

**PROIECT**  
**Termen propuneri 5 zile de la publicare**



**CONSILIUL JUDEȚEAN DÂMBOVIȚA**  
*Piața Tricolorului nr. 1, Târgoviște, jud. Dâmbovița*  
*Tel: 0245-207.600.; Fax: 0245-212.230.*  
*Web: [www.cjd.ro](http://www.cjd.ro)*  
*E-mail: [consjdb@cjd.ro](mailto:consjdb@cjd.ro)*

**PROIECT**

**PROFILUL CONSILIULUI**

**pentru selecția a 5 membri în Consiliul de Administrație al Societății**

**LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI DÂMBOVIȚA S.A.**

## **PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI DÂMBOVIȚA S.A.**

Profilul Consiliului de Administrație, profilul fiecărui membru al consiliului, analiza cerințelor contextuale ale Societății LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI DÂMBOVIȚA S.A., 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, ce au dreptul de a formula propuneri de modificare și completare a componentei integrale a planului de selecție în termen de 5 zile de la data publicării, potrivit art. 10, alin. (3) din 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

### **I. Domeniul de activitate al Societății LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI DÂMBOVIȚA S.A.**

LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI DÂMBOVIȚA S.A. cu sediul în România, Mun. Târgoviște, Str. Lt. Stancu Ion, nr. 1, Jud. Dâmbovița, este organizată ca societate pe acțiuni, fiind înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului sub numărul J15/172/1998, CUI RO10638988.

LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI DÂMBOVIȚA S.A. a fost înființată în anul 1998 în baza Hotărârii Consiliului Județean Dâmbovița nr. 17/30.03.1998, prin reorganizarea Regiei de Drumuri și Poduri.

Societatea LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI DÂMBOVIȚA S.A. este organizată și funcționează în forma juridică de societate pe acțiuni, având ca acționar unic județul Dâmbovița prin Consiliul Județean Dâmbovița.

Societatea este organizată ca unitate de interes public, pe bază de gestiune economică și autonomie financiară, ceea ce îi permite să adopte măsuri corespunzătoare pentru buna desfășurare a activității în raport cu competențele cu care a fost investită, să manifeste inițiativă și răspundere în realizarea obiectivelor și sarcinilor ce și le asumă.

Societatea are ca obiect propriu de activitate: proiectarea, construirea, întreținerea, repararea și consolidarea de drumuri și poduri, cu prioritate pentru drumurile, podurile și alte lucrări de infrastructură ale căilor de transport rutier administrate de Consiliul Județean Dâmbovița, activități care să conducă la desfășurarea unui trafic rutier în condiții normale de siguranță și confort; elaborarea documentațiilor de cercetare, execuție de lucrări, de cercetare geologică, de dezvoltare și exploatare pentru agregate sortate de balastieră; întocmirea de studii, proiecte și documentații de execuție de drumuri, poduri, tunele și alte lucrări generale de construcții civile și instalații necesare realizării de infrastructuri pentru drumuri și poduri; producerea și comercializarea materialelor de construcție, a prefabricatelor din beton, mixturilor asfaltice și a produselor bituminoase și petroliere, efectuarea verificărilor calității materialelor de construcție în laborator și în "situ" și încercări de laborator rutier pentru materiale semifabricate; executarea de construcții și spații de depozitare a deșeurilor industriale și menajere, lucrări pentru înlăturarea efectelor calamităților, revizia, întreținerea și reparația autovehiculelor, utilajelor de construcții și echipamentelor specifice proprii.

Pe bază de contract execută lucrări sau prestări de servicii pentru persoanele fizice sau juridice. Împreună cu Direcția Tehnică din cadrul Consiliului Județean Dâmbovița, societatea colaborează cu administrațiile publice locale din județ, Inspectoratul Județean de Poliție – Serviciul Rutier, Inspectoratul pentru Situații de Urgență, cu alte unități și instituții de profil, pentru dezvoltarea și asigurarea fiabilității întregii rețele de drumuri publice, în condordanță cu cerințele sociale, economice și de apărare. Societatea este membră a Asociației Profesionale Drumuri și Poduri din România din anul 2004.

## **Structura acționariatului**

Societatea LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI DÂMBOVIȚA S.A. este organizată și funcționează în forma juridică de societate pe acțiuni, având ca acționar unic județul Dâmbovița prin Consiliul Județean Dâmbovița

În prezent, capitalul social al societății este în cuantum de 8.066.465 lei, deținut în întregime de județul Dâmbovița reprezentat de Consiliul Județean Dâmbovița. Capitalul social este divizat în 3.226.586 acțiuni emise în formă dematerializată, egale ca valoare, indivizibile, fiecare având o valoare nominală de câte 2,5 lei/acțiune.

## **II. Strategia guvernamentală / locală în domeniul în care acționează întreprinderea publică, inclusiv obiectivele sectoriale și fiscal bugetare pe termen mediu și lung ale statului, dacă politicile există**

Strategia de dezvoltare durabilă urmărește obținerea unor rezultate care să soluționeze o parte din problemele socio-economice identificate, aducând totodată beneficii pentru întreaga comunitate. Astfel de rezultate se referă la dezvoltarea economiei locale prin dezvoltarea infrastructurii de bază.

Societatea LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI DÂMBOVIȚA S.A poate participa direct la realizarea mai multor obiective strategice asumate de CONSILIUL JUDEȚEAN DAMBOVIȚA:

- a) continuarea și realizarea investițiilor necesare pentru asigurarea infrastructurii de bază, modernizarea drumurilor, dezvoltarea infrastructurii de transport
- b) dezvoltarea regională;
- c) creșterea competitivității județului Dâmbovița
- d) favorizarea dezvoltării mediului de afaceri
- e) crearea de noi locuri de muncă.

## **III. 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**

Societatea LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI DÂMBOVIȚA S.A. va continua procesul creștere a productivității muncii și a calității serviciilor, având ca scop realizarea în condiții de maximă eficiență a proiectelor de investiții ale acesteia.

Organele de conducere ale societății, Consiliul de administrație și directoratul vor urmări să creeze o ambianță propice activității pentru toți salariații societății împreună cu utilizarea eficientă a activelor societății.

Obiective stabilite pentru societate:

### **1. Eficiența economică:**

- optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor să se realizeze cu costuri minime
- promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor pentru lucrările executate astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare

**PROIECT**  
**Termen propuneri 5 zile de la publicare**

- practicarea unor prețuri competitive și corect fundamentate în raport cu natura lucrărilor prestate, cantitatea și calitatea acestora;
- ajustarea prețurilor și tarifelor practicate ori ed câte ori contextul o va impune așa încât să se asigure o continuitate a colaborărilor, o inițiere a altor parteneriate, dar în condiții de eficiență economică pentru societate (pentru acoperirea tuturor costurilor aferente activităților respective, a cheltielilor indirecte, obținerea de profit)
- deschiderea spre mediul extern al societății și creșterea ponderii veniturilor din alte surse astfel încât să se reducă dependența de finanțarea Consiliului Județean Dâmbovița
- recuperarea integrală a cheltuielilor din veniturile încasate și realizarea unui profit anual rezonabil

**2. Modernizarea și îmbunătățirea lucrărilor executate și serviciilor prestate:**

- modernizarea și reabilitarea infrastructurii societății
- creșterea flexibilității organizației
- extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de lucrări și servicii către clienți
- îmbunătățirea lucrărilor și serviciilor din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi

**3. Orientarea către client:**

- preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse
- consolidarea relațiilor publice cu toți factorii interesați și promovarea respectului și transparenței prin tratamentul egal și menținerea unei comunicări eficiente și eficace cu toți aceștia

**4. Competență profesională:**

- creșterea eficienței generale a companiei printr-o corectă dimensionare, informare și motivare a personalului societății
- instruirea permanentă a personalului pentru creșterea gradului de profesionalism
- crearea unui mediu favorabil învățării în companie și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne prin oferirea de oportunități materiale și de training
- revizuirea periodică a sistemului de evaluare a performanțelor individuale în concordanță cu obiectivele și strategiile companiei, urmată de implementarea unui sistem de recompense echitabil bazat pe rezultatele obținute în urma evaluării individuale a performanțelor

**5. Grija pentru mediu:** Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului

Având în vedere cele ce preced, obiectivele generale ale LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI DÂMBOVIȚA S.A pentru realizarea misiunii sale sunt:

- Implementarea datelor și informațiilor încrise în documentele enunțate în paragrafele anterioare;
- Îmbunătățirea permanentă a calității și a promptitudinii produselor și serviciilor/lucrărilor la nivelul cerințelor piețelor de profil;
- Orientarea către schimbare și adaptare la noile tendințe din domeniul;
- Orientarea către cliență a tuturor activităților societății;
- Orientarea societății spre oportunități atractive pentru ea, adaptabile la resursele și capacitățile sale, oferindu-i posibilitatea de a face ceva care să îi asigure un potențial generator de creșteri și rentabilitate;
- Extinderea portofoliului de clienți pentru fiecare domeniu de activitate

#### **IV. Mențiunea privind încadrarea întreprinderii publice în una dintre următoarele categorii de scopuri ale întreprinderii publice, respectiv comercial, de monopol reglementat sau serviciu public**

Societatea LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI DÂMBOVIȚA S.A. se încadrează în categoria societăților care acționează cu scop comercial și urmăresc să creeze valoare economică. Compania operează într-o piață concurențială ceea ce presupune adoptarea de către consiliul de administrație a unui plan de administrare care să urmărească creșterea competitivității, a profitabilității, îmbunătățirea calității activelor și a indicatorilor de risc.

#### **V. Politica de dividende din profitul net aplicabilă întreprinderii publice**

În conformitate cu O.G. nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează pe următoarele destinații, dacă prin legi speciale nu se prevede altfel:

- a) rezerve legale;
- b) alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;
- c) acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți, cu excepția pierderii contabile reportate provenite din ajustările cerute de aplicarea IAS 29 «Raportarea financiară în economiile hiperinflaționiste», potrivit Reglementărilor contabile conforme cu Standardele internaționale de raportare financiară și Reglementărilor contabile armonizate cu Directiva 3 Comunităților Economice Europene nr. 86/635/CEE și cu Standardele Internaționale de Contabilitate aplicabile instituțiilor de credit;
- c<sup>1</sup>) constituirea surselor proprii de finanțare pentru proiectele cofinanțate din împrumuturi externe, precum și pentru constituirea surselor necesare rambursării ratelor de capital, plății dobânzilor, comisioanelor și a altor costuri aferente acestor împrumuturi externe;
- d) alte repartizări prevăzute de lege;
- e) participarea salariaților la profit; societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regiile autonome care s-au angajat și au stabilit prin bugetele de venituri și cheltuieli obligația de participare la profit, ca urmare a serviciilor angajaților lor în relație cu acestea, pot acorda aceste drepturi în limita a 10% din profitul net, dar nu mai mult de nivelul unui salariu de bază mediu lunar realizat la nivelul agentului economic, în exercițiul financiar de referință;
- f) minimum 50% vărsăminte la bugetul de stat sau local, în cazul regiilor autonome, ori dividende, în cazul societăților naționale, companiilor naționale și societăților comerciale cu capital integral sau majoritar de stat;
- g) profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute la lit. a) - f) se repartizează la alte rezerve și constituie sursă proprie de finanțare, putând fi redistribuit ulterior sub formă de dividende sau vărsăminte la bugetul de stat sau local în cazul regiilor autonome

Așteptările autorității publice tutelare, CONSILIUL JUDEȚEAN DAMBOVIȚA de la societatea LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI DÂMBOVIȚA S.A. sunt de respectare a prevederilor legale menționate mai sus.

#### **VI. Politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice**

Așteptările autorității publice tutelare cu privire la politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI DÂMBOVIȚA S.A sunt de:

- Aprobarea cheltuielilor viitoare de capital necesare îndeplinirii obiectivelor societății cu respectarea legislației în vigoare;
- Luarea măsurilor necesare pentru achitarea cu prioritate a obligațiilor la bugetul de stat, local, la bugetul asigurărilor sociale de stat, a măsurilor pentru prevenirea înregistrării de plăți restante către furnizori și implicit, înregistrarea de cheltuieli suplimentare - majorări penalități de întârziere, dobânzi, etc.;

- Îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor care să se adreseze clienților cu voință redusă de plată;
- Implementarea metodelor corespunzătoare pentru creșterea gradului de satisfacere a exigențelor clienților, pentru îmbunătățirea calității serviciilor furnizate;
- Măsurile de administrare optimă a infrastructurii
- Implementarea măsurilor corespunzătoare pentru creșterea productivității muncii și creșterea performanțelor societății;
- Asigurarea stabilității financiare prin optimizarea și controlul costurilor operaționale de exploatare și întreținere având în vedere realizarea de investiții în vederea îndeplinirii corespunzătoare a obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite prin Acordul cadru/ Contractul de delegare a gestiunii activităților de administrare a drumurilor județene și de interes județean ale Județului Dâmbovița nr. 323/4014/02.06.2022, aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Dâmbovița nr. 151/2022, cu modificările și completările ulterioare

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

În cadrul consiliului de administrație și a comitetelor consultative constituite în cadrul consiliului se analizează situația financiară a companiei, perspectivele și evoluțiile, premisele și gradul de realizare a indicatorilor de eficiență și performanță stabiliți prin Planul de administrare ca instrument de conducere.

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

Membrii consiliului de administrație au obligația să înștiințeze acționarii în cazul în care se constată o deviere de la indicatorii de performanță stabiliți.

Membrii consiliului de administrație au obligația să întocmească și să înainteze acționarilor informațiile din raportările prevăzute de Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Astfel, comunicarea dintre autoritatea publică tutelară și întreprinderea publică se va face periodic, vizând în principal gradul de îndeplinire a obiectivelor și evoluția indicatorilor de performanță.

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

## **VIII. Calitatea și siguranța serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii**

Cea mai relevantă măsură a performanței unui sistem de management al calității este satisfacția clienților, din acest motiv LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI DÂMBOVIȚA S.A a formulat următoarele obiective strategice:

Privind calitatea:

- consolidarea poziției pe piață și câștigarea de noi piețe de desfacere prin livrarea produselor la un nivel de calitate care să satisfacă cerințele și așteptările clienților;
- dezvoltarea competențelor profesionale și a gradului de conștientizare ale angajaților;
- creșterea competitivității prin utilizarea de tehnologii și echipamente performante pentru realizarea lucrărilor

Privind mediul:

- îmbunătățirea indicatorilor de performanță pentru factorii de mediu
- aplicarea măsurilor adecvate pentru limitarea impacturilor negative asupra mediului

Privind sănătatea și securitatea ocupațională:

- evitarea producerii incidentelor de muncă;
- asigurarea de echipamente de protecția muncii pentru protejarea personalului

Se va avea în vedere ca ori de câte ori intervin modificări în structura organizațională, acestea să fie permanent armonizate (date fiind multitudinea punctelor de lucru, diversitatea structurilor interne ale societății), iar distanța între management și personalul de execuție să fie cât mai mică

LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI DÂMBOVIȚA S.A a implementat Sistemul Integrat de Management obținând certificarea pentru cele trei standarde:

- SR EN ISO 9001:2008 - sistemul de management al calității;
- SR EN ISO 14001:2005 – sistemul de management al mediului;
- SR OHSAS 45001:2018 – sistemul de management al sănătății și securității ocupaționale.

De aceea, se așteaptă ca organele de conducere să aibă drept obiectiv în continuare, adoptarea măsurilor necesare pentru asigurarea respectării acestor standarde.

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca membrii organelor de conducere ai societății să mențină atitudinea implicată privitoare la activitatea comitetelor consultative, atenția pentru auditarea situațiilor financiare anuale și să se implice activ în aspectele ce țin de implementarea și respectarea unor principii privitoare la etică, integritatea și guvernanta corporativă.

### **IX. Domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative**

Atribuțiile consiliului de administrație și ale directorilor sunt cele prevăzute de Legea societăților nr. 31/1990, actul constitutiv al societății, contractele de mandat și legislația specifică domeniului de activitate al societății.

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

1. Etica managerială: administratorii/directorii societății vor respecta Codul de Etica. Mai mult, vor lua și aplica decizii care impactează angajații, ținând cont de recompensarea identică pentru contribuție identică, un principiu universal de etică managerială. În plus, administratorii/directorii vor acționa întotdeauna în favoarea intereselor societății.
2. Etica în societate: administratorii/directorii vor implementa mecanisme interne de etică, antifraudă și anticorupție. Acestea vor avea ca scop să asigure declararea, identificarea și tratarea corectă a conflictelor de interese, monitorizarea achizițiilor, independența și transparența deciziilor, controale eficiente ale procedurilor și proceselor interne, evitarea fraudelor, mitei, foloaselor necuvenite.
3. Profesionalismul: Toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor/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 vor depune diligențele necesare pentru creșterea continuă a nivelului lor de competență și pentru creșterea nivelului de competență al angajaților societății
4. Imparțialitatea și nediscriminarea: principiu conform căruia administratorii/directorii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură în exercitarea atribuțiilor funcției; administratorilor 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 dețin
5. Libertatea de gândire și de exprimare: principiu conform căruia administratorul/directorul poate să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri
6. Corectitudinea: principiu conform căruia administratorul/directorul în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate legislația în vigoare
7. Deschiderea și transparența: principiu conform căruia activitățile administratorilor/directorilor, în exercitarea funcțiilor lor sunt publice
8. Confidențialitatea: principiu conform căruia administratorul/directorul trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia sa

În privința guvernantei corporative autoritatea publică tutelară așteaptă ca administratorii să inițieze și să finalizeze demersul de implementare a unui sistem informatic integrat care să permită corelarea în timp real a informațiilor din toate zonele întreprinderii și elaborarea unor rapoarte periodice referitoare la rezultatele și performanțele societății. Acest sistem va permite monitorizarea atentă și

**PROIECT**  
**Termen propuneri 5 zile de la publicare**

detaliată a rezultatelor obținute și deci va permite luarea de decizii corective imediat ce se sesizează un ecart între rezultate și obiectivele stabilite.

Procesul de implementare a acestui sistem va permite și îmbunătățirea proceselor cheie ale societății.

În egală măsură, tot în sensul asigurării respectării normelor de guvernanță corporativă în societate, acționarii așteaptă ca, în cel mai scurt timp, administratorii/directorii să finalizeze implementarea sistemelor de management prin obiective de management al performanței, sisteme care permit trasabilitatea performanței individuale și de grup și responsabilizează fiecare angajat în sensul contribuției la atingerea obiectivelor societății, securizând astfel în bună măsură rezultatele societății.



**PROIECT**  
**Termen propuneri 5 zile de la publicare**

**MATRICEA PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII LUCRĂRI DRUMURI ȘI PODURI  
DÂMBOVIȚA S.A**

**1. Competențe**

Criterii	Obligat oriu (Oblig) sau Opționa l (Opt)	Pondere	Nominalizați										Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv	
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7	Administrator 8	Administrator 9	Administrator R1					
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert														
Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice																	
1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează societatea	Oblig	1														40	
Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice																	
Gândire strategică și previziuni	Oblig	1														60	
Finanțe și contabilitate	Oblig	1														40	
Managementul proiectelor	Oblig	1														60	
Tehnologia informației	Oblig	1														40	
Legislație	Oblig	1														40	
Competențe de guvernare corporativă																	
Guvernanța întreprinderii publice	Oblig	1														60	
Rolul consiliului	Oblig	1														60	
Monitorizarea performanței	Oblig	1														60	
Competențe sociale și personale																	
Luarea deciziilor	Oblig	1														60	
Relații interpersonale	Oblig	1														60	
Negociere	Oblig	1														60	
Capacitate de analiză și sinteză	Oblig	1														60	
Experiența pe plan local și internațional																	
Participarea în organizații naționale sau	Opt	1														60	

**PROIECT**  
**Termen propuneri 5 zile de la publicare**

internaționale constituite în domeniul de activitate al societății și alte domenii relevante																
Competențe și restricții specifice personalului angajat în cadrul autorității publice tutelare sau alte autorități sau instituții publice																
Competențe de conducere	Oblig	0,5													20	

**2. Trăsături**

Criterii	Obligatori (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Nominalizati										Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv	
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7	Administrator 8	Administrator 9	Administrator R1					
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert														
Reputație personală și profesională	Oblig	1														60	
Integritate	Oblig	1														60	
Independență	Oblig	1														60	
Expunere politică	Oblig	1														NA	
Abilități de comunicare interpersonală	Oblig	1														60	
Alinierea cu scrisoarea de așteptări	Oblig	1														60	
Diversitate de gen	Oblig	1														NA	

**3. Condiții prescriptive si prospective**

Nominalizați															

**PROIECT**  
**Termen propuneri 5 zile de la publicare**

Criterii	Obligato riu (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7	Administrator 8	Administrator 9	Administrator R1	Total	Total ponderat	Pragul minim c colectiv	Pragul curent c colectiv
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert													
Număr de mandate	Oblig	1													100	
Inscrieri în cazierul judiciar și fiscal	Oblig	1													100	
Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat mandatul de administrator sau de director – întreprinderile să nu fie în procedura de faliment	Oblig	1													100	
Experiență în conducerea unei societăți sau regii autonome	Oblig	1													100	
Studii superioare și experiență în domeniu	Oblig	1													100	

## 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. Obligativ** (Oblig.) sau **Opțional** (Opt.) - Precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selectează obligativ) sau nu (selectează opțional).

**C. Ponderea** (0-1) - Indică importanța relativă a competenței ce este evaluată. O valoare a ponderii apropiată de 1 indică o importanță crescută a competenței, în timp ce valorile apropiate de 0 indică o importanță scăzută.

**D. Administratori în funcție** - Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor actuali, ordonați alfabetic.

**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**

#### **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. Competețe de guvernanză corporativă**

### **3.1. Guvernanză întreprinderii publice**

Descriere: are o cunoaștere de bune practice și principii de guvernanză corporativă, este familiarizat cu legislația și politicile guvernamentale referitoare la guvernanză 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 guvernanză corporativă;
- înțelege cadrul guvernantei corporative în care operează societatea, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante;
- demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate;
- înțelege structura de responsabilitate și modul cum diferite organisme relaționează - autoritatea publică tutelară, consiliul și executivul societății.

### **3.2. Rolul consiliului de administratie**

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 fi cunoscut pe cei care trebuie să interacționeze;
- este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației;
- poate împrăștia cu ușurință situații de înaltă tensiune.

### **4.3. Negociere**

Descriere: este eficient/ă în negocierea de înțelegeri care obțin rezultatele dorite, într-o manieră ce demonstrează respect și integritate.

#### **Indicatori:**

- poate negocia cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe;
- poate soluționa diferențele cu minimum de impact;
- poate obține concesii fără a deteriora relațiile;
- poate fi direct/ă și puternic/ă dar și diplomat/ă;

- câștigă cu ușurință încrederea;
- are un bun simț al momentului.

#### **4.4. Capacitatea de analiză și sinteză**

Descriere: poate descompune, ordona, caracteriza, ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a înțelege de ce sistemul a ajuns acolo unde este și a previziona evoluția aceluși sistem în condițiile modificării unui element component.

##### **Indicatori:**

- descompune părțile problemei fără a pierde imaginea de ansamblu;
- poate vedea cum modificarea unei componente, variabile a sistemului influențează ansamblul;
- poate modela problema în termeni abstracti;
- nu trage concluzii pripite chiar dacă se află în situații de stres;
- poate sintetiza informația și să identifice elementele importante;
- poate formula soluții pe baza analizei făcute și poate argumenta în mod logic soluția propusă, punctând părțile ei forte și punctele ei slabe.

#### **5. Experiență pe plan local și internațional**

Descriere: Participarea în organizații internaționale/europene/naționale/locale constituite în domeniul utilităților publice.

##### **Indicatori:**

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

#### **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.

### **1. Integritate**



**PROIECT**  
**Termen propuneri 5 zile de la publicare**

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.

## 2. 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.

## 3. Expunere politică

Rating	1	2	3	4	5
Expunere politică	Foarte expus				Fără expunere

## 4. 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.

## 5. 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;

**PROIECT**  
**Termen propuneri 5 zile de la publicare**

- Intenția depusă dezvoltă 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.

<b>Aliniere cu scrisoarea de așteptări a acționarilor</b>		
<b>Scor</b>	<b>Nivel de competență</b>	<b>Descriere</b>
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**

<b>Scor</b>	<b>Descriere</b>
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.

<b>Scor</b>	<b>Descriere</b>
1	Întreprinderea a intrat în faliment/insolvență pe perioada exercitării mandatului
2	Întreprinderea nu a intrat în faliment/insolvența pe perioada exercitării mandatului

**2. Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar**

Descriere: aceasta este o condiție eliminatorie, candidații nu vor putea participa la selecție în cazul în care au înscrieri în cazierul judiciar sau fiscal.

<b>Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar</b>		
<b>Scor</b>	<b>Risc</b>	<b>Descriere</b>

**PROIECT**  
**Termen propuneri 5 zile de la publicare**

1	Major	Are înscrieri în cazierul fiscal și judiciar
2	Minor	Nu are înscrieri în cazierul fiscal și judiciar

**3. Număr de mandate**

Descriere: aceasta este o condiție eliminatorie întrucât o persoană fizică/juridică poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de administrator în societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României.

Rating	1	2	3	4	5
Număr de mandate concomitente	>3	3	2	1	0

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

Rating	1	2	3	4	5
Ani de conducere 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 inginerești, 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 inginerești, 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 inginerești, 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	Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijinul unor persoane cu expertiză. înțelegeți și discuta termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri
3	Competent	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. ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector
4	Avansat	Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine fără asistență. 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. ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernanta a consiliului și nivel executiv superior sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.
5	Expert	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. ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple consilii de administrație și/sau organizații 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

### Tabele de rating – Competențe

Cunoștințe, aptitudini și experiență	Rating
--------------------------------------	--------

**PROIECT**  
**Termen propuneri 5 zile de la publicare**

Novice	1
Intermediar	2
Competent	3
Avansat	4
Expert	5