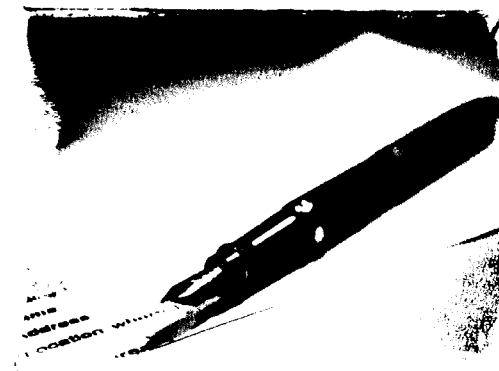


TRANSFORMAREA ASF



TRANSFORMAREA ASF

- I. Suport consultanță de specialitate**
- II. Hotărâri ale Consiliului**
- III. Impactul financiar**
- IV. Politica salarială**
- V. Recomandările Băncii Mondiale**
- VI. Direcții Strategice pentru Piețe**



I. Suport și consultanță de specialitate

❖ **BANCA NAȚIONALĂ A ROMÂNIEI**

❖ **BANCA MONDIALĂ**

❖ **PwC**

❖ **HAY GROUP**

❖ **DELLOITTE & TOUCH**

❖ **ȚUCA, ZBÂRCEA ȘI ASOCIAȚII**



pwc

Deloitte

Hay Group

II. Hotărâri ale Consiliului

- 1. Regulamentul de organizare și funcționare**
- 2. Politica de recrutare și promovare**
- 3. Codul de etică și integritate**
- 4. Organigrama și Statul de Funcții**
- 5. Planul de încetare voluntară**



II.1 Regulamentul de organizare și funcționare

- ☐ Stabilește și reglementează misiunea, obiectivele, valorile și politicile unificate
- ☐ Separă atribuțiile Consiliului și ale Comitetului Executiv (format din membri executivi ai Consiliului)
- ☐ Integrează funcțiile suport: Operațiuni IT, Juridic, Resurse Umane, Comunicare, Financiar, Administrativ – la nivelul ASF
- ☐ Centralizează funcția de protecție a consumatorilor și prelucrare a petițiilor
- ☐ Întărește funcția de supraveghere și control la nivelul celor trei Sectoare
- ☐ Unifică funcțiile de Reglementare și Autorizare la nivelul Sectoarelor
- ☐ Inițiază Direcția Strategie și Stabilitate Financiară
- ☐ Reduce nivelele ierarhice la trei.

II.2 Politica de recrutare și promovare

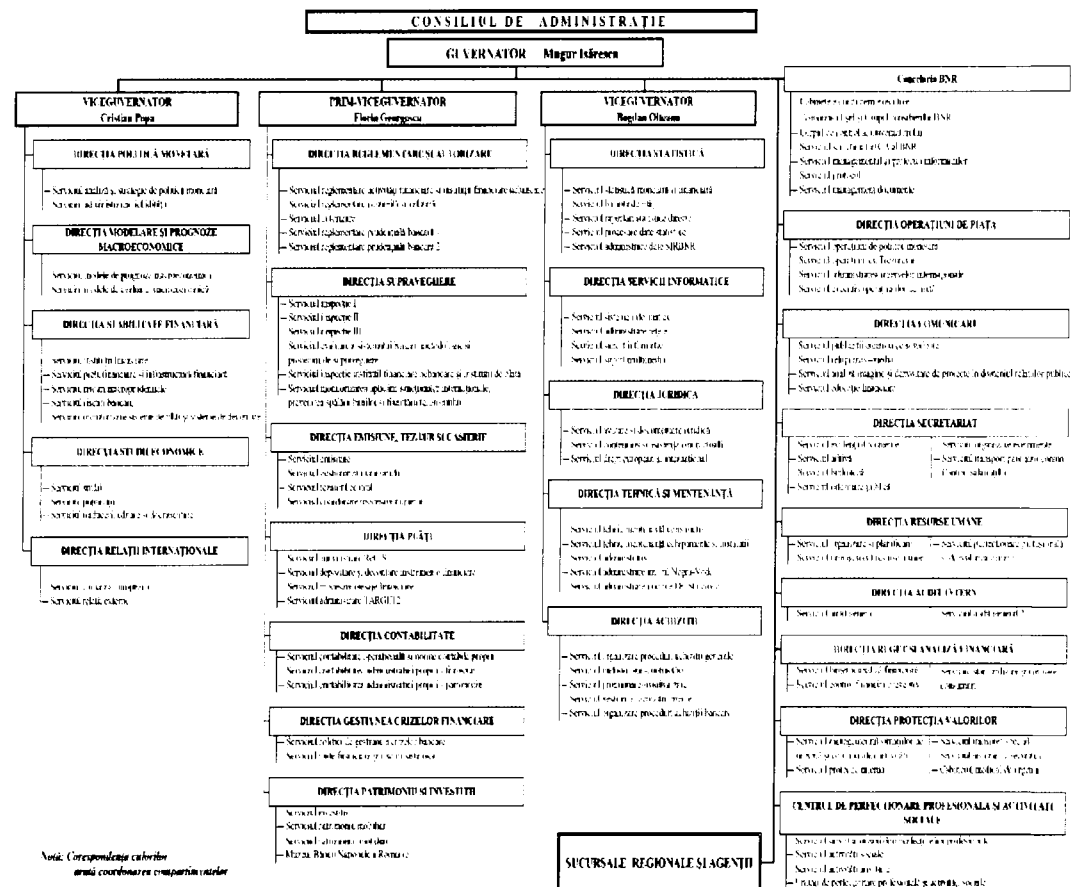
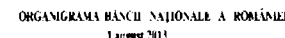
- ☐ Institue concursul și impune mediatizarea internă și externă a posturilor vacante, în vederea selectării celor mai buni profesioniști pentru ocuparea acestora
- ☐ Introduce interviul preliminar/testul profesional general, evaluarea compatibilității candidaților cu postul, testarea psihometrică, precum și interviul socio-profesional final, în vederea ocupării postului scos la concurs
- ☐ Pentru funcțiile de conducere, limba engleză este obligatorie
- ☐ Lansează Programul Tinere Talente, destinat atât persoanelor din interiorul organizației, cât și celor din afara ei, ca oportunitate pentru dezvoltarea personală și profesională



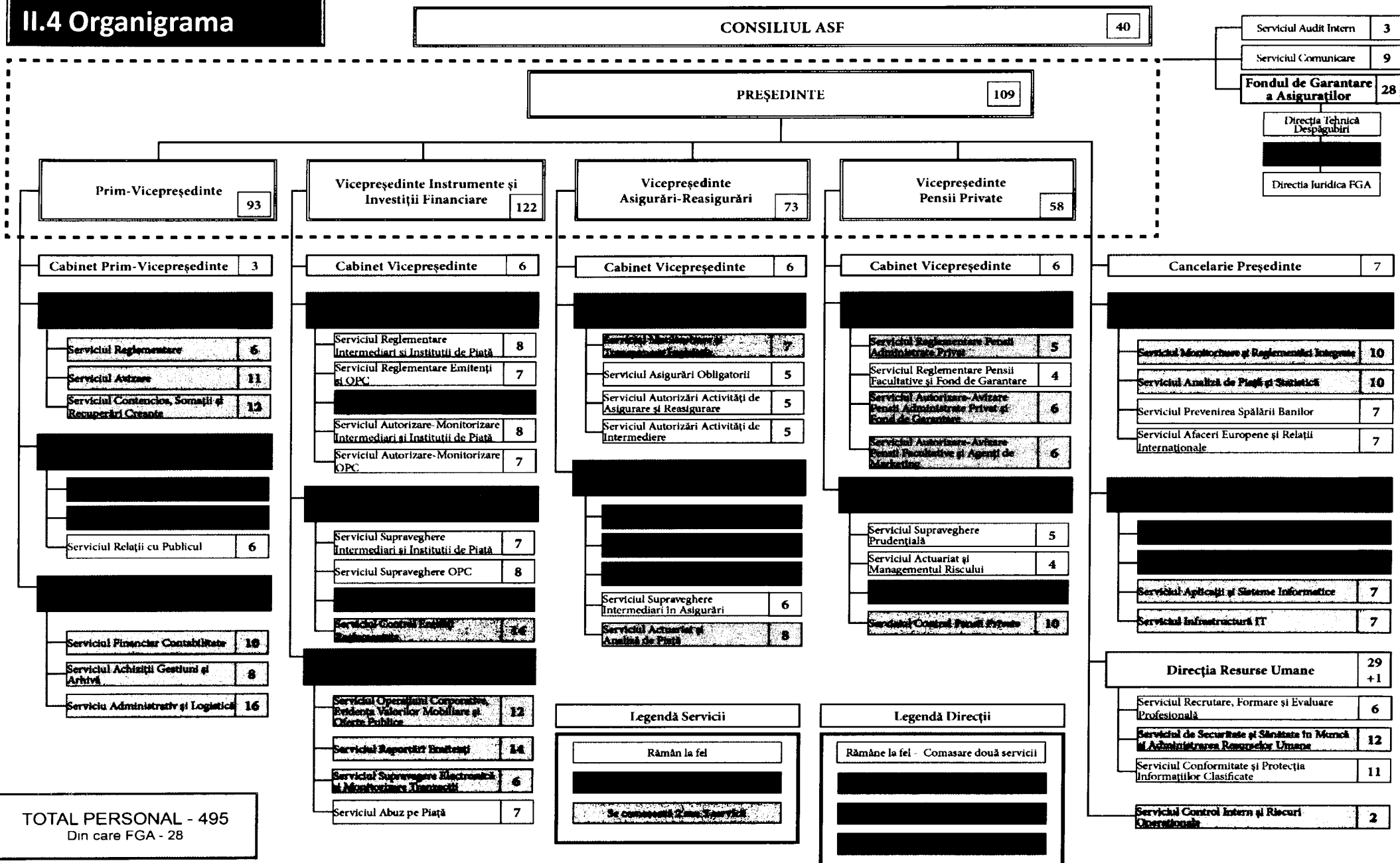
II.3 Codul de etică și integritate

- ☐ Stabilește normele de conduită profesională necesare realizării unor raporturi sociale și profesionale corespunzătoare creării și menținerii prestigiului ASF
- ☐ Reglementează conflictul de interese, informațiile clasificate, informațiile privilegiate, interesul personal, conduita, regimul cadourilor și relațiile de rudenie în cadrul ASF

- ☐ Introduce Codul Vestimentar
- ☐ Personalul ASF are obligația de a se conforma dispozițiilor codului și să completeze o serie de declarații pe răspundere (participații, cadouri, rudenie, interese)



II.4 Organigrama



II.4 Organigrama și Statul de Funcții

- ☐ Reduce numărul direcțiilor de la 25 la 13 (56%)
 - Fiecare direcție va avea între 30-40 salariați
- ☐ Reduce numărul serviciilor de la 102 la 53 (51%)
 - Fiecare serviciu va avea 9-10 salariați
- ☐ Desființează pozițiile de șef departament (6) și de director adjunct (24)
- ☐ Reduce numărul total al consilierilor de la 33 la 10 (70%)
- ☐ Reduce numărul pozițiilor de conducere cu 91, de la 161 la 70 (~58%)
- ☐ Reduce numărul total al personalului ASF LA 467 (20%)
- ☐ Fondul de Garantare a Asiguraților reduce numărul de personal, de la 36 la 28 și a funcțiilor de conducere, de la 10 la 4

P/PvP/VP

~~Șef departament~~

Director

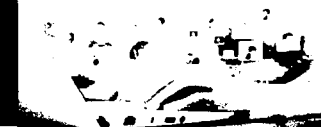
~~Director adjunct~~

Șef serviciu

II.5 Plan de încetare voluntară

- ☐ Încetează de drept raporturile de muncă 8 salariați, până la sfârșitul anului 2014
- ☐ Au optat pentru încheierea voluntară a raporturilor de muncă, până la 30 septembrie, 91 angajați ASF, din care:
 - Consilieri/consultanți – 14
 - Sectorul de Piețe de Capital – 21
 - Sector Economic și Administrativ – 21
 - Sector Asigurări – 12
 - Sector Pensii Private – 6
 - Persoane de conducere – 3
- ☐ Efortul financiar total – 13,296,904 lei (cu 2 milioane lei sub buget)
 - sume nete plătite angajaților – 9,267,709 lei
 - contribuții la stat – 4,029,194 lei
- ☐ Au optat pentru încheierea raporturilor de muncă cu Fondul de Garantare Asiguraților 7 salariați – efort financiar de 606,782 lei

III. Impactul Financiar



INDICATORI	2013	2014	% 2014/2013	2015	2015/2014	
				(previzionate după adoptarea măsurilor privind reorganizarea)	sume absolute	%
	3	4	5=4/3*100-100	6	7=6-4	8=6/4*100-100
1. Cheltuieli anuale de personal	121,446,110	118,258,403	-3	86,256,508	-32,001,895	-27
% în total venituri	87%	80%	-7%	58%		-22%
% în total cheltuieli	81%	76%	-5%	58%		-18%
2. Cheltuieli anuale cu deplasări externe și de protocol	2,441,473	1,575,450	-35	1,575,450	0	0
3. Prime și alte drepturi de natură salarială (exclusiv sporuri)	26,295,314	7,252,218	-72	5,208,045	-2,044,173	-28
% în total venituri	19%	4.90%	-14%	4%	-1%	
% în total cheltuieli	18%	4.66%	-13%	4%	-1%	

IV. Politica salarială

- 1. OG 93/2012 - Art. 15, al 3: Nivelul remunerației Consiliului ASF depăși remunerația Consiliului de Administrație al BNR**
 - **Cheltuielile totale cu salariile și compensațiile membrilor Consiliului redus cu 75% în 2014 , față de 2013 (la 5mil., de la 20 mil.)**
 - **În semestrul II 2014, salariile și indemnizațiile individuale ale membrilor Consiliului s-au reajustat sub nivelul BNR, înregistrând o scădere cu 40% față de 2013**
- 2. Art. 15, al. 2: Consiliul ASF stabilește remunerarea personalului angajat, luarea în considerare a nivelului remunerației acordate unor poziții și funcții similare pe piața financiară. Raportul Hay atașat.**

V. Recomandările Băncii Mondiale

- ☐ Reducerea numărului membrilor Consiliului la 7
- ☐ Desființarea funcției de Prim-Vicepreședinte
- ☐ Membrii Consiliului să devină neexecutivi, cu excepția Președintelui
- ☐ Organizarea ASF pe funcții – Reglementare, Autorizare, Supraveghere și Control - și nu pe Sectoare
- ☐ Reducerea nivelelor ierarhice de la trei, la două



VI. Direcții Strategice pentru PIEȚE

1. PIAȚA DE CAPITAL

- 1.1 Proiectul privind eliminarea celor 8 bariere**
- 1.2 Proiectul STEAM – Statutul de piață emergentă**
- 1.3 Revizuirea întregii legislații secundare**
- 1.4 Revizuirea Legii Pieței de Capital**

2. PIAȚA ASIGURĂRILOR

- 2.1 Proiectul Solvency II - 2016**
- 2.2 Audit pe activele/pasivele bilanțiere (AQR)**
- 2.3 Piața asigurărilor obligatorii**
- 2.4 Atragerea de noi investitori strategici și financiari**



VI. Direcții Strategice pentru PIEȚE

3. PIAȚA PENSIIOR PRIVATE

3.1 Revizuirea politicii de investiții pentru Fondurile de Pensii

3.1 Explorare “Pensii ocupaționale” și/sau introducerea “Ciclului de viață”

4. POLITICI COMUNE

4.1 Supraveghere bazată pe riscuri

4.2 Protecția consumatorului și rezolvarea petițiilor

4.3 Standarde internaționale și raportare financiară

4.4 Programe de formare profesională și pregătire continuă

VĂ MULȚUMESC

Unlocking the power of ASF

Building a strong Human Capital System to support ASF's transformation



Purpose

Drive ASF transformation by building best practice Human Capital Systems.

First priority:

- Create a _____ that reflects ASF's mission and strategy
- Build a consistent, market-aligned

ASF Human Capital Transformation Roadmap:

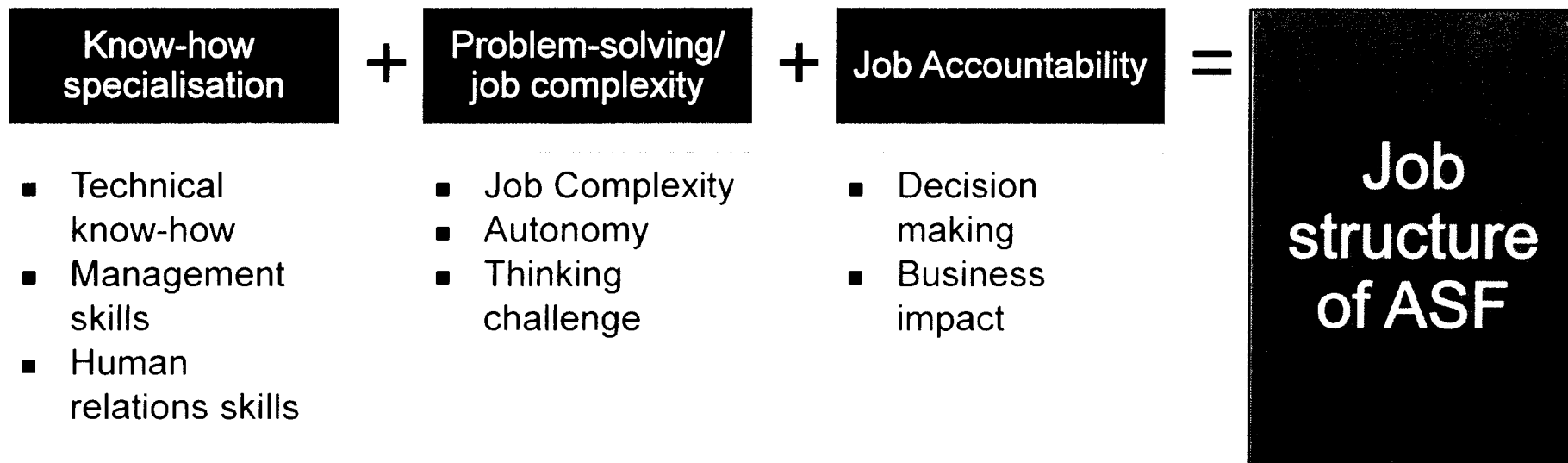
HayGroup®

The main building blocks

Work-streams	Purpose
#1 Build Job grading and Pay Strategy for Managerial Jobs	• Develop the right pay policy to ensure consistency, fairness and alignment with ASF strategy
#2 Build an Integrated Job Grading for all jobs	• Create an integrated job grading structure for all jobs to support the new organisational structure
#3 Develop Pay policy for non managerial Jobs	• Develop pay brackets for non managerial jobs in line with market benchmarks and ASF strategy
#4 Develop skills-based Competency Model	• Define the required professional characteristics for job holders in the new structure
#5. Run the Recruitment Process for open positions	• Recruit internally or externally (via assessments) of candidates for open positions to secure a high <u>role-person fit</u> .
#6 Culture Transformation Drivers	• Build processes for performance and talent management that will facilitate culture transformation
#7 Communication & Engagement enablers	• Engage organisation & key stakeholders to support changes & strategy execution.

We have built a Job Structure for managerial jobs

Job grading is based on 3 criteria:



The job structure groups managerial Jobs in levels that reflect “business impact”

Indicative Job Types	Level Description
Consiliu	Integrate management strategy and drive forward the business of ASF
Director	Develop and align the strategy and ensure the successful execution of strategy in own functional area. Plus plan for long term improvements to increase performance.
Sef Serviciu	Coordinate processes and key projects. Team leaders or Senior Experts that lead groups of professionals to ensure the design and implementation of optimal “technical” solution.
Senior Expert	Senior specialists, with high level know-how, that perform complex activities, requiring expert judgement or provide recommendation in key projects from a technical perspective.
Specialist*	Specialists with solid know-how in their professional area, an academic degree and 2 - 3 years of relevant experience
Referent*	Junior Specialists or Generalists that provide support in data collection, analysis and processing of information in various processes based on specific guidance.

* Non managerial jobs

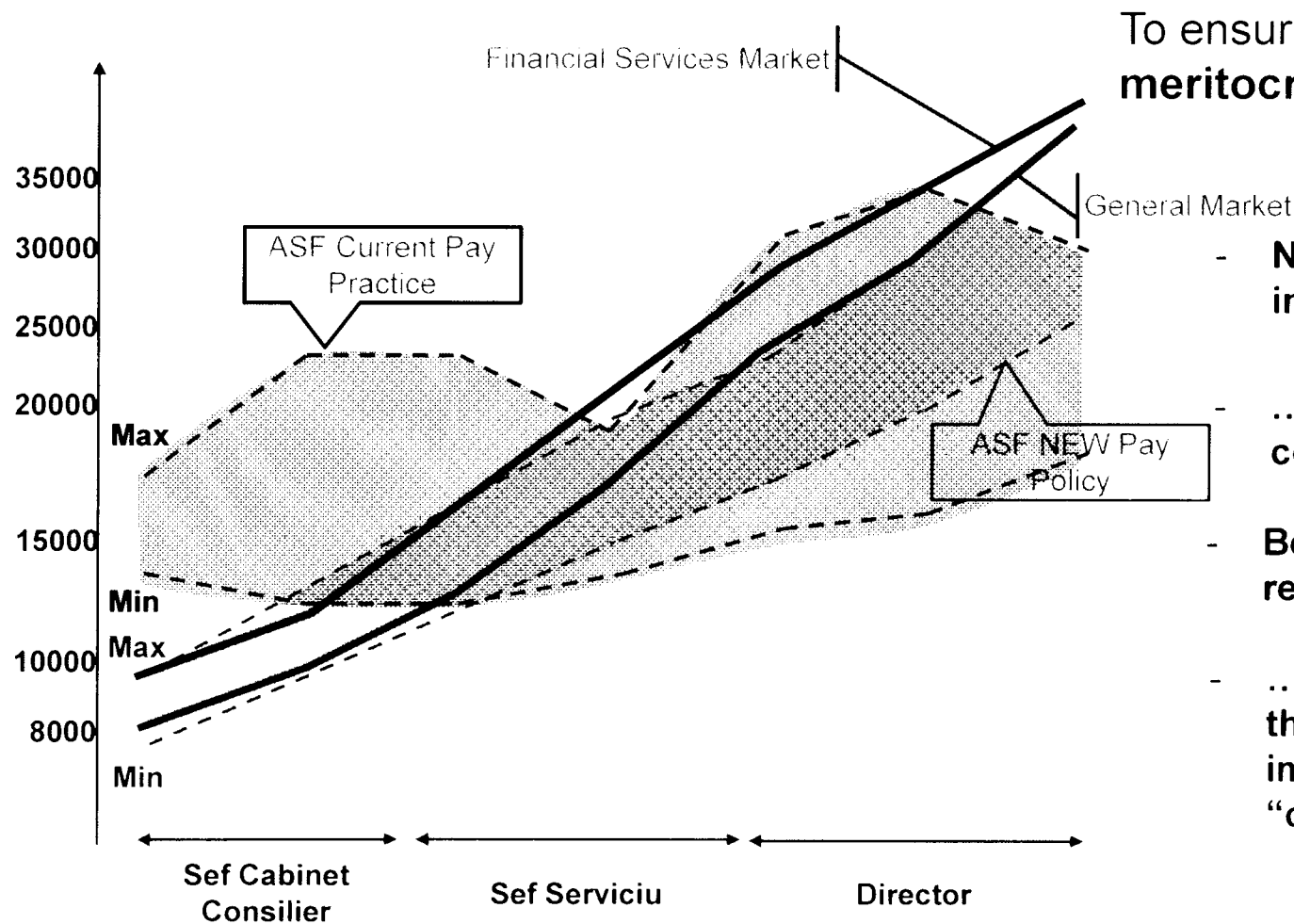
What is our new pay policy?

Strategic Principles for ASF

1. **Pay is based on Jobs complexity & impact:** *Jobs are paid in line to their complexity, specialization and business impact. This is best practice for financial markets regulators and highly effective organizations.*
2. **We reward and recognise Performance & Professionalism:** *Our pay – including salary and bonus - reflects performance and professional contribution. The new organisation stipulates clear job requirements. We are building a skills based competency model so everyone understands “what are the professional competences for superior performance”.*
3. **Our Pay is aligned with the Market to attract and retain top talent...** *We benchmark our pay practice with general and financial markets – depending on their required expertise and talent needs.*
4. **Our pay policy is in line with National Bank of Romania.** *We are following the same key principles and best practices.*
5. **Our pay policy is prudent to reflect the mission of our institution.** *Implementation of pay policy will comply with principles of affordability, transparency and efficiency in the use of our budgets.*
6. **Our “total pay” exceeds the tangible rewards. We offer unique opportunities for growth, learning and development – in a new ASF.** *Our employer “value offering” is unique. We are transforming ASF. We offer people exciting jobs and careers in a mission-critical institution for our economy. Such motivators are professional development, challenging work & “pride for purpose”.*
7. **Our pay is Internally Fair.** *Our new job grading structure secures internal equity and consistency in our pay. We thus consolidate the right culture of fair treatment.*

A NEW Pay Policy as part of ASF transformation

Values expressed as Monthly Gross RON



To ensure **fairness** and **meritocracy** ASF will:

- Need to eliminate pay inconsistencies...
- ...and link pay with job contribution
- Benchmark pay with relevant markets...
- ...and set up pay policy at the level that optimises impact and cost (e.g. "capping principle")

How should ASF pay for Performance ?

- Currently ASF performance bonuses are discretionary
- **ASF should try to align its pay-for-performance policy to market practice and offer bonuses only based on:**
 - There are **clear targets** and expectations set for each job (**KPIs**)
 - Performance is **measured periodically** and **consistently** across the organization
 - There is a **performance management system** in place
 - ASF is reaching its **strategic objectives**

Market Practice

Job Type	General Market	
	Base Salary*	Performance Bonus*
Directors	88%	12%
Middle managers	91%	9%

(*) expressed % of Total Cash

Cost savings are substantial

Values expressed as Annual Gross RON

There are significant savings achieved through:

1. A more efficient and agile organisation (less management jobs, of higher added value)
2. The new pay policy that brings consistency and aligns pay with relevant market practice

Job Type	Current Salary Fund	Base Salary Fund aligned to General Market	Base Salary Fund aligned to Financial Services	Base Salary Fund aligned to Pay Policy
Director	RON 13,202,976	RON 4,765,452	RON 5,096,555	RON 4,120,112
Sef Serviciu	RON 16,710,057	RON 8,805,252	RON 10,813,213	RON 9,543,552
Consilier	RON 8,222,301	RON 2,775,300	RON 3,425,446	RON 3,051,225
Director Cabinet	RON 1,133,177	RON 1,232,616	RON 1,474,743	RON 1,233,159
Total	RON 39,268,511	RON 17,578,620	RON 20,838,178	RON 17,948,047

Alignment Goal	Annual Savings (RON)
General Market	RON 21,689,891
Financial Services Market	RON 18,430,333
Pay Policy Median	RON 21,320,464

Next immediate steps

1. Build an integrated job grading for all jobs
 2. Complete benchmarking exercise and develop pay policy for non managerial jobs
-