



**Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Aquaserv Maros-Mureș**

***Drumul Borzont, nr. 160, satul Joseni, județul Harghita***

***Web: <https://www.adi-aquaservmaros.ro/>***

***E-mail: [adiaquaservmaros@gmail.ro](mailto:adiaquaservmaros@gmail.ro)***

## **PROIECTUL PROFILULUI ADMINISTRATORILOR**

**pentru selecția a 3 (trei) administratori ai  
Societății Aquaserv Maros S.R.L.**

Profilul Administratorilor Societății **Aquaserv Maros 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 guvernare corporativă, elaborează Profilul Consiliului, care conține în mod obligatoriu condițiile privind studiile și experiența prevăzute la art. 5 alin. (1<sup>^</sup>1) și (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, în cazul întreprinderilor publice - regii autonome, respectiv la art. 28 alin. (1) sau (1<sup>^</sup>1), după caz, și alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, în cazul întreprinderilor publice - societăți, precum și condițiile de eligibilitate prevăzute la art. 4, art. 12 alin. (3), art. 30 alin. (9) și la art. 36 alin. (7) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011.*

*(1<sup>^</sup>1) Profilul consiliului cuprinde, după caz, descrierea pozițiilor de administrator care intră sub incidența prevederilor art. 5 alin. (3) și art. 28 alin. (5<sup>^</sup>1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011.*

*(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 AQUASERV MAROS S.R.L.**

Profilul Administratorilor, Profilul fiecărui administrator, analiza cerințelor contextuale ale Societății **AQUASERV MAROS S.R.L.**, în general, și ale administratorilor în particular, matricea Profilului Administratorilor, 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 asociaților 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 nr. 1 la H.G. nr. 639/2023.

Profilul Administratorilor se bazează pe următoarele componente:

- Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general, și ale Administratorilor, în particular;
- Matricea Profilului Administratorilor.

## Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general și ale Administratorilor, în particular

### Prezentarea Societății

Societatea **Aquaserv Maros S.R.L.** este persoană juridică de naționalitate română, înființată ca societate cu răspundere limitată, cu capital integral al unităților-teritoriale Comuna Joseni, respectiv Comuna Suseni care la rândul lor sunt membre a “*Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Aquaserv Maros-Mureș*” și funcționează în conformitate cu legislația română aplicabilă și cu dispozițiile Actului Constitutiv.

Societatea este înregistrată la Registrul Comerțului sub numărul **J2020000282190**.

Codul de Identificare Fiscală este: **RO 42793270**

**Unitățile administrative-teritoriale care fac parte din aria de delegare și operare**

| Nr. Crt. | Aria de delegare | Aria de operare |
|----------|------------------|-----------------|
| 1        | Comuna Joseni    | Comuna Joseni   |
| 2        | Comuna Suseni    | Comuna Suseni   |

**Structura acționariatului** la data redactării scrisorii de așteptări este următoarea:

1. Comuna Joseni prin Consiliul Local al comunei Joseni, cu sediul în Joseni, nr. 666, județul Harghita;
2. Comuna Suseni prin Consiliul Local al comunei Suseni, cu sediul în Suseni, str. Ciumani, nr. 3, județul Harghita.

**Obiectul de activitate** al Societății este operarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare acăror gestiune îi este delegată, conform Contractului de Delegare a gestiunii serviciilor nr. 1/29/14.01.2026.

**Obiectul principal de activitate** este: **3600 - Captarea, tratarea și distribuția apei; 3700 Colectarea și epurarea apelor uzate.**

Societatea își desfășoară activitatea exclusiv pentru autoritățile locale care i-au delegat prin **Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Aquaserv Maros-Mureș**, gestiunea serviciului de alimentare cu apă și de canalizare.

Societatea deține licența de operare nr. 5337 din 11.05.2021 pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare.

**Adunarea Generală a Asociaților** este organul de conducere al Societății care decide asupra activității acesteia și asupra politicii ei economice și comerciale. Aceasta se întâlnește în ședințe ordinare și extraordinare având următoarele atribuții:

Adunarea Generală Ordinară are următoarele atribuții:

- Aprobă structura organizatorică a societății, posturile, sarcinile, inclusiv nivelul salariilor;
- Analizează, modifică și aprobă programul de activitate al societății și bugetul anual de venituri și cheltuieli;
- Numește administratorii societății și stabilește competența și răspunderile acestora;
- hotărăște cu privire la contractarea de împrumuturi bancare și acordarea de garanții;
- examinează, aprobă sau modifică bilanțul de contul de Profit și pierderi după analiza raportului administratorului; aprobă repartizarea pe destinații a profitului net;
- hotărăște asupra înființării, respectiv desființării de sucursale, filiale și agenții;

- hotărăște cu privire la mărirea sau reducerea capitalului social, la modificarea numărului de părți sociale sau la modificarea valorii nominale a acestora;
- hotărăște cu privire la adoptarea sau modificarea actului constitutiv precum și la transformarea formei juridice a Societății;
- hotărăște cu privire la comasarea, divizarea sau dizolvarea și lichidarea Societății;
- hotărăște sancțiuni pentru nerespectarea obligațiilor ce decurg din actul constitutiv al societății;
- aprobă Regulamentul de ordine interioară al Societății;

### **Administrarea și reprezentarea societății**

Gestiunea operativă a Societății este asigurată de către trei 3 administratori, 1 administrator executiv și 2 administratori neexecutivi.

Administratorii se desemnează în conformitate cu Planul de selecție aprobată de către Autoritatea Publică Tutelară.

Durata mandatului administratorilor desemnați potrivit art. 34, alin. (3) va fi de 4 (patru) an.

Mandatul administratorilor poate fi reînnoit o singură dată ca urmare a unui proces de evaluare, în condițiile prevăzute de O.U.G. nr. 109/2011. Mandatul administratorilor numiți ca urmare a încetării, sub orice formă, a mandatului administratorilor inițiali coincide cu durata rămasă din mandatul administratorului care a fost înlocuit. Prin normele metodologice prevăzute la art. 4<sup>6</sup> alin. (2) din O.U.G. nr. 109/2011 se stabilește procedura de reînnoire a mandatelor administratorilor în funcție.

Administratorul nu poate primi, fără autorizarea asociaților, mandatul de administrator în alte societăți concurente sau având același obiect, nici să facă același fel de comerț, ori altul concurent pe cont propriu sau pe contul altei persoane fizice sau juridice, sub sancțiunea revocării și răspunderii pentru daune.

Documentele emise de către societate se semnează de către administrator.

Atribuțiunile administratorului:

- coordonarea curentă a activităților societății;
- îndeplinirea hotărârilor AGA, în acest scop având posibilitatea de a acționa în numele societății;
- angajează și concediază personal;
- stabilește îndatoririle și responsabilitățile personalului Societății;
- încheie și reziliază contracte în numele Societății;
- supune anual adunării generale a asociaților raportul cu privire la activitatea Societății și contul de profit și pierderi pe anul precedent, precum și proiectul programului de activitate și proiectul de buget pe anul următor;
- reprezentarea societății în relațiile sale cu terțe persoane;
- dispune asupra contului bancar;
- ține și verifică registrul asociaților, registrul proceselor-verbale ale adunărilor generale ale asociaților și toate celelalte registre prevăzute de lege;
- efectuează anual, înainte de data de 1 decembrie a fiecărui an, programul de activitate, bugetul anual de venituri și cheltuieli pentru anul următor;
- analizează și supune aprobării adunării generale a asociaților, până la data de 31 martie a fiecărui an, raportul oficial de activitate al societății, bilanțul contabil, contul de profit și pierderi referitoare la anul precedent;
- rezolvă orice alte probleme stabilită de Adunarea Generală a Asociaților.

### **III. Sinteza strategiei locale în domeniul în care acționează Societatea Aquaserv Maros S.R.L., inclusiv obiectivele sectoriale și fiscal-bugetare pe termen mediu și lung**

Strategia locală în domeniul serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, stabilită de autoritățile publice tutelare – Comuna Joseni și Comuna Suseni – are ca obiectiv principal asigurarea unui serviciu public continuu, sigur și eficient, în condiții de legalitate, sustenabilitate economică și responsabilitate față de utilizatori.

În acest context, se stabilește în mod explicit că Societatea Aquaserv Maros S.R.L. are responsabilitatea exclusivă de administrare, operare, întreținere și exploatare a infrastructurii existente, fără atribuții privind realizarea investițiilor, însă cu obligația de a utiliza în mod eficient infrastructura existentă și de a implementa măsuri concrete de optimizare operațională.

Un obiectiv strategic prioritar îl constituie reducerea pierderilor de apă din rețeaua de distribuție, având în vedere faptul că nivelul actual al pierderilor este estimat la aproximativ 40%, valoare considerată neacceptabilă din punct de vedere tehnic și economic. Se are în vedere faptul că nivelul orientativ acceptat conform standardelor și reglementărilor aplicabile este de aproximativ 20%, motiv pentru care societatea are obligația de a adopta și implementa un plan concret, etapizat și măsurabil pentru reducerea pierderilor de apă, astfel încât până la data de 31.12.2030 acest nivel să fie apropiat în mod semnificativ de pragul de 20%. În acest sens, administratorii vor identifica sursele de pierdere, vor prioritiza intervențiile și vor asigura monitorizarea continuă a rețelei. Nerealizarea unor progrese semnificative în atingerea acestui obiectiv va fi considerată neîndeplinire a indicatorilor de performanță.

De asemenea, un obiectiv sectorial esențial îl reprezintă reducerea cantităților de apă pluvială și apă freatică care pătrund în rețeaua de canalizare, fenomen care afectează în mod direct eficiența sistemului și costurile de operare ale stației de epurare. Societatea are obligația de a identifica sursele de infiltrație și de a implementa măsuri concrete pentru limitarea acestora, inclusiv prin controale în teren, intervenții tehnice și monitorizarea funcționării sistemului. Reducerea acestor aporturi necontrolate constituie o prioritate operațională și un criteriu de evaluare a performanței managementului.

Pe termen mediu și lung, strategia urmărește creșterea eficienței operaționale a societății, reducerea costurilor nejustificate și îmbunătățirea performanței economico-financiare, în condițiile respectării obligației de autofinanțare.

Prin implementarea acestor direcții strategice, se urmărește transformarea societății într-un operator eficient, responsabil și sustenabil, capabil să gestioneze în mod optim resursele existente și să furnizeze servicii publice de calitate, în condiții de disciplină economică și performanță.

### **IV. Viziunea autorității publice tutelare și a asociațiilor, misiunea și obiectivele Societății Aquaserv Maros S.R.L., derivată din politica locală din domeniul de activitate în care operează Societatea**

#### **Misiunea și obiectivele Autorității Publice Tutelare**

Autoritățile Publice Tutelare – Comuna Joseni și Comuna Suseni – stabilesc în mod expres că obiectivul fundamental al politicii locale în domeniul serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare este asigurarea unui serviciu public continuu, sigur, eficient și sustenabil din punct de vedere economic. În acest cadru, autoritățile publice tutelare au obligația imperativă de a monitoriza performanța societății și de a defini criterii clare de evaluare a activității acesteia.

Printre principalele elemente concrete care trebuie urmărite și raportate de Societate se numără:

- monitorizarea și raportarea periodică a nivelului pierderilor de apă din rețeaua de distribuție;
- controlul infiltrațiilor de apă pluvială și freatică în sistemul de canalizare;
- raportarea periodică a gradului de colectare a veniturilor și a respectării tarifelor aprobate de Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice;
- prezentarea anuală a raportului de activitate și a bilanțului economic către Autoritățile Publice Tutelare;
- implementarea măsurilor corective recomandate de Autoritățile Publice Tutelare în caz de abateri constatate.

### **Misiunea societății Aquaserv Maros S.R.L.**

Societatea are obligația de a asigura operarea și întreținerea infrastructurii de alimentare cu apă și de canalizare în condiții de continuitate și eficiență, respectând limitele mandatului stabilite prin contractul de delegare și legislația în vigoare. Aceasta include, dar nu se limitează la:

- intervenții rapide pentru remedierea avariilor în rețea;
- menținerea parametrilor tehnici optimi ai sistemelor;
- organizarea și implementarea unui sistem de monitorizare a pierderilor de apă și a infiltrațiilor apei în canalizare;
- planificarea și raportarea anuală a activității economico-financiare și a proiectului de buget;
- aplicarea principiului autofinanțării pentru asigurarea sustenabilității financiare.

### **Obiectivele generale ale societății**

Obiectivele generale ale societății au caracter obligatoriu și sunt orientate către creșterea eficienței operaționale, reducerea costurilor și atingerea sustenabilității economico-financiare. Acestea includ:

- reducerea pierderilor de apă din rețea de la nivelul actual de aproximativ 40% până la nivelul de referință de 20% până în 2030;
- limitarea și controlul infiltrațiilor de apă pluvială și freatică în sistemul de canalizare;
- menținerea unui serviciu public continuu și de calitate pentru toți consumatorii;
- respectarea strictă a tarifelor aprobate și a reglementărilor ANRSC.

### **Obiectivele specifice pe termen mediu și lung**

Pe termen mediu și lung, societatea are obligația de a implementa măsuri verificabile și cuantificabile pentru atingerea obiectivelor strategice. Printre acestea:

- identificarea și repararea surselor de pierdere de apă din rețea;
- reducerea progresivă a infiltrațiilor apei pluviale și freatice în sistemul de canalizare;
- creșterea gradului de colectare a veniturilor și optimizarea managementului financiar;
- raportarea periodică către autoritățile tutelare a progresului în atingerea acestor obiective și aplicarea măsurilor corective recomandate.

## **Rolul strategic al societății în implementarea politicii locale**

Societatea Aquaserv Maros S.R.L. are rolul strategic de instrument operațional prin care autoritățile publice tutelare implementează politica locală. În acest cadru, societatea trebuie să:

- coreleze permanent activitatea operațională cu obiectivele stabilite de Autoritățile Publice Tutelare;
- asigure realizarea obiectivelor de reducere a pierderilor de apă și control al infiltrațiilor în mod verificabil;
- contribuie la îmbunătățirea calității serviciilor și la utilizarea responsabilă a resurselor;
- raporteze periodic autorităților tutelare despre progresul realizat și să aplice măsurile corective indicate.

Neîndeplinirea acestor obligații constituie abatere de la mandat și poate atrage sancțiuni în conformitate cu legislația aplicabilă, inclusiv revocarea administratorilor și răspunderea acestora.

## **V. Încadrarea societății Aquaserv Maros S.R.L. în categoria serviciului public**

Legea nr. 51/2006 privind serviciile comunitare de utilități publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, definește serviciile comunitare de utilități publice ca totalitatea acțiunilor și activităților reglementate prin care se asigură satisfacerea nevoilor de utilitate și interes public general ale colectivităților locale, printre care se află și serviciile de alimentare cu apă, respectiv canalizarea și epurarea apelor uzate.

Serviciul public de furnizare apă și canalizare, așa cum este definit de Legea nr. 51/2006 privind serviciile comunitare de utilități publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, reprezintă totalitatea activităților de utilitate publică și de interes economic și social general, efectuate în scopul captării, tratării, transportului și distribuirii apei potabile sau industriale tuturor utilizatorilor de pe teritoriul unei localități, respectiv pentru colectarea, transportul, epurarea și evacuarea apelor uzate.

Prin contractul de delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare, au fost încredințate operatorului regional Aquaserv Maros S.R.L., care are dreptul exclusiv de a furniza în Aria de Competență a Autorității Delegante, toate aceste servicii.

## **VI. Așteptări în ceea ce privește politica de dividende/vărsăminte din profitul net**

Dispozițiile OG nr. 64 din 2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, cu modificările și completările ulterioare definesc destinațiile repartizării profitului net.

În baza prevederilor legale menționate și potrivit Actului Constitutiv, Adunarea Generală a Asociaților are atribuții în a hotărî cu privire la alocarea profitului net prin reinvestirea sau alocarea sa la fondul IID, conform prevederilor O.U.G. nr. 198/2005 privind constituirea, alimentarea și utilizarea Fondului de întreținere, înlocuire și dezvoltare pentru proiectele de dezvoltare a infrastructurii serviciilor publice care beneficiază de asistență financiară nerambursabilă din partea Uniunii Europene.

Politica de dividende se rezumă la următoarele obiective:

- Asigurarea profitabilității societății: min. 5% profit pe an din cifra de afaceri;
- Alimentarea fondului IID din cota de dezvoltare, profit, impozit pe profit;

## VII. Așteptări privind politica de investiții

Societatea Aquaserv Maros S.R.L. își desfășoară activitatea exclusiv în administrarea și operarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, fără obligații de investiții din partea societății în extinderea sau modernizarea infrastructurii. În acest context, politica de investiții se stabilește clar ca fiind axată exclusiv pe întreținerea și reparațiile necesare pentru funcționarea continuă și eficientă a rețelelor existente și a stației de epurare.

Se așteaptă ca Societatea să adopte următoarele principii obligatorii în cadrul politicii de investiții:

- **Prioritizarea lucrărilor de reparații și întreținere:** toate intervențiile trebuie să fie planificate și efectuate astfel încât să se reducă pierderile de apă și să se prevină deteriorarea suplimentară a rețelei.
- **Managementul eficient al resurselor disponibile:** Societatea trebuie să utilizeze resursele financiare și materiale în mod responsabil, în conformitate cu principiul autofinanțării, fără a solicita fonduri suplimentare din bugetele locale pentru lucrări neprevăzute.
- **Planificarea și raportarea intervențiilor:** societatea are obligația de a întocmi anual un plan detaliat de întreținere și reparații, cu termene clare, estimări de cost și indicatori de performanță, care va fi supus aprobării autorității publice tutelare.
- **Implementarea măsurilor preventive:** societatea trebuie să identifice zonele critice cu pierderi ridicate de apă sau cu infiltrații în sistemul de canalizare și să efectueze lucrări preventive pentru minimizarea costurilor viitoare.
- **Monitorizarea rezultatelor:** efectele intervențiilor trebuie să fie cuantificate și raportate periodic, inclusiv prin indicatori relevanți privind pierderile de apă, funcționarea rețelei și performanța stației de epurare.

## VIII. Dezideratele Autorității Publice Tutelare cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice

Autoritățile Publice Tutelare, respectiv Consiliile Locale ale comunelor Joseni și Suseni, stabilesc că relația de comunicare cu organele de administrare și conducere ale Societății Aquaserv Maros S.R.L. trebuie să fie transparentă, regulată, eficientă și documentată, în scopul asigurării respectării mandatului, a obiectivelor stabilite și a cadrului legal aplicabil.

Se așteaptă ca organele de administrare și conducere ale societății să respecte următoarele principii obligatorii:

- **Comunicare periodică și structurată:** administratorii societății au obligația de a transmite autorităților tutelare rapoarte de activitate cel puțin trimestrial, care să includă informații privind execuția bugetului, gradul de realizare a obiectivelor operaționale, starea tehnică a rețelelor și intervențiile efectuate.
- **Raportare anuală completă:** până la 31 martie a fiecărui an, societatea trebuie să prezinte un raport detaliat privind activitatea societății în anul precedent, incluzând bilanțul contabil, contul de profit și pierdere, planul de activitate și proiectul de buget pentru anul în curs.
- **Notificarea imediată a situațiilor critice:** orice incident major, avarie, pierdere semnificativă de apă sau altă situație care afectează continuitatea serviciului public trebuie comunicată imediat autorităților tutelare, însoțită de măsurile propuse sau implementate.

- **Consultarea prealabilă pentru decizii strategice:** orice decizie care poate afecta funcționarea serviciului, resursele financiare sau infrastructura critică trebuie supusă consultării și aprobării autorităților publice tutelare înainte de implementare.
- **Mentținerea unui registru de comunicare oficial:** toate corespondențele, rapoartele, solicitările și răspunsurile trebuie documentate în registre oficiale, pentru a asigura trasabilitate și responsabilitate managerială.

## **IX. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative**

Prezenta secțiune are ca fundament patru valori - responsabilitate, profesionalism, integritate și transparență.

Organele de administrație și conducere a societății trebuie să se asigure că prin modul în care își desfășoară activitatea respectă interesul public, interesele legitime și drepturile cetățenilor și interesul Societății, iar acțiunile au un impact pozitiv asupra societății în ansamblul ei.

În același timp, organele de administrare și conducerea au datoria legală, morală și profesională de a se asigura că în timpul exercitării activității nu se află în conflict de interese sau într-o situație de incompatibilitate, așa cum sunt definite acestea în legislația în vigoare. În cazul în care intervine o astfel de situație, societatea trebuie să sesizeze Autoritatea Publică Tutelară, în scris, în maximum 15 zile lucrătoare de la apariția situației.

În conformitate cu legislația în vigoare, activitatea Societății trebuie să fie transparentă și accesibilă cetățeanului, garantând o bună comunicare cu cetățenii, societatea civilă și mediul de afaceri, toate acestea conducând spre îmbunătățirea încrederii în integritatea și în capacitatea sa de a furniza servicii de calitate.

Managementul va respecta următoarele principii și valori: loialitate față de Societate, onestitate, transparență în decizii, asumarea răspunderii, respect față de acționariat și cel mai important respectarea legislației în vigoare privind funcționarea Societății, serviciile edilitare, guvernanta corporativă, domeniul fiscal etc.

Administratorul este mandatat printr-un contract de mandat de către Adunarea Generală a Asociaților pentru o perioadă de patru ani. În fiecare an, până la data de 15 iunie va depune Declarația de avere și de interese, care va fi publicat pe site-ul de internet al Societății și transmis către ANI.

## 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 Acționarilor vor fi interpretate ca referiri la Adunarea Generală a Asociaților.*

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 administratori să aibă experiență și în mediul privat, pentru asigurarea armonizării între cele două medii – public și privat.

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

(1) În cazul societăților administrate potrivit sistemului unitar, acestea sunt administrate printr-un consiliu de administrație format din 3 membri, persoane fizice sau juridice. Membrii consiliului de administrație trebuie să aibă experiență de minimum 3 ani în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome. Prin experiență în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome se înțelege deținerea oricărei funcții de conducere, astfel cum aceasta este definită la art. 143 din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, precum și a funcției de administrator societate/regie autonomă, director general/director general adjunct/director/director adjunct societate sau regie autonomă, director executiv, director economic/financiar, după caz, conform Clasificării ocupațiilor din România.

(2) Consiliul de administrație este format din 3-5 membri în cazul întreprinderilor publice care îndeplinesc următoarele condiții cumulative:

- a) au înregistrat o cifră de afaceri în ultimul exercițiu financiar superioară echivalentului în lei al sumei de 7.300.000 euro;
- b) au cel puțin 50 de angajați.

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

(4) În cadrul consiliului de administrație/supraveghere nu poate fi numit mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice

**(5^1)** Membrii consiliului de administrație, respectiv ai consiliului de supraveghere, prevăzuți la alin. (4), sunt desemnați de autoritatea publică tutelară prin act administrativ și numiți de către adunarea generală a acționarilor. Selecția membrilor consiliului de administrație, respectiv ai consiliului de supraveghere, prevăzuți la alin. (4), se realizează de către comisia de selecție și nominalizare prevăzută la art. 2 pct. 27, pe baza unei proceduri proprii prevăzute de normele metodologice de aplicare a prezentei ordonanțe de urgență.

**(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

**(6^1)** În cazul întreprinderilor publice organizate ca societăți cu răspundere limitată, numărul administratorilor este de 3, dintre care cel mult unul poate 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), (3) și (6)-(8). Toate referirile din prezenta ordonanță de urgență la consiliu de administrație vor fi interpretate ca referiri la administratori, iar toate referirile la adunarea generală a acționarilor vor fi interpretate ca referiri la adunarea generală a asociaților.

**(7)** Selecția membrilor consiliului de administrație se realizează cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002, cu modificările și completările ulterioare. În măsura în care nu este afectat clasamentul întocmit potrivit dispozițiilor art. 29 alin. (1), cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat.

**(8)** Mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani. Mandatul administratorilor care și-au îndeplinit în mod corespunzător atribuțiile poate fi reînnoit o singură dată ca urmare a unui proces de evaluare, în condițiile prezentei ordonanțe de urgență. Mandatul administratorilor numiți ca urmare a încetării, sub orice formă, a mandatului administratorilor inițiali coincide cu durata rămasă din mandatul administratorului care a fost înlocuit.

În conformitate cu prevederile **art. 4** din O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare:

„Nu pot fi selectate, nominalizate, desemnate și numite în funcția de administrator în întreprinderea publică următoarele persoane:

- a)** senatorii;
- b)** deputații;
- c)** membrii Guvernului;
- d)** prefecții și subprefecții;
- e)** primarii și viceprimarii;
- f)** persoanele care au auditat situațiile financiare ale Societății în cauză în oricare din ultimii 3 ani financiari anteriori nominalizării;
- g)** persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile sau care au fost condamnate pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, infracțiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare;

- h)** persoanele care nu pot ocupa funcția de administrator sau Director, conform Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- i)** persoanele care au fost sancționate de Banca Națională a României, Autoritatea de Supraveghere Financiară, Comisia Națională a Valorilor Mobiliare sau de către Comisia de Supraveghere a Asigurărilor și care se regăsesc în registrele acestor instituții.”

În conformitate cu prevederile art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, cu modificările și completările ulterioare, la desemnarea administratorului independent, adunarea generală a acționarilor va avea în vedere următoarele criterii:

- a)** să nu fie Director al Societății sau al unei Societăți controlate de către aceasta și să nu fi îndeplinit o astfel de funcție în ultimii 5 ani;
- b)** să nu fi fost salariat al Societății sau al unei Societăți controlate de către aceasta ori să fi avut un astfel de raport de muncă în ultimii 5 ani;
- c)** să nu primească sau să fi primit de la Societate ori de la o Societate controlată de aceasta o remunerație suplimentară sau alte avantaje, altele decât cele corespunzând calității sale de administrator neexecutiv;
- d)** să nu fie acționar semnificativ al Societății;
- e)** să nu aibă sau să fi avut în ultimul an relații de afaceri cu Societatea ori cu o Societate controlată de aceasta, fie personal, fie ca asociat, acționar, administrator, Director sau salariat al unei Societăți care are astfel de relații cu Societatea, dacă, prin caracterul lor substanțial, acestea sunt de natură a-i afecta obiectivitatea;
- f)** să nu fie sau să fi fost în ultimii 3 ani auditor financiar ori asociat salariat al actualului auditor financiar al Societății sau al unei Societăți controlate de aceasta;
- g)** să fie Director într-o altă Societate în care un Director al Societății este administrator neexecutiv;
- h)** să nu fi fost administrator neexecutiv al Societății mai mult de 3 mandate;
- i)** să nu aibă relații de familie cu o persoană aflată în una dintre situațiile prevăzute la lit. **a)** și **d)**.

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 14 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, profilul candidatului pentru funcția de administrator cuprinde competențele, experiența specifică, capacități, trăsături și aptitudini pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea și obiectivele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia. Profilul candidatului se întocmește pe baza Profilului Administratorilor, pentru a răspunde așteptărilor asociaților, exprimate în Scrisoarea de Așteptări.

La constituirea Profilului Administratorilor se au în vedere următoarele cerințe:

- să aibă minimum de cunoștințe, aptitudini și experiență necesară pentru a-și îndeplini cu succes mandatul de administrator;
- să cunoască responsabilitățile postului și să își poată forma viziuni pe termen mediu și lung;
- să aibă capacitatea de asumare a responsabilităților față de întregul Consiliu și să dea dovadă de integritate și independență;
- să aibă cunoștințele necesare, aptitudinile și experiență în critica constructivă, muncă în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea 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 accepțiunea 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 administratorii 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 conține și matricea Profilului administratorilor, care conferă o expresie a acestor capacități pe care administratorii trebuie să le posede la nivel colectiv, printr-un set de competențe, abilități, alte condiții eliminatorii, ce trebuie îndeplinite individual și colectiv de către administratori.

În matricea Profilului administratorilor, Autoritatea Publică Tutelară stabilește definirea profilului de candidat. Matricea Profilului administratorilor diferențiază între criteriile obligatorii și criteriile opționale necesar a fi îndeplinite de candidații pentru poziția de administrator la întreprinderea publică.

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

Criteriile opționale sunt competențe și trăsături care pot fi îndeplinite de unii administratori, dar nu în mod necesar de către toți, pentru care nu există un nivel minim de competență aplicabil tuturor administratorilor.

Profilul candidatului este alcătuit din două componente:

- descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice;
- definirea unei combinații specifice fiecărui candidat, formată dintr-un set de criterii derivate din matricea profilului Administratorilor.

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

- contextul organizațional;
- obiectivele și rezultatele așteptate de la întreprinderea publică, astfel cum derivă din Scrisoarea de Așteptări;
- strategia întreprinderii publice și elementele-cheie cerute Administratorilor pentru asigurarea unei activități de succes a întreprinderii publice;
- atribuțiile Administratorilor.

**Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Aquaserv Maros-Mureș** în calitate de **Autoritate Publică Tutelară** își propune selectarea a **3 administratori** la Societatea **Aquaserv Maros S.R.L** pentru un mandat de 4 ani.

- Administratorii trebuie să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență. De asemenea, aceștia trebuie să dovedească experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani.
- Administratorii sunt persoane fizice sau juridice, cu experiență de minimum 3 ani în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome. Prin experiență în conducerea societăților, întreprinderi publice sau cu capital privat, ori a regiilor autonome se înțelege deținerea oricărei funcții de conducere, astfel cum aceasta este definită la art. 143 din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, precum și a funcției de administrator societate/regie autonomă, director general/director general adjunct/director/director adjunct societate sau regie autonomă, director executiv, director economic/financiar, după caz, conform Clasificării ocupațiilor din România.

- 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) din O.U.G. nr. 109/2011, cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat;
- Cel puțin un administrator trebuie să fie calificat ca auditor financiar conform unui document emis de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, dintr-un stat membru al Asociației Europene a Liberului Schimb, din Elveția sau din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, potrivit legii. Prin excepție de la această prevedere, este competentă să facă parte din Comitetul de audit al unei întreprinderi publice și persoana care are experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar, dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat al 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, dovedită cu documente;
- În cazul Consiliilor de Administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile art. 28, alin. (1) al O.U.G. nr. 109/2011, nu poate fi mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice;
- Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- În mod obligatoriu, în selecția candidaților se va avea în vedere evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilități.
- O persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de administrator în Societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României;
- Funcționarii publici sau personalul din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice pot face parte doar dintr-un singur Consiliu de Administrație sau Consiliu de Supraveghere;

În conformitate cu prevederile din Anexa nr.1a la H.G. nr. 639/2023, Profilul 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 administratori, 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, pentru a răspunde așteptărilor asociaților, exprimate în Scrisoarea de Așteptări;

Profilul candidatului trebuie să se încadreze în matricea administratorilor, în cazul în care toți membrii în funcție sunt și candidați pentru o configurație viitoare a acestuia.

**MATRICEA PROFILULUI ADMINISTRATORILOR  
SOCIETĂȚII AQUASERV MAROS S.R.L**

**1. Competențe**

|                                                                                                           |                                                |         | Nominalizați    |                 |                 |       |                |                          |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|----------------|--------------------------|---------------------------|
| criterii                                                                                                  | Obligativu<br>(Oblig) sau<br>Opțional<br>(Opt) | Pondere | Administrator 1 | Administrator 2 | Administrator 3 | Total | Total ponderat | Pragul minim<br>colectiv | Pragul curent<br>colectiv |
| Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent;<br>Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert |                                                |         |                 |                 |                 |       |                |                          |                           |
| <b>1. Competențe specifice<br/>sectorului de activitate al<br/>întreprinderii publice</b>                 |                                                |         |                 |                 |                 |       |                |                          |                           |
| 1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței<br>în care acționează societatea                                      | Oblig                                          | 1       |                 |                 |                 |       |                | 40                       |                           |
| <b>2. Competențe profesionale de<br/>importanță strategică/tehnice</b>                                    |                                                |         |                 |                 |                 |       |                |                          |                           |
| - 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                       |                           |
| <b>3. Competențe de guvernare<br/>corporativă</b>                                                         |                                                |         |                 |                 |                 |       |                |                          |                           |

|                                                                                                                          |       |     |  |  |  |  |  |    |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|--|--|--|--|--|----|--|
| - Guvernanța întreprinderii publice                                                                                      | Oblig | 1   |  |  |  |  |  | 60 |  |
| - Rolul consiliului                                                                                                      | Oblig | 1   |  |  |  |  |  | 60 |  |
| - Monitorizarea performanței                                                                                             | Oblig | 1   |  |  |  |  |  | 60 |  |
| <b>4. Competențe sociale și personale</b>                                                                                |       |     |  |  |  |  |  |    |  |
| - Luarea deciziilor                                                                                                      | Oblig | 1   |  |  |  |  |  | 60 |  |
| - Relații interpersonale                                                                                                 | Oblig | 1   |  |  |  |  |  | 60 |  |
| - Negociere                                                                                                              | Oblig | 1   |  |  |  |  |  | 60 |  |
| - Capacitate de analiză și sinteză                                                                                       | Oblig | 1   |  |  |  |  |  | 60 |  |
| <b>5. Experiența pe plan local și internațional</b>                                                                      |       |     |  |  |  |  |  |    |  |
| Participarea în organizații naționale constituite în domeniul de activitate al societății și alte domenii relevante      | Oblig | 1   |  |  |  |  |  | 40 |  |
| Participarea în organizații internaționale constituite în domeniul de activitate al societății și alte domenii relevante | Opt   | 0,5 |  |  |  |  |  | 20 |  |

## 2. Trăsături

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

### 3. Condiții prescriptive si prospictive

|                                                                                                                                                                                                     |                                             |         | Nominalizați    |                 |                 |       |                |                          |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|----------------|--------------------------|---------------------------|
| Criterii                                                                                                                                                                                            | Obligativu<br>(Oblig) sau<br>Opțional (Opt) | Pondere | Administrator 1 | Administrator 2 | Administrator 3 | Total | Total ponderat | Pragul minim<br>colectiv | Pragul curent<br>colectiv |
| Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent;<br>Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert                                                                                           |                                             |         |                 |                 |                 |       |                |                          |                           |
| 1. Număr de mandate                                                                                                                                                                                 | Oblig                                       | 1       |                 |                 |                 |       |                | 100                      |                           |
| 2. Înscrieri în cazierul<br>judiciar și fiscal                                                                                                                                                      | Oblig                                       | 1       |                 |                 |                 |       |                | 100                      |                           |
| 3. Rezultate economico-<br>financiare ale<br>întreprinderilor în care și-<br>a exercitat mandatul de<br>administrator sau de<br>director – întreprinderile<br>să nu fie în procedura de<br>faliment | Oblig                                       | 1       |                 |                 |                 |       |                | 100                      |                           |
| 4. Experiență în conducerea<br>unei societăți sau regii<br>autonome                                                                                                                                 | Oblig                                       | 1       |                 |                 |                 |       |                | 60                       |                           |

|                                                         |       |   |  |  |  |  |  |  |    |  |
|---------------------------------------------------------|-------|---|--|--|--|--|--|--|----|--|
| <b>5.</b> Studii superioare și<br>experiență în domeniu | Oblig | 1 |  |  |  |  |  |  | 60 |  |
|---------------------------------------------------------|-------|---|--|--|--|--|--|--|----|--|

## **MATRICEA ADMINISTRATORILOR ( SOCIETĂȚII AQUASERV MAROS S.R.L)**

### **I. DESCRIEREA MATRICEI**

#### **Descrierea coloanelor matricei**

**A. Criterii** - Reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din matricea Consiliului ((administratorilor). Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a Candidaților pentru postul de administrator.

**B. Obligatoriu** (Oblig.) sau **Opțional** (Opt.) - Precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selectează obligatoriu) 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 (toți administratorii) , 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 administratorii în funcție dar și Candidații noi/Candidații la reînnoirea mandatului.

### **A. COMPETENȚE**

#### **1. Competențe specifice sectorului întreprinderii publice**

##### **1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează Societatea**

Descriere: cunoaște sectorul în care funcționează Societatea, inclusiv tendințele și forțele care modelează industria, evoluțiile viitoare, modele și strategii relevante de afaceri și poate articula poziționarea competitivă a Societății în raport cu alți jucători din sector.

##### **Indicatori:**

- familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează Societatea;
- cunoaște care sunt jucătorii cheie ai industriei și modul în care relaționează aceștia;
- înțelege peisajul competitiv și cum influențează acesta organizația și sectorul ca întreg;
- se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare, evoluții și forțe (sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice, etc.) care modelează industria;
- împărtășește cunoștințele și perspectivele industriei cu alți administratori 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 administratorilor 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 administratori, 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 administratorii cu privire la problemele cu posibile implicații financiare sau contabile;
- ajută membrii administratorii 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 administratorilor o evaluare independentă a problemelor tehnice de IT.

**2.5. Legislație**

Descriere: are o înțelegere a sistemului legal și a mediilor legale și regulative 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 administratorii referitor la problemele cu posibile implicații juridice;
- asistă administratorii în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora.

**3. Competețe de guvernanță corporativă****3.1. Guvernanța întreprinderii publice**

Descriere: are o cunoaștere de bune practice și principii de guvernanță corporativă, este familiarizat cu legislația și politicile guvernamentale referitoare la guvernanța întreprinderilor deținute de stat și înțelege importanța gestionării resurselor publice într-o manieră transparentă și eficientă.

**Indicatori:**

- familiarizat cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanță corporativă;
- înțelege cadrul guvernanței 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, administratorii și executivul Societății.

**3.2. Rolul Consiliului de Administrație (administratorilor)**

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

**Indicatori:**

- înțelege structura și compoziția Consiliului;
- înțelege funcțiile și responsabilitățile Consiliului și a membrilor Consiliului (administratorilor);
- recunoaște distincția între direcția strategică și cea operațională.

**3.3. Monitorizarea performanței**

Descriere: înțelege responsabilitățile Consiliului (administratorilor) pentru monitorizarea performanței managementului și monitorizează adaptarea organizației la responsabilitățile sale legale, etice sau sociale.

**Indicatori:**

- contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către administratori 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 ceilalți administratori 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 împreună cu ceilalți administratori prin exercitarea de gândire și judecată independente, considerând binele pe termen lung al organizației și nu doar rezultatele pe termen scurt.

##### **Indicatori:**

- nu este predispus/ă la decizii pripite ci mai degrabă cântărește problemele și ia în calcul opțiunile și riscurile, fără amânare;
- ia decizii bazate pe analiză, înțelepciune, experiență și raționament;
- se consultă cu alții pentru perspective diferite;
- ia timp pentru a cerceta probleme cu care nu este familiar/ă;
- este căutat/ă de către alții pentru sfaturi și soluții;
- caută să ofere claritate discuțiilor;
- este capabil/ă să organizeze și să utilizeze informația cu eficiență;
- ia decizii în timp util, folosind informații incomplete, acolo unde este nevoie, pentru a putea respecta termene limită importante.

##### **4.2. Relații interpersonale**

Descriere: relaționează cu succes cu alții în diverse grupuri și situații, promovând relațiile armonioase de lucru.

##### **Indicatori:**

- relaționează cu succes cu alții indiferent de poziție, putere, influență sau status;
- este eficient/ă în stabilirea rapoartelor;
- investește timp și energie pentru a îi cunoaște pe cei care trebuie să interacționeze;
- este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației;
- poate 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 (administratorii) în inițierea de colaborări cu diverse organisme sau organizații din domeniu cu rezultate benefice pentru Societate;
- asistă Consiliul (administratorii) 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:**

- da dovadă de abilități de leadership (inteligență emoțională, carismă, capacitate de exemplu personal);
- se comportă cu profesionalism;
- respectă legile și reglementările în vigoare.

**1. Integritate**

Descriere: se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relația cu alții și cu organizația.

**Indicatori:**

- înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui Consiliu (administratorilor) 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 (administratorilor) 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 (administratorii) 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.

**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;
- Intenția depusă dezvăluie capacitate de atingere a obiectivelor și așteptărilor acționarilor pe termen mediu și lung;
- Declarația de intenție are un caracter realizabil, acțiunile propuse și/sau ideile exprimate având o bază concretă și solidă;
- Se bazează pe date concrete și pe cifre;
- Atinge puncte sensibile, oferă alternative pentru realizarea lor; dovedește o înțelegere a specificului și complexității activității Societății;
- Surprinde avantajul competitiv al Societății, evidențiază rolul ei într-un context larg;
- Nota dominantă este de viziune strategică, orientarea fiind spre obținerea performanței.

| Aliniere cu Scrisoarea de Așteptări a asociaților |                                |                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Scor                                              | Nivel de competență            | Descriere                                                                                                                                                                                                                         |
| 1                                                 | Nu se aliniază                 | Calitățile și intenția personală nu corespund Scrisorii de Așteptări                                                                                                                                                              |
| 2                                                 | Se aliniază puțin              | Alinierea se realizează la nivel de intenție însă nu sunt dovedite calitățile care să sprijine realizarea acestora (doar o parte din cele obligatorii) sau dacă sunt dovedite acestea se află la un nivel scăzut de dezvoltare.   |
| 3                                                 | Se aliniază moderat            | Alinierea se realizează la nivel de intenție și sunt dovedite o parte a calităților care sprijină realizarea acestora, la un nivel de dezvoltare minim dorit.                                                                     |
| 4                                                 | Se aliniază într-o mare măsură | Alinierea se realizează atât la nivelul intențiilor, cât și la nivelul calităților în cea mai mare parte. Sunt întrunite calitățile obligatorii și o parte din cele opționale sau cele opționale, însă nu mereu la nivelul dorit. |
| 5                                                 | Se aliniază complet            | Alinierea se realizează atât la nivel de intenție, cât și la nivel de calități.                                                                                                                                                   |

### **Diversitatea de gen**

| <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.

| 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 |

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

| Rating                              | 1  | 2 | 3 | 4 | 5  |
|-------------------------------------|----|---|---|---|----|
| Ani de conducere într-o organizație | ≤3 | 4 | 5 | 6 | ≥7 |

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

| Rating            | 1                    | 2                                                                          | 3                                                                                                          | 4                                                                                                          | 5                                                                                                          |
|-------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Studii superioare | Cu studii superioare | Cu studii superioare și experiență în domeniul de activitate al Societății | Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în | Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în | Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în |

|  |  |  |                                                                                   |                                                                                 |                                                                                  |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | domeniul de activitate al Societății și experiență profesională de minimum 7 ani. | domeniul de activitate al Societății și experiență profesională de peste 7 ani. | domeniul de activitate al Societății și experiență 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. <ul style="list-style-type: none"> <li>• înțelegeți și discutați termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență;</li> <li>• faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri.</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |
| 3    | Competent           | Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu expertiză, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor;</li> <li>• înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.</li> </ul>                                                                                                         |
| 4    | Avansat             | Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine, fără asistență.<br>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. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernare a Consiliului și nivel executiv superior;</li> <li>• sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții</li> </ul> |

|   |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |        | constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 5 | Expert | <p>Sunteți cunoscut/ă ca un expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple Consilii de Administrație și/sau organizații;</li> <li>• sunteți privit/ă ca un/o expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către Consiliu, organizația și/sau organizațiile din afară.</li> </ul> |

#### Tabele de rating – Competențe

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