

ROMÂNIA
CONSILIUL JUDEȚEAN COVASNA

Nr. 10016/04.06.2026

**PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII
DRUMURI ȘI PODURI COVASNA S.A.**

PROIECT

Profilul consiliului de administrație al societății DRUMURI ȘI PODURI COVASNA S.A. este elaborat cu respectarea prevederilor art. 12 din anexa nr. 1 la Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, respectiv:

„Art. 12. (1) Fiecare autoritate publică tutelară, prin compartimentul de guvernanta corporativă, elaborează Profilul Consiliului, care conține în mod obligatoriu condițiile privind studiile și experiența prevăzute la art. 5 alin. (1¹) și (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, în cazul întreprinderilor publice - regii autonome, respectiv la art. 28 alin. (1) sau (1¹), după caz, și alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, în cazul întreprinderilor publice - societăți, precum și condițiile de eligibilitate prevăzute la art. 4, art. 12 alin. (3), art. 30 alin. (9) și la art. 36 alin. (7) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011.

(1¹) Profilul consiliului cuprinde, după caz, descrierea pozițiilor de administrator care intră sub incidența prevederilor art. 5 alin. (3) și art. 28 alin. (5¹) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011.

(2) Acționarii care dețin, individual sau împreună, cel puțin 5% din capitalul social al întreprinderii publice au dreptul de a formula propuneri privind Profilul consiliului, ca parte din componenta integrală a planului de selecție. În acest scop, autoritatea publică tutelară va publica proiectul Profilului consiliului pe pagina proprie de internet, pe pagina întreprinderii publice și îl va transmite AMEPIP, în termen de 5 zile de la data aprobării componentei inițiale a planului de selecție, stabilind termenul-limită pentru formularea de propuneri.

(3) Profilul consiliului și al candidatului fac parte din componenta integrală a planului de selecție și vor fi aprobate împreună cu aceasta, prin act administrativ, de către autoritatea publică tutelară sau de adunarea generală a acționarilor/asociaților, după caz.”

Profilul consiliului de administrație, analiza cerințelor contextuale ale societății DRUMURI ȘI PODURI COVASNA S.A., în general, și ale administratorilor în particular, matricea Profilului consiliului, etc., se elaborează în cadrul componentei

integrale a Planului de selecție întocmit de către comisia de selecție și nominalizare din care face parte și un expert 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 anexa nr. 1 la Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Profilul consiliului se bazează pe următoarele componente:

- Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale administratorilor, în particular,
- Matricea Profilului consiliului.

Capitolul I. Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general și ale administratorilor, în particular

I. Informații generale privind societatea DRUMURI ȘI PODURI COVASNA S.A.

Societatea Drumuri și Poduri Covasna S.A. a fost înființată prin Hotărârea Consiliului Județean Covasna nr. 15/1998 privind înființarea S.C. Drumuri și Poduri Covasna S.A. prin reorganizarea Regiei autonome de Drumuri și Poduri Covasna, cu modificările și completările ulterioare.

Societatea Drumuri și Poduri Covasna S.A. este persoană juridică română, având forma juridică de societate pe acțiuni. Aceasta își desfășoară activitatea în conformitate cu legile române și a actului constitutiv.

Sediul societății este în municipiul Sfântu Gheorghe, str. Recoltei nr. 3, județul Covasna.

Societatea este înregistrată la Registrul Comerțului sub nr. J1998000248140, având cod fiscal RO7028793.

Capitalul social este în sumă de 69.106.830 RON, împărțit în 13.458 acțiuni nominative, în valoare nominală de 5.135 RON fiecare, în întregime subscrise de acționar.

Capitalul social al societății este în întregime subscris de Județul Covasna, în calitate de acționar unic și vărsat în întregime.

Capitalul social inițial este deținut integral de Județul Covasna, ca acționar unic, până la transmiterea acțiunilor din proprietatea Județului Covasna, către terțe persoane, fizice sau juridice române sau străine, în condițiile legii.

Consiliul Județean Covasna exercită în numele județului Covasna, toate drepturile și obligațiile corespunzătoare participațiilor deținute la societatea Drumuri și Poduri Covasna S.A., în condițiile legii.

Acțiunile societății sunt nominative și în formă dematerializată.

Scopul societății este: producerea și comercializarea de bunuri, prestarea de servicii, realizarea de construcții, așa cum sunt prevăzute în obiectul de activitate, pentru persoane fizice și juridice din țară și din străinătate.

Domeniul principal de activitate al societății este: lucrări de construcții a

drumurilor și a căilor ferate 421- cod CAEN.

Obiectul principal de activitate al societății este: lucrări de construcții a drumurilor și autostrăzilor - 4211 cod CAEN.

Activitățile și serviciile conexe, clasificate conform codului CAEN, sunt:

- 0129 - Cultivarea altor plante permanente
- 0210 - Silvicultură și alte activități forestiere
- 0220 - Exploatarea forestieră
- 0230 - Colectarea produselor forestiere nelemnoase din flora spontană
- 0811 - Extracția pietrei ornamentale și a pietrei pentru construcții, extracția pietrei calcaroase, ghipsului, cretei și a ardeziei
- 0812 - Extracția pietrișului și nisipului; extracția argilei și caolinului
- 0990 - Activități de servicii anexe pentru extracția mineralelor
- 2361 - Fabricarea produselor din beton pentru construcții
- 2363 - Fabricarea betonului
- 2364 - Fabricarea mortarului
- 2399 - Fabricarea altor produse din minerale nemetalice, n.c.a.
- 2563 - Fabricarea uneltelor
- 2751 - Fabricarea de aparate electrocasnice
- 2894 - Fabricarea utilajelor pentru industria textilă, a îmbrăcăminte și a pielăriei
- 2896 - Fabricarea utilajelor pentru prelucrarea maselor plastice și a cauciucului
- 2899 - Fabricarea altor mașini și utilaje specifice n.c.a.
- 3311 - Repararea și întreținerea articolelor fabricate din metal
- 3312 - Repararea și întreținerea mașinilor
- 3320 - Instalarea mașinilor și echipamentelor industriale
- 3600 - Captarea, tratarea și distribuirea apei
- 3700 - Colectarea și epurarea apelor uzate
- 4100 - Lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale
- 4212 - Lucrări de construcții a căilor ferate de suprafață și subterane
- 4213 - Construcția de poduri și tuneluri
- 4221 - Lucrări de construcții a proiectelor utilitare pentru fluide
- 4222 - Lucrări de construcții a proiectelor utilitare pentru electricitate și telecomunicații
- 4291 - Construcții hidrotehnice
- 4299 - Lucrări de construcții a altor proiecte ingineresti n.c.a
- 4311 - Lucrări de demolare a construcțiilor
- 4312 - Lucrări de pregătire a terenului
- 4321 - Lucrări de instalații electrice
- 4322 - Lucrări de instalații sanitare, de încălzire și de aer condiționat
- 4324 - Alte lucrări de instalații pentru construcții
- 4350 - Lucrări speciale de construcții pentru proiecte de geniu civil
- 4399 - Alte lucrări speciale de construcții n.c.a.
- 4619 - Intermedieri în comerțul cu produse diverse
- 4683 - Comerț cu ridicata al materialului lemnos și al materialelor de construcție și echipamentelor sanitare
- 4690 - Comerț cu ridicata nespecializat

- 4779 - Comerț cu amănuntul al bunurilor de ocazie
- 4791 - Intermedieri în comerțul cu amănuntul nespecializat
- 4931 - Transporturi terestre de pasageri, pe bază de grafic
- 4939 - Alte transporturi terestre de călători n.c.a
- 4941 - Transporturi rutiere de mărfuri
- 4942 - Servicii de mutare
- 4950 – Transportul prin conducte
- 6220 - Activități de consultanță în tehnologia informației și de management (gestiune și exploatare) al mijloacelor de calcul
- 6310 - Prelucrarea datelor, administrarea paginilor web și activități conexe
- 7111 - Activități de arhitectură
- 7112 - Activități de inginerie și consultanță tehnică legate de acestea
- 7120 - Activități de testări și analize tehnice
- 7499 - Alte activități profesionale, științifice și tehnice n.c.a.
- 7732 - Activități de închiriere și leasing cu mașini și echipamente pentru construcții
- 7739 - Activități de închiriere și leasing cu alte mașini, echipamente și bunuri tangibile n.c.a.
- 8123 - Alte activități de curățenie
- 8299 – Alte activități de servicii suport pentru întreprinderi n.c.a.
- 8532 - Învățământ secundar, tehnic sau profesional
- 8551 - Învățământ în domeniul sportiv și recreațional
- 8552 - Învățământ în domeniul cultural (muzică, teatru, dans, arte plastice etc.)
- 8559 - Alte forme de învățământ n.c.a.

Organizarea și funcționarea societății este reglementată prin Legea nr. 31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare și prin Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare, fiind o întreprindere publică în sensul art. 2 pct. 2 lit. b) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011.

Administrarea societății se face în sistem unitar și este asigurată printr-un Consiliu de administrație, format din 5 membri, persoane fizice sau juridice, cu experiență în conducerea societăților sau regiilor autonome.

Mandatul administratorilor este de 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 legii.

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 relațiile cu terții, societatea este reprezentată de către directorul general pe baza și în limitele împuternicirilor date de Consiliul de administrație, sau în lipsa acestuia, de către președintele Consiliului de administrație. Cel care reprezintă societatea semnează actele emise în activitatea societății.

Membrii Consiliului de administrație răspund solidar sau individual, după caz, față de societatea pentru prejudiciile rezultate din infracțiuni sau abateri de la

dispozițiile legale, pentru abaterile de la prevederile actului constitutiv sau pentru greșeli în administrarea societății.

Membrii Consiliului de administrație sunt desemnați de autoritatea publică tutelară și numiți de către adunarea generală a acționarilor la propunerea unei comisii constituite la nivelul autorității publice tutelare, directorii sunt numiți de Consiliul de administrație la recomandarea comitetului de nominalizare în urma unei proceduri de selecție.

Consiliul de administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al societății, cu excepția celor rezervate de lege pentru adunarea generală a acționarilor.

Consiliul de administrație are următoarele competențe de bază, care nu pot fi delegate directorilor:

- aprobarea strategiei de dezvoltare a societății, stabilirea direcțiilor principale de activitate și dezvoltare;
- stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;
- selecția, numirea și revocarea directorilor, evaluarea activității, stabilirea și aprobarea remunerației acestora;
- supravegherea activității directorilor;
- pregătirea și participarea la adunările generale ale acționarilor;
- introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit Legii nr. 85/2006, privind procedura insolvenței.

Consiliul de administrație alege dintre membrii săi un președinte al consiliului. Președintele este numit pentru o durată care nu poate depăși durata mandatului său de membru din consiliul de administrație.

Președintele coordonează activitatea consiliului și raportează cu privire la aceasta Adunării generale a acționarilor. El veghează la buna funcționare a organelor societății.

În cazul în care președintele se află în imposibilitatea temporară de a-și exercita atribuțiile pe durata stării respective de imposibilitate Consiliul de administrație poate însărcina pe un alt membru din consiliul de administrație cu îndeplinirea funcției de președinte.

Atribuțiile Consiliului de administrație al societății sunt următoarele:

- a) aprobarea strategiei de dezvoltare a societății, 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) supravegherea activității și monitorizarea performanței conducerii executive;
- e) asigurarea că întreprinderea publică își îndeplinește obligațiile legale și contractuale;
- f) elaborarea și aprobarea planului de administrare, în condițiile legii;
- g) negocierea indicatorilor-cheie de performanță cu Adunarea generală a acționarilor;
- h) îndeplinirea obiectivelor și indicatorilor-cheie de performanță;

i) elaborarea proiectului bugetului întreprinderii publice și, după caz, a programului de activitate pe exercițiul financiar următor;

j) pregătirea și participarea la adunările generale ale acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;

k) elaborarea și transmiterea, către autoritatea publică tutelară, AMEPIP, Ministerul Finanțelor și alte autorități, a rapoartelor prevăzute de lege, a rapoartelor privind activitatea întreprinderii publice și stadiul realizării îndeplinirii indicatorilor-cheie de performanță din contractul de mandat, precum și a informațiilor referitoare la contractele de mandat ale directorilor;

l) selecția, numirea și revocarea directorilor, evaluarea activității, stabilirea și aprobarea remunerației acestora;

m) supravegherea activității directorilor;

n) recrutarea și revocarea, după caz, a conducătorului auditului intern și primirea de la acesta, ori de câte ori solicită, de rapoarte cu privire la activitatea societății;

o) verificarea funcționării sistemului de control intern managerial;

p) sesizarea conflictelor de interese și incompatibilități pentru membrii organelor de administrare și conducere ori pentru personalul întreprinderii publice;

q) declararea, conform legislației în vigoare și codului de etică, a oricăror conflicte de interese existente și incompatibilități; în situații de conflict de interese, administratorul are obligația de a se abține de la participarea la procesul decizional în cadrul întrunirilor administratorilor, comitetelor consultative, în exercitarea atribuțiilor de administrator;

r) obligația de neconcurență și de informare conform art. 15315 și art. 15317 din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

s) exercitarea mandatului cu loialitatea, prudența și diligența unui bun administrator, în interesul exclusiv al întreprinderii publice;

t) respectarea dispozițiilor legale și statutare privind creditarea și încheierea de acte juridice cu societatea;

u) aprobarea Regulamentului intern și Codului de etică al societății, conform prevederilor legale în vigoare;

v) introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit Legii nr. 85/2006 privind procedura insolvenței;

w) alte obligații prevăzute de lege, actul constitutiv, hotărârea Adunării generale ale acționarilor și regulamentele interne adoptate la nivelul societății.

Administratorii pot face toate operațiunile cerute pentru aducerea la îndeplinire a obiectului de activitate al societății, afară de restricțiile arătate în actul constitutiv.

În cadrul Consiliului de administrație al societății se constituie comitetul de nominalizare și remunerare, comitetul de gestionare a riscurilor și comitetul de audit.

Comitetul de nominalizare și remunerare formulează propuneri pentru funcțiile de administratori, elaborează și propune Consiliului de administrație procedura de selecție a candidaților pentru funcțiile de director și pentru alte funcții de conducere, recomandă Consiliului de administrație candidați pentru funcțiile enumerate, formulează propuneri privind remunerarea directorilor și a altor funcții de conducere.

Comitetul de gestionare a riscurilor asigură concordanța activităților de control cu riscurile generate de activitățile și procesele care fac obiectul controlului, identifică,

analizează, evaluează, monitorizează și raportează riscurile identificate, planul de măsuri de atenuare sau anticipare a acestora, alte măsuri luate de conducerea executivă. De asemenea, este responsabil cu măsurarea solvabilității întreprinderii publice, prin raportare la atribuțiile și obligațiile uzuale ale acesteia, și informează sau, după caz, face propuneri Consiliului de administrație.

Comitetul de audit îndeplinește atribuțiile prevăzute la art. 65 din Legea nr. 162/2017, cu modificările ulterioare.

Membrii Consiliului de administrație sunt desemnați de autoritatea publică tutelară și numiți de către adunarea generală a acționarilor la propunerea unei comisii constituite la nivelul autorității publice tutelar, directorii sunt numiți de Consiliul de administrație la recomandarea comitetului de nominalizare în urma unei proceduri de selecție. Personalul este angajat de către directorul general al societății.

Profitul societății se stabilește pe baza bilanțului aprobat de adunarea generală a acționarilor, iar profitul impozabil se stabilește în condițiile legii.

II. Sinteza strategiei guvernamentale și/sau, după caz, locale în domeniul în care acționează societatea Drumuri și Poduri Covasna S.A., inclusiv obiectivele sectoriale și fiscal-bugetare pe termen mediu și lung ale statului

Cadrul strategic privind politica în domeniul transportului durabil în România s-a aliniat politicii europene în materie definite în Cartea Albă a transporturilor, cu actualizările aferente, și a sprijinit în acțiunile sale obiectivul global de asigurare a durabilității sistemului național de transport. Una dintre problemele majore ale României, cu impact negativ semnificativ asupra stării economice și sociale a țării este absența unei rețele satisfăcătoare de transport rutier. La nivel național există mai multe documente strategice de programare care vizează dezvoltarea echilibrată a sistemului național de transport care să asigure o infrastructură și servicii de transport moderne și durabile, dezvoltarea sustenabilă a economiei și îmbunătățirea calității vieții, cum ar fi:

- Strategia pentru transport durabil pe perioada 2007-2013 și 2020, 2030 vizează dezvoltarea echilibrată a sistemului național de transport care să asigure o infrastructură și servicii de transport moderne și durabile, dezvoltarea sustenabilă a economiei și îmbunătățirea calității vieții;

- Strategia de transport intermodal în România 2020 – își propune să contribuie în mod direct la creșterea gradului de accesibilitate a României prin descongestionarea drumurilor naționale și protejarea infrastructurii rutiere, promovarea dezvoltării echilibrate a tuturor modurilor de transport și îmbunătățirea calității și a eficienței serviciilor, reducerea emisiilor de gaze și minimalizarea efectelor adverse asupra mediului;

- Master Planul General de Transport pentru România – MPGT este un document strategic integrat care stă la baza planificării investițiilor în transporturi pentru perioada 2014-2030;

- Programul Național de Dezvoltare Locală I și II – este un program multianual, coordonat de Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, și care are ca obiectiv general echiparea unităților administrativ-teritoriale cu toate dotările tehnico-edilitare, de infrastructură educațională, de sănătate și de mediu, sportivă, social-

culturală și turistică, administrativă și de acces la căile de comunicație, în conformitate cu reglementările cuprinse în Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 28/2013 pentru aprobarea Programului național de dezvoltare locală, cu modificările și completările ulterioare;

- Planificare spațială, dezvoltare urbană și comunitară din cadrul "Planului Potsa – Strategia integrată de dezvoltare a județului Covasna 2021 – 2030", aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Covasna nr. 220/2021.

III. Viziunea generală a autorității publice tutelare și a acționarului unic, misiunea și obiectivele societății derivate din politica locală din domeniul de activitate în care operează societatea

Se așteaptă ca organele de conducere ale societății să fie orientați spre respectarea principiilor de management corporativ în vederea dezvoltării Societății în condiții de profitabilitate, de maximizare a eficienței și eficacității activității, de calitate superioară a lucrărilor și serviciilor realizate, de protecție a mediului și de asigurare a securității și sănătății lucrătorilor.

Pentru perioada de referință 2025-2029, Județul Covasna, prin Consiliul Județean Covasna, intenționează să rămână singurul acționar al societății. Astfel, politica Drumuri și Poduri Covasna S.A. va fi orientată în susținerea competitivității și creșterii economice și dezvoltare durabilă.

Administrația Societății trebuie să contribuie la atingerea obiectivului general al Societății, adică la îmbunătățirea infrastructurii drumurilor județene, la îndeplinirea obiectivelor societății referitoare la competitivitate și profitabilitate precum și la armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative prevăzute de Ordonanța de urgență a guvernului nr. 109/2011.

Organele de conducere ale societății trebuie să fie orientate spre dezvoltarea acestora în condiții de profitabilitate, să urmărească permanent stabilirea unui echilibru între calitatea lucrărilor și serviciilor realizate, protecția mediului și securitatea și sănătatea lucrătorilor. Ca societate care desfășoară activitate de care beneficiază cetățenii județului Covasna și nu numai, contribuie la dezvoltarea județului prin îmbunătățirea drumurilor, realizarea unei infrastructuri moderne și preocuparea permanentă pentru protecția mediului înconjurător.

Se așteaptă ca Consiliul de administrație al societății să fie orientat spre realizarea obiectivului strategic al societății care îl reprezintă execuția unor lucrări, precum și furnizarea unor servicii de calitate superioară pentru consumatori, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății, iar pe de altă parte, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative.

Se așteaptă ca Consiliul de administrație să realizeze următoarele ținte strategice:

- îmbunătățirea activității societății în așa fel încât personalul, echipamentele și utilajele care asigură lucrări/servicii în baza contractelor încheiate cu terți în baza liberei competiții de piață să fie competitive;

- identificarea, evaluarea și folosirea economică judicioasă a tuturor activelor deținute de către societate;

- re tehnologizarea societății, în așa fel încât costurile de operare, întreținere și reparații să scadă, productivitatea muncii, viteza de intervenție și calitatea serviciilor să crească. De asemenea metodele și mijloacele de producție vor ține cont de angajamentele privind protecția mediului și eficiență;

- analiza fiecărei unități de producție, secții sau punct de lucru din punct de vedere al eficienței și sustenabilității;

- creșterea informatizării și digitalizării societății, în așa fel încât să fie culese și folosite în decizie și monitorizare date în timp real: implementarea unui sistem de monitorizare a rezultatelor bazat pe rapoarte zilnice și indicatori clari și reali.

Relația cu clienți va avea la bază următoarele linii directoare:

- Sporirea calității lucrărilor executate/serviciilor prestate: pe o parte, se va realiza o îmbunătățire calitativă, ca urmare a modernizării și/sau reabilitării, întreținerii și reparațiilor drumurilor județene, iar pe de altă parte se va realiza o monitorizare atentă a modului de interacțiune a angajaților cu colaboratorii, în vederea sancționării comportamentelor care dăunează imaginii societății;

- transparentizarea fluxurilor comunicaționale;

- soluționarea promptă a reclamațiilor: se vor realiza îmbunătățiri succesive ale valorilor țintă aferente indicatorilor de performanță ce vizează interacțiunea cu clienți, utilizând sistemul de evaluare a performanțelor ca pârghie coercitivă pentru angajații care depun eforturi în direcția îmbunătățirii relației cu cetățenii;

- conștientizare și implicare: se va elabora o politică integrată de atragere a noi colaboratori în rețeaua de furnizare a serviciilor ce fac obiectul de activitate al societății;

- confidențialitate: se va elabora o politică de confidențialitate cu privire la datele cu caracter personal al colaboratorilor.

Țintele generale de performanță economică a societății Drumuri și Poduri Covasna S.A. sunt participarea la următoarele proiecte:

- efectuarea lucrărilor de întreținere curentă și periodică a drumurilor cu periodicitatea prevăzută de reglementările tehnice în vigoare și în conformitate cu prevederile contractelor încheiate cu Județul Covasna în acest sens, pentru asigurarea viabilității și desfășurării traficului în condiții de siguranță și confort.

- modernizarea întregii rețele de drumuri publice prin realizarea de îmbrăcămînți asfaltice;

- adaptarea ofertei de lucrări și servicii la cerințele pieței prin prospectarea și evaluarea pieței interne de lucrări din domeniul de activitate al societății;

- acoperirea capacității de producție a societății;

Activitățile de întreținere și reparare a drumurilor publice sunt reglementate de Normativul privind administrarea, întreținerea și repararea drumurilor publice, ind. AND 554-2002.

Principalele obiective și direcții de acțiuni ale societății Drumuri și Poduri Covasna S.A. sunt următoarele:

- Armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative;

- Menținerea și dezvoltarea capacităților de producție corelate cu cele ale pieții specifice prin realizarea investițiilor propuse;
- Creșterea cotei de piață și întărirea poziției pe o piață concurențială prin aplicarea unor tarife competitive și îmbunătățirea continuă a calității lucrărilor executate și a serviciilor prestate de societate, potrivit standardelor de calitate pe care le implementează;
- Realizarea unei profitabilități raționale;
- Îmbunătățirea procedurilor privind gestionarea creanțelor și recuperarea lor;
- Asigurarea integrității patrimoniale a bunurilor societății;
- Promovarea competenței profesionale prin instruirea, informarea și motivarea personalului societății;
- Respectarea obiectivelor de politică salarială;
- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- Asigurarea unui echilibru între încasări și plăți;
- Asigurarea unei lichidități optime în vederea respectării termenelor de plată a creanțelor;
- Menținerea unei marje de profit constant, prin identificarea și eliminarea cheltuielilor ineficiente;
- Dimensionarea corectă a numărului de personal.

Autoritatea publică tutelară dorește ca societatea să asigure lucrările/serviciile de întreținere/mentenanță a drumurilor județene, la timp și standard de calitate, după cum urmează:

- servicii pregătitoare aferente întreținerii și reparației drumurilor județene;
- lucrări și servicii privind întreținerea curentă pe timp de vară și de iarnă a drumurilor județene;
- lucrări și servicii privind întreținerea periodică a drumurilor județene;
- lucrări privind reparațiile curente ale drumurilor județene;
- reparații capitale la drumuri județene;
- implementarea/realizarea proiectelor de investiții.

Obiectivele financiare, nefinanciare și specifice ale întreprinderii publice prin indicatori relevanți pentru performanța societății sunt următoarele:

Indicatori financiari:

Nr. crt.	Categorie de indicatori de performanță	Indicatori de performanță	Nivel orientativ propus/an	Date de intrare/Mod de calcul
1.	Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital	2,46%	Rata cheltuielilor de capital = Cheltuieli de capital /Total active

2.	Finanțarea	Rata lichidității curente	1,00	Rata lichidității curente = Active curente (circulante) / Datorii curente
		Lichiditatea imediată/Test acid	0,80	Lichiditatea imediată = (Active circulante- Stocuri)/Datorii curente
		Levierul	>0 - <1	Levierul = (Datorii totale)/Active totale
		Raportul dintre datorie/EBITDA	>0	Raportul dintre datorie și EBITDA=Datorii totale/ EBITDA
3.	Operațiuni	Rata de rotație a activelor	0,42	Rata de rotație a activelor = Cifra de afaceri netă/Valoarea medie a tuturor activelor
		Rata de rotație a stocurilor	13,35	Rata de rotație a stocurilor = Cifra de afaceri netă/Valoarea medie stoc
4.	Rentabilitate	Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	0,78%	Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)= Profit net/Valoare capital propriu
		Rentabilitatea activelor (ROA)	0,54%	Rentabilitatea activelor (ROA)= Profit net/Total active
		Marja profitului din exploatare	0,49%	Marja de profit din exploatare = Profit din exploatare/Cifra de afaceri netă
		Marja netă a profitului	0,43%	Marja de profit net = Profit net_t /Cifra de afaceri netă_t
		Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	2,48%	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete=(Cifra de afaceri netă_curent- Cifra de afaceri netă_anterior)/Cifra de afaceri netă_anterior
		Rata de creștere anuală a profitului	5,03%	Rata de creștere a profitului net=(Profit net perioada curentă-Profit net perioada anterioară)/ Profit net perioada anterioară

5.	Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor	50%	Rata de plată a dividendelor _t = dividende plătite _t / Profit net _t
----	-----------------------	------------------------------	-----	--

Indicatori nefinanciari:

Nr. crt.	Categorie de indicatori de performanță	Indicatori de performanță	Nivel orientativ propus/an	Date de intrare/Mod de calcul
1.	Indicatori de mediu	Consumul de energie	-1,30%	reprezintă Consumul de energie exprimat în MWh
		Emisiile din domeniul de aplicare 1	-5,78%	Emisiile din domeniul de aplicare 1-reprezintă emisiile direct generate de instalațiile companiei
		Emisiile din domeniul de aplicare 2	-0,80%	Emisiile din domeniul de aplicare 2-reprezintă emisiile indirect generate provenite din achiziția energiei
2.	Indicatori referitori la clienți	Rata de retenție a clienților	80,00%	Rata de retenție a clienților=(număr de clienți _t -număr de clienți noi _t)/număr de clienți _{t-1}
		Scorul satisfacției clienților	89,00%	Scor de satisfacție clienți _t = total număr evaluări de 4 și 5 _t /total număr evaluări _t
		Cota de piață	0,09%	Cota de piață=Vânzări _t /Total vânzări industrie clasificată conform CAEN _t
3.	Indicatori referitori la angajați	Numărul mediu de ore de formare per angajat	18	Numărul mediu de ore de formare per angajat=Total număr de ore de formare _t /Numărul total de angajați _t
		Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	DA	Confirmarea instituirii sistemului-Da/Nu
		Numărul de instruiți în materie de siguranță	4	Numărul de instruiți în materie de siguranță _t =Numărul total de instruiți în materie de siguranță care s-au realizat pe parcursul anului t
		Frecvența totală a vătămărilor înregistrate	0	Frecvența totală a vătămărilor înregistrate _t =(Numărul total de accidente înregistrate _t

				$*1.000.000)/\text{Num\c{a}rul total de ore lucrate de c\c{a}tre to\c{t}i angaja\c{t}ii_t$
		Frecven\c{a} v\c{a}t\c{a}m\c{a}rilor grave	0	Frecven\c{a} v\c{a}t\c{a}m\c{a}rilor grave $_t = (\text{Num\c{a}rul de accidente grave}_t * 1.000.000) / \text{Num\c{a}rul total de ore lucrate de c\c{a}tre to\c{t}i angaja\c{t}ii_t$
4.	Indicatori lega\c{t}i de guvernan\c{a} corporativ\c{a}	Ponderea componentelor fixe \c{a}n remunerarea administratorilor executivi \c{s}i a administratorilor neexecutivi	66,67%	Ponderea componentelor fixe $_t = \text{Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare}_t / \text{Valoarea total\c{a} a pachetului de remunerare}_t$
		Ponderea componentelor variabile \c{a}n remunerarea administratorilor executivi \c{s}i a administratorilor neexecutivi	34%	Ponderea componentelor variabile $_t = \text{Valoarea componentelor variabile din pachetul de remunerare}_t / \text{Valoarea total\c{a} a pachetului de remunerare}_t$
		Num\c{a}rul de reuniuni ale consiliului de administra\c{t}ie	4	Num\c{a}rul \c{s}edin\c{t}elor consiliului de administra\c{t}ie $_t = \text{Num\c{a}rul \c{s}edin\c{t}elor Consiliului de administra\c{t}ie sus\c{t}inute de-a lungul anului}_t$
		Rata de participare la reuniunile consiliului de administra\c{t}ie	100%	Rata de participare la reuniunile Consiliului de administra\c{t}ie $= \sum t - 1^{Nt}$ Num\c{a}rul de participan\c{t}i la reuniunile Consiliului de administra\c{t}ie / Num\c{a}rul de total de membri ai Consiliului de administra\c{t}ie $* N_t$
		Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	DA	Confirmarea stabilirii politicilor- DA/NU
5.	Crearea de locuri de munc\c{a}	Num\c{a}r echivalent norm\c{a} \c{a}ntreag\c{a} de angaja\c{t}i	monitorizare	Num\c{a}r echivalent norm\c{a} \c{a}ntreag\c{a} de angaja\c{t}i $_t = \text{Num\c{a}rul total de ore lucr\c{a}toare pentru to\c{t}i$

				angajații conform contract_t /Numărul de ore lucrătoare pentru un angajat care lucrează cu normă întreagă_t
		Noi locuri de muncă adăugate în cursul anului	monitorizare	- Numărul de noi locuri de muncă adăugate în cursul anului_t = Numărul de angajați cu echivalent normă întreagă_t - Numărul de angajați cu echivalent normă întreagă_t-1
		Numărul de angajați cu handicap	Conform legii	Numărul de angajați cu handicap_t = Numărul de angajați cu handicap recunoscute administrativ_t
6.	Egalitatea de gen	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin	30%	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin_t = Numărul cadrelor superioare de conducere de sex feminin_t/Numărul de cadre superioare de conducere_t
		Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin	0%	- Rata diferenței de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin_t=(Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin_t - Salariul mediu lunar al angajaților de sex feminin_t)/ Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin_t.

Indicatori suplimentari raportați la specificul activității întreprinderii publice:

Nr. crt.	Categorie de indicatori de performanță	Indicatori de performanță	Nivel orientativ propus/an	Date de intrare/Mod de calcul
1.	Stabilitate	Menținerea gradului de îndatorare în limite prudente	≤ 50%	$G_i = \frac{\text{Datorii totale}}{\text{Capitaluri proprii}} \times 100$
2.	Performanță operațională	Gradul de execuție la termen a contractelor	≥ 95%	$G_e = \frac{\text{Contracte finalizate la termen}}{\text{Total contracte finalizate}} \times 100$
3.	Guvernanță și	Menținerea conformării fără sancțiuni majore	0 incidente majore/an	Lipsa corecțiilor financiare, sancțiunilor majore și neconformităților critice ISO

	conformare	Respectarea indicatorilor de transparență și raportare	100%	Transmiterea în termen a raportărilor financiare, a raportului administratorilor, a indicatorilor AMEPIP și a declarațiilor privind guvernanta corporativă
4.	Dezvoltare strategică și digitalizare	Implementarea măsurilor de digitalizare	Implementarea anuală a minimum unui sistem digital nou sau a unui proces operațional digitalizat	<ul style="list-style-type: none"> - urmărirea și monitorizarea GPS flotei; - pontaj digital; - managementul parcului utilajelor; - urmărirea consumului de combustibil
5.	Resurse umane	Creșterea gradului de calificare profesională	Creștere anuală cu minimum 2%.	$G_c = \frac{\text{Personal calificat}}{\text{Total personal}} \times 100$

IV. Mențiunea privind încadrarea întreprinderii publice în una dintre următoarele categorii: comercial, de monopol sau serviciu public

Societatea Drumuri si Poduri Covasna S.A. se încadrează în categoria societăților care acționează cu scop comercial sens în care se urmărește creșterea cifrei de afaceri și a profitului societății.

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. Așteptări privind politica de dividende/vărsăminte din profitul net

Politica de dividende/vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice este în concordanță cu prevederile legislative în vigoare cuprinse în Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Legea contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Ordonanța Guvernului 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, cu modificările și completările ulterioare, precum și cu alte reglementări legislative aplicabile societății.

Potrivit Ordonanței Guvernului 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, cu modificările și completările ulterioare, destinațiile repartizării profitului sunt:

- a) rezerve legale;
- b) acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți;

- c) alte rezerve constituite ca surse proprii de finanțare, aferente profitului rezultat din vânzări de active, respectiv, aferente facilităților fiscale la impozitul pe profit;
- d) alte repartizări prevăzute de lege;
- e) până la 10% pentru participarea salariaților la profit;
- f) minimum 50% vărsăminte la bugetul de stat sau local, în cazul regiilor autonome, ori dividende în cazul societăților naționale, companiilor naționale și societăților comerciale cu capital integral sau majoritar de stat;
- g) profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute mai sus se repartizează la alte rezerve și constituie sursă proprie de finanțare.

VI. Așteptări privind politica de investiții aplicabile întreprinderii publice

În ceea ce privește așteptările cu privire la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice, acestea se referă la dezvoltarea și modernizarea capacității tehnice și de resurse umane ale societății, care să permită abordarea unui palier foarte diversificat de clienți și categorii de lucrări specifice, consolidarea și maximizarea valorii investiției făcută de acționar în societate prin menținerea unui echilibru financiar corespunzător al societății și creșterea performanțelor cantitative și calitative ale societății de a realiza venituri și profit.

Totodată, așteptările cu privire la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice se referă și la:

- Valorificare resurselor economice nefolosite;
- Ajustarea costurilor în așa fel încât cheltuielile anuale să fie egale sau inferioare cifrei de afaceri anuale;
- Dotarea cu echipamente și utilaje performante și productive;
- Reducerea timpului necesar pentru și reparații/întreținere;
- Retehnologizare;
- Creșterea veniturilor salariale pentru personalul performant;
- Informare și digitalizare;
- Activitate pe bază de planificare tehnică și financiară.

VII. Dezideratele autorității publice tutelare cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale Societății

Societatea Drumuri și Poduri Covasna S.A. este întreprindere publică, în sensul dispozițiilor prevăzute la art. 2 pct. 2 lit. b) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare.

Administrarea societății se face în sistem unitar și este asigurată printr-un Consiliu de administrație, format din 5 membri, persoane fizice sau juridice, cu experiență în conducerea societăților sau regiilor autonome.

Desemnarea a 5 membri în Consiliul de administrație se face de Adunarea Generală a Acționarilor pe o perioadă de 4 ani, în urma parcurgerii procedurii de selecție prevăzută de lege.

Mandatul membrilor Consiliului de administrație este de 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 legii. 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.

Selecția și desemnarea persoanelor fizice în Consiliul de administrație va fi făcută în condițiile legii.

Consiliul de administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al societății, cu excepția celor rezervate de lege pentru adunarea generală a acționarilor.

Consiliul de administrație alege dintre membrii săi un președinte al consiliului.

Președintele este numit pentru o durată care nu poate depăși durata mandatului său de administrator.

Președintele poate fi revocat oricând de către Consiliul de administrație. El coordonează activitatea consiliului și raportează cu privire la aceasta Adunării generale a acționarilor și veghează la buna funcționare a organelor societății.

Directorii pot fi numiți din afara Consiliului de administrație sau dintre administratori, care devin astfel administratori executivi, cu respectarea procedurii de selecție prevăzute de Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare.

Președintele Consiliului de administrație nu poate fi numit și director general.

Directorii, indiferent dacă sunt selectați din cadrul Consiliului de administrație sau din afara acestuia, sunt numiți de Consiliul de administrație, la recomandarea comitetului de nominalizare în urma unei proceduri de selecție pentru poziția respectivă, desfășurată după numirea membrilor Consiliului de administrație în conformitate cu prevederile art. 29 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare.

Directorii își exercită atribuțiile pe baza unui contract de mandat și sunt răspunzători față de societate și de terți pentru neîndeplinirea îndatoririlor lor.

Consiliul de administrație are următoarele competențe de bază, care nu pot fi delegate directorilor:

a) aprobarea strategiei de dezvoltare a societății, stabilirea direcțiilor principale de activitate și dezvoltare;

b) stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;

c) selecția, numirea și revocarea directorilor, evaluarea activității, stabilirea și aprobarea remunerației acestora;

d) supravegherea activității directorilor;

e) pregătirea și participarea la adunările generale ale acționarilor;

f) introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății, potrivit Legii nr. 85/2006 privind procedura insolvenței.

De asemenea, nu pot fi delegate directorilor atribuțiile primite de către Consiliul de administrație din partea adunării generale a acționarilor, în conformitate cu art. 114 din Legea nr. 31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Directorii sunt responsabili cu luarea tuturor măsurilor aferente conducerii societății, în limitele obiectului de activitate al societății și cu respectarea competențelor exclusive rezervate de lege sau de actul constitutiv Consiliului de administrație și adunării generale a acționarilor.

În relațiile cu terții, societatea este reprezentată de către directorul general pe baza și în limitele împuternicirilor date de Consiliul de administrație, sau în lipsa acestuia, de către președintele Consiliului de administrație. Cel care reprezintă societatea semnează actele emise în activitatea societății.

Membrii Consiliului de administrație răspund solidar sau individual, după caz, față de societatea pentru prejudiciile rezultate din infracțiuni sau abateri de la dispozițiile legale, pentru abaterile de la prevederile actului constitutiv sau pentru greșeli în administrarea societății.

În cadrul Consiliului de administrație și a comitetelor consultative constituite în cadrul Consiliului se analizează situația financiară a societății, perspectivele și evoluțiile, premisele și gradul de realizare a indicatorilor de eficiență și performanță stabiliți prin Bugetul de venituri și cheltuieli anual și/sau prin Planul de administrare ca instrument de conducere.

Planul de administrare reflectă așteptările exprimate de acționarul unic prin scrisoarea de așteptări pentru mandatul de 4 ani. De asemenea, pe baza acestuia, își desfășoară activitatea Consiliul de administrație pe toată durata mandatului și va îndeplini indicatorii de performanță financiari, nefinanciari și necomerțiali, negociați și aprobați de către Adunarea generală a acționarilor societății.

Indicatorii de performanță din Planul de administrare se raportează trimestrial, stabilirea gradului de îndeplinire se face după aprobarea situațiilor financiare anuale.

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

Membrii Consiliului de administrație au obligația să întocmească și să înainteze acționarului informațiile din raportările prevăzute de Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare.

Astfel, comunicarea dintre autoritatea publică tutelară, acționarul unic al societății și întreprinderea publică se va face periodic, vizând în principal, dar fără a se limita la gradul de îndeplinire a obiectivelor și la evoluția indicatorilor de performanță.

În cazul imposibilității/abaterii de la îndeplinirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță stabiliți în contractele de mandat, membrii Consiliului de administrație au obligația de a notifica în scris autoritatea publică tutelară, cu privire la cauzele care au determinat nerealizare și impactul asupra obiectivelor și indicatorilor de performanță.

Autoritatea publică tutelară are obligația să realizeze un dialog constant cu administratorii societății cu privire la profilul de risc al întreprinderii publice, astfel

încât să poată stabili în ce măsură acest profil concordă cu rațiunea deținerii participațiilor de către unitățile administrativ-teritoriale.

Consiliul de administrație are obligația să întocmească și să înainteze acționarilor informațiile din raportările prevăzute de Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare.

Relațiile și comunicarea dintre autoritatea publică tutelară, acționari și organele de administrare și conducere a societății se vor realiza în conformitate cu prevederile legislației aplicabile în domeniu și vor avea la bază următoarele linii directoare:

Transparență și comunicare: rapoarte de activitate, întocmite periodic, prin intermediul cărora să se poată monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de administrare, deciziile adoptate, planul de acțiune pentru perioada imediat următoare, evoluția situației financiare, etc.

Management participativ: deciziile strategice luate de către Consiliul de administrație vor fi în concordanță cu hotărârile AGA și astfel se va institui la nivelul societății o manieră de lucru modernă, colaborativă.

Implicare active: acționarul va fi consultat cu privire la schemele de compensare practicate în cazul disponibilizărilor colective sau în cazul altor situații prevăzute de lege.

Performanță și asumarea răspunderii: preocuparea permanentă a membrilor Consiliului de administrație vizează implementarea planului de administrare și îndeplinirea obiectivelor stabilite.

VIII. Așteptări privind calitatea și siguranța lucrărilor și serviciilor oferite de societate

Se solicită ca membrii Consiliului de administrație să se asigure că lucrările executate sunt de calitate superioară, să urmărească realizarea unei infrastructuri moderne și sigure, precum și preocuparea permanentă pentru protecția mediului înconjurător.

Calitatea lucrărilor executate din bani publici este un subiect de mare actualitate de aceea o atenție specială trebuie acordată calității lucrărilor executate și serviciilor prestate de către societate.

Funcțiile managementului calității, având în vedere procesul managerial și specificul managementului calității sunt: planificarea, organizarea, coordonarea, antrenarea, ținerea sub control, asigurarea și îmbunătățirea calității.

La fel de importante ca funcțiile managementului calității sunt principiile managementului calității, principii care într-o societate condusă de un management performant implică în activitate toți angajații: orientare către clienți, leadership, implicarea personalului, abordarea managementului ca sistem, îmbunătățirea continuă, managementul pe bază de fapte, relații cu furnizorii reciproc avantajoase.

Societatea va manifesta o preocupare continuă pentru obținerea satisfacției clienților/beneficiarilor săi, prin controlarea activităților și proceselor din cadrul societății, cu scopul de a spori eficiența și eficacitatea cu care se răspunde solicitărilor și

cerințelor înaintate de către aceștia. În acest context, societatea va implementa un sistem de management integrat al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale în conformitate cu cerințele standardelor de referință în vigoare.

Se așteaptă ca administratorii societății să fie orientați spre realizarea obiectivului strategic al societății, care îl reprezintă furnizarea unor produse, servicii și lucrări de bună calitate pentru clienți, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății, iar pe de altă parte, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative.

Astfel, administratorii Societății vor urmări realizarea următoarelor obiective:

- asigurarea unei planificări riguroase a activității desfășurate de societate;
- furnizarea de produse, servicii și lucrări de bună calitate, la prețuri accesibile care să anticipeze nevoile și așteptările clienților, în condiții de eficiență și siguranță;
- asigurarea durabilității activității prin inovare, îmbunătățirea proceselor și procedurilor de lucru și implicarea tuturor părților interesate;
- promovarea respectului și transparența prin tratamentul egal al tuturor clienților și menținerea unei comunicări eficiente cu toți factorii interesați;
- asigurarea unui nivel ridicat de profesionalism prin continua pregătire profesională a angajaților precum și tratarea acestora cu respect și fără discriminare;
- susținerea competitivității și creșterii economice, stabilitate și dezvoltare durabilă printr-un management competitiv;
- promovarea responsabilității instituționale, protecția și conservarea mediului înconjurător.

IX. Așteptări ale autorității publice tutelare și acționarilor privind cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli și alte aspecte ale afacerii

Așteptările autorității publice tutelare cu privire la cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli:

1. aprobarea cheltuielilor viitoare de capital necesare îndeplinirii obiectivelor societății cu respectarea legislației în vigoare privitoare la fundamentarea, aprobarea investițiilor, respectarea dispozițiilor legale referitoare la protecția mediului;
2. luarea măsurilor necesare pentru achitarea cu prioritate a obligațiilor la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de stat, bugetele locale, a măsurilor pentru prevenirea înregistrării plăților restante către furnizori și implicit înregistrarea de cheltuieli suplimentare (majorări și penalități de întârziere, dobânzi);
3. îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor care să se adreseze consumatorilor cu voința de plată redusă;
4. implementarea măsurilor corespunzătoare pentru reducerea costurilor, creșterea productivității muncii și creșterea performanței societății;
5. măsuri de administrare a infrastructurii.

X. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative

Se așteaptă să se acorde o importanță deosebită implementării principiilor și standardelor de conduită, precum și prevederilor privind conflictele de interese și incompatibilitate la nivelul Societății.

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al organelor de conducere, astfel:

1. Profesionalismul: toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale.

2. Imparțialitatea și nediscriminarea: membrii Consiliului de administrație pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri.

3. Integritatea morală: administratorilor este interzis să solicite sau să accepte, direct sau indirect, pentru el sau pentru altul, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o are.

4. Libertatea gândirii și a exprimării: membrii Consiliului de administrație pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri.

5. Onestitatea, cinstea și corectitudinea: administratorii în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare.

6. Deschiderea și transparența: activitățile desfășurate de administratori în exercitarea funcțiilor lor, sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor.

7. Confidențialitatea: membrii Consiliului de administrație trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia lor.

În conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

Capitolul II. Consiliul de administrație al societății – cerințe

Membrii Consiliului de administrație al societății sunt selectați și numiți astfel încât să poată acționa independent și critic în relație cu managementul executiv, iar în împreună să poată forma o echipă omogenă.

Este recomandabil ca Consiliul de administrație să acționeze ca o echipă echilibrată în privința experienței profesionale, asigurând o diversitate a experienței profesionale și aducând plus-valoare prin această diversitate. De aceea, nu este necesar ca toți membrii consiliului de administrație 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 să aibă experiență directă în industria/ramura/sectorul de activitate al societății.

Este necesar ca toți membrii consiliului de administrație 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.

Este recomandabil ca cel puțin unul din membrii consiliului de administrație să aibă experiență și în mediul privat, pentru asigurarea armonizării între cele două medii – public și privat.

În conformitate cu prevederile **art. 28** din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare:

„(1) 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.

(2) Consiliul de administrație este format din 3-5 membri în cazul întreprinderilor publice care îndeplinesc următoarele condiții cumulative:

a) au înregistrat o cifră de afaceri în ultimul exercițiu financiar superioară echivalentului în lei al sumei de 7.300.000 euro;

b) au cel puțin 50 de angajați.

(3) 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 inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani.

(4) 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.

(5¹) 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. Selecția membrilor consiliului de administrație, respectiv ai consiliului de supraveghere, prevăzuți la alin. (4), se realizează de către comisia de selecție și nominalizare prevăzută la art. 2 pct. 27, pe baza unei proceduri proprii prevăzute de normele metodologice de aplicare a prezentei ordonanțe de urgență.

(6) Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art. 138² 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.

(7) 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.

(8) 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.”

Potrivit prevederilor **art. 4** din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare: „ 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 subprefectii;
- 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. 138²** din Legea nr. 31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare, la desemnarea administratorului independent, adunarea generală a acționarilor 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).”

Conform prevederilor art. 1 pct. 14 din anexa nr. 1 la Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, Profilul candidatului 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 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 administratori și să dea dovadă de integritate și independență;

- să aibă cunoștințele necesare, aptitudinile și experiență în critica constructivă, muncă în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea administratorilor ca întreg.

În conformitate cu prevederile **art. 14** din anexa nr. 1 la Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, 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.

Conform prevederilor art. 1 punctul 15 din anexa nr. 1 la Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, Profilul consiliului cuprinde un set de competențe, capacități, trăsături și aptitudini pe care consiliul de administrație 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 Profilului consiliului, care conferă o expresie a acestor capacități pe care membrii consiliului de administrație trebuie să le posede la nivel colectiv, printr-un set de competențe, abilități, alte condiții eliminatorii, ce trebuie îndeplinite individual și colectiv de administratori.

În matricea Profilului consiliului, autoritatea publică tutelară stabilește definirea Profilului de candidat pentru postul de membru în consiliul de administrație. Matricea Profilului consiliului diferențiază între criteriile obligatorii și criteriile opționale necesare a fi îndeplinite de candidații pentru poziția de membru în consiliul de administrație.

Criteriile obligatorii sunt competențe și trăsături care trebuie să fie îndeplinite de către toți candidații sau de către acei membri ai consiliului 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, pentru care nu există un nivel minim de competență aplicabil tuturor membrilor consiliului.

Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

- descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice;
- definirea unei combinații specifice fiecărui candidat, formată dintr-un set de criterii derivate din matricea Profilului consiliului.

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 administratorilor pentru asigurarea unei activități de succes a întreprinderii publice;
- atribuțiile consiliului.

Consiliul Județean Covasna, în calitate de autoritate publică tutelară își propune selectarea unui (1) membru în Consiliul de administrație al societății DRUMURI ȘI PODURI COVASNA S.A. pentru durata rămasă până la expirarea mandatului membrilor în funcție al Consiliului de administrație, respectiv până la 15.01.2029.

- Membrii Consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență. De asemenea, aceștia 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 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, republicată, 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 al consiliului 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.

- În consiliul de administrație 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;

- Majoritatea consiliului de administrație este formată din membri neexecutivi și independenți, în sensul art. 138² 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 membru în consilii de administrație 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 fi membri în consiliul de administrație doar într-o singură societate.

În conformitate cu prevederile din anexa nr. 1a la Normele metodologice pentru stabilirea criteriilor de selecție a membrilor consiliilor de administrație/supraveghere ale întreprinderilor publice, de întocmire a listei scurte pentru fiecare post, a clasamentului acestora, a procedurii privind numirile finale, precum și pentru stabilirea altor măsuri necesare implementării prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobate prin anexa nr. 1 la Hotărârea Guvernului nr. 639/2023, cu modificările și completările ulterioare, 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 administratori, individual și colectiv, împreună cu aptitudinile, cunoștințele, experiența și alte atribute ale membrilor în funcție, precum și ale potențialilor candidați.

Potrivit prevederilor art. 1 pct. 14 din anexa nr. 1 la Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, Profilul candidatului 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.

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

**CAPITOLUL III. MATRICEA PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL
AL SOCIETĂȚII DRUMURI ȘI PODURI COVASNA S.A.**

1. Competențe

Criterii	Obligatoriu (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Nominalizați					Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5				
Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert											
1. Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice											
1.1. Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează societatea	Oblig	1							40		
2. Competențe profesionale de importanță strategică											
2.1. Gândire strategică și previziuni	Oblig	1							60		
2.2. Finanțe și contabilitate	Oblig	1							40		
2.3. Managementul proiectelor	Oblig	1							60		
2.4. Tehnologia informației	Oblig	1							40		
2.5. Legislație	Oblig	1							40		
3. Competențe de guvernanță corporativă											

3.1.Guvernanta întrerinderii publice	Oblig	1								60	
3.2.Rolul administratorilor	Oblig	1								60	
3.3.Monitorizarea performanței	Oblig	1								60	
4. Competențe sociale și personale											
4.1.Luarea deciziilor	Oblig	1								60	
4.2.Relații interpersonale	Oblig	1								60	
4.3.Negociere	Oblig	1								60	
4.4.Capacitate de analiză și sinteză	Oblig	1								60	
5. Experiența pe plan local și internațional											
5.1.Participarea în organizații naționale/locale constituite în domeniul de activitate al societății și alte domenii relevante	Oblig	1								40	
5.2.Participarea în organizații internaționale constituite în domeniul de activitate al societății și alte domenii relevante	Opt	0,5								20	

2. Trăsături

					Nominalizati								
Criterii		Obligativu (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv	
		Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert											
1.	Reputație personală și profesională	Oblig	1								60		
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		

3. Condiții prescriptive și prospective

Criterii	Obligatoriu (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Nominalizați					Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5				
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	Oblig	1								100	
4. Experiență în conducerea unei societăți sau regii autonome	Oblig	1								60	
5. Studii superioare și experiență în domeniu	Oblig	1								60	

I. DESCRIEREA MATRICEI

Descrierea coloanelor matricei

A. Criterii - Reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din matricea profilului 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.

Pentru persoanele fizice: numele și prenumele administratorilor, ordonați alfabetic.

Pentru persoanele juridice: denumirea, sediul, numărul de înregistrare în registrul comerțului, codul unic de identificare, numele și prenumele reprezentantului desemnat, ordonați alfabetic.

E. Candidați nominalizați - Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor propuși (candidați sau/și nominalizați), ordonați alfabetic.

Pentru persoanele fizice: numele și prenumele administratorilor propuși, ordonați alfabetic.

Pentru persoanele juridice: denumirea, sediul, numărul de înregistrare în registrul comerțului, codul unic de identificare, numele și prenumele reprezentantului desemnat, 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 administratorii, pentru îndeplinirea capacităților necesare acestora 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. (i) Subtotal - Punctajul total pentru administratori și candidați nominalizați individuali 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].

(ii) Subtotal ponderat

Însumarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.

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

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

(ii) Total ponderat - Suma subtotalurilor ponderate [prevăzute la punctul (ii)].

M. 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, precum și candidații noi/candidații la reînnoirea mandatului.

A. COMPETENȚE

1. Competențe specifice sectorului de activitate a 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 administratori în sprijinul procesului de luare a deciziilor poate referi indicatori de performanță corporativă la tendințele industriei.

2. Competențe profesionale de importanță strategică

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 administrarea societății, 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: familiar 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: familiar 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 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 regulative în care operează

Indicatori:

- are cunoștințe funcționale despre legislația de contract și drept comercial general;
- familiar cu cadrul legal și statutele sub care operează organizația;
- poate ghida consiliul referitor la problemele cu posibile implicări juridice;
- asistă consiliul în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora.

3. Competențe de guvernare corporativă

3.1. Guvernarea 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 administrație

Descriere: are o înțelegere clară cu privire la rolul și funcțiile consiliului de administrație

Indicatori:

- înțelege structura și compoziția consiliului;

- înțelege funcțiile și responsabilitățile consiliului și a 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 membrii consiliului 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 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 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;
- ia timp pentru a cerceta probleme cu care nu este familiar/ă;
- este căutat/ă de către alții pentru sfaturi și soluții;
- caută să ofere claritate discuțiilor;
- este capabil/ă să organizeze și să utilizeze informația cu eficiență;
- ia decizii în timp util, folosind informații incomplete, acolo unde este nevoie, pentru a putea respecta termene 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 care trebuie să interacționeze;
- este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației;
- poate împrăștia 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 diferențele 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;
- are un bun simț al momentului.

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 previziona 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/europene/naționale/locale constituite în domeniul de activitate al societății.

Indicatori:

- participă la conferințe și simpozioane privind tehnologiile din domeniul de activitate al societății;
- 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 și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională;
- plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte;
- se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respect, 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 dezbateri; se abține de la deciziile consiliului ce pot crea conflicte de interese;
- păstrează angajamentele și promisiunile făcute;
- 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 manifestă 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 aliniază complet	Alinierea se realizează atât la nivel de intenție cât și la nivel de calitate.
---	---------------------	--

Diversitatea de gen

Scor	Descriere
M	Masculin
F	Feminin

C. CERINȚE PRESCRIPTIVE ȘI PROSCRIPTIVE (CONDIȚII ELIMINATORII)

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

Descriere: să nu fie în procedura de faliment pentru întreprinderile unde și-a exercitat activitatea.

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

2. Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar

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. 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	>3	3	2	1	0

4. Ani de când este director/administrator într-o organizație

Rating	1	2	3	4	5
Ani de conducere	0	≤3	3	4	5

într-o organizație					
--------------------	--	--	--	--	--

5. Studii superioare și experiență în domeniu

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare	Studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență.	Studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență. Experiență în domeniul de activitate al societății.	Studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență. Experiență în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani	Studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență. Experiență în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de peste 7 ani	Studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență. Experiență în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de peste 10 ani

D. GRILA DE PUNTAJ A COMPETENȚELOR ȘI TABELELE DE RATING

Grila de punctaj a competențelor este un instrument folosit pentru măsurarea abilității candidaților de a își demonstra competența în ceea ce privește administrarea, 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 fie aplicată sau să fie demonstrată această competență.
1	Novice	Are o înțelegere a cunoștințelor de bază.
2	Intermediar	Are un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Acest nivel de aptitudine presupune sprijinul unor persoane cu expertiză. <ul style="list-style-type: none"> • Înțelege și discută corect termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență. • Cunoaște și utilizează actele normative aplicabile, regulamente și ghiduri.
3	Competent	Este capabil/ă să îndeplinească funcțiile asociate acestei competențe.

		<p>Poate fi necesar, uneori, sprijinul persoanelor cu expertiză, dar de regulă demonstrează această aptitudine în mod independent.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A aplicat această competență în trecut, cu un minim de ajutor. • Înțelegeți și poate discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.
4	Avansat	<p>Îndeplinește sarcinile asociate acestei aptitudini fără asistență. Este recunoscut/ă în cadrul organizației din care face parte ca expert în această competență, este capabil/ă să ofere ajutor și are experiență avansată în această competență.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau la îmbunătățirile practice, la nivelul de guvernanță a consiliului și la nivelul executiv superior. • Este capabil/ă să interacționeze și să poarte discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiască alte persoane în aplicarea acestei competențe.
5	Expert	<p>Este cunoscut/ă ca expert/ă în acest sector pentru a oferi ajutor și pentru a găsi soluții pentru dileme și probleme complexe legate de această zonă de expertiză.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații. • Este perceput ca expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către consiliul, organizația și/sau alte organizații.

Tabele de rating – Competențe

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

Președinte,
TAMÁS Sándor

Secretar general al județului
SZTAKICS István-Attila

Administrator public
KOVÁCS Ödön

Director executiv
SZÉKELY Réka

Inspector de specialitate,
ROZINKA Szende