



**PRIMĂRIA ORAȘULUI VOLUNTARI**

***Bulevardul Voluntari, Nr. 74, Oraș Voluntari, Județul Ilfov***

***Tel: 031-403.61.10.; 031-403.61.53.; Fax: 031-403.61.79.***

***Web: [www.primaria-voluntari.ro](http://www.primaria-voluntari.ro)***

***E-mail: [primaria-voluntari@primaria-voluntari.ro](mailto:primaria-voluntari@primaria-voluntari.ro)***

***Nr. de înregistrare A.N.S.P.D.C.P.: .....***

**PROIECTUL PROFILULUI ADMINISTRATORILOR**

**pentru selecția a 3 membri în Consiliul de Administrație al Societății  
SOCIETATEA MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L.**

Profilul Consiliului de Administrație al Societății **MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI 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 MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L.**

Profilul administratorilor, profilul fiecărui administrator, analiza cerințelor contextuale ale Societății **MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L.**, în general, și 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 cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general și ale administratorilor, în particular;
- Matricea Profilului administratorilor.

#### **I. Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general și ale administratorilor, în particular**

*Strategia guvernamentală în domeniul medical se concentrează pe îmbunătățirea accesului la servicii de sănătate de calitate pentru toți cetățenii, indiferent de regiunea în care se află. Guvernul își propune să dezvolte infrastructura sanitară, prin modernizarea și extinderea spitalelor și clinicilor, asigurând astfel condiții optime pentru îngrijirea pacienților. O prioritate esențială este creșterea resurselor umane în sănătate, prin formarea și reținerea personalului medical calificat, și prin îmbunătățirea condițiilor de muncă ale acestora.*

De asemenea, strategia vizează extinderea accesului la medicamente și tehnologii medicale inovatoare, pentru a îmbunătăți rezultatele tratamentelor și calitatea vieții pacienților. Guvernul își propune să promoveze prevenția și educația pentru sănătate, cu scopul de a reduce incidența bolilor cronice și de a încuraja un stil de viață sănătos. De asemenea, se urmărește digitalizarea serviciilor medicale, pentru a facilita accesul pacienților la consultații și pentru a eficientiza procesele administrative din domeniul sănătății. Strategia guvernamentală în sănătate subliniază importanța colaborării între sectorul public și cel privat, pentru a asigura un sistem de sănătate sustenabil și eficient.

**Motivația existenței unei întreprinderi publice în domeniul medical, precum Societatea MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L., este fundamentată**

**pe necesitatea de a asigura accesul tuturor cetățenilor la servicii de sănătate de calitate, direct în comunitatea locală.** Autoritățile locale au responsabilitatea de a răspunde prompt și eficient nevoilor de sănătate ale populației, oferind soluții medicale accesibile și integrate. Prin crearea și susținerea unei întreprinderi publice de Profil, Consiliul Local Voluntari își propune să reducă dependența de infrastructura medicală centralizată, aducând serviciile esențiale mai aproape de locuitori.

Această abordare nu doar că îmbunătățește accesul la îngrijire medicală, dar și contribuie la prevenirea și gestionarea problemelor de sănătate înainte ca acestea să devină acute. Într-o comunitate în continuă creștere, precum Voluntari, necesitatea de a avea o rețea medicală bine organizată și eficientă devine esențială pentru menținerea bunăstării generale.

De asemenea, existența unei întreprinderi publice în acest domeniu permite o mai bună monitorizare și control al calității serviciilor oferite, asigurându-se astfel că standardele de îngrijire sunt respectate. Prin gestionarea directă a acestor servicii, autoritățile locale pot răspunde mai rapid și mai adecvat la nevoile specifice ale comunității, adaptându-și strategia în funcție de evoluția situației. În plus, o astfel de întreprindere contribuie la crearea de locuri de muncă la nivel local, stimulând economia și asigurând stabilitatea socială. În ansamblu, existența unei întreprinderi publice în domeniul medical reprezintă o soluție strategică pentru asigurarea unui sistem de sănătate echitabil și accesibil, direct la nivelul comunității.

## **2. Viziunea Autorității Publice Tutelare, misiunea și obiectivele întreprinderii publice, derivate din politica guvernamentală sau locală din domeniul de activitate în care operează întreprinderea publică**

### **Viziunea și obiectivele APT pentru Societatea MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L.**

Viziunea Autorității Publice Tutelare pentru întreprinderea publică Societatea **MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L.** se concentrează pe asigurarea unui acces echitabil și de calitate la serviciile de sănătate pentru toți locuitorii orașului Voluntari. Derivată din politica guvernamentală și locală, această viziune promovează dezvoltarea unei rețele medicale eficiente, care să răspundă nevoilor specifice ale comunității, contribuind astfel la îmbunătățirea stării de sănătate publică. Autoritatea Publică Tutelară își propune să transforme întreprinderea publică într-un model de bune practici în domeniul medical, care să asigure standarde ridicate de îngrijire și să sprijine prevenția și educația pentru sănătate.

Viziunea include extinderea și modernizarea infrastructurii medicale locale, pentru a oferi servicii medicale complete, de la îngrijiri la domiciliu, la medicina muncii și asistență medicală școlară. De asemenea, Autoritatea Publică Tutelară dorește ca întreprinderea să devină un pilon central în prevenirea bolilor și promovarea unui stil de viață sănătos în comunitate. Un alt obiectiv esențial este creșterea accesibilității serviciilor medicale, astfel încât toți cetățenii, indiferent de vârstă sau statut social, să beneficieze de îngrijire corespunzătoare.

Viziunea Autorității Publice Tutelare include, de asemenea, dezvoltarea unui personal medical bine pregătit și dedicat, care să ofere îngrijiri la cele mai înalte standarde profesionale. Se urmărește, totodată, optimizarea resurselor și eficientizarea serviciilor oferite, pentru a asigura sustenabilitatea pe termen lung a întreprinderii publice. Prin implementarea acestei viziuni, Autoritatea Publică Tutelară își propune să contribuie semnificativ la bunăstarea comunității locale și la consolidarea unui sistem de sănătate local modern și eficient.

În contextul viziunii elaborate de Autoritatea Publică Tutelară pentru Societatea **MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L.**, se propun următoarele obiective:

- a) *creșterea satisfacției pacienților* - obiectivul este monitorizarea și îmbunătățirea continuă a experienței pacienților, asigurându-se că aceștia primesc îngrijire personalizată și de calitate

în toate aspectele serviciilor;

- b) *îmbunătățirea calității îngrijirii medicale* - obiectivul este creșterea standardelor de îngrijire oferite, prin formarea continuă a personalului medical și adoptarea de bune practici în toate departamentele întreprinderii publice;
- c) *optimizarea resurselor și eficientizarea serviciilor* - APT dorește să asigure o utilizare eficientă a resurselor disponibile, pentru a maximiza impactul pozitiv al serviciilor oferite și a garanta sustenabilitatea financiară a societății;
- d) *extinderea și modernizarea infrastructurii medicale* - APT urmărește îmbunătățirea și extinderea facilităților medicale pentru a asigura accesul la servicii de sănătate de înaltă calitate în întreaga comunitate;
- e) *creșterea accesibilității serviciilor medicale* - se dorește asigurarea accesului facil la servicii de îngrijire medicală, inclusiv îngrijiri la domiciliu, pentru toți locuitorii, indiferent de vârstă, statut social sau locație;
- f) *dezvoltarea unui program de prevenție și educație pentru sănătate* - APT își propune implementarea unor programe de educație pentru sănătate și prevenție care să fie accesibile întregii comunități, cu accent pe promovarea unui stil de viață sănătos;
- g) *promovarea colaborării între sectorul public și privat* - APT își propune să dezvolte parteneriate strategice cu entități private pentru a atrage investiții și a îmbunătăți oferta de servicii medicale disponibile în comunitate.

### **Indicatori de performanță obligatorii**

În aplicarea dispozițiilor legale, pentru întreprinderea publică vor fi avuți în vedere cel puțin următorii indicatori de performanță:

#### **Indicatori financiari:**

| Categorie              | Indicator                                 |
|------------------------|-------------------------------------------|
| Politica de investiții | CapEx                                     |
|                        | Rata cheltuielilor de capital             |
| Finanțarea             | Raportul dintre datorii /EBITDA           |
| Operațiuni             | Rata de rotație a creanțelor              |
| Rentabilitate          | Rata de creștere a cifrei de afaceri nete |

#### **Indicatori nefinanciari:**

| Categorie                                   | Indicator                                                                                                      |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicatori de mediu                         | Consumul de energie                                                                                            |
|                                             | Emisiile din domeniul de aplicare 1 (Scope1)                                                                   |
| Indicatori referitori la clienți            | Scorul satisfacției clienților                                                                                 |
| Indicatori referitori la angajați           | Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților                                                             |
| Indicatori legați de guvernanța corporativă | Ponderea componentelor variabile în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi |
|                                             | Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor                                                              |
| Crearea de locuri de muncă                  | Număr echivalent normă întreagă de angajați                                                                    |
| Egalitatea de gen                           | Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin                                                           |

|  |                                                                               |
|--|-------------------------------------------------------------------------------|
|  | Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin |
|--|-------------------------------------------------------------------------------|

## Indicatori de performanță specifici activității derulate de întreprinderea publică

Pentru a monitoriza și evalua eficiența întreprinderii publice în îndeplinirea obiectivelor stabilite de APT, se pot utiliza indicatori cheie de performanță (KPI) specifici activității:

- Scorul mediu de satisfacție al pacienților, măsurat prin sondaje și feedback direct;
- Procentul echipamentelor medicale modernizate sau înlocuite cu tehnologie de ultimă generație;
- Timpul mediu de răspuns pentru solicitările de asistență medicală și transport sanitar;
- Procentul de pacienți care raportează o îmbunătățire a stării de sănătate după utilizarea serviciilor de îngrijiri medicale la domiciliu;
- Procentul personalului medical care rămâne în cadrul Societății pentru o perioadă mai lungă de 2 ani.

## 3. Prezentarea generală și încadrarea întreprinderii publice

Datele de identificare ale întreprinderii publice:

**Număr de ordine în Registrul Comerțului:** J23/2395/2013.

**Cod unic de înregistrare:** 32111333.

**Adresă sediu social:** Oraș Voluntari, Bulevardul Dunării, Nr. 71, la parterul Centrului medical cu ambulatoriu la nivelul Orașului Voluntari, Județul Ilfov.

**Forma de organizare:** Societate cu răspundere limitată.

**Asociați:**

- Orașul Voluntari prin Consiliul Local Voluntari – 95%
- Societatea **AURORA CONSTRUCT MONTAJ S.A.** – 5%

**Capital social:** 5.000 LEI

**Domeniul de activitate principal:** conform codificării (Ordin 337/2007) Rev. Caen 8622 - *Activități de asistență medicală specializată*

Societatea **MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L.** este o întreprindere publică comercială, creată pentru a răspunde nevoilor de sănătate ale comunității din Voluntari, oferind servicii medicale specializate. Prin activitatea sa, societatea își propune să asigure accesul populației la servicii de îngrijiri medicale la nivel local. În calitate de întreprindere publică comercială, Societatea nu doar că furnizează servicii esențiale pentru sănătatea comunității, dar contribuie și la susținerea economică a Orașului, generând venituri care sunt reinvestite în modernizarea și extinderea infrastructurii medicale.

Rolul său este important în prevenirea, diagnosticarea și tratarea problemelor de sănătate ale locuitorilor, prin asigurarea unei rețele de servicii medicale accesibile și eficiente. Societatea oferă îngrijiri medicale la domiciliu, sprijinind pacienții cu mobilitate redusă sau afecțiuni cronice, asigurându-le astfel confortul necesar în propriul cămin. Departamentul de Asistență Medicală și Transport Sanitar asigură accesul rapid la îngrijiri medicale în cazuri de urgență, contribuind la salvarea de vieți și la îmbunătățirea calității tratamentelor.

Medicina muncii, un alt pilon al societății, este vitală pentru menținerea sănătății și siguranței la locul de muncă, contribuind la prevenirea accidentelor și bolilor profesionale. De asemenea, asistența medicală școlară este esențială pentru protejarea sănătății copiilor și adolescenților, prin monitorizarea continuă a stării lor de sănătate și educația preventivă. Societatea joacă, astfel, un rol crucial în promovarea sănătății publice, prin intervenții proactive și preventive, reducând necesitatea internărilor și a tratamentelor complexe.

Prin abordarea sa integrată și orientată către nevoile comunității, Societatea **MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L.** contribuie la creșterea calității vieții în Orașul Voluntari. De asemenea, activitatea sa economică susține stabilitatea financiară și dezvoltarea continuă a serviciilor medicale, asigurând un sistem de sănătate local robust și eficient. În ansamblu, societatea nu doar că îndeplinește un rol esențial în furnizarea de servicii medicale, dar și contribuie la dezvoltarea durabilă și prosperitatea comunității locale.

În calitate de întreprindere publică comercială, Societatea **MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L.** este așteptată să își optimizeze operațiunile pentru a maximiza eficiența și rentabilitatea, contribuind astfel atât la dezvoltarea economică locală, cât și la bugetul municipal prin dividende și alte contribuții financiare. Întreprinderea trebuie să se adapteze rapid la cerințele pieței, să identifice noi oportunități de afaceri și să mențină un nivel ridicat de competitivitate în toate segmentele de activitate.

Încadrarea sa ca întreprindere publică comercială implică, de asemenea, respectarea unor standarde ridicate de governanță corporativă și transparență, asigurându-se că toate deciziile de afaceri sunt luate în mod responsabil și în interesul comunității locale. În plus Societatea **MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L.** trebuie să își diversifice sursele de venit, explorând noi piețe și servicii care să contribuie la creșterea sustenabilă a afacerii.

Consiliul Local al Orașului Voluntari se așteaptă ca Societatea **MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L.** să devină o întreprindere publică comercială bine gestionată, capabilă să genereze valoare economică și să contribuie la îmbunătățirea infrastructurii și serviciilor locale. Acest statut presupune, de asemenea, un angajament continuu față de calitatea și eficiența serviciilor oferite, precum și față de respectarea normelor și reglementărilor aplicabile.

#### **4. Angajamentul Autorității Publice Tutelare în legătură cu modalitatea de asigurare a compensațiilor corespunzătoare sau de plată a obligației de serviciu public**

**NU este cazul.**

#### **5. Așteptări privind politica de dividende**

Politica de dividende a Societății **MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L.** trebuie să asigure un echilibru între reinvestirea profitului în dezvoltarea durabilă a întreprinderii și distribuirea unei părți corespunzătoare către acționar. Această politică urmărește să susțină creșterea pe termen lung prin alocarea unei părți semnificative a profitului pentru proiecte de modernizare și extindere a infrastructurii. Deciziile privind distribuirea dividendelor sunt luate în funcție de performanțele financiare ale companiei și de necesitățile de investiții strategice ale municipiului. Asociații se așteaptă la o performanță îmbunătățită a afacerii și la reducerea costurilor asociate.

Consiliul Local așteaptă ca propunerile de dividende să fie formulate pe baza unei analize financiare riguroase, luând în considerare atât performanțele financiare ale întreprinderii, cât și necesitățile de dezvoltare pe termen lung. Este important ca politica de dividende să fie transparentă

și predictibilă, astfel încât autoritatea publică tutelară să poată planifica în mod corespunzător utilizarea fondurilor rezultate din aceste dividende.

În cazul unor performanțe financiare deosebit de favorabile, Consiliul Local poate aștepta o distribuire mai mare a profitului către bugetul local, însă fără a compromite capacitatea întreprinderii de a investi în viitor. Pe de altă parte, în perioade de dificultăți economice sau de necesități investiționale majore, autoritatea publică tutelară poate susține reducerea temporară a dividendelor, pentru a permite întreprinderii să își consolideze poziția financiară.

Profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează, conform Ordonanței Guvernului nr. 64/2001, privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome (cu modificările și completările ulterioare), pe următoarele destinații:

- ✓ rezerve legale;
- ✓ alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;
- ✓ acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți;
- ✓ constituirea surselor proprii de finanțare pentru proiectele cofinanțate din împrumuturi externe, precum și pentru constituirea surselor necesare rambursării ratelor de capital, plății dobânzilor, comisioanelor și a altor costuri aferente acestor împrumuturi externe;
- ✓ alte repartizări prevăzute de lege.

Rezultatele activității Societății sunt determinate pe baza situațiilor financiare aprobate de Adunarea Generală.

Contul de profit și pierderi care include veniturile și cheltuielile exercițiului financiar va evidenția, după înregistrarea deducerilor obligatorii, profitul sau pierderea exercițiului respectiv, profitul net urmând a se determina conform legii, după plata impozitului pe profit.

APT dorește ca întreprinderea publică să devină o societate stabilă și eficientă pentru acționari, prin respectarea prevederilor legale, realizarea investițiilor stabilite și plata tuturor datoriilor. Asociații se așteaptă ca administratorii să identifice și să gestioneze adecvat riscurile, iar unde este cazul să se consulte cu acționarul pentru respectarea țințelor stabilite.

## **6. Așteptări privind politica de investiții**

În calitate de întreprindere publică cu profil comercial, politica de investiții trebuie să fie orientată spre creșterea competitivității și maximizarea profitabilității prin proiecte de dezvoltare și modernizare a infrastructurii locale. APT se așteaptă ca resursele financiare să fie alocate prioritar către proiecte care generează valoare economică și asigură un randament financiar adecvat, contribuind astfel la dezvoltarea economică a orașului. Politica de investiții trebuie să fie în deplină concordanță cu obiectivele strategice ale întreprinderii, sprijinind extinderea activităților și diversificarea surselor de venit.

Este imperativ ca investițiile să fie gestionate eficient, cu respectarea strictă a termenelor și bugetelor stabilite, și să includă componenta de inovare tehnologică necesară menținerii competitivității pe piață. De asemenea, se impune ca planificarea și execuția investițiilor să fie realizate într-un mod care minimizează riscurile și optimizează utilizarea resurselor disponibile. APT subliniază că politica de investiții trebuie să fie fundamentată pe analize financiare riguroase, asigurând astfel transparență și predictibilitate, și contribuind la o creștere sustenabilă a Societății **Societatea MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L.**

APT consideră că politica de investiții a Societății **MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L.** trebuie să vizeze următoarele puncte esențiale:

- a) *Îmbunătățirea experienței și satisfacției pacienților* - politica de investiții trebuie să includă măsuri pentru creșterea satisfacției pacienților, prin modernizarea spațiilor de primire,

reducerea timpilor de așteptare și îmbunătățirea calității interacțiunii dintre personalul medical și pacienți. Asigurarea unui mediu confortabil și accesibil pentru toți pacienții este esențială pentru menținerea încrederii și loialității acestora față de serviciile oferite de societate.

- b) *Modernizarea infrastructurii medicale* - investițiile trebuie să fie direcționate către actualizarea și modernizarea echipamentelor și facilităților medicale, pentru a asigura servicii de sănătate la cele mai înalte standarde.
- c) *Extinderea rețelei de servicii medicale* - este important să se aloce fonduri pentru extinderea ariei de acoperire a serviciilor medicale, inclusiv îngrijirile la domiciliu și asistența medicală școlară, astfel încât un număr cât mai mare de cetățeni să beneficieze de aceste servicii.
- d) *Optimizarea utilizării resurselor* - investițiile trebuie să vizeze îmbunătățirea eficienței operaționale prin utilizarea tehnologiilor moderne și optimizarea proceselor interne, pentru a maximiza randamentul resurselor disponibile.
- e) *Creșterea accesibilității serviciilor* - investițiile ar trebui să vizeze reducerea barierelor de acces la servicii medicale pentru toate categoriile de populație, inclusiv prin dezvoltarea de soluții digitale și servicii mobile.
- f) *Sustenabilitatea financiară* - este esențial ca politica de investiții să asigure un echilibru între costuri și beneficii, astfel încât Societatea să rămână competitivă și profitabilă pe termen lung.
- g) *Responsabilitate socială și de mediu* - investițiile ar trebui să ia în considerare impactul asupra comunității și mediului, promovând practici sustenabile și contribuind la dezvoltarea durabilă a orașului Voluntari.

Planul de investiții urmează să fie fundamentat pe baza unor studii de fezabilitate, care să asigure eficiența economică a acestor investiții, precum și potențialul câștig al acționarilor. Programul anual și multianual de investiții va fi elaborat de conducerea executivă a întreprinderii publice, avizat de către administratori și transmis spre aprobare APT în același timp cu proiectul anual al Bugetului de venituri și cheltuieli.

## **7. Așteptările acționarilor cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice**

Comunicarea conducerii administrative și a celei executive cu asociații și alte părți interesate ale întreprinderii publice sunt esențiale pentru asigurarea unei guvernante corporative eficiente și transparente. Aceste așteptări constau preponderent în:

- ❖ *transparență și acces la informații* – asociații așteaptă o comunicare transparentă din partea organelor de administrare și conducere ale întreprinderii publice. Acest lucru presupune furnizarea de informații clare, complete și la timp privind performanța financiară, deciziile strategice, riscurile și oportunitățile, precum și alte aspecte relevante ale activității întreprinderii;
- ❖ *raportare periodică și detaliată* - asociații se așteaptă la o raportare periodică și detaliată privind activitățile întreprinderii publice. Aceasta poate include rapoarte financiare trimestriale și anuale, rapoarte de activitate, planuri de afaceri, bugete și alte documente strategice care să reflecte starea actuală și perspectivele viitoare ale întreprinderii;
- ❖ *implicare în deciziile strategice* – asociații se așteaptă să fie implicați activ în luarea deciziilor strategice majore ale întreprinderii publice. Aceasta implică consultarea în legătură cu planurile de investiții, modificările organizaționale importante, angajamentele financiare semnificative și alte decizii care pot afecta interesul public;
- ❖ *respectarea cadrului legal și de guvernantă* - asociații așteaptă ca întreprinderea publică să respecte toate cerințele legale, reglementările aplicabile și bunele practici de

guvernanță corporativă. Aceasta include respectarea obligațiilor de raportare, transparența în procesul decizional și respectarea drepturilor asociaților;

- ❖ proactivitate în gestionarea riscurilor - organele de administrare și conducere trebuie să fie proactive în identificarea și gestionarea riscurilor care pot afecta întreprinderea.

## 8. Așteptări privind calitatea și siguranța serviciilor prestate de întreprinderea publică

APT are următoarele așteptări privind calitatea și siguranța serviciilor prestate de Societatea Societatea **MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L.**:

- a) **transparență și responsabilitate în furnizarea serviciilor** - APT se așteaptă ca societatea să asigure o transparență totală în furnizarea serviciilor medicale, informând pacienții corect și complet despre procedurile și opțiunile de tratament, și asumându-și responsabilitatea pentru calitatea actului medical;
- b) **respectarea standardelor de siguranță și calitate** - APT se așteaptă ca toate serviciile prestate să fie conforme cu standardele naționale și internaționale de siguranță și calitate, asigurând astfel protecția și bunăstarea pacienților;
- c) **monitorizarea și evaluarea continuă a calității** - întreprinderea publică trebuie să implementeze sisteme riguroase de monitorizare și evaluare continuă a calității serviciilor, identificând și corectând rapid orice deficiențe pentru a menține un nivel ridicat de performanță;
- d) **asigurarea unui mediu sigur pentru pacienți și personal** - se așteaptă ca societatea să mențină un mediu de lucru sigur și sănătos, atât pentru pacienți, cât și pentru personalul medical, prin aplicarea strictă a protocoalelor de igienă și securitate;
- e) **formarea continuă a personalului medical** - APT așteaptă ca întreprinderea să investească în formarea și dezvoltarea continuă a personalului, pentru a se asigura că acesta dispune de cunoștințele și competențele necesare pentru a oferi îngrijiri de calitate;
- f) **reacția promptă la feedback-ul pacienților** - întreprinderea publică trebuie să gestioneze eficient feedback-ul pacienților, implementând măsuri de îmbunătățire a serviciilor pe baza sugestiilor și plângerilor acestora, pentru a asigura o experiență pozitivă și sigură.

Consiliul Local își exprimă, de asemenea, așteptările ca întreprinderea publică să îmbunătățească în mod constant procesele interne, prin adoptarea de tehnologii moderne și soluții inovatoare care să contribuie la creșterea calității și siguranței serviciilor oferite. În acest sens, întreprinderea este încurajată să efectueze evaluări periodice ale performanței și să implementeze măsuri corective acolo unde este necesar.

## 9. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative

Respectarea normelor de etică (a), integritate (b) și guvernanță corporativă (c) este esențială pentru funcționarea eficientă și responsabilă a unei întreprinderi publice. Aceste cerințe sunt necesare pentru a asigura că întreprinderea publică își îndeplinește misiunea de a servi comunitatea într-un mod care promovează încrederea publică și utilizarea corectă a resurselor. Etica asigură că toate deciziile și acțiunile sunt ghidate de principii morale solide, prevenind abuzurile și protejând interesele cetățenilor. Integritatea este crucială pentru menținerea unui climat de transparență și corectitudine în cadrul organizației, contribuind la prevenirea corupției și a altor practici neetice. În plus, o activitate de guvernanță corporativă solidă garantează că procesele decizionale sunt transparente, responsabile și orientate către obiectivele strategice pe termen lung ale întreprinderii publice.

Așteptări în ceea ce privește etica:

**a.1. Respectarea codului de etică** - întreprinderea publică adoptă și respectă un cod de etică bine

definit, care să ghideze comportamentul și deciziile la toate nivelurile organizației;

#### Așteptări în ceea ce privește integritatea:

**b.1. Toleranță zero față de corupție** - emiterea unei politici stricte de toleranță zero față de corupție, fraudă și alte practici neetice și implementarea unor mecanisme simple și eficiente de monitorizare;

**b.2. Implementarea unor politici clare de conformitate** - întreprinderea publică trebuie să dezvolte și să aplice politici clare de conformitate, care să asigure respectarea legilor și regulamentelor aplicabile.

#### Așteptări în ceea ce privește guvernanta corporativă:

**c.1. Transparență în raportare** - întreprinderea publică trebuie să ofere rapoarte clare și detaliate despre performanța sa financiară și operațională, precum și despre respectarea normelor de guvernanta corporativă;

**c.2. Responsabilitatea organelor de conducere** - membrii organelor de conducere trebuie să fie responsabili pentru deciziile lor și să acționeze în interesul comunității și al întreprinderii publice.

### **10. Așteptări privind cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli**

Așteptările în ceea ce privește cheltuielile de capital vizează asigurarea unei gestionări eficiente, transparente și responsabile a resurselor publice, precum și îndeplinirea obiectivelor strategice pe termen lung. Administratorii și conducerea executivă vor avea în vedere:

- a) *alinierea cheltuielilor de capital cu obiectivele strategice* - cheltuielile de capital trebuie să fie în conformitate cu obiectivele strategice ale Societății, sprijinind dezvoltarea durabilă și creșterea pe termen lung;
- b) *prioritizarea investițiilor strategice* - APT se așteaptă ca cheltuielile de capital să fie direcționate în primul rând către investiții strategice care contribuie la îmbunătățirea infrastructurii și extinderea capacităților de furnizare a serviciilor medicale;
- c) *evaluarea riguroasă a proiectelor de investiții* - orice proiect care necesită cheltuieli de capital trebuie să fie supus unei evaluări riguroase a costurilor și beneficiilor, asigurându-se că investiția este justificată și va aduce un ROI adecvat;
- d) *menținerea echilibrului financiar* - cheltuielile de capital trebuie să fie gestionate astfel încât să nu afecteze stabilitatea financiară a Societății, asigurându-se că fondurile sunt utilizate responsabil și în conformitate cu bugetul aprobat;
- e) *eficiența utilizării resurselor financiare* - se așteaptă ca fiecare cheltuială de capital să fie planificată cu maximă eficiență, evitând risipa și asigurându-se că resursele sunt utilizate în mod optim pentru a genera valoare;
- f) *transparență în alocarea fondurilor* - APT se așteaptă ca toate deciziile legate de cheltuielile de capital să fie transparente, cu rapoarte clare și detaliate privind modul în care sunt utilizate fondurile.

Cheltuielile de capital vor fi măsurate prin volumul de investiții, iar indicatorii vor fi estimați și cuantificați prin Bugetul de venituri și cheltuieli al companiei.

În ceea ce privește reducerea cheltuielilor generale și alte aspecte financiare ale activității, autoritatea are următoarele așteptări:

- a) *reducerea risipei de materiale și resurse* - este important ca Societatea să implementeze măsuri stricte de gestionare a materialelor medicale și a resurselor, prevenind risipa și optimizând utilizarea acestora;

- b) *gestionarea eficientă a stocurilor* - este necesar ca Societatea să îmbunătățească gestionarea stocurilor de materiale și medicamente, evitând supraaprovizionarea și asigurându-se că resursele sunt utilizate înainte de expirare;
- c) *optimizarea personalului* - Societatea ar trebui să revizuiască structura personalului pentru a asigura că fiecare angajat este utilizat eficient, eliminând posturile redundante și optimizând procesele de lucru;
- d) *Digitalizarea proceselor administrative* - APT așteaptă ca societatea să adopte soluții digitale pentru a reduce costurile administrative, cum ar fi reducerea utilizării hârtiei și automatizarea proceselor de facturare și raportare.

## **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, alin. (6)<sup>1</sup>, alin. (3) și (6) - (8)**, din O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare:

***“(6)<sup>1</sup> În cazul întreprinderilor publice organizate ca Societăți cu răspundere limitată, numărul administratorilor va fi de cel puțin 3, dintre care cel mult unul va fi funcționar public sau o persoană din rândul altor categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice. Administratorilor acestor Societăți li se aplică, în mod corespunzător, prevederile alin. (1) privind cerințele de experiență ale administratorilor, prevăzute la alin. (3) și (6)-(8). Toate referirile din prezenta Ordonanță de Urgență la Consiliu de administrație vor fi interpretate ca referiri la administratori, iar toate referirile la Adunarea Generală a Acționarilor vor fi interpretate ca referiri la Adunarea Generală a Asociaților.”***

***“(3) Membrii Consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de cel puțin 7 ani.”***

***“(6) Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în intelesul art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările 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) Stabilirea numărului de membri ai Consiliului de Administrație se face cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002, republicată, cu modificările și completările ulterioare, astfel încât cel puțin o treime din totalul administratorilor să fie femei și cel puțin o treime din totalul administratorilor să fie bărbați; Consiliul de Administrație nu poate fi format în exclusivitate din persoane de același gen.”

“(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 ca urmare a unui proces de evaluare, dacă prin actul constitutiv nu se dispune altfel. 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. 1, punctul 14 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, Profilul Candidatului pentru funcția de administrator cuprinde competențele, experiența specifică, capacități, trăsături și aptitudini pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea și obiectivele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia. Profilul Candidatului se întocmește pe baza Profilului Consiliului, pentru a răspunde așteptărilor acționarilor, exprimate în Scrisoarea de Așteptări.

La constituirea Profilului 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 experiența 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 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 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 întreprinderii publice.

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.

PRIMĂRIA ORAȘULUI VOLUNTARI, în calitate de **Autoritate Publică Tutelară** își propune selectarea a **3 membri** pentru Consiliul de Administrație al Societății **MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI S.R.L.** pentru un mandat de 4 ani.

- ❖ Administratorii trebuie să aibă studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de cel puțin 7 ani.
- ❖ Administratorii sunt persoane fizice sau juridice, cu experiență în conducerea Societăților sau regiilor autonome.
- ❖ Selecția și nominalizarea administratorilor se face cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002, republicată, cu modificările și completările ulterioare, astfel încât cel puțin o treime din totalul administratorilor să fie femei și cel puțin o treime din totalul administratorilor să fie bărbați. Administratorii Societății nu pot fi în exclusivitate persoane de același gen.
- ❖ 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 Societăți cu răspundere limitată, cel mult un administrator 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.
- ❖ În mod obligatoriu, în selecția candidaților se va avea în vedere evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilități.

În conformitate cu prevederile din Anexa nr.1a la H.G. nr. 639/2023, Profilul Consiliului se realizează pe baza unui tabel care cuprinde competențele măsurabile, trăsăturile și pragul minim colectiv, precum și condițiile care trebuie îndeplinite în mod ideal de membrii Consiliului, individual și colectiv, împreună cu aptitudinile, cunoștințele, experiența și alte atribute ale membrilor în funcție, precum și ale potențialilor candidați.

În conformitate cu prevederile art. 1, punctul 14 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, Profilul candidatului cuprinde competențele, experiența specifică, capacități, trăsături și aptitudini pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea și obiectivele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia. Profilul candidatului se întocmește pe baza Profilului 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 toți membrii în funcție sunt și candidați pentru o configurație viitoare.

## 1. Competențe

[illegible]

|                                                                                                                                           |       |     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|--|
| Monitorizarea performanței                                                                                                                | Oblig | 1   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 60 |  |
| Competențe sociale și personale                                                                                                           |       |     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |  |
| Luarea deciziilor                                                                                                                         | Oblig | 1   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 60 |  |
| Relații interpersonale                                                                                                                    | Oblig | 1   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 60 |  |
| Negociere                                                                                                                                 | Oblig | 1   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 60 |  |
| Capacitate de analiză și sinteză                                                                                                          | Oblig | 1   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 60 |  |
| Experiența pe plan local și internațional                                                                                                 |       |     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |  |
| Participarea în organizații naționale sau internaționale constituite în domeniul de activitate al Societății și alte domenii relevante    | Opt   | 1   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 60 |  |
| Competențe și restricții specifice personalului angajat în cadrul Autorității Publice Tutelare sau alte autorități sau instituții publice |       |     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |  |
| Competențe de conducere                                                                                                                   | Oblig | 0,5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 20 |  |

## 2. Trăsături

|  |  |  |              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  | Nominalizati |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

[illegible]

### 3. Condiții prescriptive și prospective

| Criterii                                                                                                                                                                  | Obligativu (Oblig) sau Opțional (Opt) | Pondere | Nominalizați                                                                                           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |  | Total | Total ponderat | Pragul minim ccolectiv | Pragul curent colectiv |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|--|-------|----------------|------------------------|------------------------|
|                                                                                                                                                                           |                                       |         | Administrator 1                                                                                        | Administrator 2 | Administrator 3 | Administrator 4 | Administrator 5 | Administrator 6 | Administrator 7 | Administrator 8 | Administrator 9 | Administrator R1 |  |       |                |                        |                        |
|                                                                                                                                                                           |                                       |         | Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |  |       |                |                        |                        |
| 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**  
**(SOCIETĂȚII MEDICALĂ SFÂNTA CUVIOASĂ PARASCHEVA VOLUNTARI 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, pentru îndeplinirea capacităților necesare Consiliului ca întreg (calculat ca punctaj minim acceptat pentru criteriu în total/[numărul candidați sau membri x punctajul maxim] x 100).

**(iv) Pragul curent colectiv**

Nivel procentual calculat ca raport între: Total / (numărul candidați sau membri x punctaj maxim) x 100.

**G. Grila de punctaj a criteriilor** – Îndrumări pentru acordarea punctelor de la 1 la 5 din grila de punctaj.

## **Descrierea rândurilor matricei**

**H. Competențe** - Combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator. Grila de punctaj de 1 până la 5.

**I. Trăsături** – O calitate distinctă sau caracteristică a individului. Grila de punctaj de 1 până la 5.

**J. Alte condiții eliminatorii** – Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise. Grila de punctaj de 1 până la 5.

### **K.**

#### **(i) Subtotal**

Punctajul total pentru administratori și candidați nominalizați individuali pe grupuri de criterii [calculat ca suma punctajelor pentru fiecare grup de criterii (competențe, trăsături, condiții care pot fi eliminatorii) pentru un administrator sau candidat nominalizat].

#### **(ii) Subtotal ponderat**

Însumarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.

$\Sigma(\text{punctaj criteriu} \times \text{pondere criteriu})$

### **L.**

#### **(i) Total**

Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și candidații nominalizați individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).

#### **(ii) Total ponderat**

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

**M. Clasament** – Clasificarea candidaților nominalizați pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.

## **II. CRITERII FOLOSITE ÎN CADRUL MATRICEI – DESCRIERE ȘI INDICATORI ASOCIAȚI**

Criteriile folosite în cadrul matricei sunt descrise și asociate cu indicatori, care sunt folosiți pentru a evalua membrii în funcție ai Consiliului dar și candidații noi/candidații la reînnoirea mandatului.

### **A. COMPETENȚE**

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

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

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

**Indicatori:**

- familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează Societatea;
- cunoaște care sunt jucătorii cheie ai industriei și modul în care relaționează aceștia;
- înțelege peisajul competitiv și cum influențează acesta organizația și sectorul ca întreg;
- se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare, evoluții și forțe (sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice, etc.) care modelează industria;
- împărtășește cunoștințele și perspectivele industriei cu alți membri ai Consiliului în sprijinul procesului de luare a deciziilor poate referi indicatori de performanță corporativă la tendințele industriei.

## **2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice**

### **2.1. Gândire strategică și previziuni**

Descriere: înțelege rolul 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 membri ai Consiliului, monitorizează mediul extern pentru schimbări ce pot afecta organizația;
- poate analiza informații competitive și date de referință.

### **2.2. Finanțe și contabilitate**

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

**Indicatori:**

- notifică Consiliul cu privire la problemele cu posibile implicații financiare sau contabile;
- ajută membrii Consiliului să înțeleagă potențialele implicații financiare ale deciziilor;
- explică aspectele financiare și contabile într-un mod care poate fi ușor de înțeles
- familiarizat cu reglementările și normele aplicabile de bune practice, cu standardele profesionale de contabilitate;
- înțelege politicile și practicile sectorului public al finanțelor și contabilității.

### **2.3. Managementul proiectelor**

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

#### **Indicatori:**

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

### **2.4. Tehnologia informației**

Descriere: înțelege rolul ca o unealtă strategică de afaceri.

#### **Indicatori:**

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

### **2.5. Legislație**

Descriere: are o înțelegere a sistemului legal și a mediilor legale și regulate în care operează.

#### **Indicatori:**

- are cunoștințe funcționale despre legislația de contract și drept comercial general;
- familiar cu cadrul legal și statutele sub care operează organizația;
- poate ghida Consiliul referitor la problemele cu posibile implicări juridice;
- asistă membrii Consiliului în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora.

## **3. Competențe de guvernare corporativă**

### **3.1. Guvernanța întreprinderii publice**

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

#### **Indicatori:**

- familiarizat cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernare corporativă;
- înțelege cadrul guvernării corporative în care operează Societatea, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante;

- demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate;
- înțelege structura de responsabilitate și modul cum diferite organisme relaționează - Autoritatea Publică Tutelară, Consiliul și executivul Societății.

### **3.2. Rolul Consiliului de Administratie (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;
- recunoaște distincția între direcția strategică și cea operațională.

### **3.3. Monitorizarea performanței**

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

#### **Indicatori:**

- contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către 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 diplomatiei;
- poate împrăștiia 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 concesiuni fără a deteriora relațiile;
- poate fi direct/ă și puternic/ă dar și diplomat/ă;
- câștigă cu ușurință încrederea;
- are un bun simț al momentului.

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

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

##### **Indicatori:**

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

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

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

##### **Indicatori:**

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

## **6. Competențe și restricții specifice personalului angajat în cadrul Autorității Publice Tutelare sau alte autorități sau instituții publice**

Descriere: 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. Reputație personală și profesională**

Descriere: se comportă cu prudență, profesionalism, loialitate și cu diligența unui bun administrator.

### **Indicatori:**

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

### **2. Integritate**

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

### **Indicatori:**

- înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui Consiliu și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională;
- plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte;
- se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din Consiliu vorbește cu onestitate și sinceritate;
- tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat;
- dezvăluie „interese” ce pot cauza părtinire și subiectivitate în dezbaterile între administratori; se abține de la deciziile Consiliului de administrație (administratorilor) ce pot crea conflicte de interese;

- se comportă în concordanță cu propriile valori și cu cele ale organizației.

### 3. Independența

Descriere: posedă o gândire independentă și este capabil/ă să ofere provocarea și rigoarea necesare pentru a asista Consiliul în realizarea unei înțelegeri globale a informațiilor și opțiunilor care facilitează un standard înalt de luarea deciziilor.

#### Indicatori:

- este dispus/ă să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente și în detrimentul potențial personal;
- solicită clarificări și explicații;
- este dispus să adopte un mod original de gândire, bazat pe modele de succes personale.

### 4. Expunere politică

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

### 5. Abilități de comunicare interpersonală

Descriere: demonstrează claritate și coerență a discursului, adaptarea comportamentului verbal la interlocutor astfel încât înțelegerea reciprocă să fie facilitată. Arată concizie și logică, poate comunica ușor mesaje complexe, este deschis, direct și își manifestă părerea cu respect față de interlocutor.

#### Indicatori:

- Arată interes față de interlocutor, indiferent de statutul și funcția acestuia, comunicarea este desfășurată sub nota de respect;
- Adaptează mesajul la interlocutor, folosește diferite tehnici de comunicare și instrumente pentru a facilita înțelegerea;
- Se face cu ușurință înțeles și limbajul este optim echilibrat între latura tehnică și latura non-tehnică;
- Are coerență și logică, atât în discurs, cât și în scris;
- Îmbunătățește comunicarea în interiorul organizației prin oferirea de feed-back și are o abordare constructivă atunci când primește feed-back.

### 6. Aliniere cu Scrisoarea de Așteptări a acționarilor

Descriere: felul în care Declarația de intenție răspunde scrisorii de așteptări a 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.

| <b>Aliniere cu Scrisoarea de Așteptări a acționarilor</b> |                                |                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Scor</b>                                               | <b>Nivel de competență</b>     | <b>Descriere</b>                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>1</b>                                                  | Nu se aliniază                 | Calitățile și intenția personală nu corespund Scrisorii de Așteptări.                                                                                                                                                             |
| <b>2</b>                                                  | 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.  |
| <b>3</b>                                                  | 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.                                                                     |
| <b>4</b>                                                  | 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. |
| <b>5</b>                                                  | 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> |
|-------------|------------------|
| <b>M</b>    | Masculin         |
| <b>F</b>    | 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 domeniul | Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul | Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în |

|  |  |  |                                                                                      |                                                                                    |                                                                                                 |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | de activitate al<br>Societății și<br>experiență<br>profesională de<br>minimum 7 ani. | de activitate al<br>Societății și<br>experiență<br>profesională de<br>peste 7 ani. | domeniul de<br>activitate al<br>Societății și<br>experiență<br>profesională de<br>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 | <b>Avansat</b> | <p>Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine, fără asistență.</p> <p>Sunteți recunoscut/ă în cadrul organizației curente ca un (o) expert/ă în această competență, sunteți capabil/ă să oferiți ajutor și aveți experiența avansată în această competență.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernanta a Consiliului și nivel executiv superior;</li> <li>• sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.</li> </ul> |
| 5 | <b>Expert</b>  | <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      |