



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI

**-PROIECT-**

**PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE  
AL SOCIETĂȚII NAȚIONALE A APELOR MINERALE SA**



## CUPRINS

1. Informații generale .....	3
2. Despre Profilul Consiliului de Administrație.....	4
3. Componenta și rolul Consiliului de Administrație .....	5
4. Criterii de selecție .....	7
5. Matricea Consiliului de Administrație .....	10
6. Grila de punctare .....	22
7. Pragul minim colectiv .....	23



## 1. Analiza cerințelor contextuale. Informații generale

**SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE SA** este o societate cu capital integral de stat, înființată în temeiul dispozițiilor **HOTĂRÂREA nr. 786 din 2 decembrie 1997** privind înființarea Societății Naționale a Apelor Minerale

**SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE SA** este persoană juridică română cu capital integral de stat, acționar unic fiind statul român prin Ministerul Economiei, (Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului).

Forma sa juridică este de societate pe acțiuni.

**SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A.** are ca scop aplicarea **Strategiei naționale pentru exploatarea zăcămintelor hidrominerale și de substanțe asociate**, prin efectuare de acte de comerț corespunzătoare obiectului de activitate, incluzând operațiuni de prospecțiune, explorare, dezvoltare și exploatare în perimetrele în care a obținut licența specifică, precum și activități de proiectare, expertizare, transport, informatică, protecția mediului, analize de laborator, activități balneare, și orice alte activități și servicii necesare realizării obiectului principal de activitate.

**SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A.** funcționează în baza Legii 31/1990 privind societățile, cu modificările și completările ulterioare, raportându-se și la rigorile legislației din domeniul guvernantei corporative a întreprinderilor publice, respectiv OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Activitatea specifică, așa cum este ea definită de codurile CAEN, este reglementată de:

- Legea Minelor nr. 85/2003 și Normele de aplicare aferente,
- Hotărârea de Guvern 1020/2005 privind aprobarea Normelor tehnice de exploatare și comercializare a apelor minerale naturale,
- Hotărârea de Guvern 1208/2003 privind Normele de aplicare a Legii Minelor,
- Hotărârea de Guvern 930/2005 pentru aprobarea Normelor speciale privind caracterul și mărimea zonelor de protecție sanitară și hidrogeologică,
- Ordinul ANRM 87/2008 pentru aprobarea Instrucțiunilor tehnice privind clasificarea și evaluarea resurselor/rezervelor de apă minerală naturală, apă minerală terapeutică, apă geotermală, gazele care le însoțesc și de gaze necombustibile
- Directiva 2009/54/CE a Parlamentului European și Consiliului din 18.06.2009 privind exploatarea și comercializarea apelor minerale naturale.

**Societatea Națională a Apelor Minerale - S.A. (S.N.A.M. S.A.)** este cea mai importantă unitate din domeniul extracției și livrării de ape minerale naturale și terapeutice, furnizând, în prezent, aproximativ 50% din volumele de apă minerală naturală îmbuteliate de către societățile comerciale de profil, respectiv 40% din totalul licențelor de apă minerală, eliberate de către Autoritatea Națională de Reglementare în Domeniul Minier.

Activități de cercetare - dezvoltare



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI

- Identificarea structurilor geologice cu potențial hidromineral;
- Execuția de foraje sau captări de izvoare;
- Monitorizarea calitativă și cantitativă a surselor de apă, conform legilor în vigoare;
- Promovarea de rezerve exploatabile, cu potențial de valorificare economică;

**Activități de extracție și livrare**

Activitatea de extracție și livrare este o activitate continuă care trebuie să asigure o anumită cantitate de apă minerală către beneficiar. Astfel, în situația în care, în cursul activității de extracție și livrare a apei minerale naturale din perimetrele aflate în exploatare, apar situații neprevăzute (degradare tehnică, poluare ori contaminare a apei) Societatea Națională a Apelor Minerale S.A., cu vasta experiență în domeniu, poate oferi sprijin de cea mai bună calitate și operativitate.

SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. este o societate comercială pe acțiuni, persoană juridică română, având acționar unic Statul Român, prin Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului, ce funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară, în conformitate cu legislația în vigoare și actul constitutiv al societății.

SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE S.A. are în componență trei servicii teritoriale, fără personalitate juridică.

**STRUCTURA ACȚIONARIATULUI**

Natura capitalului - integral de stat.

Structura acționariatului este următoarea:

Statul român prin Ministerul Economiei, Digitalizării, Antreprenoriatului și Turismului	100%
---	------

Societatea este administrată în sistem unitar de un Consiliu de Administrație format din cinci membri, iar la data prezentei, Consiliul de Administrație este numit provizoriu, până la finalizarea procedurii de selecție a administratorilor derulată în conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

## 2. Despre Profilul Consiliului de Administrație

Profilul Consiliului de Administrație, denumit în continuare Profilul Consiliului, face parte integrantă din Planul de Selecție - Componenta Integrală și este un document care stabilește modul în care va fi construit viitorul Consiliu de Administrație, precum și diversele categorii de criterii ce vor fi utilizate în cadrul procesului de recrutare și selecție.

În conformitate cu prevederile art. 12 din HG nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor, fiecare Autoritate Publică Tutelară elaborează Profilul Consiliului.



## MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII, ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI

Profilul Consiliului se bazează pe următoarele componente:

- Analiza cerințelor contextuale;
- Scrisoarea de Așteptări a Autorității Publice Tutelare;
- Strategia întreprinderii publice și a sectorului din care face parte.

Profilul Consiliului trebuie să cuprindă următoarele elemente:

- Definirea criteriilor de selecție obligatorii și opționale;
- Definirea unei grile comune de evaluare pentru criteriile stabilite;
- Ponderea fiecărui criteriu, în funcție de importanța acestuia;
- Gruparea criteriilor pentru analiză comparativă;
- Specificarea unui prag minim colectiv pentru fiecare criteriu de selecție obligatoriu, după caz.

### 3. Componența și rolul Consiliului de Administrație

SOCIETATEA NAȚIONALĂ A APELOR MINERALE SA este administrată în sistem unitar de un consiliu de administrație compus din 5 membri, numiți de Adunarea Generală a Acționarilor pe o durată de 4 ani.

Consiliului de Administrație asigură administrarea și conducerea curentă a societății.

În conformitate cu prevederile Actului constitutiv, Consiliului de Administrație îi revin următoarele atribuții:

a. convoacă adunarea generală a acționarilor ori de câte ori este necesar și stabilește ordinea de zi, avizând, totodată materialele de ședință;

b. încheie acte juridice prin care să dobândească, să înstraineze, să închirieze, să schimbe sau să constituie în garanție bunuri aflate în patrimoniul Societății Naționale a Apelor Minerale S.A., cu aprobarea adunării generale a acționarilor, atunci când legea impune această condiție;

c. aprobă delegările de competență pentru directorul general al Societății Naționale a Apelor Minerale S.A., în vederea executării operațiunilor acesteia;

d. aprobă modificările și forma contractelor de livrare substanță minerală utilă, respectiv a contractelor de orice altă natură pentru care nu a delegat competența directorului general al SNAM SA.

e. aproba încheierea contractelor conform prevederilor Anexei nr. 2 la prezentul Act Constitutiv;

f. supune anual aprobării de către adunarea generală a acționarilor a situațiilor financiare anuale, raportul cu privire la activitatea Societății Naționale a Apelor Minerale S.A, bilanțul contabil și contul de profit și pierderi pe anul precedent, proiectul programului de activitate, Raportul auditorului statutar pentru situațiile financiare anuale, precum și proiectul bugetului de venituri și cheltuieli pe anul în curs, în vederea stabilirii indicatorilor economici financiari.

g. aprobă raportările contabile semestriale, însoțite de raportul administratorilor.

h. stabilește competențele și nivelul de contractare a împrumuturilor bancare curente, a creditelor comerciale pe termen scurt și mediu cu respectarea limitelor



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI

prevăzute în Anexa 2 și aprobă eliberarea/constituirea garanțiilor, în condițiile legii și a prezentului Act Constitutiv;

i. aprobă programele de cercetare, dezvoltare, investiții potrivit legii  
j. stabilește și aprobă politici pentru protecția mediului înconjurător, securitatea muncii, potrivit reglementărilor legale, în vigoare;

k. stabilește tactica și strategia de marketing;

l. stabilește și aprobă, în limita bugetului de venituri și cheltuieli aprobat în condițiile legii, modificări în structura acestuia, în limita competențelor, acordate de prevederile legislative;

m. negociază contractul colectiv de muncă prin mandatarea directorului general

n. stabilește și aprobă nivelul indemnizației pentru secretarul tehnic al consiliului de administrație și al adunării generale a acționarilor;

o. îndeplinește orice alte atribuții stabilite de adunarea generală a acționarilor sau care sunt prevăzute de legislația în vigoare;

p. aprobă structura organizatorică a Societății Naționale a Apelor Minerale SA, respectiv modificările intervenite, când este cazul, și Regulamentul de Organizare și Funcționare al acesteia;

r. numește și revocă directorii și directorul general și stabilește remunerația acestora la recomandarea comitetului de nominalizare și remunerare

s. decide, în limita mandatului, cu privire la împrumuturile bancare și operațiunile de leasing necesare desfășurării activității curente, a creditelor comerciale și a garanțiilor, conform competențelor stabilite prin prezentul act constitutiv;

ș. aprobă rezultatele inventarierii, respectiv propunerile de casare a mijloacelor fixe;

t. stabilește politicile contabile și sistemul de control financiar și aprobă planificarea financiară, după caz.

ț. avizează situațiile financiare anuale, în vederea aprobării acestora de către Adunarea Generală a Acționarilor;

u. stabilește direcțiile principale de activitate și avizează strategia de dezvoltare a societății în vederea transmiterii acesteia către Adunarea generală a Acționarilor, pentru aprobare.

v. aprobă Regulamentul de organizare și Funcționare al Consiliului de Administrație

x. înființarea sau desființarea unor sedii secundare, sucursale, agenții, reprezentanțe, puncte de lucru sau alte asemenea unități fără personalitate juridică;

(1) Competențele Consiliului de Administrație, care nu pot fi delegate directorilor societății:

a) stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății;

b) stabilirea sistemului contabil și de control financiar și aprobarea planificării financiare;

c) pregătirea raportului anual, organizarea AGA și implementarea hotărârilor acesteia;

d) introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit legii;

e) atribuțiile primite de către CA din partea AGA



#### 4. Criterii de selecție

##### Criterii de eligibilitate

- Nu pot fi selectate, nominalizate, desemnate și numite în funcția de administrator sau director în întreprinderile publice conform prezentei ordonanțe de urgență 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.
- au studii superioare și experiență în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de cel puțin 7 ani;
- cel puțin unul este calificat ca auditor financiar conform unui document emis de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, dintr-un stat membru al Asociației Europene a Liberului Schimb, din Elveția sau din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, potrivit legii. Prin excepție de la această prevedere, este competentă să facă parte din Comitetul de audit al unei întreprinderi publice și persoana care are experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar, dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat al AELS, în Elveția sau în Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord sau în cadrul comitetelor de audit formate la nivelul consiliilor de administrație/supraveghere ale unor societăți/entități de interes public, dovedită cu documente.



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI

- nu pot fi numiți mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici, înalților funcționari publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice;
- majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți în 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.
- Stabilirea numărului de membri ai consiliului de administrație se face cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002, republicată, cu modificările și completările ulterioare, astfel încât cel puțin o treime din totalul administratorilor să fie femei și cel puțin o treime din totalul administratorilor să fie bărbați; consiliul de administrație nu poate fi format în exclusivitate din persoane de același gen.
- nu se află în conflict de interese care să îi(le) facă incompatibili(e) cu exercitarea atribuțiilor specifice postului pentru care a aplicat;
- O persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de membru al consiliului de administrație și/sau de membru al consiliului de supraveghere în întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României. Această prevedere se aplică în aceeași măsură persoanei fizice reprezentant al unei persoane juridice administrator sau membru al consiliului de supraveghere, precum și persoanei juridice numite administrator. Autoritatea publică tutelară poate stabili ca pe durata mandatului său administratorul unei întreprinderi publice să poată face parte dintr-un singur consiliu de administrație și/sau consiliu de supraveghere.
- nu se află în niciuna dintre situațiile prevăzute în art. 30 alin. (9) din O.U.G nr.109/2011 conform căruia ” În cazul în care, din motive imputabile, administratorii nu îndeplinesc indicatorii de performanță stabiliți prin contractele de mandat, adunarea generală a acționarilor îi revocă din funcție și hotărăște, în termen de maximum 45 de zile de la vacantare, declanșarea procedurii de selecție pentru desemnarea de noi administratori, în conformitate cu prevederile art. 29. Administratorii revocați nu mai pot candida timp de 5 ani de la data rămânerii definitive a hotărârii de revocare pentru alte consilii de administrație prevăzute de prezenta lege”;
- nu au fost condamnați(te) definitiv printr-o hotărâre judecătorească pentru săvârșirea unei infracțiuni contra umanității, contra statului sau contra autorității, infracțiuni de corupție și de serviciu, infracțiuni contra înfăptuirii justiției, infracțiunii de fals, infracțiunii contra patrimoniului, pentru infracțiunile 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*, sau pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr. 85/2014 *privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență, cu modificările și completările ulterioare*, desăvârșite cu intenție care ar face-o incompatibile cu exercitarea funcției;
- nu au făcut poliție politică, așa cum este definită prin lege;





MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI

- au capacitate deplină de exercițiu;
- sunt ațți din punct de vedere medical;
- nu au înscrisuri în cazierul fiscal;
- nu au înscrisuri în cazierul judiciar;
- egalitate de gen;
- îndeplinesc toate criteriile cerute prin O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu completările și modificările ulterioare.

**Criterii de alcătuire a Consiliului de Administrație:**

- majoritatea membrilor consiliului de administrație va fi formată din administratori independenți;
- cel puțin o treime din totalul administratorilor sunt femei și cel puțin o treime din totalul administratorilor sunt bărbați;
- cel mult unul dintre membrii consiliului pot face parte din categoria funcționarilor publici, înalților funcționari publici sau a altor categorii de personal din cadrul APT sau al altor instituții sau autorități publice;
- nu exercită concomitent mai mult de 2 mandate de membru al consiliului de administrație și/sau de membru al consiliului de supraveghere în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află în România, conform art. 33 din O.U.G nr.109/2011, cu excepția funcționarilor publici sau a altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice, care pot deține calitatea de membru în consiliul de administrație și/sau de membru în consiliul de supraveghere la maximum două întreprinderi publice sau în organele de conducere ale altor entități deținute de stat sau de unitățile administrativ - teritoriale al căror sediu se află pe teritoriul României, conform art. XII (1) din O.U.G nr.34/2023 privind unele măsuri fiscal-bugetare, prorogarea unor termene, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative. Acest criteriu trebuie validat de către candidați, începând cu momentul întocmirii Raportului Final; nerespectarea sa, împiedicând nominalizarea în postul de Administrator;
- cel puțin unul este calificat ca auditor financiar conform unui document emis de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, dintr-un stat membru al Asociației Europene a Liberului Schimb, din Elveția sau din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, potrivit legii. Prin excepție de la această prevedere, este competentă să facă parte din Comitetul de audit al unei întreprinderi publice și persoana care are experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar, dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat al AELS, în Elveția sau în Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord sau în cadrul comitetelor de audit formate la nivelul consiliilor de administrație/supraveghere ale unor societăți/entități de interes public, dovedită cu documente.



### 5. Matricea Consiliului de Administrație

Candidații vor fi evaluați pe parcursul procedurii de selecție în funcție de următoarele criterii:

CRITERII		Obligatorii (OB) sau Opționale (OPT)	Pondere
1= Novice; 2=Intermediar; 3=Competent; 4=Avansat; 5=Expert			
I.	<b>COMPETENȚE</b>		
I.1.	<b>Competențe specifice activității</b>		
I.1.1	Capacitatea de a integra în organizație principiile de acțiune și metodele de organizare și operare specifice activității	OB	1
I.1.2	Capacitatea de a administra optim societatea	OB	1
I.1.3	Capacitatea de a identifica soluții viabile pentru a permite funcționarea optimă a societății	OB	1
I.1.4	Capacitatea de a asigura o structură organizatorică optimă	OB	1
I.1.5	Capacitatea de a asigura o structură optimă a SCIM	OB	1
I.2.	<b>Competențe profesionale de importanță strategică</b>		
I.2.1	Organizarea și reorganizarea societății și a proceselor	OB	0,75
I.2.2	Analiza afacerii	OB	0,75
I.2.3	Digitalizarea organizațională	OB	0,75
I.2.4	Negociere	OB	0,75
I.3.	<b>Competențe de guvernare corporativă</b>		
I.3.1	Management prin obiective	OB	0,5
I.3.2	Integrarea în acțiuni a legislației de guvernare corporativă	OB	0,5
I.4.	<b>Competențe sociale și personale</b>		
I.4.1	Comunicare interpersonală și instituțională la nivelul cerințelor postului	OB	0,5
I.5	<b>Experiență pe plan național</b>		



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

și internațional			
I.5.1	Experiență de administrare sau management pe plan național	OPT	0,1
I.5.2	Experiență de administrare sau management pe plan internațional	OPT	0,1
I.6	<b>Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice</b>		
I.6.1	Asigură alinierea activităților societății cu politica regională de dezvoltare în domeniul serviciilor oferite și cu alte strategii naționale	OB	1
II.	<b>ALINIAREA CU SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI</b>		
II.1	Prezintă clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat	OB	1
II.2	Prezintă profilul personal în directă corelare cu aceste obiective	OB	1
II.3	Formulează aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea în corelare cu contextul acesteia	OB	1
II.4	Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională	OB	1
II.5	Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară	OB	1
II.6	Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor	OB	1
II.7	Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice	OB	1
II.8	Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor	OB	1
II.9	Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice	OB	1
II.10	Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernănanței corporative	OB	1



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

II.11	Propune indicatori pe care ii consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate	OB	1
II.12	Prezintă realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminarea acestora	OB	1
III.	<b>TRĂSĂTURI</b>		
III.1	Reputație personală și profesională	OB	0,01
III.2	Integritate	OB	0,01
III.3	Independență	OPT	0,01
III.4	Expunere politică	OPT	0,01
III.5	Rigoare	OPT	0,1
III.6	Orientare către rezultate	OPT	0,1
III.7	Capacitate de sinteză	OPT	0,1
<b>TOTAL</b>			
<b>TOTAL PONDERAT</b>			
<b>CLASAMENT</b>			

**EXPLICITAREA MATRICII**

**I COMPETENȚE**

**I.1. Competențe specifice sectorului**

**I.1.1 Capacitatea de a integra în organizație principiile de acțiune și metodele de organizare și operare specifice activității**

Explicare

Capacitatea de a defini și optimiza permanent structura de organizare, procesele, procedurile, metodele de lucru, metodele de colaborare și de luare a deciziei ce definesc organizația, în așa fel încât aceasta să permită integrarea celor mai recente bune practici ale serviciilor oferite.

Indicatori

- Identifică soluții de asigurare a continuității activității;
- Inițiază și implementează inițiative de îmbunătățire a proceselor;
- Are inițiative de creștere a veniturilor realizate din contractarea și realizarea de studii, cercetări și expertize tehnice în domeniul activităților de închidere, reconstrucție ecologică, post-închidere și monitorizare post-închidere a obiectivelor miniere.



### 1.1.2 Capacitatea de a administra optim societatea

#### Explicitare

Capacitatea de a captura nevoile de administrare specifice activității societății, de a le prioritiza, de a găsi căi optime de satisfacere, de a clarifica și de a implementa planuri complexe de acțiune, care, pe de o parte satisfac nevoile ariilor deservite, iar pe de altă parte servesc intereselor de afaceri ale societății.

#### Indicatori

- Are capacitatea de a identifica și analiza nevoile de administrare specifice activității societății;
- Are capacitatea de a identifica suprapuneri între procesele organizaționale și nevoile sesizate;
- Are capacitatea de a formula obiectivele de afaceri ale societății care să satisfacă în același timp și nevoile de administrare specifice;
- Are capacitatea de a imprima societății o permanentă orientare către satisfacerea nevoilor de administrare;

### 1.1.3 Capacitatea de a identifica soluții viabile pentru a permite funcționarea optimă a societății

#### Explicitare

Capacitatea de a analiza nominal diferența dintre baza materială existentă și cea necesară societății pentru a funcționa la standarde optime de calitate și de performanță, în conformitate cu bunele practici în domeniu, identificate în piața națională și internațională și de a găsi și implementa soluții viabile de reducere a acestei diferențe.

#### Indicatori

- Capacitatea de a analiza nevoile de echipamente necesare societății prin atingerea obiectivelor stabilite
- Capacitatea de a analiza modul de utilizare a activelor aflate în patrimoniul societății
- Capacitatea de a planifica și derula achiziții de active, asigurând surse viabile de finanțare



- Capacitatea de a imprima organizației obișnuința de a utiliza just și optim baza materială pusă la dispoziție

#### ***1.1.4 Capacitatea de a asigura o structură organizatorică optimă***

##### **Explicitare**

***Capacitatea de a atribui proceselor fundamentale de a afaceri definite pentru societate, o structura de organizare optimă și coerentă, atât cu nevoile de afaceri ale societății, cât și cu prerogativele legislației de guvernanță corporativă în vigoare.***

##### **Indicatori**

- Analizează organizarea și funcționarea societății
- Definește procese optimizate
- Atașează acestor procese structuri organizaționale adaptate
- Asigură coerența structurii de organizare optimizate
  - Se asigură de aducerea la zi a tuturor documentelor ce definesc structura de organizare (ROF, organigrama, fișe de post, sistem de evaluare a performanței, sistem de organizare a societății)
- Asigură tranziția către noua structură de organizare cu minime costuri și minime tulburări de climat social

#### ***1.1.5 Capacitatea de a asigura o structură optimă a SCIM***

##### **Explicitare**

***Capacitatea de a achiziționa/ aduce la zi sistemul informatic al societății, care să corespundă punctelor de control predefinite ale SCIM și să permită monitorizarea în timp real a evoluției indicatorilor de performanță cuprinși în tabloul de bord al societății.***

##### **Indicatori**

- Aduce la zi harta punctelor de control, stabilește indicatori de performanță relevanți și coerenti
- Stabilește ținte realiste de performanță pentru indicatorii aleși
- Alege indicatorii optimi pentru tabloul de bord al societății
- Identifică nevoia de completare sau modificare a sistemului informatic existent pentru a permite monitorizarea indicatorilor din tabloul de bord



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

- Armonizează procedurile de management ale societății, cu noua structură a SCIM

## 1.2 Competențe profesionale de importanță strategică

### 1.2.1 Organizarea și reorganizarea societății și a proceselor

#### Explicitare

Capacitatea de a acoperi toate activitățile care concură la stingerea unui obiectiv cu resursele necesare, de a aloca sarcini și responsabilități respectând principiile organizării pe proces, de a evalua eficiența unui mod de organizare, de a identifica erorile de organizare și de a eficientiza structuri organizaționale prin regândirea organizării acestora.

#### Indicatori

- Înțelege și aplică principiile unei organizări eficiente și eficace
- Are o abordare procesuală a organizării
- Comunică eficient deciziile de organizare
- Se asigură că toate elementele structurale de organizare (organigrame, hărți de proces, proceduri, fișe de post, etc) sunt armonizate și aduse la zi cu ultimele decizii de organizare
- Formalizează deciziile de organizare
- Nu confundă delegarea cu alocarea de sarcini

### 1.2.2 Analiza afacerii

#### Explicitare

Capacitatea de a utiliza informațiile și datele disponibile pentru a înțelege și evalua situația actuală a organizației și a dezvolta strategii și soluții eficiente pentru îmbunătățirea performanței și atingerea obiectivelor stabilite.

#### Indicatori

- Identifică și colectează date relevante din surse diverse, cum ar fi rapoarte financiare, date operaționale, feedback de la clienți și angajați etc.
- Înțelege obiectivele organizației pe termen lung și dezvoltă strategii și planuri pentru a atinge aceste obiective în mod eficient.



- *Comunică eficient rezultatele analizei și recomandările către diferitele niveluri de management și influențează deciziile și acțiunile organizației*

### **1.2.3 Digitalizarea organizațională**

#### **Explicitare**

*Are capacitatea de a dezvolta și de a implementa strategii și inițiative digitale relevante pentru a îmbunătăți performanța și competitivitatea organizației.*

#### **Indicatori**

- *Se implică activ în procesul de transformare digitală, motivând și inspirând echipa sa să adopte schimbările necesare*
- *Cunoaște și înțelege tehnologiile digitale și a potențialului lor de a transforma și de a îmbunătăți afacerea*
- *Evaluează și adoptă soluțiile tehnologice potrivite pentru nevoile organizației*
- *Gestionează schimbarea și depășește rezistența la schimbare în cadrul organizației, creând un mediu care să promoveze adaptabilitatea și inovarea*

### **1.2.4 Negociere**

#### **Explicitare**

*Capacitatea de a conduce și finaliza cu succes negocierile cu diverse părți interesate pentru a obține rezultate favorabile pentru organizație.*

#### **Indicatori**

- *Este persuasiv în discursul său, exprimând idei și argumente în mod convingător și adaptându-se la stilurile și preferințele comunicative ale celorlalți participanți la negocieri*
- *Înțelege în profunzime situația și interesele proprii, precum și cele ale părților cu care se negociază, identificând punctele comune și diferențele pentru a găsi soluții acceptabile pentru toți*
- *Este flexibil și adaptabil în timpul negocierilor, ajustând strategiile și tactica în funcție de evoluțiile și schimbările din timpul procesului de negociere*





### Competențe de guvernare corporativă

#### 1.3

##### 1.3.1 Management prin obiective

###### Explicitare

Capacitatea de a stabili obiective coerente, motivatoare, SMART, colaboratorilor și de a le concerta într-un sistem care să permită atât securizarea rezultatelor societății cât și motivarea angajaților implicați.

Capacitatea de organizare de comitete consultative, implicarea în aspectele ce țin de etica și integritate, cooperarea cu directorii și supravegherea activității acestora, respectarea politicilor de transparență și comunicare, implementarea eficientă a managementului riscului.

###### Indicatori

- -Înțelege și utilizează conceptul de obiectiv SMART
- -Setează interactiv și formalizează obiective
- -Gestionează corect nivelurile de obiective (strategic, operațional, de echipă, individual, de performanță)
- -Incită organizația înspre adoptarea managementului prin obiective,
- -Monitorizează permanent gradul în care colaboratorii progresează în atingerea obiectivelor,
- -Are experiență de succes în raportarea periodică spre organismul de implementare și spre autoritatea de management

##### 1.3.2 Integrarea în acțiuni a legislației de guvernare corporativă

###### Explicitare

Capacitatea de a conduce procesele, echipele și colaboratorii cu respectarea principiilor de guvernare corporativă, integrând în decizii și acțiuni prevederile legislației de guvernare corporativă și imprimă întregii organizații dorința de a se conforma acestor principii.

###### Indicatori

- Respectă și incită la respectarea transparenței
- Respectă și incită la respectarea egalității de gen
- Are o puternică orientare către performanță
- Prioritizează raportarea fidelă a rezultatelor
- către APT
- - Dezvoltă relații armonioase cu APT și cu toate celelalte părți interesate



#### 1.4 Competențe sociale și personale

##### 1.4.1 Comunicare interpersonală la nivelul cerințelor postului

###### Explicitare

Capacitatea de a comunica corect, fluent și coerent, de a relaționa, de a argumenta și de a persuadea.

###### Indicatori

- Este capabil să-și exprime fluent și coerent ideile
- Își subliniază mesajele verbale prin gesturi
- Are o ținută potrivită mesajelor transmise
- Dă dovadă că își ascultă activ interlocutorii
- Utilizează înțelept formularea
- Utilizează corect tehnica întrebărilor
- Compune și utilizează corect atât argumente logice cât și pseudo-argumente emoționale
- Este capabil să inițieze, mențină și dezvolte relații bazate pe încredere
- Utilizează corect procesul de persuadare

#### 1.5 Experiență pe plan local și internațional

##### 1.5.1 Experiență de administrare sau management pe plan național

###### Explicitare

Se poate constata din analiza documentelor ce descriu și atestă parcursul său profesional că a activat, deținând rol de coordonare de entitate organizatorică națională.

###### Indicatori

- -Gestionarea aspectelor strategice, operaționale și administrative ale organizației într-un context național, având în vedere nevoile și cerințele specifice ale pieței și ale mediului de afaceri din țară

##### 1.5.2 Experiență de administrare sau management pe plan internațional

###### Explicitare

Se poate constata din analiza documentelor ce descriu și atestă parcursul său profesional că a activat, deținând rol de coordonare de entitate organizatorică, în cadrul unor companii capital străin.

###### Indicatori

- -Abilitatea de a naviga în complexitatea culturilor, legislațiilor și piețelor din diverse țări și regiuni, precum și de a coordona activitățile și de a lua decizii strategice pentru a atinge obiectivele organizaționale



**1.6 Competențe și restricții specifice pentru funcționarii publici sau alte categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice**

**1.6.1 Asigură alinierea activităților societății cu politica regională de dezvoltare în domeniul de activitate și cu alte strategii naționale**

<u>Explicare</u>	<u>Indicatori</u>
Capacitatea de a pondera deciziile CA și acțiunile societății, în așa fel încât acestea să fie aliniate cu viziunea și strategia APT, conforme cu politica regională de dezvoltare și cu alte strategii naționale	<ul style="list-style-type: none"><li>• -Evaluează în ce măsură deciziile și acțiunile sunt conforme cu obiectivele și prioritățile stabilite în politica regională</li><li>• Deciziile și acțiunile sale contribuie la implementarea obiectivelor și măsurilor stabilite în strategiile naționale relevante</li><li>• -Se implică și colaborează cu diverse părți interesate, cum ar fi autorități locale și naționale, organizații de afaceri, asociații profesionale și alte entități relevante pentru a asigura o abordare integrată și eficientă, conform viziunii și strategiei APT</li></ul>

**II. ALINIAREA CU SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI**

**II. 1 Prezintă clar obiectivele pe care va trebui să le atingă în viitorul mandat**

Explicare

Face referire la obiectivele strategice din Scrisoarea de așteptări, le operaționalizează, având grijă să respecte regulile de elaborare a unor obiective SMART.

**II. 2 Prezintă profilul personal în directă corelare cu aceste obiective**

Explicare

Expune sintetic dar comprehensiv calitățile pe care le-a dobândit pe parcursul profesionale, corelate cu obiectivele precizate în scris și cu cerințele contextuale.

**II. 3 Formulează aprecieri coerente privind provocările specifice cu care se confruntă societatea/regia în corelare cu contextul acesteia**

Explicare

Describe în mod coerent contextul de piață, legislativ, economic, social și financiar al societății, făcând o justă corelare între acest context și parcursul anterior al societății, arătând cu ce provocări specifice e posibil să se confrunte șoc pe parcursul următorul mandat și modul în care le va adresa.

**II. 4 Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța operațională**



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

**Explicitare**

*Sesizează contextul operațional al societății în raport cu piața, concurența și unele practici operaționale în domeniu și formulează obiective operaționale SMART.*

**II.5** *Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la performanța financiară*

**Explicitare**

*Sesizează contextul financiar al societății în raport cu piața, concurența și unele practici financiare în domeniu și formulează obiective financiare SMART.*

**II.6** *Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la calitatea serviciilor*

**Explicitare**

*Sesizează situația societății referitor la calitatea serviciilor acesteia cu privire la modul de administrare a societății în raport cu piața, concurența și unele practici din domeniu și formulează obiective SMART referitoare la costul calității, numărul de incidente de calitate și managementul activelor.*

**II.7** *Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice*

**Explicitare**

*la notă de nevoia de investiții a societății și de așteptările APT cu privire la investițiile ce trebuie realizate în viitorul mandat și definește obiective SMART pe fiecare etapă a planului de investiții a societății, pentru viitorul mandat.*

**II.8** *Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la reducerea creanțelor*

**Explicitare**

*la notă de nivelul creanțelor la începutul mandatului și prezintă acțiuni concrete, realiste, și fezabile de reducere a acestora, formulând obiective SMART, în acesta direcție pentru fiecare an de mandat.*

**II.9** *Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor referitoare la politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice*

**Explicitare**

*Formulează obiective SMART referitoare la dividendele și vărsămintele la bugetul statului datorate de societate pe perioada viitorului mandat.*

**II. 10** *Formulează obiective pertinente care răspund așteptărilor în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative*

**Explicitare** *Contribuie cu propriile convingeri la stabilirea principiilor de etică, integritate și morală, precum și la formularea principiilor de bună guvernare corporativă a societății, definind obiective SMART în acest sens, pentru fiecare an de mandat.*



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

**II.11 Propune indicatori pe care ii consideră oportuni pentru monitorizarea performanței întreprinderii publice pe perioada mandatului, corelați cu obiectivele formulate**

**Explicitare**

Corelează obiectivele ce răspund așteptărilor acționarilor cu indicatori de performanță, pentru care indică ținte realiste.

**II.12 Prezintă realist și comprehensiv tabloul constrângerilor, riscurilor și limitărilor posibile de întâmpinat în atingerea obiectivelor propuse și planul de acțiuni de reducere/eliminare a acestora**

**Explicitare**

Trece în revistă constrângerile generate de contextul societății, riscurile ce derivă din acestea, le evaluează din perspectiva probabilității de incidență și a impactului acestora și indică măsuri realiste de contracarare.

**III. TRĂSĂTURI**

**III.1 Reputație personală și profesională**

**Explicitare**

Candidatul va prezenta două scrisori de recomandare, primind câte un punct pentru fiecare din acestea.

**III.2 Independență**

**Explicitare**

Candidatul declară pe propria răspundere situația sa referitoare la independența ca administrator.

**III.3 Integritate**

**Explicitare** Candidatul prezintă cazierul fiscal și cazierul judiciar fără înscrisuri.

**Punctare:**

1 punct pentru cazierul cu înscrisuri

5 puncte pentru cazierul fără înscrisuri

**III.4 Expunere politică**

**Explicitare**

Candidatul declară pe propria răspundere expunerea sa politică. Punctare:

1 punct pentru desfășurarea activității politice în rol de lider

3 puncte pentru desfășurarea activității politice ca membru al unui partid politic fără rol de conducere

5 puncte pentru absența activității politice

**III.5 Rigoare**



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIALULUI ȘI TURISMULUI

**Explicitare**

*Aționează cu atenție, precizie, în conformitate cu standardele și procedurile stabilite în îndeplinirea responsabilităților sale. Utilizează o abordare structurată și ordonată în gestionarea informațiilor, proceselor și proiectelor, astfel încât să se minimizeze riscurile și să se maximizeze eficiența.*

**III.6 Orientare către rezultate**

**Explicitare**

*Este permanent preocupat de monitorizarea rezultatelor pe care le compară cu obiectivele prestabilite și elaborează planul de acțiune de reducere a ecarturilor constatate.*

**III.7 Capacitate de sinteză**

**Explicitare**

*Sesizează elemente de detaliu din care extrage concluzii sau tendințe sau viziuni globale.*

**6. Grila de punctare**

Criteriile prezentate mai sus vor fi evaluate, conform prevederilor Anexei nr.1a din HG nr.639/2023, pe baza următoarei grile de punctaj:

		Descriere
2	Intermediar	
3	Competent	



MINISTERUL ECONOMIEI, DIGITALIZĂRII,  
ANTREPRENORIATULUI ȘI TURISMULUI

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Înțelege și poate analiza implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din sectorul de activitate.</li></ul>
4	Avansat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Îndeplinește sarcinile asociate acestei aptitudini fără sprijin extern. Este recunoscut în cadrul organizației din care face parte ca expert în această competență, este capabil să ofere sprijin și are experiență avansată în această competență.</li><li>• A oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau la dezvoltarea practicii, la nivelul de guvernare a consiliului și a nivelului executiv superior.</li><li>• Este capabil să interacționeze și să poarte discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiască alte persoane în aplicarea acestei competențe.</li></ul>
5	Expert	<ul style="list-style-type: none"><li>• Este cunoscut ca expert în acest sector pentru a oferi sprijin și pentru a identifica soluții pentru problemele complexe legate de această zonă de expertiză.</li><li>• A demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații.</li><li>• Este perceput ca expert, conducător și inovator în această competență de către consiliul, organizația și/sau alte organizații.</li></ul>

**7. Pragul minim colectiv**

Prag minim colectiv global este de minim 70% din punctajul maxim ponderat.

