

ROMÂNIA
JUDEȚUL MUREȘ
ORAȘUL LUDUȘ
COMISIA DE SELECȚIE

MATRICEA CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII ADMINISTRATIV SERV LUDUȘ S.R.L.

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

I. Descrierea matricei

1. Descrierea coloanelor matricei

A. Criterii – reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din matricea consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluare 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. Candidați nominalizați – Numele complet [Nume, prenume] al administratorilor propuși (candidați sau/și nominalizați), ordonați alfabetic.

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

F. 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 (prevăzut la punctul C)].

G. 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).

H. Pragul curent colectiv – Nivel procentual calculat ca raport între: Total/(numărul candidați sau membri x punctaj maxim) x 100.

2. Descrierea rândurilor matricei

I. 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.

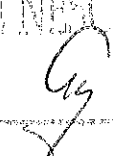
J. Trăsături – O calitate distinctă sau caracteristică a individului. Grila de punctaj de la 1 până la 5.

K. Condiții prescriptive și proscriptive

L. Subtotal – punctaj total pentru administratori și/sau candidați nominalizați individuali pe grupuri de criterii [calculat ca suma punctajelor pentru fiecare grup de criterii (competențe, trăsături, condiții) pentru un administrator sau candidat nominalizat].

VIZAT SPRE ADOPTARE

SECRETAR



M. Subtotal ponderat – Însurarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.

N. Total – Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și candidații nominalizați individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).

O. Total ponderat – Suma subtotalurilor ponderate prevăzute la punctul M.

P. Clasament – Clasificarea candidaților nominalizați pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.

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

1. Competențe

1.1. Competențe specifice sectorului

1.1.1. Experiență relevantă în domeniul de activitate al societății.

Descriere: cunoaște domeniul în care funcționează societatea, posedă cunoștințe privind estimarea tendințelor de dezvoltare al sectorului respectiv, poate realiza comparații cu alte societăți concurente cu identificarea avantajelor competiționale, poate propune strategii relevante de dezvoltare a societății.

Indicatori:

- familiarizat cu strategiile și modelele de afaceri specifice domeniului în care activează societatea;
- cunoaște care sunt autoritățile de reglementare pentru domeniul de activitate al societății, precum și concurenții care activează pe piața serviciilor locale și regionale, alte autorități sau instituții publice care activează în domeniul de activitate specific;
- este la curent cu tendințele actuale și viitoare din domeniu (sociale, politice, științifice, ecologice, economice, etc.);
- poate exprima opinii pertinente cu pondere mare în luarea deciziilor consiliului de administrație;
- poate oferi indicatori privind governanța corporativă.

1.1.2. Cunoașterea proceselor tehnologice/operaționale din domeniul de activitate al societății.

Descriere: cunoaște tipologia proceselor tehnologice/operaționale ale societății, cunoaște structura activităților de prestări servicii, posedă cunoștințe privind noile tehnologii utilizate în cadrul societăților de profil, poate aprecia necesitatea introducerea/schimbării proceselor tehnologice

Indicatori:

- cunoaște structura actuală a tehnologiile utilizate în cadrul societății;
- poate specifica derularea proceselor tehnologice din unități similare;
- cunoaște aplicarea noilor tehnologii în societăți din domeniul de activitate al societății;
- poate aprecia necesitatea introducerea/schimbării proceselor tehnologice în cadrul societății.

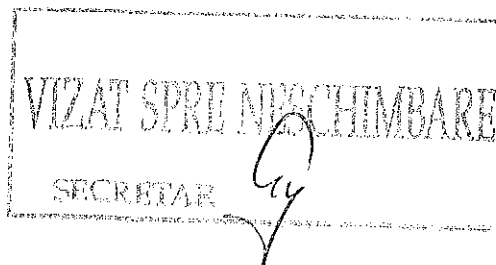
1.2. Competențe profesionale de importanță strategică

1.2.1. Viziune și planificare strategică

Descriere: are o cunoaștere aprofundată a proceselor strategice, poate identifica priorități strategice, poate evalua propuneri de direcții strategice de dezvoltare, contribuie la prezentarea în cadrul consiliului strategiei pe termen mediu și scurt a societății.

Indicatori:

- înțelege rolul consiliului de administrație în a stabili direcțiile strategice ale societății;
- participă la elaborarea strategiei societății în cadrul consiliului de administrație;



- este familiarizat cu metodele de analiză strategică; cunoaște metode de planificare și programare a activităților pe intervale de timp; înțelege rolul strategiei organizaționale în dezvoltarea unei societăți;
- poate remarca influența factorilor externi în elaborarea unei strategii;
- înțelege factorii de care depinde implementarea unei strategii; poate evalua eventuale neîndepliniri în modul de implementare a strategiei stabilite.

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

Descriere: contribuie la luarea deciziilor consiliului de administrație prin utilizarea unui raționament logic, independent, fundamentat pe cunoștințe și experiență

Indicatori:

- cercetează și caută clarificări în situația în care întâlnește incertitudini sau neclarități;
- este adeptul unei judecăți independente, oferind o evaluare obiectivă a situațiilor dezbătute;
- înțelege efectul unei decizii a consiliului de administrație asupra personalului, a salarizării acestuia, a dezvoltării/restrângerii activității societății;
- solicită consultanță specializată în cazul care sunt necesare decizii strategice;
- recunoaște necesitatea îndepărtării convingerilor politice sau a intereselor personale în luarea deciziilor strategice ale societății.

1.2.3. Marketing strategic

Descriere: posedă cunoștințe privind metodele și tehnicile de marketing, poate îndruma consiliul de administrație în elaborarea planurilor de marketing, a bugetelor aferente de promovare și extindere a activității societății.

Indicatori:

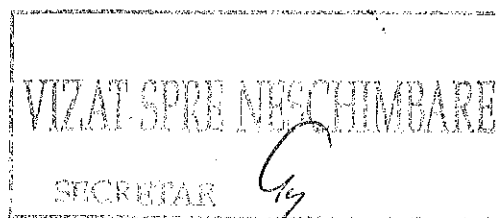
- poate sprijini consiliul de administrație în elaborarea strategiei de marketing;
- cunoaște particularitățile desfășurării unei campanii de marketing, poate evalua impactul asupra rezultatelor societății;
- înțelege contribuția politicilor de marketing și de comunicare în dezvoltarea societății;
- poate furniza consiliului de administrație interpretări ale tendințelor pieței, interpretează informații de marketing strategic, poate elabora opinii privind evoluția societăților concurente;
- poate evalua formele de comunicare eficiente, poate emite opinii pentru găsirea de noi forme de comunicare.

1.2.4. Managementul riscului

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

Indicatori:

- familiarizat cu subiectele, strategiile și tehnicile curente referitoare la identificarea și medierea riscurilor;
- asistă consiliul în identificarea, cuantificarea și propunerea strategiilor pentru managementul riscului;
- se implică într-o dezvoltare personală continuă în relația cu metodologiile pentru managementul riscului;
- explică aspectele tehnice referitoare la managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles;
- elaborează strategia de implicare a consiliului în ședințe în care sunt implicate riscurile;



- preia comanda propunerilor ce au fost aduse spre revizuire consiliului în evaluarea componentelor de management al riscului.

1.2.5. Legislație

Descriere: înțelege mecanismul adoptării actelor și a sistemului de valori și principii în care acționează societatea.

Indicatori:

- cunoaște legislația specifică societății;
- este familiarizat cu cadrul legislativ și înțelege modul de aplicare a reglementărilor legale în activitatea societății;
- poate îndruma consiliul de administrație în interpretarea și aplicarea unor acte normative specifice;
- se menține la curent cu noutățile legislative și le prezintă consiliului de administrație;
- poate asista consiliul de administrație în interpretarea actelor normative, poate explica implicațiile aplicării acestora.

1.2.6. Finanțe și contabilitate

Descriere: Candidatul este familiarizat cu cerințele guvernancei financiare și cu practicile contemporane de management financiar, inclusiv responsabilitățile fiduciare ale consiliului și principiile de contabilitate financiară, audit financiar și raportare financiară.

Indicatori:

- înștiințează consiliul referitor la posibile implicări financiare și contabile;
- ajută membrii consiliului să înțeleagă potențialele implicații financiare ale unor decizii specifice;
- explică aspectele financiare și contabile într-o manieră în care pot fi înțelese cu ușurință de către membrii consiliului ce posedă un scăzut nivel de competențe financiare;
- conduce dezvoltarea viziunii analitice independente a consiliului referitoare la bunăstarea financiară și mediul de control financiar ale întreprinderii;
- familiarizat cu reglementările și bunele practici financiare aplicabile;
- familiarizat cu standardele profesionale de contabilitate.

1.3. Guvernanță corporativă

1.3.1. Competențe de guvernanță corporativă – rolul consiliului de administrație

Descriere: înțelege funcționarea și organizarea societății, precum și atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență ale consiliului de administrație.

Indicatori:

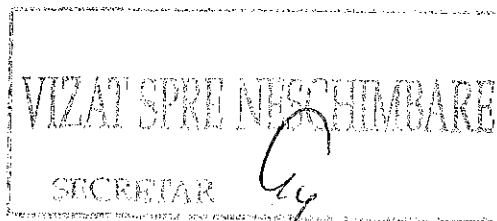
- înțelege rolul și funcțiile consiliului de administrație în structura organelor de conducere colectivă a societăților;
- înțelege structura și componența consiliului de administrație;
- este la curent cu legislația care reglementează constituirea consiliului de administrație ;
- poate propune modificări în sumarul atribuțiilor consiliului de administrație.

1.3.2. Monitorizarea performanței

Descriere: înțelege responsabilitățile consiliului de administrație pentru supervizarea managementului performanței, monitorizarea adaptării organizației la schimbările mediului extern

Indicatori:

- înțelege modul de evaluare a sistemului de control intern managerial și a managementului riscului;
- înțelege rolul și atribuțiile auditului intern;



- contribuie la monitorizarea de către consiliul de administrație a performanței manageriale de la nivelele inferioare;
- poate monitoriza relația structurii manageriale cu părțile interesate externe;
- ajută consiliul de administrație la evaluarea periodică a rezultatelor obținute comparativ cu resursele alocate și cu responsabilitățile atribuite în plan economic, social, mediu în cadrul societății.

1.4. Social și personal

1.4.1. Abilități de comunicare și negociere

Descriere: este eficace în derularea de negocieri sau înțelegeri care obțin rezultate dorite, într-un mod care denotă respect și integritate.

Indicatori:

- negociază cu succes în situații de criză atât în mediul intern unei organizații, cât și extern cu alte entități;
- soluționează neînțelegerile și disputele cu abilitate, cu rezultate satisfăcătoare pentru ambele părți;
- poate face compromisuri în funcție de situație, fără a afecta anumite relații sau activitatea unei organizații.

1.4.2. Capacitate de analiză și sinteză

Descriere: poate ordona, caracteriza, ierarhiza, descompune elementele unui sistem, are capacitatea de a preziona evoluția unui sistem în condițiile modificării unui element component sau în contextul apariției unor variabile neprevăzute.

Indicatori:

- are capacitatea de a descompune un sistem în elementele componente, de a le analiza individual prin raportare la funcționalitatea întregului sistem;
- poate constata faptul că modificarea valorilor unei variabile a sistemului poate influența sistemul;
- poate prelucra și sintetiza informațiile privind anumite sisteme, identificând cauzele disfuncționalităților;
- poate efectua analize de tip SWOT, puncte tari, puncte slabe, asupra unor probleme, cu precizarea concluziilor pertinente, efectuate pe analize riguroase.

1.4.3. Abilități de relaționare

Descriere: relaționează cu succes în cadrul diverselor grupuri sau consilii/comitet, promovând relații armonioase de conlucrare.

Indicatori:

- relaționează cu succes cu diferite persoane din diferite medii (politic, economic, cultural, mass-media), indiferent de funcție, statut;
- are abilități de comunicare și de stabilire a relațiilor cu persoane;

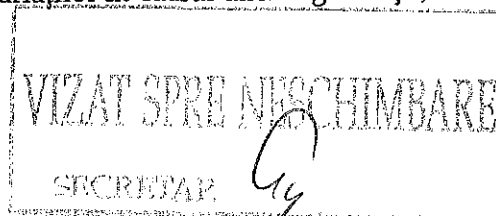
2. Trăsături

2.1. Reputație personală și profesională

Descriere: candidatul are o recunoaștere a expertizei sale din partea unor autorități, din domeniul său de activitate, cât și din domenii mai largi, se bucură de apreciere pentru activitatea sa;

Indicatori:

- exprimă puncte de vedere avizate în conformitate cu domeniul său de expertiză,
- câștigă rapid încrederea interlocutorului prin prisma expertizei dobândite;
- este adeptul pregătirii permanente a salariaților în cadrul unei organizații;



- înțelege rolul formării și acumulării de cunoștințe în dobândirea unei recunoașteri la locul de muncă și în societate.

2.2. Integritate

Descriere: se comportă cu onestitate, integritate și transparență în relațiile cu alții și cu societatea.

Indicatori:

- se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor;
- este discret în cazul informațiilor confidențiale sau sensibile;
- înțelege limitele de acțiune și coordonatele comportamentale pentru menținerea integrității în cadrul relațiilor interpersonale;
- plasează interesele organizației deasupra intereselor individuale sau de grup;
- utilizează un limbaj onest, corect și nepărtinitor.

2.3. Independență

Descriere: posedă o gândire independentă și este capabil de a oferi rigoarea necesară pentru a asista consiliul în înțelegerea globală a informațiilor care facilitează luarea deciziilor fără a ține seama de influențe externe.

Indicatori:

- este dispus să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă chiar dacă există o unanimitate;
- înlătură subiectivismul, adoptă o abordare nouă, bazată pe lucruri concrete și de noutate;
- solicită clarificări și poate pune sub semnul întrebării ipotezele formulate.

3. Condiții prescriptive și proscriptive

3.1. Număr de mandate

Rating	1	2	3	4	5
Număr de mandate	Mai mult de 3				

3.2. Studii de specialitate în domeniu

Rating	1	2	3	4	5
- studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani	fără studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani			posedă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani	posedă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 10 ani

3.3. Alinierea cu scrisoarea de așteptări

Rating	1	2	3	4	5
Alinierea cu scrisoarea de așteptări	Intenția exprimată nu aliniază	Intenția exprimată aliniază puțin	Intenția exprimată se aliniază moderat	Intenția exprimată se aliniază într-o mare măsură	Intenția exprimată se aliniază

VIZAT SPRE NUSCĂMBARE
SECRETAR

III. Grila de punctaj a competențelor

Grila este un instrument folosit pentru măsurarea abilității unei persoane de a-și demonstra competența în ceea ce privește consiliul, clasificând nivelul de abilități în cinci categorii, de la „limitat” la „expert”.

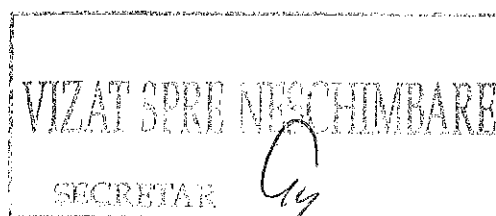
Scor	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică	Nu este necesar să aplicați sau să demonstrați această competență
1	Novice	Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază
2	Intermediar	- Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijin extern. - Înțelegeți și puteți discuta termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență; - Faceți uz activ de legi, reglementări și ghiduri
3	Competent	- Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul persoanelor cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. - Ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim ajutor; - Înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.
4	Avansat	- Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistență. Sunteți recunoscut/ă în cadrul organizației curente cu un (o) expert(ă) în această competență, sunteți capabil/ă să oferiți ajutor și aveți experiență avansată în această competență. - 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. - Sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe
5	Expert	- Sunteți cunoscut(ă) ca un (o) expert/ă în acest domeniu. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză. - Ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii administrație și/sau organizații. - 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.

Grila de punctaj este cuprinsă între 1-5, punctaj minim - 1, punctaj maxim - 5.

IV. Utilizări posibile ale matricii, criteriile asociate și grilele de punctaj

Matricea personalizată, criteriile asociate și grilele de punctaj derivate din profilul consiliului pot fi în permanență revizuite și actualizate. Acestea pot fi folosite pentru un număr de scopuri diferite, cum ar fi:

1. Informări privind procesul de evaluare a consiliului în funcție
 - a) Dezvoltarea instrumentelor de evaluare pentru stabilirea eficienței și performanței consiliului (inclusiv autoevaluarea și evaluarea de către terțe părți;
 - b) Informarea referitoare la monitorizarea comportamentului individual al membrilor consiliului în diferitele lor roluri;



c) Identificarea punctelor forte și a punctelor slabe ale consiliului prin matricea consiliului în funcție, inclusiv apelarea la servicii profesionale externe, pentru asigurarea abilității consiliului de a –și atinge capabilitățile necesare și îndeplini responsabilitățile fiduciare.

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

a) Asistență privind elaborarea programelor în domeniul guvernantei corporative pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului, directorilor;

b) oferirea descrierilor și a indicatorilor de competențe ce pot fi folosiți în dezvoltarea studiilor de caz și a altor materiale de studiu pentru cursurile formale de guvernanță corporativă;

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

a) Notarea tuturor candidaților pentru consiliu conform unui standard comun;

b) Formularea întrebărilor pentru interviul candidaților;

c) Informare referitoare la descrierea profilelor de candidat;

d) Informare referitoare la anunțul consiliului pentru postul(urile) vacant(e)

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

a) Ghidarea președintelui consiliului de administrație în explicarea așteptărilor de comportament pentru consiliu ca întreg și membri individuali ai consiliului în particular;

b) Informare referitoare la elaborarea programelor formale de inițiere și a evenimentelor asociate.

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

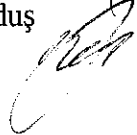
COMISIA DE SELECȚIE,

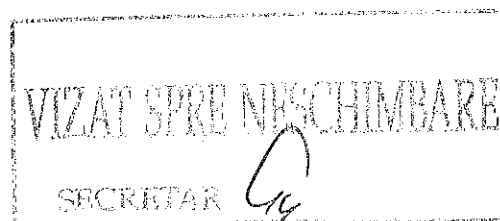
Președinte:

1. Dl Dudilă Marius – administratorul public al orașului Luduș 

Membrii:

2. Dna Suci Maria – șef birou B.F.C.R.U. Primăria orașului Luduș 

3. Dl Precup Paul – consilier juridic, Primăria orașului Luduș 



MATRICEA CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SC ADMINISTRATIV SERV LUDUȘ SRL

A.	B.	C.	D.			E.	F.	G.	H.
Criterii	Obligatoriu (Oblig.) sau Opțional (Opt.)	Pondere (0-1)	Nominalizați			Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3				
I. Competențe									
	1.1. Competențe specifice sectorului								
	1.1.1. Experiență relevantă în domeniul de activitate al societății	Oblig.	1						
	1.1.2. Cunoașterea proceselor tehnologice/operationale din domeniul de activitate al societății	Oblig.	1						
1.2. Competențe profesionale de importanță strategică									
1.2.1. Viziune și planificare strategică	Oblig.	0.5							

VIZAT ȘI SEMNAT

SECRETAR

[Signature]

1.2.2. Capacitate de luare a deciziilor și de evaluare a impactului acestora asupra întreprinderii și angajaților acesteia	Oblig.	1																			
1.2.3. Marketing strategic	Oblig.	1																			
1.2.4. Managementul riscului	Oblig.	1																			
1.2.5. Legislație	Oblig.	1																			
1.2.6. Finanțe și contabilitate	Oblig.	1																			
1.3. Guvernanță corporativă																					
1.3.1. Competențe de guvernare corporativă - rolul consiliului de administrație	Oblig.	1																			
1.3.2. Monitorizarea performanței	Oblig.	1																			
1.4. Social și personal																					
1.4.1. Abilități de comunicare și negociere	Oblig.	1																			
1.4.2. Capacitatea de analiză și sinteză	Oblig.	1																			
1.4.3. Abilitățile de relaționare	Oblig.	1																			
Sub-total																					
Sub-total ponderat		1																			
2.1. Reputație	Oblig.	1																			
2.2. Integritate	Oblig.	1																			
2.3. Independență	Oblig.	1																			
Sub-total																					
Sub-total ponderat																					
II. Trăsături																					

VIZAT ȘTIPE NUCHEIMBARB

SECRETAR

Cy

III. Condiții prescriptive și prescriptive		Opt.	1																	
3.1. Număr de mandate		Opt.	1																	
3.2. Studii de specialitate în domeniu		Oblig.	1																	
3.3. Aliniere cu scrisoarea de așteptări		Oblig.	1																	
Sub-total																				
Sub-total ponderat																				
TOTAL																				
TOTAL ponderat																				
Clasament																				

Notă: NA – nu se aplică

Tipuri de criterii: obligatorii și opționale

Criteriile pot fi obligatorii și opționale.

- a) 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.
 - b) Criteriile opționale sunt competențe și trăsături care pot fi îndeplinite de unii dintre membrii consiliului, dar nu în mod necesar de către toți, pentru care nu există un nivel minim de competență aplicabil tuturor membrilor consiliului.
- Modul în care criteriile sunt categorisite în obligatorii sau opționale este reflectat în matricea competențelor, în coloană "Oblig sau opțional (opt.)"

VIZAT ȘI SE ÎNSUȘINEȘTE
SECRETAR