



## PROFILUL MEMBRILOR CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE LA S.C “ PARC INDUSTRIAL MUREȘ S.A”

Profilul Consiliului de Administrație la S.C “ Parc Industrial Mureș ” S.A este rezultatul a două componente:

A) Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general și ale consiliului, în particular;

B) Matricea unui profil al consiliului

### A.) ANALIZA CERINȚELOR CONTEXTUALE ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE, ÎN GENERAL ȘI ALE CONSILIULUI, ÎN PARTICULAR

S.C Parc Industrial Mureș S.A s-a constituit în baza prevederilor Legii societăților nr.31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare , prin punerea în aplicare a prevederilor O.G 65/2001 privind constituirea parcurilor industriale, aprobată cu modificări prin Legeanr.490/2002 (acte normative în prezent abrogate).

Societatea este înmatriculată la Registrul Comerțului sub nr.J26-402-2003 și are cod fiscal RO 15349689.

Sediul societății este în Orașul Ungheni, Platforma Vidrasău-Ungheni nr1/G.

Obiectul principal de activitate definit în Statutul societății este “ *administrarea imobilelor pe bază de commision sau contract*”-cod CAEN 6832.

*Pe lângă activitatea principală, Societatea poate efectua și alte activități, înscrise în Statut ca activități secundare.*

Societatea a primit titlul de Parc Industrial prin Ordinul Ministerului Administrației și Internelor nr.110/19.01.2004, în vederea administrării parcului industrial constituit pe terenul cu următoarele caracteristici (conform art.2 alin.1) din Ordin):

- *“este situat în partea nordică a Aeroportului Târgu Mureș, paralel cu drumul European E60(DN15)*
- *are o suprafață de 40,9 ha, din care 25,3 ha se află în domeniul privat al satului Vidrasău, comuna Ungheni, iar 15, 6 ha se află în domeniul privat al satului Chirileu, comuna Sânpaul.”*

*Începând cu anul 2010, SC Parc Industrial Mureș S.A are în administrare Incubatorul de afaceri Mureș, realizat în cadrul Programului Național Multianual 2009-2012, program derulat prin Programul de Dezvoltare al Națiunilor Unite(UNDP).*



*Capitalul social al Societății este în prezent de 1.445.904 lei, împărțit în 578.361 acțiuni, cu o valoare unitară de 2,5 lei/acțiune.*

Consiliul Județean Mureș este acționar majoritar, deținând 91,62% din capitalul social al Societății, diferența de 8,38% fiind împărțită între Consiliile locale ale unităților administrativ teritoriale asociate cu autoritatea publică județeană: Consiliul Local Ungheni, Consiliul Local Sânpaul, Consiliul Local Luduș și Consiliul Local Iernut.

Structura capitalului social se prezintă conform tabelului de mai jos:

Acționari	Nr.acțiuni	Capitalul social subscris	%capital social
Consiliul Județean Mureș	529.889	1.324.723,50	91,62
Consiliul Local Ungheni	20.610	51.525	3,56
Consiliul Local Sânpaul	10.992	27.480	1,90
Consiliul Local Luduș	13.435	33.587,50	2,32
Consiliul Local Iernut	3.435	8.587,50	0,59
TOTAL	578.361	1.445.903,50	100,00

### ***A.I.Poziționarea strategică a Societății***

S.C Parc Industrial Mureș S.A este situată în centrul Transilvaniei, la peste 10 km de municipiul Tîrgu Mureș, în localitatea Vidrasău, în vecinătatea Aeroportului Transilvania.

Este unul din cele 89 de parcuri industriale existente la nivel național și unicul parc industrial al județului Mureș, reprezentând cel mai mare proiect industrial din zonă, fiind rezultatul unui proiect Phare de aproape 6 milioane de euro.

Suprafața de teren primită în administrare de la Orașul Ungheni și Comuna Sânpaul este 447.140 mp, din care: 134.875 mp pe teritoriul comunei Sânpaul (loc.Chirileu) și 277.465mp, pe teritoriul orașului Ungheni(loc.Vidrasău)

Pe lângă terenurile menționate, Societatea mai are în administrare obiectivele de interes județean, realizate în cadrul proiectului de finanțare:

- clădirea administrativă a Parcului Industrial Mureș
- clădiri tehnice(stații de pompare, gospodărie de ape cu rezervor de 500 mc)
- rețea de canalizare menajeră și pluvială



- stație de epurare ape menajere
- drumul de acces și rocade
- centrala termică care deservește clădirile administrației parcului
- post trafo 2x900 KVA

La sfârșitul anului 2018 , conform raportărilor societății , în Parcul industrial Mureș se aflau un număr de 11 firme, cu un număr de 1821 de angajați.

Așteptările autorității publice județene în ceea ce privește rezultatele strategiei de dezvoltare a Parcului Industrial sunt:

- creșterea numărului locurilor de muncă( urmare și a extinderii Parcului);
- stimularea investițiilor directe, autohtone și străine, în industrie, servicii, cercetare științifică , dezvoltare tehnologică și inovare;
- dezvoltarea regională

**Viziunea** autorității este ca, Societatea să devină un vector reprezentativ al dezvoltării regionale sustenabile în zona Transilvaniei, sens în care, misiunea Societății și implicit a Consiliului de administrație este de a promova o politică de investiții și management care să faciliteze dezvoltarea economică în zonă, respectiv atragerea investitorilor și punerea la dispoziția rezidenților Parcului a unei infrastructuri moderne, necesare dezvoltării afacerii.

În ceea ce privește **Tendențele de reglementare și de piață**, pe termen mediu și lung, aducem următoarele precizări:

Înființarea și dezvoltarea Parcurilor industriale a fost un obiectiv strategic, susținut la nivel național și european, scop pentru care s-au acordat fonduri nerambursabile, așa cum a fost și cazul Parcului Industrial Mureș, construit în perioada 2003-2005 în cadrul Programului Phare pentru Coeziune Socială și Economică, Infrastructură Locală și Regională. (Proiectul de finanțare RO0101.03-TM "Parcul Industrial Vidrasău").

În prezent, locul parcurilor industriale publice constituite pe baza investițiilor finanțate din fonduri nerambursabile este luat de parcurile industriale construite și susținute din surse private.

Astfel, orice intenție de finanțare din fonduri publice intră sub incidența legislației europene și naționale a ajutorului de stat.

Pentru ca majorarea capitalului social și realizarea unor investiții din fonduri publice să nu fie considerate ajutor de stat este nevoie de efectuarea Studiului Testului Investitorului Privat Prudent(T.I.P.P.), prin care se va demonstra că autoritatea publică acționează ca un investitor privat în luarea măsurii de a investi, urmând a recupera din profitul generat de investiție, sumele cheltuite.

În activitatea de exploatare, sursele de finanțare sunt veniturile proprii ale Parcurilor industriale, formate în principal din redevențe și taxe de administrare , obținute în urma contractelor încheiate de societatea administrator și operatorii economici, rezidenți ai Parcului .



Pentru a se putea dezvolta și extinde ca arie, Parcurile industriale trebuie să-și diversifice sursele de venituri. Astfel, în condițiile legii, multe parcuri au devenit furnizoare de utilități(energie electrică), asigurându-și în acest mod, venituri și profit în creștere.

În ceea ce privește profilul activităților care se desfășoară în parcurile industriale, tendința este de încurajare și dezvoltare a activităților pentru realizarea de produse cu valoare adăugată ridicată, activități de cercetare științifică, dezvoltare tehnologică și inovare.

În condițiile desfășurării proceselor de producție automatizate cu tehnologii de vârf, se previzionează ca numărul locurilor de muncă existente în parcuri industriale să nu crească constant.

Sectorul de activitate al parcurilor industriale este unul dinamic, ce presupune o permanentă adaptabilitate la cerințele pieței, în continuă schimbare.

În acest context, membrii Consiliului de administrație vor avea cunoștințe specifice sectorului afacerilor și capacitatea de a integra la nivelul societății metodele de organizare și operare practicate de parcurile industriale sustenabile.

Pe lângă cunoștințe de specialitate (tehnice și economice) administratorii vor identifica soluții viabile în cazul unor constrângeri financiare( în perioade de criză economică)

***Consiliul de administrație va avea capacitatea de a uni interesele comerciale ale Societății, cu cele ale autorității publice, respectiv, dezvoltarea regională prin creșterea competitivității economice, stimularea cercetării și inovării”.***

2. Pentru întărirea organizației și pentru a face față concurenței, administratorii vor dovedi capacitatea de importanță strategică, respectiv de :

- planificare strategică;
- leadership;
- management financiar , al investițiilor , precum și
- orientarea către rezultate

Prin Planul de administrare , Societatea va urmări un nou model de afaceri, bazat pe venituri și profit în creștere.

Dacă vechiul model de afaceri s-a bazat la venituri doar pe redevențe și taxe de administrare, se așteaptă ca administratorii să-și probeze abilitatea de a identifica și alte surse de venituri.

#### **A.II Reglementări legale și recomandări de bune practici**

Sistemul de conducere al Societății este unitar.

Consiliul de administrație al S.C Parc Industrial Mureș S.A funcționează în conformitate cu prevederile Secțiunii a 2-a “Administrarea întreprinderilor *publice-societăți comerciale*” din OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice și prevederile Cap.IV- *Organele de conducere și control ale societății* din Contractul de societate și Cap.V- *Consiliul de Administrație* din Statutul Societății, astfel cum au fost actualizate prin H CJ nr.57/26.04.2012 pentru



acordarea unui mandat special reprezentantului Consiliului Județean Mureș în Adunarea Generală a Acționarilor la S.C “ Parc Industrial Mureș “ S.A, privind administrarea societății.

Consiliul de administrație al societății este format din 5 membri(conform HCJ nr.104/2014 prin care a fost redus numărul membrilor CA de la 7 la 5).

Conform art.14 din Contractul de societate “ Adunarea Generală a Acționarilor numește consiliul de administrație , ca organ executiv de conducere a societății. Consiliul de administrație se numește pentru un mandat de 4 ani.

La prima ședință, consiliul de administrație alege dintre membrii săi un președinte. Consiliul de administrație delegă conducerea societății unui director general.

Directorul general nu poate fi și Președinte al Consiliului de administrație.

Directorul general reprezintă societatea în relațiile cu terțe persoane fizice sau juridice, cu autoritățile publice, precum și în justiție. În lipsa motivată a directorului general, atribuțiile de reprezentare vor fi preluate de directorul executiv cu atribuții de marketing al societății , numit de directorul general, în condițiile legii și ale statutului”.

Conform prevederilor OUG 109/2011:

“Art.28

- *alin/(3): “Cel puțin doi dintre membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii economice sau juridice și experiență în domeniul economic , juridic , contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani.*
- *alin.(4): “ În cazul consiliilor de administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile alin.(1) , nu poate fi mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice.*
- *alin.(6):” Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art.138<sup>2</sup> din Legea nr.31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare*
- *alin.(7) “ Mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani. Mandatul administratorilor care și-au îndeplinit în mod corespunzător atribuțiile poate fi reînnoit ca urmare a unui proces de evaluare, dacă prin actul constitutiv nu se dispune altfel. Mandatul administratorilor numiți ca urmare a încetării, sub orice formă, a mandatului administratorilor inițiali coincide cu durata rămasă din mandatul administratorului care a fost înlocuit.”*

Art.33

*O persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 3 mandate de administrator și/sau de membru al consiliului de supraveghere în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României....*

Art.34

- *(1) În cadrul consiliului de administrație ...se constituie **comitetul de nominalizare și remunerare și comitetul de audit.** ...*



- (2) **Comitetul de nominalizare și remunerare** formulează propuneri pentru funcțiile de administratori/membru al consiliului de supraveghere , elaborează și propune consiliului de administrație procedura de selecție a candidaților pentru funcțiile de director sau, după caz, de membru al directoratului și pentru alte funcții de conducere, recomandă consiliului de administrație ....candidați pentru funcțiile enumerate, formulează propuneri privind remunerarea directorilor/membrilor directoratului și a altor funcții de conducere.
- (3) **Comitetul de audit** îndeplinește atribuțiile prevăzute de art.65 din Legea nr.162/2017

„ART. 65

**Comitetul de audit**

(1) **Entitățile de interes public trebuie să aibă un comitet de audit, potrivit legii.**

(2) **Comitetul de audit trebuie să fie un comitet independent sau un comitet al consiliului de administrație sau de supraveghere al entității auditate. Acesta este alcătuit din membri neexecutivi ai consiliului de administrație sau de supraveghere al entității auditate și/sau din membri desemnați de adunarea generală a acționarilor sau asociaților entității auditate sau, pentru entitățile care nu au acționari sau asociați, de un organism echivalent.**

(3) **Cel puțin un membru al comitetului de audit trebuie să dețină competențe în domeniul contabilității și auditului statutar, dovedite prin documente de calificare pentru domeniile respective.**

(4) **Comitetul de audit trebuie să aibă calificările prevăzute de lege în domeniul în care își desfășoară activitatea entitatea auditată.**

(5) **Majoritatea membrilor comitetului de audit trebuie să fie independenți de entitatea auditată. Președintele comitetului de audit este numit de membrii acestuia sau de către consiliul de supraveghere al entității auditate și este independent de entitatea auditată.**

(6) **Fără a aduce atingere responsabilității administratorului entității, membrilor consiliului de administrație/supraveghere, de conducere ori a altor membri care sunt numiți de adunarea generală a acționarilor sau asociaților din cadrul entității auditate, comitetul de audit are, printre altele, următoarele atribuții:**

a) **informează administratorul entității sau membrii consiliului de administrație/supraveghere ai entității auditate, după caz, cu privire la rezultatele auditului statutar și explică în ce mod a contribuit auditul statutar la integritatea raportării financiare și care a fost rolul comitetului de audit în acest proces;**

b) **monitorizează procesul de raportare financiară și transmite recomandări sau propuneri pentru a asigura integritatea acestuia;**

c) **monitorizează eficacitatea sistemelor controlului intern de calitate și a sistemelor de management al riscului entității și, după caz, a auditului intern în**



ceea ce privește raportarea financiară a entității auditate, fără a încălca independența acestuia;

d) monitorizează auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate, în special efectuarea acestuia, ținând cont de constatările și concluziile autorității competente, în conformitate cu [art. 26](#) alin. (6) din Regulamentul (UE) nr. 537/2014;

e) evaluează și monitorizează independența auditorilor financiari sau a firmelor de audit în conformitate cu [art. 21](#) - 25, [28](#) și [29](#) din prezenta lege și cu [art. 6](#) din Regulamentul (UE) nr. 537/2014 și, în special, oportunitatea prestării unor servicii care nu sunt de audit către entitatea auditată în conformitate cu [art. 5](#) din respectivul regulament;

f) răspunde de procedura de selecție a auditorului financiar sau a firmei de audit și recomandă adunării generale a acționarilor/membrilor organului de administrație sau supraveghere auditorul financiar sau firma/firmele de audit care urmează a fi desemnată/desemnate în conformitate cu [art. 16](#) din Regulamentul (UE) nr. 537/2014, cu excepția cazului în care se aplică [art. 16](#) alin. (8) din Regulamentul (UE) nr. 537/2014.

(7) Entitățile ale căror situații financiare anuale sunt supuse, potrivit legii, auditului statutar sunt obligate să organizeze și să asigure exercitarea activității de audit intern, potrivit cadrului legal.

#### **Atribuții, răspunderi și competențe ale Consiliului de administrație**

Consiliul de administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al Societății și își desfășoară activitatea în conformitate cu Statutul (Anexa la HCJ nr.57/2012) și cu prevederile legale în materie, având, în principal, următoarele atribuții, răspunderi și competențe (prevăzute la art.32 din Statut):

a. aprobă regulamentul de organizare și funcționare a societății;

b. convocă Adunarea Generală Extraordinară a Acționarilor ori de câte ori este nevoie;

c. numește directorul general și stabilește remunerația acestuia, în limitele generale prestabilite de AGA prin hotărâre;

d. angajează și concediază personalul în cadrul competențelor aprobate și stabilește drepturile și obligațiile acestuia, în conformitate cu Regulamentul intern;

e. stabilește îndatoririle și responsabilitățile salariaților societății comerciale și ale compartimentelor;

f. aprobă operațiunile de încasări și plăți, potrivit competențelor acordate;



*g. aprobă operațiunile de cumpărare și vânzare de bunuri, potrivit competențelor aprobate;*

*h. aprobă încheierea de contracte de închiriere (luarea sau darea cu chirie), în limita competențelor aprobate;*

*i. stabilește tactica și strategia de marketing;*

*j. aprobă încheierea sau rezilierea contractelor potrivit competențelor acordate;*

*k. supune anual Adunării Generale a Acționarilor raportul cu privire la activitatea societății, bilanțul și contul de profit și pierderi pe anul precedent, în termenele reglementate de Codul fiscal.*

De asemenea, Consiliul de administrație supune anual aprobării Adunării Generale a Acționarilor un proiect de program de activitate și un proiect de buget al societății pentru anul următor.;

I. rezolvă orice alte probleme stabilite de Adunarea Generală a Acționarilor

Funcția de administrator se exercită în baza contractului de mandat, având ca obiect administrarea Societății, care constituie anexă la actul administrativ de numire.

Membrii consiliului de administrație își exercită mandatul cu prudența și diligența unui bun administrator.

Membrii consiliului de administrație nu vor divulga informațiile confidențiale și secretele comerciale ale Societății, la care au acces în calitate lor de administratori. Această obligație le revine și după încetarea mandatului de administrator.

Activitatea administratorilor este supusă evaluării anuale de către Consiliul Județean Mureș și vizează execuția contractului de mandat și a planului de administrare.

Nu pot fi administratori persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile ori 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.

## **B. MATRICEA PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE**

Matricea Consiliului de administrație este definită în Normele Metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobate prin HGR 722/2016 ca





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

### Descrierea matricei

#### 1. Descrierea coloanelor matricei

**A. Criterii-** Pe coloana A se înscriu criteriile, care reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din matricea consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a candidaților pentru postul de membru în consiliu.

**B. Pe coloana B se înscrie sintagma **Obligatoriu (Oblig.)** sau **Opțional (Opt.)****

Se precizează astfel dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (obligatoriu) sau nu (opțional).

**C. Ponderea (0 - 1)**

Pe coloana C se înscrie ponderea, respectiv, 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**

Pe coloana D se trec administratorii actuali.

**E. Candidați nominalizați**

Pe coloana E se înscriu funcțiile vacante și ulterior candidații sau/și administratorii nominalizați, (Nume, Prenume) ordonați alfabetic.

**F. Totaluri**

Pe coloana F se înscriu totalurile, pe criterii și pe rânduri, precum și totalurile ponderate, pragul minim colectiv și pragul curent colectiv

(i) **Total**

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

(ii) **Total ponderat**

Valoarea totală ponderată a unui anumit criteriu pentru administratorii și candidații nominalizați [calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloană multiplicată cu ponderea criteriului (prevăzută la punctul C)].

(iii) **Pragul minim colectiv**

Nivel procentual din potențialul maxim al competențelor individuale agregate care trebuie îndeplinite de toți membrii consiliului, pentru îndeplinirea capacităților necesare consiliului ca întreg (calculat ca punctaj minim acceptat pentru criteriu în total / [numărul candidați sau membri x punctajul maxim] x 100).

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



## 2. Descrierea rândurilor matricei

**Competențele** se înscriu cu indicatori asociați, distinct pe rânduri și reprezintă combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator. Grila de punctaj este de la 1 până la 5.

### Trăsături

Reprezintă o calitate distinctă sau caracteristică a individului.

Grila de punctaj este de la 1 până la 5.

### Alte condiții eliminatorii

Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise.

Grila de punctaj este de la 1 până la 5.

### 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].

### Subtotal ponderat

Însumarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.  $\Sigma(\text{punctaj criteriu} * \text{pondere criteriu})$

### Total

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

### Total ponderat

Suma Subtotalurilor ponderate [prevăzute la punctul (ii)].

### Clasament

Clasificarea candidaților nominalizați pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.

## CRITERII UTILIZATE ÎN CADRUL MATRICEI- descriere și indicatori asociați

Toate CRITERIILE folosite în cadrul matricei sunt descrise și asociate cu indicatori, care sunt folosiți pentru a evalua membrii în funcție ai consiliului, dar și candidații, folosind grilele de punctaj, înainte de publicarea anunțului de selecție.

### Grila de punctaj a criteriilor

Grila este un instrument folosit pentru măsurarea abilității unei persoane de a-și demonstra competența în ceea ce privește consiliul, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la “limitat” la “expert”, conform situației prezentate mai jos:



Scor	Nivel de competența	Descriere
DA/NU		Îndeplinește sau nu cerința.
1	Novice	Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază.
2	Intermediar	Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijin extern. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Înțelegeți și puteți discuta termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență;</li> <li>• Faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri.</li> </ul>
3	Competent	Sunteți capabil/a să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul persoanelor cu mai multă experiență, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor;</li> <li>• Înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.</li> </ul>
4	Avansat	Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistență. Sunteți recunoscut/a în cadrul organizației curente ca un (o) expert(a) în această competență, sunteți capabil/a să oferiți ajutor și aveți experiență avansată în această competență. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernare a consiliului și nivel executiv superior;</li> <li>• Sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.</li> </ul>
5	Expert	Sunteți cunoscut/ă ca un (o) expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații;</li> <li>• Sunteți privit/ă ca un (o) expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către consiliul, organizația și/sau organizațiile din afară.</li> </ul>



În cadrul matricei Consiliului de administrație al S.C Parc Industrial Mureș S.A , s-au stabilit următoarele criterii:

## I.COMPETENȚE

### 1.Competențe specifice sectorului de activitate

#### 1.1 Cunoștințe specifice sectorului

Descrierea criteriului: cunoaște sectorul de activitate în care funcționează societatea parc industrial, stăpânește terminologia în domeniu, legislația specifică, modele și strategii de afaceri și poate articula poziționarea competitivă a societății în raport cu alte întreprinderi din sector.

*Indicatori asociați:*

- a) Familiarizat cu strategiile și modelele de afaceri potrivite sectorului în care operează societatea administrator al Parcului Industrial;
- b) Înțelege peisajul competitiv, poziția sa pe piață și modul în care concurența influențează societatea și întregul sector.
- c) Este la curent cu tendințele actuale și viitoare, luând în considerare factorii diverși, (sociali, politici, tehnologici, științifici, economici, ecologici), care pot influența evoluția sectorului.

*Capacitatea de a integra în societate principiile de acțiune și metodele de organizare și operare specifice operatorilor din domeniu*

*Descrierea criteriului* :Capacitate de optimizare a proceselor cheie ale structurii societății și de a elabora sau de a aduce la zi proceduri operaționale care să permită introducerea în activitatea de operare a bunelor practici internaționale în domeniu

*Indicatori asociați:*

- a) *Se preocupă să introducă standardele de calitate în procedurile operaționale*
- b) Identifică acele bune practici naționale și internaționale care pot fi realist integrate in activitatea societății
- c) face diligentele necesare pentru ca procedurile operationale ale societății să fie aduse la zi și să fie respectate
- d) face frecvent benchmarking între practicile utilizate și cele folosite de alte parcuri industriale asemanatoare si operationalizează concluziile acestor analize

*1.3 Capacitatea de a integra în societate imperativele de risc ale posibilelor crize economice*

*Descrierea criteriului:* Capacitatea de a înțelege și accepta riscurile economiei de piață mai ales în condiții de criză economică, și de a le aplica cu toate consecințele lor tehnice, financiare, comerciale și umane.

*Indicatori asociați:*

- a) Conștientizează riscurile specifice societăților ce administrează parcuri industriale;



- b) Înțelege necesitatea integrării acelor măsuri de protecție dictate de evoluția riscurilor
- c) face demersurile necesare pentru a integra în buget, în organigramă, în planul de achiziție, în planul de formare, consecințele adoptării măsurilor de protecție a societății
- d) se asigură că procedurile operaționale impactate de măsurile de protecție sunt aduse la zi și respectate
- e) integrează în comunicarea externă către clienți/rezidenți ai Parcului beneficiile pe care aceștia le au , urmare a măsurilor luate

#### *1.4 Capacitatea de a uni interesele autorității publice tutelare și ale Societății*

*Descrierea criteriului:* Capacitatea de a înțelege viziunea și interesele autorității, de a le armoniza cu interesul comercial al Societății

##### *Indicatori asociați*

- a) Este în permanență la curent cu rezultatele la zi ale Societății
- b) Organizează fluxul informațional managerial în așa fel încât să aibă la dispoziție în permanență un tablou de bord în timp real care să-i poată permite stabilirea unor elemente realiste de negociere
- c) Oferă o imagine clară asupra necesităților organizaționale viitoare

## **2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnică**

### *2.1 Planificare strategică*

*Descrierea criteriului:* Are capacitatea de a elabora, plecând de la misiunea și viziunea organizației, obiective strategice și planuri strategice care să conducă la atingerea acestora, are capacitatea de a integra obiectivele strategice în obiective operaționale și de a elabora planuri pe termen mediu. Are capacitatea de a elabora și implementa planuri de acțiune pe termen scurt și capacitatea de a revizui periodic planurile elaborate în funcție de evoluție.

##### *Indicatori asociați*

- a) Bazându-se pe viziunea sa și pe așteptările autorității publice tutelare elaborează planuri strategice fezabile.
- b) Inițiază și coordonează elaborarea planurilor pe termen mediu și lung în care prevede ca alternative minim worst, best și most probable case scenario.
- c) Înțelege și utilizează în întreaga sa complexitate sistemul de management prin obiective. Știe să definească obiective interdependente pentru a se asigura că părți ale organizației vor avea interesul să conlucreze în sensul atingerii acestora
- d) Frecvent elaborează planuri de acțiune pe termen scurt pe care le corelează cu planurile pe termen mediu și lung.



Utilizează în mod curent ciclul PDCA (Plan-Do-Check-Act) revizuire trimestrial obiectivele și planurile care le conțin.

## 2.2 Leadership

*Descrierea criteriului:* Are capacitatea de a-i convinge pe membrii organizației să dorească să depună eforturile susținute necesare pentru atingerea obiectivelor strategice și operaționale ale regiei

*Indicatori asociați:*

- a) Stăpânește perfect procesul de persuasiune și îl utilizează frecvent pentru a-i inspira pe colaboratorii săi, cărora le împărtășește viziunea sa asupra organizației;
- b) Se folosește de exemplul personal pentru a seta regulile de disciplină, pentru a seta standardele de performanță, pentru a-i inspira pe colaboratorii săi și a-i determina să facă eforturi și mai mari pentru dezvoltarea lor;
- c) Evaluează permanent performanța angajaților săi ținând cont de contextul în care a fost obținută și face presiuni pentru ca sistemul de remunerare să poată recompensa performenții;
- d) Are capacitatea de a descrie cheia motivațională a colaboratorilor săi și știe să-i motiveze ;
- e) Celebrează victoriile organizației știind că astfel își motivează colaboratorii. Este permanent implicat și deseori entuziast și știe să împărtășească entuziasmul său colaboratorilor;
- f) Are o bună viziune pe termen lung, știe să formuleze obiective și planuri strategice și știe să își folosească întreaga sa capacitate de persuasiune pentru a împărtăși această viziune și planurile strategice celorlalți membri ai organizației;
- g) Nu numai că respectă strict spiritul tuturor regulilor și procedurilor organizației, dar are o contribuție importantă în adaptarea permanentă a setului de reguli și proceduri în funcție de cerințele interne și externe organizației făcând și efortul constant de a-i inspira și pe ceilalți în sensul respectării lor.

## 2.3 Management financiar

*Descrierea criteriului:* cunoaște cerințele privind guvernanta financiară și a practicilor de management financiar actual, inclusiv responsabilitățile ce decurg din planificarea financiară, auditul financiar și raportarea financiară

*Indicatori asociați:*

- a) Fundamentează o analiză financiară prealabilă al carei obiectiv constă în diagnosticarea stării de performanță financiară a întreprinderii la încheierea exercitiului;
- b) Asigurarea resurselor de finanțare, de susținere a manevrelor strategice pentru a putea crea putere economică

## 2.4 Managementul investițiilor



*Descrierea criteriului:* Capacitatea deciziei de a investi pentru dezvoltarea obiectivelor existente sau realizarea unor noi, luând în considerare incertitudinea și riscul implicate în proiect

*Indicator asociat:*

a) Deține capacitatea de a risca în mod benefic, astfel încât profitabilitatea companiei să crească, fără a pune în pericol situația economică.

### *2.5 Managementul proiectelor finanțate prin fonduri structurale*

*Descrierea criteriului:* Capacitatea de atragere și implementare a proiectelor cu finanțare nerambursabilă

*Indicator asociat:*

a) Pune în aplicare a cunoștințele, aptitudinile, instrumentele și tehnicile specifice activităților orientate spre proiecte, astfel încât să fie atinse sau chiar depășite așteptările și cerințele proiectelor

### *2.6 Orientarea către rezultate*

*Descrierea criteriului:* Capacitatea de a înțelege și de a aplica principiile, metodele și tehnicile moderne de management pentru a obține avantaje competitive și compania să reziste în mecanismele concurențiale.

Capacitatea de a identifica talentele atât în organizație cât și în afara ei, de a le atrage pe cele din exterior și de a le reține pe cele din interior prin planuri de recompensare, dezvoltare și de succesiune absolut personalizate. Capacitatea de a lua măsurile necesare pentru a asigura nivelul optim de competență al organizației necesar pentru atingerea obiectivelor strategice ale acesteia.

Capacitatea de a măsura și optimiza în permanență climatul social, de a rezolva sau elimina conflictele organizaționale, de a dezvolta cultura organizațională, de a derula procese de negociere socială integrativă și de a pune bazele și a conserva un dialog social deschis, centrat pe interesul social.

*Indicatori asociați:*

a) Competențe de leadership accentuate, nu concepe ca o activitate începută să nu aibă finalul scontat.

b) Capacitatea de asumare a responsabilităților și depunerea, în mod constant, a unui efort pentru a atinge rezultatele propuse.

c) Capacitatea de auto-motivare, de perseverență chiar și atunci când cei din jur renunță, investire de timp și resurse pentru atingerea obiectivelor prestabilite în timpul stabilit.

## **3. Competențe de guvernare corporativă**

### *3.1 Management prin obiective*

*Descrierea criteriului:* Capacitatea de a urmări permanent progresul activităților planificate și evoluția rezultatelor și de a lua din timp măsurile corective ce se impun; capacitatea de a elabora, implementa și utiliza instrumente performante de control intermediar pe procesele cheie ale organizației.



Indicatori asociați:

- a) Are o foarte buna capacitate de anticipare a nevoilor de schimbare, ceea ce-i permite să planifice în detaliu și din timp procese de schimbare pe care le implementează fără presiunea timpului.
- b) Are calitatea de a „vinde” schimbarea în organizație ca fiind o adevarată oportunitate.

### 3.2 Organizarea și optimizarea proceselor

*Descrierea criteriului: Capacitatea de a vizualiza, înțelege, evalua și îmbunătăți permanent procesele și fluxurile atașate pe care le coordonează*

Indicatori asociați:

- a) Vizualizează toate procesele organizației, fluxurile atașate și în plus vizualizează și interacțiunile dintre acestea, sesizând punctele de intersecție ce pot genera conflicte sau scăderi ale performanței.
- b) Vizualizează ansamblul de proceduri ale organizației și are flexibilitatea de a le revizui periodic de îndată ce procesele aferente au fost îmbunătățite, având grijă să actualizeze și toate interferențele.
- c) Stăpânește și utilizează eficient metode eficace de îmbunătățire a proceselor.

### 3.3 Managementul resurselor și al talentelor

*Descrierea criteriului: Capacitatea de a investi resursele puse la dispoziție luând în considerare riscurile aferente. Capacitatea de a identifica talentele atât în organizație cât și în afara ei, de a le atrage pe cele din exterior și de a le reține pe cele din interior prin planuri de recompensare, dezvoltare și de succesiune absolut personalizate. Capacitatea de a lua măsurile necesare pentru a asigura nivelul optim de competență al organizației necesar pentru atingerea obiectivelor strategice ale acesteia.*

Indicatori asociați:

- a) Consideră că resursele umane sunt cele mai importante resurse ale unei organizații, ca urmare se implică personal și în activități de dezvoltare a talentelor (formare, coaching, mentoring) a căror eficiență o urmărește monitorizând un set de indicatori cheie de performanță.
- b) Știe să își utilizeze calitățile de lider și pune presiunea necesară pe procesele de recompensare pentru a menține în organizație adevăratele talente. Se asigură că fiecare specialist cheie din organizație are alături cel puțin un talent care în viitor să îi poată prelua rolul.

### 3.4 Managementul performanței

*Descrierea criteriului: Capacitatea de a urmări permanent progresul activităților planificate și evoluția rezultatelor și de a lua din timp măsurile corective ce se impun; capacitatea de a elabora, implementa și utiliza instrumente performante de control intermediar pe procesele cheie ale organizației; capacitatea de a identifica și de a lua măsurile necesare pentru a elabora, implementa și a optimiza continuu procesul de management al performanței organizației; capacitatea de a armoniza*





prin decizii inspirate performanța în plan individual cu cea în plan colectiv; Capacitatea de a identifica și recompensa performanța și performerii; Capacitatea de a instaura o cultură a calității, a dezvoltării durabile și a performanței în întreaga regie. Capacitatea de a transmite în exterior orientarea către performanță, dezvoltare durabilă și calitate a regiei.

*Indicatori asociați:*

- a) Înțelege pe deplin importanța asumării rolului de monitorizare și control, controlează periodic progresul asupra obiectivelor, monitorizează inputul, outputurile și funcționarea proceselor și în plus, incită părți ale organizației spre autocontrol, responsabilizându-le astfel;
- b) Utilizează frecvent ciclul PDCA revenind asupra obiectivelor sau a planurilor pe care le corectează în funcție de evoluția înregistrată în primele etape de implementare;
- c) Constată existența și după caz crează sau optimizează sisteme eficiente de monitorizare și control în care, capturează periodic informațiile esențiale care să permită urmărirea evoluției indicatorilor cheie de performanță ce descriu starea proceselor cheie ale organizației (balanced scorecard).
- d) Susține implementarea și optimizarea permanentă a sistemului de management al performanței în cadrul regiei, corelându-l cu evoluția indicatorilor cheie de performanță conținuți de balanced scorecard.
- e) Este în permanență în căutarea de metode creative de creștere a performanței atât în plan individual cât și de grup și face demersurile necesare pentru implementarea celor mai eficiente dintre ele.
- f) Elaborează și stabilește obiective de performanță intercorelate (individual-grup).
- g) Face eforturile necesare pentru a implementa în cadrul companiei un sistem performant și echitabil de recompensare a performanței, în acord cu legislația muncii în vigoare dar și cu cele mai bune practici internaționale de management.
- h) Este preocupat și face demersurile necesare pentru a integra calitatea, dezvoltarea durabilă și performanța în rândul valorilor, normelor și al regulilor societății.

#### **4. Competențe sociale și personale**

##### **4.1 Capacitate de relaționare**

*Descrierea criteriului:* Capacitatea de a da și a primi feedback echilibrat; capacitatea de a-și exprima asertiv punctele de vedere.

*Indicatori asociați:*

- a) Are un ritual în a da permanent feedback și folosește acest instrument pentru a-și motiva colaboratorii și pentru a-i determina să-și crească în continuare performanța.
- b) Își incită colaboratorii să-i dea feedback și-l folosește pentru a răspunde mai bine la nevoile de leadership ale acestora

##### **4.2 Capacitatea de a influența, convinge și motiva**



*Descrierea criteriului:* Capacitatea de a determina pe ceilalți indivizi să gândească sau să comită un lucru pe care, singuri nu l-ar gândi sau realiza

*Indicatori asociați:*

a) Deține toate argumentele necesare pentru a-și pune în aplicare obiectivele profesionale; are capacitatea de a încuraja și de a convinge pe ceilalți fără a pune presiuni

#### 4.3 Negociere. Capacitate managerială

*Descrierea criteriului:* eficiență în negocierea de înțelegeri prin care se obțin rezultatele dorite într-o manieră ce demonstrează respect și integritate

*Indicatori asociați:*

- a) Poate negocia cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe
- b) Poate soluționa diferențele cu minimum de impact
- c) Poate obține concesii fără a deteriora relațiile
- d) Poate fi direct și puternic dar și diplomat
- e) Câștigă cu ușurință încrederea
- f) Are un bun simț al momentului

### 5. Experiența pe plan local și național

#### 5.1 Experiența pe plan local și național

*Descrierea criteriului:* Candidatul are experiență similară dovedită ca membru în consilii de administrație în companii ce activează la nivel local.

*Indicatori asociați*

Rating	1	2	3	4	5
Experiență similară pe plan local și național	Niciun mandat de membru într-un consiliu de administrație, minimă experiență managerială la nivel operațional	1 mandat de membru într-un consiliu de administrație, sau experiență managerială la nivel operațional	2 mandate de membru într-un consiliu de administrație, și/sau experiență relevantă de middle manager	3 mandate de membru într-un consiliu de administrație, și/sau minimă experiență la nivel de top management	4 mandate de membru într-un consiliu de administrație, și/sau experiență ca top manager

## II. TRĂSĂTURI

### 6. Reputația personală și profesională

#### 6.1 Credibilitate

*Descrierea criteriului:* Capacitatea de a oferi încredere și siguranță în relația cu colaboratorii/colegii/clientii prin intermediul unei atitudini corespunzătoare și fair play.



#### *Indicatori asociați:*

- a) evitarea prezentării unei liste de beneficii care nu are nicio relevanță asupra activității clientului;
- b) documentare eficientă și realistă despre nevoile clientului vizat, apoi oferirea de soluții pentru a le acoperi;
- c) promisiuni oferite care să corespundă în totalitate cu realitatea;
- d) abilitatea de a spune NU în situațiile în care se impune un refuz pentru a nu oferi promisiuni în zadar ce nu pot fi respectate în final;
- e) ajutarea clientului să beneficieze în condiții optime de produsul sau serviciul oferit, în cel mai scurt timp

#### **6.2 Capacitatea de asumare a responsabilităților**

*Descrierea criteriului:* Capacitatea de a accepta erorile sau după caz, deficiențele proprii activități și de a răspunde pentru acestea; capacitatea de a învăța din propriile greșeli

#### *Indicatori asociați:*

- a) Are un comportament asumat, nu caută vinovați pentru erorile sau eșecurile proprii, și găsește totodată soluții de ieșire din impas; nu se panichează în situații de criză.

#### **6.3 Creativitatea**

*Descrierea criteriului:* Capacitatea de a construi concepte noi, de a găsi soluții noi, inovatoare în majoritatea situațiilor și de a alege căi neexplorate de acțiune

#### *Indicatori asociați:*

- a) viziune globală asupra unor situații;
- b) capacitate de a ieși rapid din situații de criză;
- c) capacitatea de a rezolva probleme

### **7. Integritate**

#### **7.1 Integritate**

*Descrierea criteriului:* Se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relațiile cu ceilalți și cu Regia

#### *Indicatori asociați:*

- a) Respectarea Codului de etică al Regiei, aplicabil nu numai angajaților acesteia ci și membrilor Consiliului de administrație
- b) Denunțarea conflictelor de interese definite conform legii și a regulamentelor interne.
- c) Nedivulgarea informațiilor confidențiale și sensibile, menținerea discreției cuvenite, precum și deținerea și menținerea unei reputații profesionale excelente

### **8. Expunere politică**

#### **8.1 Lipsa expunere politică**



*Descrierea criteriului: Măsura în care este expus din punct de vedere politic*

*Indicatori asociați:*

Rating	1	2	3	4	5
Expunere politică	Foarte expus	Expus în mare măsură	Expus oarecum	Expus în mică măsură	Deloc expus

### **9. Aliniere cu scrisoarea de așteptări a autorității**

#### **9.1 Aliniere cu scrisoarea de așteptări a autorității**

*Descrierea criteriului: Capacitatea de a răspunde la dezideratele Consiliului Județean Mureș exprimate în Scrisoarea de așteptări*

*Indicatori asociați*

Rating	1	2	3	4	5
Aliniere cu Scrisoarea de așteptări a autorității tutelare	Intenția exprimată nu se aliniază deloc cu scrisoarea de așteptări a autorității	Intenția exprimată se aliniază în mică măsură cu scrisoarea de așteptări a autorității	Intenția exprimată se aliniază oarecum cu scrisoarea de așteptări a autorității	Intenția exprimată se aliniază în mare măsură cu scrisoarea de așteptări a autorității	Intenția exprimată se aliniază complet cu scrisoarea de așteptări a autorității

### **III. CERINȚE PRESCRIPTIVE ȘI PROSCRIPTIVE**

*Reprezintă cerințe obligatorii de conformitate administrativă, (eliminatorii) pentru care nu se aplică ponderi.*

10. Studii de lungă durată finalizate cu diplomă de licență în cadrul unei instituții de învățământ superior (tehnice, juridice, economice)

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

12. Înscrieri în cazierul judiciar

13. Înscrieri în cazierul fiscal



Intocmit: Monica Dohotariu, consilier Comp.Patrimoniu, Serv.Publice și Guvernanță Corporativă