

**PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE  
AL SOCIETĂȚII Utilități Publice Măgurele SRL  
(PROIECT)**

Profilul Consiliului de Administrație, profilul fiecărui membru al consiliului, analiza cerințelor contextuale ale Societății **Utilități Publice Măgurele SRL**, în general și ale consiliului în particular, matricea profilului consiliului, planul de administrare, etc. vor fi elaborate, în cadrul componentei integrale a Planului de selecție, de către comisia de selecție din care face parte și expertul independent cu consultarea acționarilor reprezentând, individual sau împreună, cel puțin 5% din capitalul social 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 cuprinsul Anexei 1 la HG nr. 639/2023.

Profilul consiliului se bazează pe următoarele componente :

- Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale consiliului, în particular
- Matricea profilului consiliului

**Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general,  
și ale consiliului, în particular**

Societatea **Utilități Publice Măgurele SRL** a fost înființată de Consiliul Local prin Hotărârea nr. 83/29.11.2016 sub forma unei societăți cu răspundere limitată, al cărei obiect principal de activitate, conform prevederilor actului constitutiv constă în gestionarea domeniului public al Orașului Măgurele și alte activități prevăzute în Actul constitutiv.

**Capitolul 1.** Rezumatul strategiei locale în domeniul gestionării domeniului public pe termen mediu și lung ale unității administrativ teritoriale,

Strategia de dezvoltare locală a orașului Măgurele fost aprobată pentru perioada \_\_\_\_\_ prin HCL nr. \_\_\_\_\_. Prin strategia de dezvoltare se urmărește creșterea nivelului calitativ și cantitativ al serviciilor de administrare a domeniului public al orașului și, implicit, al îmbunătățirii condițiilor de viață, de muncă și de locuire ale populației, în conformitate cu cerințele fundamentale pe care serviciile publice trebuie să le îndeplinească.

**Capitolul 2:**

Viziunea generală a autorității publice tutelare cu privire la misiunea și obiectivele întreprinderii publice desprinsă din strategia locală în domeniul de activitate al întreprinderii publice are în vedere următoarele aspecte:

- îmbunătățirea permanentă a nivelului calitativ al serviciilor prestate;
- menținerea încrederii beneficiarilor serviciilor publice prestate;

- promptitudinea în afacerile încheiate și respectarea termenilor contractuali;
- dezvoltarea durabilă;
- îmbunătățirea continuă a calității vieții locuitorilor orașului Măgurele.

Consiliul de administrație al societății va urmări să creeze o ambianță propice activității pentru toți salariații societății împreună cu utilizarea eficientă a activelor societății. Obiectivele societății sunt centrate pe creșterea performanțelor de ansamblu ale acesteia, prin realizarea indicatorilor de performanță, dar și realizarea de noi investiții din surse proprii sau surse atrase care să asigure reducerea costurilor de producție și a serviciilor.

Obiective stabilite pentru societate:

- continuarea demersurilor de modernizare și re tehnologizare a societății în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru beneficiari;
- atragerea de noi fonduri pentru o mai mare independență financiară a societății;
- promovarea calității și eficienței serviciilor prestate de către societate ( administrare domeniu public);
- gestionarea serviciilor pe criterii de transparență, competitivitate și eficiență;
- promovarea programelor de dezvoltare și reabilitare a sistemului de administrare a spațiilor verzi;
- menținerea și crearea unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății;
- armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative;
- consultarea cu utilizatorii serviciului, în vederea stabilirii politicilor și strategiilor locale și regionale în domeniu;
- gestionarea societății astfel încât aceasta să înregistreze profit;
- prin investițiile propuse în următorii ani, se va urmări creșterea productivității și calității serviciilor oferite de societate.

**Capitolul 3.** Mențiunea privind încadrarea întreprinderii publice în una dintre următoarele categorii de scopuri ale întreprinderii publice, respectiv comercial, de monopol reglementat sau serviciu public Societatea **Utilități Publice Măgurele SRL** se încadrează în categoria societăților care acționează cu scop realizarea de servicii publice.

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.

#### **Capitolul 4: Așteptări în ceea ce privește politica de dividende a Societății**

Autoritatea publică tutelară va urmări creșterea pe termen lung a valorii societății și implicit a valorii dividendului. În situația în care rezultatele financiare așteptate sunt sub cele previzionate pentru o perioadă de timp, autoritatea publică tutelară se așteaptă ca membrii consiliului de administrație împreună cu conducerea executivă să elaboreze și să implementeze un plan de acțiuni care să conducă la îmbunătățirea performanțelor entității.

Politica de dividende va fi una responsabilă, prudentă și predictibilă, adecvată situației specifice societății și care să respecte și nevoile investiționale de dezvoltare ale acesteia.

Administratorii sunt responsabili pentru întocmirea și prezentarea informațiilor în cadrul Raportului administratorilor, care include și declarația nefinanciară avându-se în vedere să fie în conformitate cu Ordinul Ministrului Finanțelor Publice nr. 2844/2016, cu modificările ulterioare, pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu Standardele Internaționale de Raportare Financiară adoptate de Uniunea Europeană cu modificările ulterioare.

## **Capitolul 5: Așteptări privind politica de investiții aplicabilă Societății**

Societatea trebuie să aloce resurse financiare în vederea întreținerii/dezvoltării patrimoniului și să finalizeze investițiile programate, pe baza unei planificări pe termen scurt și mediu astfel încât să se asigure o dezvoltare durabilă a societății.

Autoritatea Publică Tutelară solicită consiliului de administrație și conducerii executive ca în următoarea perioadă de mandat să acorde o atenție deosebită următoarelor aspecte:

- gestionarea eficientă a fondurilor alocate pentru realizarea investițiilor programate;
- realizarea indicatorului privind veniturile programate anual prin bugetul de venituri și cheltuieli al societății;
- structurarea activității de prestări servicii care să răspundă cererii clienților;
- activități de marketing-promovarea în campanii publicitare;
- lărgirea gamei de prestări servicii;

Conducerea executivă a societății va asigura existența resurselor financiare și umane necesare pentru prestarea de către societate a serviciilor incluse în obiectul de activitate.

De asemenea, planul de investiții propus trebuie să ducă la îndeplinirea obiectivelor prevăzute în planul de administrare precum și a indicatorilor financiari și nefinanciari rezultați din planul de administrare și negociați cu autoritatea publică tutelară.

## **Capitolul 6: Așteptări cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale Societății**

Comunicarea dintre Consiliul de Administrație și întreprinderea publică se va face periodic, relația se impune a fi fundamentată pe principiul bunei-credințe, fapt ce va genera o colaborare și un sprijin reciproc, benefice pentru dezvoltarea durabilă a societății.

Consiliului de Administrație așteaptă de la organele de conducere ale societății să îi fie furnizate informații specifice de interes general, perspective, evoluții, premise și strategii precum și informații complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, îndeplinirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță. Directorii societății au obligația să înștiințeze Consiliul de Administrație, în cazul în care se constată o deviere de la indicatorii de performanță stabiliți. Indicatorii de performanță se raportează trimestrial, stabilirea gradului de îndeplinire se face după aprobarea situațiilor financiare anuale.

Directorii au obligația să întocmească și să înainteze Consiliul de Administrație informațiile din raportările prevăzute de Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

## **Capitolul 7: Așteptări privind calitatea și siguranța serviciilor și produselor oferite de Societate**

Consiliul de administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să se asigure permanent și să îmbunătățească dacă este cazul, sistemul de management al calității la nivelul Societății Utilități Publice Măgurele SRL.

La nivelul societății, calitatea serviciilor este astfel asigurată în conformitate cu cerințele standardelor de referință.

## **Capitolul 8: Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernării corporative**

### **Elemente privind etica, integritatea și guvernarea corporativă la nivelul Societății**

Atribuțiile administratorilor și directorilor în domeniul eticii, al integrității și al guvernării corporative sunt cele prevăzute de Legea nr. 31/1990 privind societățile, republicată cu modificările și completările ulterioare, Actul Constitutiv al societății, Contractele de Mandat și legislația specifică domeniului de activitate al societății.

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernării corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al managerilor societății:

**a) Etica managerială:** administratorii societății și directorii societății vor respecta Codul de Etică. Acesta definește idealurile, valorile și principiile pe care angajații le respectă și le aplică în activitatea desfășurată în cadrul societății. Codul de etică urmărește promovarea valorilor și principiilor etice în cadrul societății în vederea creșterii calității serviciilor oferite și a protejării reputației și are un rol educativ, de reglementare și de impunere a valorilor promovate. Mai mult, directorii vor lua și aplica decizii care au impact asupra angajaților, ținând cont de recompensarea identică pentru contribuție identică un principiu universal de etică managerială. În plus, directorii vor acționa întotdeauna în favoarea intereselor societății.

**b) Profesionalismul:** Toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor executivi și neexecutivi și directorilor societății trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, la nivelul de competență necesar și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale; administratorii și directorii vor face toate diligențele necesare pentru creșterea continuă a nivelului lor de competență și pentru creșterea nivelului de competență al angajaților societății;

**c) Imparțialitatea și nediscriminarea:** principiu conform căruia administratorii și directorii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de alta natură, în exercitarea atribuțiilor funcției; directorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o au;

**d) Libertatea de gândire și de exprimare:** principiu conform căruia administratorii și directorii pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;

**e) Onestitatea, cinstea și corectitudinea:** principiu conform căruia administratorii și directorii în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;

**f) Deschidere și transparență:** principiu conform căruia activitățile administratorilor și directorilor, în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;

**g) Confidențialitatea:** principiu conform căruia administratorii și directorii trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia lor.

#### **h) Guvernanța corporativă**

În conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare și Normele metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare. În privința guvernanței corporative, asociații și autoritatea publică tutelară așteaptă ca administratorii să inițieze și să finalizeze demersul de îmbunătățire a sistemului informatic integrat. În egală măsură, tot în sensul asigurării guvernanței corporative a societății, asociații așteaptă ca, până la finele mandatului, administratorii să finalizeze implementarea sistemelor de management prin obiective și de management al performanței, sisteme care permit trasabilitatea performanței individuale și de grup și responsabilizează fiecare angajat în sensul contribuiri la atingerea obiectivelor societății, securizând astfel în bună măsură rezultatele societății

În vederea asigurării unui sistem de guvernanță adecvat, a promovării valorilor și principiilor care asigură o bună conduită în relație cu toate părțile interesate și păstrarea unei bune reputații pe piața, membrii organelor de conducere vor trebui să asigure îndeplinirea permanentă a următoarelor cerințe:

- deținerea de competențe și experiență profesională, precum și o bună reputație și integritate pe tot parcursul deținerii funcției;
- asigurarea unei structuri organizatorice transparente și adecvate;
- asigurarea cerințelor guvernanței corporative: alocarea adecvată și separarea corespunzătoare a responsabilităților;
- administrarea riscurilor/managementul riscurilor, adecvarea politicilor și strategiilor, precum și a mecanismelor de control intern, asigurarea unui sistem eficient de comunicare și de transmitere a informațiilor, aplicarea unor proceduri operaționale solide care să împiedice divulgarea informațiilor confidențiale;
- menținerea standardelor etice și profesionale pentru a asigura un comportament profesional și responsabil la nivelul entității reglementate în vederea prevenirii apariției conflictelor de interese (Cod de Etică, Politica privind administrarea conflictelor de interese);
- menținerea nivelului de competență relevant în matricea de competențe a candidatului la momentul nominalizării,

- aplicarea unor proceduri operaționale solide care să împiedice divulgarea informațiilor confidențiale;
- asigurarea unui sistem eficient de comunicare și de transmitere a informațiilor;
- cunoașterea, respectarea și aplicarea cu profesionalism a legislației specifice societății, strategia și politicile societății, Codul de etică, normele, procedurile, acordurile și convențiile care reglementează activitatea;
- evitarea conflictelor de interese (să se asigure în permanență că interesele lor personale sau profesionale directe sau indirecte nu sunt în conflict cu interesele societății și să se asigure că procedurile și controalele implementate la nivelul societății sunt adecvate pentru identificarea, raportarea și gestionarea corespunzătoare a conflictelor de interese actuale și potențiale).

## Capitolul 9: Componenta Consiliului de Administrație

Componenta Consiliului este alcătuită astfel încât membrii să poată acționa independent și critic în relație cu managementul executiv, iar în cadrul Consiliului să poată forma o echipă omogenă. Este recomandabil ca echipa de membri ai Consiliului să fie mixtă și echilibrată în privința experienței profesionale asigurând o diversitate a experienței profesionale la nivelul întregului consiliu și aducând plus-valoare prin această diversitate. De aceea nu este necesar ca toți membrii Consiliului 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 al Consiliului să aibă experiență directă în industria / ramura / sectorul de activitate al societății. Este necesar ca toți membrii Consiliului să aibă o educație academică secundată de experiența care să le permită înțelegerea mediului de afaceri, terminologia specifică tehnică și economică propriei administrării unei societăți.

Este recomandabil ca cel puțin unul dintre membrii Consiliului să aibă experiență și în mediul privat pentru asigurarea armonizării între cele două medii - public și privat.

În conformitate cu prevederile art.28 din O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare:

” (1) În cazul societăților administrate potrivit sistemului unitar, acestea vor putea fi administrate printr-un consiliu de administrație format din 3 - 7 membri, persoane fizice sau juridice, cu experiență în conducerea societăților sau regiilor autonome.

(3) Fiecare membru al consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani.

(4) În cazul consiliilor de administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile alin. (1), nu pot fi numiți 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.

(6) Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, republicată, cu

modificările ulterioare. Funcționarii publici, înalții funcționari publici, precum și alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice nu pot fi considerați independenți.

(6<sup>1</sup>) În cazul întreprinderilor publice organizate ca societăți cu răspundere limitată, numărul administratorilor va fi de cel puțin 3, dintre care cel mult unul va fi funcționar public sau o persoană din rândul altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice. Administratorilor acestor societăți li se aplică, în mod corespunzător, prevederile alin. (1) privind cerințele de experiență ale administratorilor, prevăzute la alin. (3) și (6) - (8). Toate referirile din prezenta ordonanță de urgență la consiliu de administrație vor fi interpretate ca referiri la administratori, iar toate referirile la adunarea generală a acționarilor vor fi interpretate ca referiri la adunarea generală a asociaților.

(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.”

În conformitate cu prevederile art. 4 din O.U.G. nr. 109/2011, 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) prefecții și subprefecții;
- e) primarii și viceprimarii;
- f) persoanele care au auditat situațiile financiare ale societății în cauză în oricare din ultimii 3 ani financiari anteriori nominalizării;
- g) persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile sau care au fost condamnate pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, infracțiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare;
- h) persoanele care nu pot ocupa funcția de administrator sau director, conform Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

i) persoanele care au fost sancționate de Banca Națională a României, Autoritatea de Supraveghere Financiară, Comisia Națională a Valorilor Mobiliare sau de către Comisia de Supraveghere a Asigurărilor și care se regăsesc în registrele acestor instituții.”

În conformitate cu prevederile art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, 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 2 mandate;

i) să nu aibă relații de familie cu o persoană aflată în una dintre situațiile prevăzute la lit. a) și d).

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 14 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, profilul candidatului pentru funcția de administrator 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 membrilor 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 întregul consiliu 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 consiliului ca întreg.

În conformitate cu prevederile art. 14 din HG nr. 639/2023 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.

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 15 din Anexa 1 la H.G. nr. 639/2023, profilul consiliului cuprinde un set de competențe, capacități, trăsături și aptitudini pe care consiliul 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 consiliului de administrație, care conferă o expresie a acestor capacități pe care consiliul trebuie să le posede la nivel colectiv, printr-un set de competențe, abilități, alte condiții eliminatorii, ce trebuie îndeplinite individual și colectiv de membrii consiliului.

În matricea profilului consiliului, autoritatea publică tutelară stabilește definirea profilului de candidat pentru consiliu. Matricea profilului consiliului diferențiază între criteriile obligatorii și criteriile opționale necesar a fi îndeplinite de candidații pentru poziția de membru în consiliu.

Criteriile obligatorii sunt competențe și trăsături care trebuie să fie îndeplinite de către toți candidații sau de către acei membri din consiliu pentru care există un nivel minim de competență aplicabil.

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

ORAȘUL MĂGURELE, în calitate de Autoritate Publică Tutelară își propune selectarea a 3 membri pentru Consiliul de Administrație al Societății Utilități Publice Măgurele SRL pentru un mandat de 4 ani.

- Membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de cel puțin 7 ani.
- Membrii Consiliului de Administrație sunt persoane fizice sau juridice, cu experiență în conducerea societăților sau regiilor autonome.
- Stabilirea numărului de membri ai consiliului de administrație se face cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr.202/2002, republicată, cu modificările și completările ulterioare, astfel încât 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.
- Cel puțin un membru trebuie să dețină calificarea de auditor financiar sau să aibă experiență de cel puțin 3 ani dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat 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 în conformitate cu Ordinul 392/2022;
- În cazul consiliilor de administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile art. 28 alin.(1) al OUG 109/2011, nu poate fi mai mult de 1 membru din rândul funcționarilor publici sau altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice;
- În mod obligatoriu, în selecția candidaților se va avea în vedere evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilități.

În conformitate cu prevederile din Anexa nr.1a la H.G. nr. 639/2023, 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 membrii consiliului, individual și colectiv, împreună cu aptitudinile, cunoștințele, experiența și alte atribute ale membrilor în funcție, precum și ale potențialilor candidați.

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 14 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, 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 consiliului, în cazul în care toți membrii în funcție ai consiliului sunt și candidați pentru o configurație viitoare a acestuia.







## MATRICEA CONSILIULUI

### I. DESCRIEREA MATRICEI

#### Descrierea coloanelor matricei

**A. Criterii** - 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. Obligatoriu (Oblig.)** sau **Opțional (Opt.)** - Precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selectează obligatoriu) sau nu (selectează opțional).

**C. Pondere (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.

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

**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 dar și candidații noi/candidații la reînnoirea mandatului.

### A. COMPETENȚE

#### 1. Competențe specifice sectorului 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 membri ai consiliului în sprijinul procesului de luare a deciziilor poate referi indicatori de performanță corporativă la tendințele industriei.

## 2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice

### 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 consiliu 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 reglatoare 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 membrii consiliului în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora.

### 3. Competențe de guvernare corporativă

#### 3.1. Guvernarea întreprinderii publice

Descriere: are o cunoaștere de bune practice 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

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

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 consiliu 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 la, 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 în cadrul consiliului 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 împărtăși 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 concesiile 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 acelui 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 utilităților publice

Indicatori:

1. participă la conferințe și simpozioane privind tehnologiile din domeniul utilităților publice;
2. poate susține prezentări pe diverse teme specifice sectorului;
3. ajută consiliul în inițierea de colaborări cu diverse organisme sau organizații din domeniu cu rezultate benefice pentru societate;
4. asistă consiliul în înțelegerea politicii și contextului de reglementare existente la nivel european.

#### 6. Competențe și restricții specifice personalului angajat în cadrul autorității publice tutelare sau alte autorități sau instituții publice

Descriere: Competențe de conducere a unor întreprinderi sau competența în conducerea eficientă a unor compartimente:

Indicatori:

- competențe de planificare și prioritizare;
- orientare către găsirea de soluții și obținerea de rezultate;
- responsabilitate, adaptabilitate;
- capacitate de a stabili relații profesionale eficiente;
- capacitate de a lucra eficient în echipă.

## 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 unui consiliu și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională;
- plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte;
- se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din consiliu 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 dezbaterile consiliului; se abține de la deciziile consiliului de administrație ce pot crea conflicte de interese;
- păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor consiliului;
- 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 depășește dezașuie 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 aliniază	Calitățile și intenția personală nu corespund scrisorii de așteptări
2	Se aliniază 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 aliniază 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 aliniază 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 calități.

### Diversitatea de gen

Scor	Descriere
M	Masculin
F	Feminin

### C. Cerințe prescriptive și proscriptive (condiții eliminatorii)

#### 1. Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care 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/insolvența pe perioada exercitării mandatului

#### 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 într-o organizație	≤3	4	5	6	≥7

#### 5. Studii superioare și experiență în domeniu

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare	Cu studii superioare	Cu studii superioare și experiență în domeniul de activitate al societății	Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al societății și experiență profesională de minim 7 ani.	Cu studii superioare și experiența în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al societății și experiența profesională de peste 7 ani.	Cu studii superioare și experiența în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al societății și experiența profesională de peste 10 ani.

#### GRILA DE PUNCTAJ 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 consiliul, 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 aplicați sau să demonstrați această competență

1	Novice	Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază
2	Intermediar	<p>Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijinul unor persoane cu expertiză.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• înțelegeți și discuta termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență</li> <li>• faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri</li> </ul>
3	Competent	<p>Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu expertiză, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent.</p> <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	<p>Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistență.</p> <p>Sunteți recunoscut/ă în cadrul organizației curente ca un (o) expert/ă în această competență, sunteți capabil/ă să oferiți ajutor și aveți experiența avansată în această competență.</p> <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	<p>Sunteți cunoscut/ă ca un expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză.</p> <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 consiliu, organizația și/sau organizațiile din afară</li> </ul>

## Tabele de rating - Competențe

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