- înțelege structura și compunerea Consiliului;
- înțelege funcțiile și responsabilitățile Consiliului și ale membrilor Consiliului;
- recunoaște distincția între direcția strategică și cea operațională.

### **3.3. Monitorizarea performanței**

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

#### **Indicatori:**

- contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către Consiliu 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 Consiliul 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 în cadrul Consiliului 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;
- studiază cu atenție problemele cu care nu este familiar/ă;
- oferă celorlalți sfaturi și soluții;
- caută să ofere claritate discuțiilor;
- este capabil/ă să organizeze și să utilizeze informația cu eficiență;
- ia decizii în timp util pentru a putea respecta termenele 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 cu care trebuie să interacționeze;
- este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației;
- poate aplană 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 discrepanțele 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;
- prezintă intuiție de moment.

**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 preziona evoluția aceluși 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 abstracti;
- 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/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 în inițierea de colaborări cu diverse organisme sau organizații din domeniu cu rezultate benefice pentru societate;
- asistă Consiliul 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.

**2. 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 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, 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 Consiliului; se abține de la deciziile Consiliului de administrație ce pot crea conflicte de interese;
- păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor Consiliului;
- se comportă în concordanță cu propriile valori și cu cele ale organizației.

### 3. Independența

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

#### Indicatori:

- 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.

### 4. Expunere politică

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

### 5. 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 exprimă 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.

### 6. Aliniere cu Scrisoarea de așteptări a acționarilor

Descriere: felul în care Declarația de intenție răspunde Scrisorii de așteptări a acționarilor.

#### Indicatori:

- intenția exprimată tratează aprofundat toate punctele exprimate de către acționari în cadrul Scrisorii de așteptări;
- intenția depusă dezvăluie capacitate de atingere a obiectivelor și așteptărilor acționarilor 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 acționarilor		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Nu se aliniaza	Calitățile și intenția personală nu corespund Scrisorii de așteptări
2	Se aliniaza 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 aliniaza 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 aliniaza 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 aliniaza 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

#### 1. 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	>N/A	N/A	2	1	0

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

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

Descriere: întreprinderile în care și-a exercitat activitatea să nu fie în procedură de faliment/insolvență.

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.

### 4. Experiență în conducerea unei societăți sau regii autonome

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 și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al societății și experiență profesională de 7 ani.	Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al societății și experiență profesională de 8 ani.	Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al societății și experiență profesională de 9 ani.	Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al societății și experiență profesională de 10 ani.	Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al societății și experiență profesională de 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-și demonstra competența în ceea ce privește Consiliul, 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. 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 guvernanță 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, organizația și/sau organizațiile din afară.</li> </ul>

## Tabele de rating - Competențe

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