PRIMĂRIA COMUNEI GURAHONȚ
Strada Avram Iancu, Nr. 29
Comuna Gurahonț, Județul Arad, Cod Poștal 317145
Tel: 0257.316.558; 0257.316.108; 0257.316.602.
Web: https://primaria-gurahont.ro/
E-mail: contact@primaria-gurahont.ro

PROIECTUL PROFILULUI ADMINISTRATORILOR

pentru selecția a 3 administratori ai Societății
GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L

Profilul Administratorilor Societății **GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.** este elaborat cu respectarea prevederilor H.G. nr. 639/2023, conform Anexei nr. 1, art. 12, respectiv:

Articolul 12

(1) *Fiecare Autoritate Publică Tutelară, prin compartimentul de guvernanță corporativă, elaborează Profilul Consiliului.*

(2) *Acționarii care dețin, individual sau împreună, cel puțin 5% din capitalul social al întreprinderii publice au dreptul de a formula propuneri privind Profilul Consiliului, ca parte din Componenta Integrală a Planului de selecție. În acest scop, Autoritatea Publică Tutelară va publica proiectul Profilului Consiliului pe pagina proprie de internet, pe pagina întreprinderii publice și îl va transmite AMEPIP, în termen de 5 zile de la data aprobării Componentei Inițiale a Planului de selecție, stabilind termenul-limită pentru formularea de propuneri.*

(3) *Profilul Consiliului și al Candidatului fac parte din Componenta integrală a Planului de selecție și vor fi aprobate împreună cu aceasta, prin act administrativ, de către Autoritatea Publică Tutelară sau de Adunarea Generală a Acționarilor/Asociaților, după caz.*

PROFILUL ADMINISTRATORILOR SOCIETĂȚII GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.

Profilul administratorilor, profilul fiecărui administrator, analiza cerinţelor contextuale ale Societății **GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.**, în general, şi ale administratorilor, matricea Profilului administratorilor, Planul de administrare, vor fi elaborate, în cadrul Componentei integrale a planului de selecție, de către comisia de selecție din care face parte și expertul independent.

Profilul administratorilor se bazează pe următoarele componente:

- Analiza cerinţelor contextuale ale întreprinderii publice, în general şi ale administratorilor, în particular;
- Matricea Profilului administratorilor.

Analiza cerinţelor contextuale ale întreprinderii publice, în general şi ale administratorilor, în particular

Informații despre întreprinderea publică

Societatea **GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.**, înființată prin H.C.L. Gurahonț nr. 26/12.03.2025, înregistrată la ONRC Arad sub nr. J **2025020192007**, CUI **51494987**, este deținută integral de UAT Comuna Gurahonț. **Domeniul principal de activitate** este: *Activități de întreținere peisagistică* **– Cod CAEN 8130**.

Scopul nostru este de a asigura o înțelegere clară și comună a obiectivelor strategice, a performanței așteptate și a principiilor de guvernanță care trebuie să ghideze activitatea societății. Ne dorim ca prin acest demers să consolidăm un parteneriat solid între Autoritatea Publică locală și conducerea executivă a Societății, în beneficiul direct și pe termen lung al cetățenilor Comunei Gurahonț.

Așteptările noastre vizează transformarea Societății **GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.** într-un model de eficiență, transparență și responsabilitate în furnizarea serviciilor publice esențiale.

a) Rezumatul strategiei locale în domeniul în care acționează întreprinderea publică

Consiliul de Administrație are responsabilitatea fundamentală de a formula, revizui și aproba viziunea și misiunea Societății, asigurându-se că acestea sunt în deplină concordanță cu obiectivele strategice și interesele pe termen lung ale Comunei Gurahonț și ale locuitorilor săi. În acest sens, Consiliul trebuie să adopte o abordare integrată și proactivă, care să reflecte angajamentul societății față de bunăstarea comunității locale și calitatea vieții cetățenilor.

Elaborarea unei strategii de investiții coerente și sustenabile pe termen mediu și lung trebuie să fie fundamentată pe prioritățile identificate în strategia generală de dezvoltare a comunei și să respecte riguros prevederile planurilor de urbanism aprobate la nivel local. În paralel, planificarea și implementarea proiectelor de modernizare și reabilitare a infrastructurii trebuie realizate în mod coordonat, urmărind o corelare clară între obiectivele strategice, necesitățile comunității și resursele disponibile.

Prin rolul său de furnizor de servicii esențiale, Societatea **GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.** își asumă o responsabilitate esențială în asigurarea dezvoltării durabile și echilibrate a comunității locale, contribuind în mod direct la creșterea standardelor de viață, la protejarea mediului înconjurător și la consolidarea unui cadru urban și rural modern, funcțional și atractiv. Această responsabilitate implică o abordare strategică și transparentă în gestionarea resurselor, dar și un angajament ferm față de principiile dezvoltării sustenabile și ale responsabilității sociale.

b) Viziunea generală a Autorității Publice Tutelare cu privire la misiunea și obiectivele întreprinderii publice

Așteptările noastre vizează transformarea Societății Societatea **GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.** într-un model de eficiență, transparență și responsabilitate în furnizarea serviciilor publice esențiale, capabil să răspundă prompt și profesionist nevoilor comunității. Ne dorim ca societatea să devină un reper de bune practici în domeniul gestionării infrastructurii și serviciilor comunale, contribuind activ și consistent la dezvoltarea durabilă și creșterea calității vieții locuitorilor Comunei Gurahonț.

Consiliul de Administrație reprezintă forul suprem de conducere strategică al societății, responsabil pentru orientarea generală și performanța organizațională. Rolul său transcende simpla supervizare administrativă, implicând o participare activă și concretă la definirea și implementarea direcțiilor strategice ale Societății. În acest sens, Consiliul de Administrație are obligația de a formula, revizui și aproba viziunea și misiunea organizației, asigurându-se că acestea sunt clar articulate și reflectă în mod real prioritățile și interesele pe termen lung ale comunei și ale cetățenilor săi.

Mai mult, Consiliul de Administrație trebuie să adopte și să mențină standarde înalte de guvernanță corporativă, promovând o cultură a responsabilității, transparenței și comunicării constante cu autoritatea publică locală și cu cetățenii. Astfel, Consiliul este responsabil să identifice oportunitățile de dezvoltare strategică, să stabilească obiective clare și măsurabile,

să evalueze periodic performanța conducerii executive și să monitorizeze utilizarea eficientă a resurselor.

În consecință, așteptăm ca activitatea Consiliului de Administrație să fie ghidată permanent de principii solide de integritate, profesionalism și orientare către rezultate, având drept obiectiv central dezvoltarea și consolidarea capacității societății de a asigura servicii publice moderne, accesibile și de calitate, într-o manieră sustenabilă și responsabilă.

c) Mențiunea privind încadrarea întreprinderii publice într-o categorie de scop

Întreprinderea publică operează având ca scop fundamental prestarea serviciilor publice esențale și executarea lucrărilor de reparații, întreținere și modernizare a infrastructurii comunitare. În acest context, eficiența operațională și calitatea serviciilor furnizate constituie nucleul activității societății, reprezentând totodată principalul indicator al performanței și al modului în care aceasta își îndeplinește misiunea socială și economică.

Prin activitatea desfășurată, Societatea **GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.** contribuie direct la dezvoltarea și îmbunătățirea calității vieții cetățenilor, asigurând servicii publice de încredere, sustenabile și accesibile tuturor locuitorilor comunei. În acest sens, societatea are obligația permanentă de a asigura promptitudinea intervențiilor, reducerea timpilor de execuție și utilizarea responsabilă și transparentă a resurselor, în conformitate cu standardele de performanță și cerințele comunității locale.

Consiliul de Administrație, în calitatea sa de organism strategic și decizional suprem, are o responsabilitate fiduciară clară și fermă atât față de Societate cât și, implicit, față de interesul public general al comunității Gurahonț. Această responsabilitate presupune asigurarea unei guvernanțe corporative eficiente și transparente, gestionarea atentă a riscurilor operaționale și financiare, adoptarea unor decizii fundamentate pe principiile responsabilității și integrității, precum și monitorizarea atentă a modului în care Societatea își îndeplinește obligațiile și angajamentele față de cetățeni și Autoritatea Publică locală.

În mod complementar, Consiliul de Administrație trebuie să se asigure că serviciile prestate respectă cele mai înalte standarde de calitate și siguranță, că investițiile realizate răspund priorităților de dezvoltare locală și că activitățile desfășurate reflectă în permanență nevoile actuale și viitoare ale comunității, contribuind astfel la dezvoltarea durabilă și echilibrată a Comunei Gurahonț.

d) Clarificarea obiectului obligației de serviciu public

Se așteaptă din partea Societății **GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.** definirea, asumarea și implementarea unor standarde clare și măsurabile de calitate pentru fiecare serviciu furnizat, în concordanță cu nevoile reale ale comunității și cu obiectivele strategice ale administrației publice locale. Aceste standarde vor constitui baza pentru evaluarea anuală a performanței operaționale a societății și vor contribui la creșterea transparenței, predictibilității și eficienței în furnizarea serviciilor publice.

Performanța în prestarea serviciilor publice va fi evaluată anual pe baza unui set de indicatori de calitate relevanți, stabiliți pentru fiecare categorie de servicii în parte. Fiecare indicator va avea o țintă minimă obligatorie, care va fi revizuită periodic în funcție de evoluția așteptărilor comunității, a contextului economic și a capacității operaționale a Societății.

Exemplu – Serviciul de întreținere a spațiilor verzi:

- **Frecvența tunderii gazonului în parcuri și spații verzi publice:** minimum o dată la 14 zile în perioada mai – septembrie; în perioadele de creștere accelerată a vegetației, frecvența se va ajusta corespunzător pentru a menține un aspect îngrijit și sigur.
- **Timpul maxim pentru înlocuirea sau repararea unui element de joacă avariat:** maximum 5 zile lucrătoare de la data înregistrării sesizării sau constatării defecțiunii.
- **Timpul maxim pentru colectarea vegetației rezultate în urma lucrărilor de întreținere:** maximum 2 zile lucrătoare de la finalizarea lucrării.
- **Gradul de acoperire cu flori și plante ornamentale în zonele centrale și parcurile amenajate:** minimum 90% în perioada aprilie – octombrie.
- **Numărul de intervenții pentru curățarea aleilor și mobilierului urban (bănci, coșuri de gunoi, pergole etc.):** cel puțin o dată pe săptămână.

Pentru fiecare indicator, Consiliul de Administrație va stabili mecanisme de monitorizare și raportare, asigurând un control constant asupra nivelului de calitate al serviciilor livrate. Nerespectarea standardelor de performanță va trebui analizată cauzal, iar societatea va elabora măsuri corective și planuri de îmbunătățire pentru a asigura conformitatea cu obiectivele asumate.

Această abordare va contribui la consolidarea încrederii cetățenilor în serviciile publice locale, la creșterea responsabilității interne și la profesionalizarea continuă a activității Societății **GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.**

e) Așteptări în ceea ce privește politica de dividende/vărsăminte din profitul net

Se așteaptă din partea Consiliului de Administrație elaborarea și propunerea unei politici de dividende echilibrate, fundamentată pe principiile responsabilității financiare, sustenabilității economice și transparenței decizionale. Politica de distribuire a profitului trebuie să reflecte în mod corespunzător performanța financiară a societății, nivelul veniturilor înregistrate, capacitatea de autofinanțare, precum și nevoile curente și viitoare de investiții, cu respectarea obiectivelor strategice ale întreprinderii și ale autorității publice tutelare.

Politica de dividende trebuie:

- să prevadă un **mecanism clar de calcul al dividendelor**, bazat pe un procent din profitul net realizat, după constituirea rezervelor legale și acoperirea eventualelor pierderi din anii anteriori;
- să asigure un **echilibru între remunerarea capitalului public** (prin vărsăminte către bugetul local) și **dezvoltarea durabilă a societății**, prin reinvestirea unei părți consistente a profitului în infrastructura și serviciile furnizate;
- să permită **menținerea unui nivel adecvat de lichiditate** și să susțină capacitatea societății de a gestiona riscurile financiare și operaționale;
- să fie **corelată cu planul de investiții multianual**, astfel încât proiectele strategice ale societății să nu fie afectate de o politică de distribuire excesivă a profitului.

Această politică urmează a fi **supusă anual aprobării Consiliului Local al Comunei Gurahonț**, în calitate de asociat unic, împreună cu raportul privind execuția bugetului de venituri și cheltuieli, situațiile financiare anuale și propunerea de repartizare a profitului.

Consiliul de Administrație are obligația de a fundamenta această propunere pe analize economico-financiare riguroase și pe perspectivele de dezvoltare ale societății, în acord cu interesele generale ale comunității și cu principiile bunei guvernanțe corporative.

f) Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice

Consiliul de Administrație are responsabilitatea de a elabora, aproba și implementa o **strategie de investiții pe termen mediu și lung**, fundamentată pe nevoile reale ale comunității, pe direcțiile strategice de dezvoltare ale Comunei Gurahonț și pe documentațiile de planificare teritorială, inclusiv Planul Urbanistic General (PUG) și strategiile sectoriale relevante.

Această strategie de investiții trebuie să fie coerentă, sustenabilă și orientată către rezultate, având ca obiectiv principal modernizarea și extinderea infrastructurii de servicii publice, creșterea eficienței operaționale și îmbunătățirea calității vieții cetățenilor. Investițiile vor trebui să fie prioritar direcționate către proiecte cu **impact semnificativ** asupra:

- calității și continuității serviciilor publice prestate;
- reducerii costurilor operaționale;
- digitalizării și automatizării proceselor;
- protecției mediului și eficienței energetice;
- siguranței și confortului beneficiarilor serviciilor.

Fiecare **propunere de investiție majoră** va fi fundamentată riguros și va trebui să includă:

- **o analiză cost-beneficiu detaliată**, care să evidențieze oportunitatea investiției și valoarea adăugată pentru comunitate;
- un **studiu de fezabilitate** realizat în conformitate cu legislația în vigoare;
- **o evaluare a riscurilor asociate** (financiare, tehnice, operaționale și juridice) și propuneri de măsuri de prevenție și atenuare;
- **o justificare a surselor de finanțare**, inclusiv scenarii de atragere a fondurilor nerambursabile sau parteneriate public-private, acolo unde este relevant;
- **un plan detaliat de implementare**, care să includă termene, etape, indicatori de progres și persoane responsabile.

Consiliul de Administrație va asigura **monitorizarea riguroasă a derulării proiectelor de investiții**, urmărind respectarea bugetelor aprobate, a termenelor contractuale și a standardelor de calitate stabilite. De asemenea, se impune realizarea unei **evaluări post-implementare** pentru fiecare investiție finalizată, care să analizeze în ce măsură au fost atinse obiectivele propuse și dacă au fost generate rezultatele scontate pentru comunitate.

Pentru asigurarea transparenței și bunei guvernanțe, Consiliul de Administrație va întocmi **rapoarte periodice de informare** cu privire la stadiul și impactul investițiilor, care vor fi comunicate autorității publice tutelare și, după caz, puse la dispoziția publicului. În acest fel, politica de investiții va deveni un instrument esențial pentru dezvoltarea durabilă a Societății și pentru consolidarea încrederii comunității în capacitatea acesteia de a răspunde provocărilor viitorului.

g) Dezideratele Autorității Publice Tutelare cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere

Autoritatea Publică Tutelară are ca obiectiv consolidarea unei relații de parteneriat instituțional eficient, bazată pe transparență, profesionalism și responsabilitate reciprocă. În acest sens, se așteaptă din partea Consiliului de Administrație **o comunicare clară, regulată și completă**, atât în ceea ce privește activitatea curentă a societății, cât și în legătură cu deciziile strategice care pot influența buna funcționare a serviciilor publice.

Consiliul de Administrație are obligația de a asigura următoarele mecanisme și instrumente de comunicare:

- **Elaborarea și prezentarea Planului de Administrare** în termenele legale, însoțit de obiective clare, măsurabile și aliniate cu strategia autorității publice tutelare, supus aprobării Adunării Generale a Asociaților (AGA).
- **Transmiterea de rapoarte semestriale și anuale**, care să cuprindă o analiză detaliată a activității societății, gradul de îndeplinire a obiectivelor și indicatorilor de performanță, execuția bugetară, precum și eventualele dificultăți întâmpinate în implementarea planurilor asumate.
- **Informarea promptă și completă a Primarului**, în calitate de reprezentant al autorității publice tutelare, asupra oricăror situații critice sau decizii majore care pot afecta funcționarea societății, stabilitatea financiară, calitatea serviciilor sau relația cu beneficiarii.
- **Elaborarea și implementarea unei strategii de comunicare externe și interne**, menită să asigure un dialog permanent, structurat și eficient cu toate părțile interesate: Consiliul Local, salariați, utilizatori ai serviciilor, furnizori, autorități de reglementare și membrii comunității locale.
- **Organizarea de consultări publice periodice**, mai ales în cazul proiectelor strategice de investiții, modificărilor tarifare sau al elaborării politicilor publice relevante pentru activitatea societății, în scopul asigurării transparenței decizionale și implicării cetățenilor în viața comunității.

De asemenea, Consiliul de Administrație este responsabil de **punerea la dispoziția autorității publice tutelare a tuturor documentelor relevante**, la solicitare sau din inițiativă proprie, inclusiv procese-verbale ale ședințelor, rapoarte de audit, contracte de achiziții majore sau alte documente care au un impact semnificativ asupra funcționării societății.

În vederea menținerii unei guvernanțe eficiente, se recomandă ca președintele Consiliului de Administrație să stabilească **întâlniri trimestriale de lucru cu reprezentanții autorității publice tutelare**, pentru a discuta stadiul implementării strategiei, provocările întâmpinate și eventualele măsuri corective necesare.

Prin toate aceste măsuri, comunicarea între Autoritatea Publică Tutelară și organele de conducere ale Societății trebuie să devină un proces predictibil, transparent și orientat către performanță, în beneficiul comunității pe care întreprinderea publică o deservește.

h) Așteptări privind calitatea şi siguranţa produselor şi serviciilor prestate

Autoritatea Publică Tutelară are ca prioritate asigurarea unor servicii publice de calitate superioară, durabile și sigure, care să răspundă în mod real nevoilor comunității. În acest sens, se așteaptă din partea Societății **GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.**o **abordare proactivă și sistematică a calității și siguranței**, în toate etapele activității – de la planificare și execuție până la întreținere și relația cu utilizatorii finali.

Este imperativ ca Societatea să urmărească **îmbunătățirea continuă a calității serviciilor**, prin dezvoltarea și aplicarea de **proceduri de lucru standardizate**, instruirea periodică a personalului și utilizarea de materiale, echipamente și tehnologii moderne care să asigure durabilitatea, eficiența și siguranța în exploatare pentru toate lucrările executate.

Calitatea serviciilor publice va fi gestionată printr-un sistem integrat bazat pe următoarele componente:

- **Standarde de Calitate**:

Definirea, implementarea și actualizarea periodică a unor standarde clare de calitate pentru fiecare tip de serviciu furnizat (spații verzi, întreținere drumuri, reparații infrastructură, salubritate etc.). Acestea vor include criterii tehnice, parametri de execuție, toleranțe admise și termene de livrare.

- **Indicatori Cheie de Performanță (KPIs)**:

Stabilirea unui set de indicatori măsurabili și relevanți, monitorizați lunar și analizați semestrial, precum:
– Numărul și durata medie a întreruperilor în furnizarea serviciilor;
– Timpul mediu de remediere a sesizărilor și avariilor;
– Gradul de conformitate cu normele de mediu și reglementările în vigoare;
– Indicele de satisfacție al utilizatorilor, determinat prin sondaje periodice;
– Rata reclamațiilor soluționate în termenul asumat;
– Timpul mediu de intervenție pentru lucrări urgente.

- **Controlul Calității și Audit Intern**:

Implementarea unui mecanism intern de audit și control al calității lucrărilor executate și serviciilor prestate, cu verificări periodice în teren și rapoarte documentate, astfel încât să fie identificate devierile de la standarde și corectate în timp util.

- **Relația cu Utilizatorii**:

Dezvoltarea și operarea unor canale de comunicare moderne, accesibile și eficiente (telefon dedicat, e-mail, portal online, aplicație mobilă) pentru:
– preluarea rapidă a sesizărilor și solicitărilor;
– transmiterea de notificări și informații utile;
– obținerea feedback-ului cetățenilor.

Se va implementa un sistem informatic transparent de gestionare a reclamațiilor, care să permită urmărirea în timp real a stadiului de soluționare, inclusiv notificarea automată a cetățeanului la fiecare etapă importantă.

- **Siguranța în exploatare**:

Pentru toate lucrările executate sau echipamentele montate (de ex. locuri de joacă, mobilier urban, rigole, instalații de iluminat), se va respecta legislația privind siguranța publică, iar personalul va fi instruit periodic în domeniul sănătății și securității în muncă. Se vor realiza inspecții tehnice periodice și revizii preventive.

În concluzie, calitatea și siguranța serviciilor reprezintă o **obligație permanentă** a societății și un criteriu esențial pentru evaluarea activității acesteia. Autoritatea publică tutelară va urmări îndeaproape respectarea acestor standarde, iar Consiliul de Administrație are datoria de a integra cultura calității în toate politicile, practicile și deciziile organizaționale.

i) Așteptări în domeniul eticii, integrității şi guvernanţei corporative

Autoritatea Publică Tutelară are convingerea fermă că o întreprindere publică modernă și eficientă trebuie să funcționeze pe baza unor **principii solide de etică, integritate și guvernanță corporativă**. Ne așteptăm ca Societatea **GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.** să devină un **model de comportament responsabil**, un exemplu de conduită profesională ireproșabilă și de transparență instituțională, în slujba interesului public.

Consiliul de Administrație este **garantul respectării acestor valori** și are obligația de a promova activ o cultură organizațională bazată pe legalitate, responsabilitate morală și toleranță zero față de abaterile de la normele de conduită etică.

Așteptările noastre în acest domeniu sunt următoarele:

- **Toleranță zero față de corupție**:

Societatea trebuie să manifeste **o atitudine fermă și proactivă împotriva oricărei forme de corupție, fraudă sau abuz de funcție**. Orice suspiciune privind fapte de corupție va fi investigată imediat și în mod imparțial, cu aplicarea de măsuri disciplinare și legale acolo unde se impune.

- **Gestionarea conflictelor de interese**:

Consiliul de Administrație va implementa **o politică strictă și documentată privind identificarea, declararea, evitarea și gestionarea conflictelor de interese**, aplicabilă tuturor administratorilor, directorilor și angajaților. Deciziile cu potențial de influență subiectivă vor fi analizate transparent și gestionate conform cadrului legal.

- **Cod de Etică**:

Elaborarea, adoptarea și implementarea **unui Cod de Etică și Conduită Profesională**, obligatoriu pentru întreg personalul Societății, inclusiv pentru membri ai Consiliului de Administrație și conducerea executivă. Codul trebuie să includă norme clare privind conduita profesională, relațiile cu publicul, comportamentul în activitatea profesională, nediscriminarea și confidențialitatea datelor.

- **Transparență decizională**:

Societatea trebuie să asigure **deschiderea procesului decizional**, în special în domenii precum: achiziții publice, recrutarea și promovarea personalului, contractarea lucrărilor sau serviciilor externe, selectarea partenerilor contractuali.

- **Publicarea informațiilor de interes public**:

Pe pagina de internet a Societății vor fi publicate și actualizate permanent toate informațiile prevăzute de O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, inclusiv:

– Planul de administrare și strategia de investiții;
– Rapoartele trimestriale și anuale de activitate;
– Situațiile financiare auditate și bugetul de venituri și cheltuieli;
– CV-urile, declarațiile de avere și interese ale administratorilor și directorilor;
– Lista contractelor de achiziții publice semnificative.

- **Respectarea legislației**:

Societatea va opera în strictă conformitate cu legislația națională și europeană aplicabilă și va adopta un cadru intern de reglementare robust, compus din regulamente, politici și proceduri clare, care să guverneze toate activitățile esențiale.

- **Canal de avertizare etică (Whistleblowing)**:

Se va institui un mecanism intern securizat și confidențial prin care angajații pot semnala orice nereguli, abateri de la etica profesională sau suspiciuni de corupție, fără teama de represalii. Societatea va desemna o persoană sau structură responsabilă pentru investigarea acestor sesizări în mod obiectiv și în termen rezonabil.

- **Audit și control intern**:

Consiliul de Administrație va asigura funcționarea eficientă a comitetului de audit, precum și a unei funcții de audit intern independent, capabilă să identifice vulnerabilitățile operaționale și să formuleze recomandări corective. Colaborarea cu auditorul financiar extern va fi una transparentă și constructivă, în vederea garantării unei gestiuni corecte și responsabile a resurselor publice.

Prin toate aceste măsuri, Societatea trebuie să demonstreze că este **demnă de încrederea comunității** și că acționează exclusiv în interes public, respectând cele mai înalte standarde de guvernanță corporativă și integritate instituțională.

Alte Așteptări Specifice (Financiare, Operaționale, Resurse Umane, Responsabilitate Socială și de Mediu)

Autoritatea Publică Tutelară își exprimă în mod clar așteptările privind o administrare performantă, responsabilă și integrată a Societății **GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.**, în toate domeniile esențiale de activitate. În acest sens, Consiliul de Administrație și conducerea executivă trebuie să acționeze coerent și profesionist, urmărind nu doar rezultatele imediate, ci și sustenabilitatea pe termen lung a Societății.

1. Performanța Financiară

Stabilitatea și sustenabilitatea financiară reprezintă premisele fundamentale ale unei întreprinderi publice eficiente. Se așteaptă o **gestiune financiară prudentă**, cu accent pe transparență, performanță și utilizarea judicioasă a resurselor.

- **Sustenabilitate și Profitabilitate:** Stabilirea unor **ținte anuale clare și realiste** privind:
  - marja de profit operațional;
  - nivelul de lichiditate;
  - gradul de solvabilitate;
  - reducerea gradului de îndatorare (dacă este cazul).
- **Managementul eficient al resurselor:**
  - Implementarea unui **program continuu de optimizare a costurilor**, prin analiza și ajustarea cheltuielilor recurente, renegocierea contractelor și eficientizarea consumurilor;
  - Creșterea **gradului de încasare a facturilor la peste 95%**, prin politici active de urmărire a creanțelor;
  - **Diversificarea surselor de venit**, inclusiv prin inițierea de parteneriate, atragerea de fonduri nerambursabile și extinderea serviciilor oferite.
- **Planificare și execuție bugetară:**
  - Elaborarea unui **buget realist și fundamentat**, bazat pe indicatori financiari și operaționali solizi;
  - **Publicarea bugetului aprobat și a execuției bugetare** pe pagina de internet a societății;
  - Realizarea **raportărilor financiare trimestriale**, însoțite de **analiza variațelor** față de bugetul aprobat, cu justificări și propuneri de corecție.

2. Performanța Operațională

Societatea trebuie să funcționeze în mod eficient, cu procese optimizate, infrastructură bine întreținută și servicii livrate la standarde înalte.

- **Eficiența proceselor:**
  - Implementarea unui **program de digitalizare** a proceselor interne (gestiune documente, avize, facturare) și a interacțiunii cu clienții (plăți online, sesizări, informări);
  - **Optimizarea fluxurilor de lucru**, eliminarea pierderilor de timp și resurse;
  - Lansarea unui **program măsurabil pentru reducerea pierderilor tehnologice**, în special în rețeaua de apă și în consumurile auxiliare.
- **Managementul activelor și infrastructurii:**
  - Elaborarea și actualizarea **cadastrului tehnic al rețelelor și instalațiilor**;
  - Introducerea unui **program de mentenanță preventivă și predictivă**;
  - Planificarea strategică a lucrărilor de **modernizare, extindere sau înlocuire a infrastructurii**, în corelare cu strategia de dezvoltare locală.

3. Managementul Resurselor Umane

Resursa umană este un pilon esențial al performanței Societății. Se impune o abordare strategică a politicii de personal, cu accent pe motivare, profesionalism și stabilitate.

- **Dezvoltare profesională:**
  - Implementarea unui **plan anual de formare profesională**, adaptat fiecărei categorii de angajați, care să includă cursuri de specializare, calificare, siguranță în muncă și management.
- **Evaluarea performanței:**

    - Introducerea unui **sistem obiectiv de evaluare a performanței individuale**, bazat pe indicatori clari, transparenți și corelați cu obiectivele societății.
- **Cultură organizațională:**
    - Promovarea unui **mediu de lucru sigur, incluziv, motivant și bazat pe respect reciproc**;
    - Implementarea de măsuri pentru **reducerea fluctuației de personal** și creșterea gradului de satisfacție a angajaților.
- **Politică salarială:**
    - Adoptarea unei **politici salariale echitabile și competitive**, corelată cu performanța individuală și financiară a societății, respectând principiile echității interne și atractivității externe.

4. Responsabilitate Socială și de Mediu (CSR)

Societatea trebuie să își asume un **rol activ în protejarea mediului și susținerea comunității locale**, în conformitate cu principiile dezvoltării durabile.

- **Protecția mediului:**
    - Respectarea strictă a tuturor normelor de mediu în vigoare;
    - Implementarea unui **plan de acțiune pentru reducerea amprentei ecologice**, cu obiective privind:
        - eficiența energetică;
        - reducerea deșeurilor;
        - protejarea resurselor de apă;
    - **Inițierea de campanii de educație ecologică** și responsabilizare comunitară.
- **Implicare în comunitate:**
    - **Angajarea prioritară a forței de muncă locale** și dezvoltarea unor inițiative de sprijinire a incluziunii profesionale;
    - Participarea la evenimente și proiecte comunitare;
    - Asumarea rolului de **partener activ al administrației publice locale**, în inițiativele de dezvoltare economică și socială.

Prin respectarea acestor așteptări, Gospodăria Comunală Gurahonț S.R.L. își va putea consolida poziția de **actor esențial în dezvoltarea locală**, dovedind că poate oferi **servicii publice de calitate, sustenabile și în beneficiul întregii comunități.**

Monitorizare, Evaluare și Dispoziții Finale

- **Monitorizare și Raportare:** Consiliul de Administrație va prezenta Autorității Publice Tutelare rapoarte trimestriale și anuale detaliate. Se vor organiza întâlniri periodice, cel puțin trimestriale, între reprezentanții Consiliului Local și Consiliul de Administrație.
- **Evaluarea Performanței:** Performanța conducerii va fi evaluată anual, pe baza indicatorilor cheie de performanță financiari și nefinanciari anexați la contractele de mandat. Rezultatul evaluării va sta la baza acordării componentei variabile a remunerației și poate constitui motiv de revocare.
- **Revizuirea Scrisorii de Așteptări:** Prezenta Scrisoare poate fi revizuită și actualizată anual sau ori de câte ori intervin modificări legislative sau schimbări semnificative în contextul economic și social, prin acordul părților.

Ne exprimăm încrederea că veți acționa cu profesionalism, diligență și integritate pentru a îndeplini aceste așteptări și pentru a asigura o administrare performantă a Societății **GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.**, în beneficiul întregii comunități.

Anexa 1 - Indicatori Cheie de Performanță (KPI) Financiari

Acești indicatori vor constitui baza evaluării anuale a performanței financiare și vor fi detaliați în contractele de mandat.

Nr. Crt.	Indicator de Performanță	Formula de Calcul	Unitate de Măsură	Ținta (valori anuale)	Justificare / Observații
1	**Lichiditate curentă**	Active curente / Datorii curente	Raport	> 1.2	Măsoară capacitatea societății de a-și onora obligațiile pe termen scurt. O valoare supraunitară indică o situație sănătoasă.
2	**Grad de îndatorare**	Datorii totale / Active totale	Procent (%)	< 60%	Indică proporția din activele societății care este finanțată prin datorii. O valoare mai mică înseamnă un risc financiar redus.
3	**Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)**	Profit net / Capitaluri proprii	Procent (%)	> Rata inflației + 2%	Măsoară eficiența cu care este utilizat capitalul acționarului (Consiliul Local) pentru a genera profit.
4	**Marja profitului din exploatare**	Profit din exploatare / Cifra de afaceri	Procent (%)	Creștere anuală	Reflectă profitabilitatea activității de bază, înainte de taxe și dobânzi. O marjă în creștere indică o eficiență operațională sporită.
5	**Viteza de rotație a creanțelor (clienți)**	(Sold mediu clienți / Cifra de afaceri) * 365	Zile	< 90 zile	Indică numărul mediu de zile necesare pentru încasarea facturilor de la clienți. O valoare mai mică înseamnă un cash-flow mai bun.
6	**Gradul de încasare a facturilor curente**	(Total încasări facturi curente / Total facturi emise în perioadă) * 100	Procent (%)	> 95%	Esențial pentru asigurarea lichidităților necesare funcționării și investițiilor.
7	**Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale**	(Cheltuieli totale / Venituri totale) * 1000	Lei	Scădere anuală	Măsoară eficiența generală a societății. Obiectivul este optimizarea continuă a costurilor.

Nr. Crt.	Indicator de Performanță	Formula de Calcul	Unitate de Măsură	Ținta (valori anuale)	Justificare / Observații

Anexa 2 - Indicatori Cheie de Performanță (KPI) Nefinanciari (Operaționali și de Calitate)

Acești indicatori reflectă performanța Societății în îndeplinirea misiunii sale de serviciu public și impactul asupra calității vieții cetățenilor.

- ✓ **Gradul de realizare a planului de investiții**: Procentul investițiilor realizate față de cele planificate.
- ✓ **Calitatea serviciilor**: Numărul de reclamații justificate din partea cetățenilor, cu o țintă de reducere anuală.
- ✓ **Timpul de intervenție**: Timpul mediu de răspuns la solicitările primite de la Autoritatea Publică Tutelară.
- ✓ **Gradul de profesionalizare**: Numărul de angajați care participă la cursuri de formare profesională în domeniul de activitate.

ADMINISTRATORII SOCIETĂȚII – CERINȚE

În temeiul prevederilor O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, toate referirile din cuprinsul Planului de selecție – Componenta integrală, ***la Consiliu de*** Administrație***/Consiliu vor fi interpretate ca referiri la administratori, iar toate referirile la Adunarea Generală a Acţionarilor vor fi interpretate ca referiri la Adunarea Generală a Asociaţilor.***

Administratorii Societății sunt selectați și numiți astfel încât să poată acționa independent și critic în relație cu managementul executiv, iar în împreună să poată forma o echipă omogenă.

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

Este necesar ca toți administratorii să aibă o educație academică, secondată de experiență, care să le permită înțelegerea mediului de afaceri, a terminologiei specifice tehnice și economice proprii administrării unei companii.

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

În conformitate cu prevederile **art. 28**, **alin. (6[1])**, **alin. (3)** şi **(6) - (8)**, din O.U.G. nr. 109/2011, cu modificarile si completarile ulterioare:

(6^1) 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.
"**(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.
"**(6)** Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art. 138^2 din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările ulterioare. Funcționarii publici, înalții funcționari publici, precum și alte categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice nu pot fi considerați independenți.
"**(7)** Selecția membrilor Consiliului de Administrație se realizează cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002, cu modificările și completările ulterioare. În măsura în care nu este afectat clasamentul întocmit potrivit dispozițiilor art. 29 alin. (1), cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat.
"**(8)** Mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani. Mandatul administratorilor care şi-au îndeplinit în mod corespunzător atribuţiile poate fi reînnoit ca urmare a unui proces de evaluare, dacă prin actul constitutiv nu se dispune altfel. Mandatul administratorilor numiţi ca urmare a încetării, sub orice formă, a mandatului administratorilor iniţiali 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 modificarile si completarile ulterioare:
„Nu pot fi selectate, nominalizate, desemnate şi numite în funcţia de administrator în întreprinderea publică următoarele persoane:
a) senatorii;
b) deputaţii;
c) membrii Guvernului;
d) prefecţii şi subprefecţii;
e) primarii şi viceprimarii;
f) persoanele care au auditat situaţiile financiare ale Societăţii în cauză în oricare din ultimii 3 ani financiari anteriori nominalizării;
g) persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile sau care au fost condamnate pentru infracţiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracţiuni de corupţie, delapidare, infracţiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracţiuni prevăzute de Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea şi combaterea spălării banilor şi finanţării terorismului, precum şi pentru modificarea şi completarea unor acte normative, cu modificările şi completările ulterioare;
h) persoanele care nu pot ocupa funcţia de administrator sau Director, conform Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările şi completările ulterioare;
i) persoanele care au fost sancţionate de Banca Naţională a României, Autoritatea de Supraveghere Financiară, Comisia Naţională a Valorilor Mobiliare sau de către Comisia de Supraveghere a Asigurărilor şi care se regăsesc în registrele acestor instituţii."

În conformitate cu prevederile art. **138^2** din Legea nr. 31/1990, cu modificările si completările ulterioare, la desemnarea administratorului independent, adunarea generală a acţionarilor va avea în vedere următoarele criterii:

a) să nu fie Director al Societăţii sau al unei Societăţi controlate de către aceasta şi să nu fi îndeplinit o astfel de funcţie în ultimii 5 ani;
b) să nu fi fost salariat al Societăţii sau al unei Societăţi 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 remuneraţie suplimentară sau alte avantaje, altele decât cele corespunzând calităţii sale de administrator neexecutiv;
d) să nu fie acţionar semnificativ al Societăţii;
e) să nu aibă sau să fi avut în ultimul an relaţii de afaceri cu Societatea ori cu o Societate controlată de aceasta, fie personal, fie ca asociat, acţionar, administrator, Director sau salariat al unei Societăţi care are astfel de relaţii cu Societatea, dacă, prin caracterul lor substanţial, 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 Societăţii sau al unei Societăţi controlate de aceasta;
g) să fie Director într-o altă Societate în care un Director al Societăţii este administrator neexecutiv;
h) să nu fi fost administrator neexecutiv al Societăţii mai mult de 3 mandate;
i) să nu aibă relaţii de familie cu o persoană aflată în una dintre situaţiile prevăzute la lit. **a)** şi **d)**.

În conformitate cu prevederile art. 1, punctul 14 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, Profilul Candidatului pentru funcţia 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 administratorilor se au în vedere următoarele cerinţe:

- să aibă minimum de cunoştinţe, aptitudini şi experienţă necesară pentru a-şi îndeplini cu succes mandatul de administrator;
- să cunoască responsabilităţile postului şi să îşi poată forma viziuni pe termen mediu şi lung;
- să aibă capacitatea de asumare a responsabilităţilor faţă de întregul Consiliu şi să dea dovadă de integritate şi independenţă;
- să aibă cunoştinţele necesare, aptitudinile şi experienţă în critica constructivă, muncă în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii şi detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea administratorilor ca întreg.

În conformitate cu prevederile **art. 14** din H.G. 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 nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, Profilul **Consiliului** (**Profilul administratorilor**, în acceptiunea O.U.G. nr. 109/2011, pentru întreprinderile publice organizate ca S.R.L.-uri) 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 administratorilor conţine şi matricea Profilului administratorilor, care conferă o expresie a acestor capacităţi pe care administratorii trebuie să le posede la nivel colectiv, printr-un set de competenţe, abilităţi, alte condiţii eliminatorii, ce trebuie îndeplinite individual şi colectiv de către administratori.

În matricea Profilului administratorilor, Autoritatea Publică Tutelară stabileşte definirea profilului de candidat. Matricea Profilului administratorilor diferenţiază între criteriile obligatorii şi criteriile opţionale necesar a fi îndeplinite de candidaţii pentru poziţia de administrator la întreprinderea publică.

Criteriile obligatorii sunt competenţe şi trăsături care trebuie să fie îndeplinite de către toţi candidaţii sau de către acei candidați pentru care există un nivel minim de competenţă aplicabil.

Criteriile opţionale sunt competenţe şi trăsături care pot fi îndeplinite de unii administratori, dar nu în mod necesar de către toţi, pentru care nu există un nivel minim de competenţă aplicabil tuturor administratorilor.

Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

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

La stabilirea rolului candidatului se au în vedere, dar fără a se limita la acestea, următoarele:

- contextul organizaţional;
- obiectivele şi rezultatele aşteptate de la întreprinderea publică, astfel cum derivă din Scrisoarea de Aşteptări;
- strategia întreprinderii publice şi elementele-cheie cerute administratorilor pentru asigurarea unei activităţi de succes a întreprinderii publice;
- atribuţiile administratorilor.

COMUNA GURAHONȚ – CONSILIUL LOCAL GURAHONȚ, în calitate de **Autoritate Publică Tutelară** își propune selectarea și nominalizarea a **3 administratori** la Societatea **GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.** pentru un mandat de 4 ani.

- Administratorii 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;
- Administratorii sunt persoane fizice sau juridice, cu experienţă în conducerea Societăţilor sau regiilor autonome;
- Selecția administratorilor 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;
- 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 nr. 392/2022;
- În cazul întreprinderilor publice organizate ca Societăţi cu răspundere limitată, cel mult un administrator va fi funcţionar public sau o persoană din rândul altor categorii de

personal din cadrul Autorităţii Publice Tutelare ori din cadrul altor autorităţi sau instituţii publice;

- Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi şi independenţi, în sensul art. 138, alin. (2) din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările şi completările ulterioare;
- În mod obligatoriu, în selecţia candidaţilor se va avea în vedere evitarea situaţiilor de conflict de interese sau incompatibilităţi.

În conformitate cu prevederile din Anexa nr.1a la H.G. nr. 639/2023, Profilul Consiliului Administratorilor 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 Administratorilor, 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 administratorilor întreprinderii publice, pentru a răspunde așteptărilor asociatului unic exprimate în Scrisoarea de Așteptări. Profilul candidatului trebuie să se încadreze în matricea administratorilor, în cazul în care toţi membrii în funcţie sunt şi candidaţi pentru o configuraţie viitoare.

MATRICEA PROFILULUI ADMINISTRATORILOR
SOCIETĂȚII GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.

1. Competenţe

			Nominalizați												
Criterii	Obligatoriu (Oblig) sau Opţional (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 colectiv	Pragul curent colectiv
			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 importanţă strategică/tehnice																
Gândire strategică şi previziuni	Oblig	1													60	
Finanţe şi contabilitate	Oblig	1													40	
Managementul proiectelor	Oblig	1													60	
Tehnologia informaţiei	Oblig	1													40	
Legislaţie	Oblig	1													40	
Competențe de guvernanţă corporativă																
Guvernanţa întreprinderii publice	Oblig	1													60	
Rolul Consiliului	Oblig	1													60	
Monitorizarea performanţei	Oblig	1													60	
Competențe sociale şi personale																
Luarea deciziilor	Oblig	1													60	

Relaţii interpersonale Negociere Capacitate de analiză şi sinteză	Oblig Oblig Oblig	1 1 1													60 60 60	
Experienţa pe plan local şi internațional																
Participarea în organizații naționale sau internaționale constituite în domeniul de activitate al Societății și alte domenii relevante	Opt	0,5													20	
Competente și restricții specifice personalului angajat în cadrul Autorității Publice Tutelare sau alte autorități sau instituții publice																
Competențe de conducere	Oblig	1													60	

2. Trăsături

			Nominalizati													
Criterii	Obligatoriu (Oblig) sau Opţional (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 colectiv	Pragul curent colectiv
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert													
Reputaţie personală şi 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. Condiţii prescriptive și prospective

			Nominalizaţi													
Criterii	Obligatoriu (Oblig) sau Opţional (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 ccolectiv	Pragul curent colectiv
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert													
Număr de mandate	Oblig	1													100	
Înscrieri 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 ADMINISTRATORILOR
(SOCIETĂȚII GOSPODĂRIA COMUNALĂ GURAHONȚ S.R.L.)

I. DESCRIEREA MATRICEI

Descrierea coloanelor matricei

A. Criterii – Reprezintă categorii de competenţe, trăsături, condiţii necesare şi interdicţii derivate din matricea Consiliului (administratorilor). Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a candidaţilor pentru postul de administrator.

B. Obligatoriu (Oblig.) sau Opţional (Opt.) – Precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selectează obligatoriu) sau nu (selectează opţional).

C. Ponderea (0-1) – Indică importanţa relativă a competenţei ce este evaluată. O valoare a ponderii apropiată de 1 indică o importanţă crescută a competenţei, în timp ce valorile apropiate de 0 indică o importanţă scăzută.

D. Administratori în funcţie – Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor actuali, ordonaţi alfabetic.

E. Candidaţi nominalizaţi – Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor propuşi (candidaţi sau/şi nominalizaţi), ordonaţi alfabetic.

F. Totaluri

(i) Total

Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toţi administratorii şi candidaţii nominalizaţi, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.

(ii) Total ponderat

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

(iii) Pragul minim colectiv

Nivel procentual din potenţialul maxim al competenţelor individuale agregate care trebuie îndeplinite de toţi membrii Consiliului, pentru îndeplinirea capacităţilor necesare Consiliului ca întreg (calculat ca punctaj minim acceptat pentru criteriu în total/[numărul candidaţi sau membri x punctajul maxim] x 100).

(iv) Pragul curent colectiv

Nivel procentual calculat ca raport între: Total / (numărul candidaţi 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. Competenţe - Combinaţia de cunoştinţe, aptitudini, experienţă şi 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 condiţii eliminatorii – Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite şi care sunt interzise. Grila de punctaj de 1 până la 5.

K.

(i) Subtotal

Punctajul total pentru administratori şi candidaţi nominalizaţi individuali pe grupuri de criterii [calculat ca suma punctajelor pentru fiecare grup de criterii (competenţe, trăsături, condiţii care pot fi eliminatorii) pentru un administrator sau candidat nominalizat].

(ii) Subtotal ponderat

Însumarea valorilor obţinute în urma multiplicării punctajului obţinut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.

Σ(punctaj criteriu*pondere criteriu)

L.

(i) Total

Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori şi candidaţii nominalizaţi individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).

(ii) Total ponderat

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

M. Clasament – Clasificarea candidaţilor nominalizaţi pe baza totalului ponderat obţinut de fiecare.

II. CRITERII FOLOSITE ÎN CADRUL MATRICEI – DESCRIERE ŞI INDICATORI ASOCIAŢI

Criteriile folosite în cadrul matricei sunt descrise şi asociate cu indicatori, care sunt folosiţi pentru a evalua membrii în funcţie ai Consiliului dar şi candidaţii noi/candidaţii la reînnoirea mandatului.

A. COMPETENŢE

1. Competenţe 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) 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. Competenţe profesionale de importanţă strategică/tehnice

2.1. Gândire strategică şi previziuni

Descriere: înţelege rolul administratorilor în oferirea unei direcţii strategice pentru organizaţie pe termen lung. Poate evalua opţiunile strategice şi riscurile, identifică prioritățile strategice şi poate contribui la Consiliu prin prezentarea de direcţii strategice executivului, în scopul de a oferi valoare şi creştere pentru organizaţie pe termen lung.

Indicatori:

- contribuie la definiţia Consiliului referitor la viziunea organizaţiei, valorile şi scopul care ghidează strategia;
- poate articula obiectivele strategice ale organizaţiei şi poziţia strategică curentă
- alături de alţi membri ai Consiliului, monitorizează mediul extern pentru schimbări ce pot afecta organizaţia;
- poate analiza informaţii competitive şi date de referinţă.

2.2. Finanţe şi contabilitate

Descriere: familiar cu practicile de management financiar, de contabilitate, audit financiar şi rapoarte financiare.

Indicatori:

- notifică Consiliul cu privire la problemele cu posibile implicaţii financiare sau contabile;
- ajută membrii Consiliului să înţeleagă potenţialele implicaţii financiare ale deciziilor;
- explică aspectele financiare şi contabile într-un mod care poate fi uşor de înţeles
- familiarizat cu reglementările şi normele aplicabile de bune practice, cu standardele profesionale de contabilitate;
- înţelege politicile şi practicile sectorului public al finanţelor şi contabilităţii.

2.3. Managementul proiectelor

Descriere: familiar cu chestiunile ce derivă din procesele de planificare, organizare şi alocare a resurselor în vederea implementării activităţilor proiectului şi îndeplinirea cu succes a scopurilor şi obiectivelor specifice ale proiectului.

Indicatori:

- asistă la coordonarea eficientă a tuturor activităţilor proiectului în vederea atingerii obiectivelor stabilite;
- se asigură că există o comunicare permanentă cu partenerii din cadrul proiectului şi că se respectă obligaţiile contractuale care decurg din acordurile de parteneriat;
- poate explica aspecte tehnice legate de managementul proiectelor într-o manieră uşor de înţeles;
- urmăreşte administrarea bugetului proiectului precum şi organizarea planurilor de activitate în cadrul proiectului şi asigurarea resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului.

2.4. Tehnologia informaţiei

Descriere: înţelege rolul ca o unealtă strategică de afaceri.

Indicatori:

- se menţine la curent cu dezvoltările în domeniul IT;
- oferă Consiliului o evaluare independentă a problemelor tehnice de IT.

2.5. Legislaţie

Descriere: are o înţelegere a sistemului legal şi a mediilor legale şi regulatoare în care operează.

Indicatori:

- are cunoştinţe funcţionale despre legislaţia de contract şi drept comercial general;
- familiar cu cadrul legal şi statutele sub care operează organizaţia;
- poate ghida Consiliul referitor la problemele cu posibile implicări juridice;
- asistă membrii Consiliului în înţelegerea problemelor legale şi ale implicaţiilor acestora.

3. Compentețe de guvernanţă corporativă

3.1. Guvernanţa întreprinderii publice

Descriere: are o cunoaştere de bune practice şi principii de guvernanţă corporativă, este familiarizat cu legislaţia şi politicile guvernamentale referitoare la guvernanţa întreprinderilor deţinute de stat şi înţelege importanţa gestionării resurselor publice într-o manieră transparentă şi eficace.

Indicatori:

- familiarizat cu principiile, conceptele şi practicile de bună guvernanţă corporativă;
- înţelege cadrul guvernanţei corporative în care operează Societatea, inclusiv legislaţia, reglementările, codurile şi politicile relevante;
- demonstrează un nivel ridicat de dedicaţie, transparenţă, integritate, responsabilitate şi probitate;
- înţelege structura de responsabilitate şi modul cum diferite organisme relaţionează - Autoritatea Publică Tutelară, Consiliul şi executivul Societăţii.

3.2. Rolul Consiliului de Administratie (administratorilor)

Descriere: are o înţelegere clară cu privire la rolul şi funcţiile administratorilor.

Indicatori:

- înţelege structura şi compoziţia Consiliului;
- înţelege funcţiile şi responsabilităţile Consiliului şi a membrilor Consiliului;
- recunoaşte distincţia între direcţia strategică şi cea operaţională.

3.3. Monitorizarea performanţei

Descriere: înţelege responsabilităţile Consiliului pentru monitorizarea performanţei managementului şi monitorizează adaptarea organizaţiei la responsabilităţile sale legale, etice sau sociale.

Indicatori:

- contribuie la monitorizarea performanţei manageriale de către administratori în relaţie cu rezultatele cheie de afaceri;

- înţelege responsabilităţile legale, etice şi sociale ale organizaţiei şi monitorizează conformitatea cu acestea;
- monitorizează relaţia structurii manageriale cu părţile interesate externe cheie;
- ajută ceilalți administratori în implicarea părţilor interesate prin metode potrivite pentru determinarea, răspunderea la, şi raportarea la interese materiale economice, legale, etice, sociale şi de mediu.

4. Competențe sociale şi personale

4.1. Luarea deciziilor

Descriere: contribuie la luarea deciziilor împreună cu ceilalți administratori prin exercitarea de gândire şi judecată independente, considerând binele pe termen lung al organizaţiei şi nu doar rezultatele pe termen scurt.

Indicatori:

- nu este predispus/ă la decizii pripite ci mai degrabă cântăreşte problemele şi ia în calcul opţiunile şi riscurile, fără amânare;
- ia decizii bazate pe analiză, înţelepciune, experienţă şi raţionament;
- se consultă cu alţii pentru perspective diferite;
- ia timp pentru a cerceta probleme cu care nu este familiar/ă;
- este căutat/ă de către alţii pentru sfaturi şi soluţii;
- caută să ofere claritate discuţiilor;
- este capabil/ă să organizeze şi să utilizeze informaţia cu eficienţă;
- ia decizii în timp util, folosind informaţii incomplete, acolo unde este nevoie, pentru a putea respecta termene limită importante.

4.2. Relaţii interpersonale

Descriere: relaţionează cu succes cu alţii în diverse grupuri şi situaţii, promovând relaţiile armonioase de lucru.

Indicatori:

- relaţionează cu succes cu alţii indiferent de poziţie, putere, influenţă sau status;
- este eficient/ă în stabilirea rapoartelor;
- investeşte timp şi energie pentru a îi cunoaşte pe cei care trebuie să interacţioneze;
- este priceput/ă la folosirea tactului şi diplomaţiei;
- poate împrăştia cu uşurinţă situaţii de înaltă tensiune.

4.3. Negociere

Descriere: este eficient/ă în negocierea de înţelegeri care obţin rezultatele dorite, într-o manieră ce demonstrează respect şi integritate.

Indicatori:

- poate negocia cu succes în situaţii de criză atât cu grupuri interne, cât şi cu grupuri externe;
- poate soluţiona diferenţele cu minimum de impact;
- poate obţine concesii fără a deteriora relaţiile;
- poate fi direct/ă şi puternic/ă dar şi diplomat/ă;
- câştigă cu uşurinţă încrederea;
- are un bun simţ al momentului.

4.4. Capacitatea de analiză şi sinteză

Descriere: poate descompune, ordona, caracteriza, ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a înţelege de ce sistemul a ajuns acolo unde este şi a previziona evoluţia acelui sistem în condiţiile modificării unui element component.

Indicatori:

- descompune părţile problemei fără a pierde imaginea de ansamblu;
- poate vedea cum modificarea unei componente, variabile a sistemului influenţează ansamblul;
- poate modela problema în termeni abstracţi;
- nu trage concluzii pripite chiar dacă se află în situaţii de stres;
- poate sintetiza informaţia şi să identifice elementele importante;
- poate formula soluţii pe baza analizei făcute şi poate argumenta în mod logic soluţia propusă, punctând părţile ei forte şi punctele ei slabe.

5. Experienţă pe plan local şi internaţional

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 initierea de colaborări cu diverse organisme sau organizații din domeniu cu rezultate benefice pentru Societate;
- asistă Consiliul în întelegerea 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: De la candidatul ideal se așteaptă să dovedească următoarele competențe.

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. Reputaţie personală şi profesională

Descriere: se comportă cu prudenţă, profesionalism, loialitate şi cu diligenţa unui bun administrator.

Indicatori:

- dă dovadă de abilităţi de leadership (inteligenţă emoţională, carismă, capacitate de exemplu personal);
- se comportă cu profesionalim;
- respectă legile şi reglementările în vigoare.

2. Integritate

Descriere: se comportă cu integritate, onestitate şi transparenţă în relaţia cu alţii şi cu organizaţia.

Indicatori:

- înţelege şi îndeplineşte îndatoririle şi responsabilităţile unui Consiliu şi menţine cunoştinţe în această privinţă prin formare profesională;
- plasează interesele organizaţionale deasupra tuturor celorlalte;
- se comportă într-o manieră demnă de încrederea şi respectul colegilor din Consiliu vorbeşte cu onestitate şi sinceritate;
- tratează informaţiile sensibile şi confidenţiale cu discreţia cuvenită şi în concordanţă cu prevederile contractului de mandat;
- dezvăluie „interese" ce pot cauza părtinire şi subiectivitate în dezbaterile între administratori; se abţine de la deciziile Consiliului de Administrație (administratorilor) ce pot crea conflicte de interese;
- se comportă în concordanţă cu propriile valori şi cu cele ale organizaţiei.

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 divergențe 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 îți 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 Aşteptări a acţionarilor**
   Descriere: felul în care Declarația de intenție răspunde Scrisorii de Așteptări a asociatului unic.

Indicatori:

- Intenția exprimată tratează aprofundat toate punctele exprimate de către asociatul unic în cadrul Scrisorii de Așteptări;
- Intenția depusă dezvăluie capacitate de atingere a obiectivelor și așteptărilor asociatului unic 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 masură	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. Cerinţe prescriptive şi proscriptive (condiţii 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/insolvență pe perioada exercitării mandatului.

2. Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar

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

Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar		
Scor	**Risc**	**Descriere**
1	Major	Are înscrieri în cazierul fiscal și judiciar.
2	Minor	Nu are înscrieri în cazierul fiscal și judiciar.

3. Număr de mandate

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

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

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

Rating	1	2	3	4	5
Ani de conducere 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 minimum 7 ani.	Cu studii superioare și experiență 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 experiență profesională de peste 10 ani.

GRILA DE PUNCTAJ A COMPETENŢELOR ŞI TABELELE DE RATING

Grila de punctaj a competenţelor este un instrument folosit pentru măsurarea abilităţii candidaţilor de a îşi demonstra competenţa în ceea ce priveşte Consiliul, clasificând nivelurile de abilităţi în cinci categorii, de la "limitat" la "expert".

Scor	Nivel de competenţă	Descriere
N/A	Nu se aplică	Nu este necesar să aplicaţi sau să demonstraţi această competenţă.
1	**Novice**	Aveţi o înţelegere a cunoştinţelor de bază.
2	**Intermediar**	Aveţi un nivel de experienţă câştigat prin formare fundamentală şi/sau prin câteva experienţe similare. Această aptitudine presupune sprijinul unor persoane cu expertiză. • înţelegeţi şi discutaţi termeni, concepte, principii şi probleme legate de această competenţă; • faceţi uz activ de legi, regulamente şi ghiduri.
3	**Competent**	Sunteţi capabil/ă să îndepliniţi cu succes funcţiile asociate acestei competenţe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu expertiză, dar de regulă demonstraţi această aptitudine independent. • aţi aplicat această competenţă cu succes în trecut, cu minim de ajutor; • înţelegeţi şi puteţi discuta aplicarea şi implicaţiile schimbărilor în procesele, politicile şi procedurile din acest sector.
4	**Avansat**	Puteţi îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine, fără asistenţă. Sunteţi recunoscut/ă în cadrul organizaţiei curente ca un (o) expert/ă în această competenţă, sunteţi capabil/ă să oferiţi ajutor şi aveţi experienţa avansată în această competenţă. • aţi oferit idei practice/relevante, resurse şi perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătăţirile practice, la nivel de guvernanţă a Consiliului şi nivel executiv superior; • sunteţi capabil/ă să interacţionaţi şi să purtaţi discuţii constructive cu conducerea executivă, dar şi să instruiţi alte persoane în aplicarea acestei competenţe.
5	**Expert**	Sunteţi cunoscut/ă ca un expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor şi găsi soluţii pentru dileme şi probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză. • aţi demonstrat excelenţă în aplicarea acestei competenţe în multiple Consilii de Administraţie şi/sau organizaţii; • sunteţi privit/ă ca un/o expert/ă, conducător/oare şi inovator/oare în această competenţă de către Consiliu, organizaţia şi/sau organizaţiile din afară.

Tabele de rating – Competenţe

Cunoştinţe, aptitudini şi experienţă	Rating
Novice	1
Intermediar	2
Competent	3
Avansat	4
Expert	5