

CONSILIUL LOCAL AVRIG



**CONSILIUL LOCAL AL ORASULUI AVRIG
PROFILUL ȘI MATRICEA CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE ȘI AL
CANDIDATULUI LA CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE AL
S.C. GOSPODĂRIRE ORASENEASCĂ AVRIG S.A.**



CUPRINS

I.Aspecte generale ale profilului Consiliului de Administrație	3
II. Profilul individual al membrilor Consiliului.....	4
MATRICEA CONSILIULUI	5
DESCRIEREA MATRICEI.....	5
Descrierea coloanelor matricei	5
Descrierea rândurilor matricei	6
CRITERII FOLOSITE ÎN CADRUL MATRICEI - DESCRIERE ȘI INDICATORI ASOCIAȚI.....	7
Experiență relevantă în domeniul serviciului de salubritate	7
Număr de mandate	12

I.Aspecte generale ale profilului Consiliului de Administrație

1.Context organizational:

Consiliul de administratie va fi format din 5 membri. Societatea este administrată în sistem unitar. Având în vedere delegarea atribuțiilor de conducere către directori, majoritatea membrilor consiliului de administrație va fi formata din administratori neexecutivi și independenți în sensul art 138 ^ 2 din Legea nr.31/1990 a societăților, republicată cu modificările și completările ulterioare.

2.Atributii și așteptări:

Consiliul de administrație este însărcinat să supravegheze performanța managementului executiv, situația generală a afacerilor din cadrul societății și sprijină managementul executiv.

Consiliul de administrație are următoarele competențe de bază, care nu pot fi delegate directorilor:

- a) stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății;
- b) stabilirea politicilor contabile și a sistemului de control financiar, precum și aprobarea planificării financiare;
- c) numirea și revocarea directorilor și stabilirea remunerației lor;
- d) supravegherea activității directorilor;
- e) pregătirea raportului anual, organizarea Adunării Generale a Acționarilor și implementarea hotărârilor acesteia;
- f) introducerea cererii pentru deschiderea insolventei societății, potrivit legii nr.85/2006 privind procedura insolventei;

3. Componenta Consiliului;

Consiliul va avea o componenta mixtă și echilibrată în ceea ce privește experiența profesională, asigurând o diversitate a expertizei și experiențelor la nivelul întregului consiliu. Fiecare membru al consiliului trebuie să aibă calificarea necesară pentru a evalua operațiunile și politicile societății.

Se vor aplica următoarele reguli generale obligatorii privind componența consiliului:

- 1) cel puțin doi dintre membri consiliului de administratie trebuie să aibă studii superioare economice sau juridice și experiență în domeniul economic, juridic, contabilitate, de audit sau financiar de cel puțin 5 ani;
- 2) cel puțin unul dintre membri consiliului de administratie trebuie să aibă studii superioare de lunga durata, absolvite cu diploma de licenta in domeniu stiintelor ingineresti si experienta în domeniu de minim 5 ani ;
- 3) 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 institutii publice;

- 4) majoritatea membrilor consiliului de administratie este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138² din Legea nr.31/1990, republicată cu modificările și completările ulterioare;
- 5) evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilitati prevăzute de O.U.G.109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și Legea 31/1990 republicată, cu modificările și completările ulterioare.

II. Profilul individual al membrilor Consiliului

Condițiile generale minime obligatorii care vor fi indeplinite de membri Consiliului de administrație sunt următoarele;

- are cetățenia română, cetățenie a altor state membre ale Uniunii Europene sau a statelor aparținând Spațiului Economic European și domiciliul în România;
- cunoaște limba română, scris și vorbit;
- are vârsta minimă reglementată de prevederile legale;
- are capacitate deplină de exercițiu;
- are o stare de sănătate corespunzătoare, atestată pe baza adeverinței medicale eliberate de medicul de familie sau de unitățile sanitare abilitate, cu o valabilitate de 30 de zile;
- nu a fost condamnată definitiv pentru săvârșirea unei infracțiuni contra umanității, contra statului ori contra autorității, de serviciu sau în legătură cu serviciul, care împiedică înfăptuirea justiției, de fals ori a unor fapte de corupție sau a unei infracțiuni săvârșite cu intenție, care ar face-o incompatibilă cu exercitarea mandatului, cu excepția situației în care a intervenit reabilitarea;
- nu pot fi administratori persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile ori 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. 656/2002 pentru prevenirea și sancționarea spălării banilor, precum și pentru instituirea unor măsuri de prevenire și combatere a finanțării terorismului, republicată, cu modificările ulterioare.
- nu a desfășurat activitate de poliție politică, astfel cum este definită prin lege.
- studii superioare absolvite cu diplomă de licență sau echivalentă.
- experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat, condus sau au avut funcții de conducere;
- să nu fi fost destituit dintr-o funcție publică sau să nu îi fi încetat contractul individual de muncă pentru motive imputabile, în ultimii 5 ani;

Candidații selectați conform condițiilor minime de mai sus, vor fi evaluați în baza matricei Consiliului.

Consiliul trebuie să fie compus în așa fel încât să existe o experiență a consiliului în domeniile care oglindesc activitatea companiei și anticipează provocările companiei în anii următori.

a) Competente specifice sectorului salubritate

Obiectivul general al societății este de a furniza un serviciu modern, de încredere și avantajos pentru locuitorii și agenții economici din UAT – urile deservite.

Următoare obiective specifice vor fi avute în vedere la stabilirea competențelor în domeniul de activitate al societății:

- marketing și informarea cetățenilor;
- implementarea de tehnologii moderne din sfera IT în domeniul serviciilor de salubritate;
- reducerea cheltuielilor.

b) Competențe profesionale de importanță strategică:

Membrii consiliului vor avea experiență în îmbunătățirea performanței societăților sau regiilor autonome pe care le-au administrat sau condus, capacități strategice excelente și de evaluare a impactului deciziilor consiliului privind societatea și părțile interesate ale acesteia.

c) Guvernanța corporativă.

Se va evalua experiența membrilor Consiliului în domeniul finanțelor întreprinderii, procedurilor de control al afacerilor, managementului riscurilor, al automatizării proceselor administrative și al guvernantei corporative precum și experiența în managementul resurselor umane.

d) Social și personal:

Se au în vedere următoarele calități/abilități:

- Capacitatea managerială;
- Abilități de comunicare;
- Capacitatea de analiză și sinteză,
- Motivația candidatului;
- Comportamentul în situații de criză;
- Capacitatea de a lua decizii și de a evalua impactul acestora,
- Abilități specifice impuse de funcția pentru care candidează;
- Organizarea și exercitarea controlului.

MATRICEA CONSILIULUI

DESCRIEREA MATRICEI

Descrierea coloanelor matricei

A. Criterii - Reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din matricea consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a candidaților pentru postul de membru în consiliu.

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

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

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

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/curent - Numele complet al administratorilor actuali, ordonați alfabetic.

E. Candidați nominalizați - Numele complet al administratorilor propuși (candidați sau/și nominalizați), ordonați alfabetic.

F. F 1- Total - Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și candidații nominalizați, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.

F 2 – 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 pct.C) }

G. G 1 – 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).

G 2 - Pragul curent colectiv - Nivel procentual calculat ca raport între:
Total/(numărul candidați sau membri x punctaj maxim) x 100.

Descrierea rândurilor matricei

- **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.
- **Trăsături** - O calitate distinctă sau caracteristică a individului. Grila de punctaj de 1 până la 5.
- **Condiții prescriptive și proscriptive - 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.
- 9 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],
- **Subtotal ponderat** - însumarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată. (punctaj criteriu*pondere criteriu)
- **Total** - Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și candidații nominalizați individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).
- **Total ponderat** - Suma Subtotalurilor ponderate.

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

CRITERII FOLOSITE ÎN CADRUL MATRICEI - DESCRIERE ȘI INDICATORI ASOCIAȚI

1.COMPETENTE

1.1.Competente specifice sectorului

Experiență relevantă în domeniul serviciului de salubritate

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 alte societăți din domeniu.

Indicatori:

1. Se menține la curent cu dezvoltările în tehnologiile din cadrul serviciului de salubritate;
2. Asista Consiliul în evaluarea strategiei tehnologice;
3. Cunoștințe în noile tehnologii relevante în domeniul serviciului de salubritate (de ex.tehnologii moderne în sfera IT, sisteme de transport ecologic, etc);

1.1.2 Cunoașterea proceselor tehnologice/operationale din domeniul salubritatii

Descriere: înțelege procesul tehnologic și rolul noilor tehnologii în domeniul salubritatii și ghidează luarea deciziilor privind strategia de investiții a societății.

Indicatori:

1. Se menține la curent cu dezvoltările în tehnologiile din domeniul serviciului de salubritate;
2. Asistă consiliul în evaluarea strategiei tehnologice;
- 3.Cunoștințe în noile tehnologii relevante în domeniul serviciului de salubritate (ex. tehnologii modern din sfera IT, sisteme de transport ecologic etc).
- 4.Impartasește cunoștințele și perspectivele cu alți membrii ai consiliului în sprijinul procesului de luare a deciziilor;
5. Poate oferi indicatori de performanță corporativă la tendințele serviciului de salubritate

1.2. Competente profesionale de importanță strategică

1.2.1 Viziune și planificare strategică.

Descriere: are o cunoaștere aprofundată a procesului strategic și poate evalua opțiunile strategice și riscuri, identifică prioritățile strategice și contribuie în cadrul consiliului prin prezentarea de direcții strategice managementului.

Indicatori:

1. Contribuie la definirea viziunii societății, valorilor și scopului care ghidează strategia;

2. Este familiar/ă cu modelele de afaceri și metodele de analiză strategică, evaluarea de opțiuni și crearea unei strategii organizaționale;
3. Poate defini obiectivele strategice ale organizației și poziția strategică curentă;
4. Înțelege și poate sprijini consiliul în evaluarea mediilor politice, sociale, economice, culturale și tehnologice ale societății și schimbări relevante pentru strategia societății și pentru direcția viitoare;
5. Înțelege factorii implicați în implementarea cu succes a strategiei și conducerea schimbării organizaționale.

1.2.2 Capacitate de luare a deciziilor și de evaluare a impactului acestora asupra întreprinderii și angajaților acesteia

Descriere: contribuie la luarea deciziilor consiliului prin exercitarea unui raționament independent, înțelegând principiul responsabilității colective.

Indicatori:

1. Caută clarificări atunci când are incertitudini cu privire la o problemă sau când nu există claritate;
2. Solicită sfat specializat atunci când sunt necesare alte perspective și puncte de vedere despre decizii critice;
3. Exerciță o judecată independentă și oferă o părere obiectivă după o atentă evaluare a tuturor problemelor;
4. Recunoaște nevoia de îndepărtare a părtinirilor personale, convingerilor politice și a intereselor speciale atunci când consideră problemele din perspectiva consiliului;
5. Este conștient/ă de pericolul gândirii de grup și solicită întrebări provocatoare sau exploratoare pentru a facilita procesul consiliului de luare a deciziilor.

1.2.3. Marketing strategic

Descriere: Are cunoștințe și experiență referitoare la marketingul strategic și comunicare, și poate asista consiliul în evaluarea planurilor de marketing, programelor și bugetelor, pentru a asigura alinierea cu viziunea, valorile și obiectivele societății.

Indicatori:

1. Poate asista consiliul în contribuirea la dezvoltarea și / sau evaluarea strategiei de marketing a societății;
2. Poate ghida consiliul în evaluare eficacității programelor și campaniilor de marketing ;
3. Asistă consiliul în interpretarea informațiilor de marketing strategic, inclusiv datele despre tendințele pieței, analiza datelor clienților și de capital de brand ;
4. Înțelege care sunt părțile interesate externe ale organizației și poate evalua metodele potrivite de comunicare.

1.2.4. MANAGEMENTUL RISCULUI.

Descriere: înțelege importanța evaluării și atenuarea riscurilor organizaționale și este familiarizat/ă cu metodologiile și procesele pentru îndeplinirea cerințelor managementului de risc.

Indicatori:

1. Familiarizat/ă cu subiecte, strategii și tehnici curente referitoare la identificarea și atenuarea riscului;
2. Asistă consiliul în identificarea, cuantificarea și propunerea de strategii pentru managementul riscului;
3. Se angajează în dezvoltarea profesională continuă în ceea ce privește metodologiile managementului de risc;
4. Explică aspectele tehnice legate de managementul riscului într-o manieră ușor de înțeles;
5. Conduce strategia de implicare a consiliului în ședințe informate despre risc;
6. Preia comanda de propuneri care au fost aduse în atenția consiliului de administrație pentru revizuire, în evaluarea componentelor de management al riscurilor.

1.2.5. Legislație

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

Indicatori:

1. Are cunoștințe funcționale despre legislația de contract și dreptul comercial general;
2. Familiar/ă cu cadrul legislativ și statutele sub care operează organizația ;
3. Poate ghida consiliul cu privire la aspectele de conformitate legale și de reglementare;
4. Sfătuiește consiliul referitor la problemele cu posibile implicări juridice;
5. Asistă membrii consiliului în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora;
6. Se menține la curent referitor la problemele cu implicații legale pentru organizație.

1.2.6. Finanțe și contabilitate.

Descriere: familiar cu cerințele privind guvernanta financiară aprofundată și a practicilor de management financiar contemporan, inclusiv responsabilitățile fiduciare ale principiilor consiliului și de contabilitate, audit financiar și rapoarte financiare.

Indicatori:

1. Notifică consiliul cu privire la problemele cu implicații posibile financiare sau contabile;
2. Ajută membrii consiliului să înțeleagă potențialele implicațiile financiare ale deciziilor specifice;
3. Explică aspectele financiare și contabile într-un mod care poate fi ușor de înțeles de către membrii consiliului care au un nivel scăzut de competență financiară;
4. Efectuează dezvoltarea unei viziuni analitice independente a consiliului privind bunăstarea financiară și mediul de control financiar al organizației;
5. Familiarizat/ă cu reglementările și normele aplicabile de bune practici;
6. Familiarizat/ă cu standarde profesionale de contabilitate;

7. Înțelege politicile și practicile sectorului public al finanțelor și contabilitatii.

1.3.Guvernanța corporativă

1.3.1.Competențe de guvernanță corporativă

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

Indicatori:

1. Familiarizat/ă cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernanță corporativă fundamentale;
2. Înțelege cadrul guvernanței corporative în care operează societatea, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante;
3. Demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate;
4. Înțelege structura de responsabilitate și cum diverse organisme relaționează unul cu celălalt - Ministerul Finanțelor Publice, Autoritatea Publică Tutelară, consiliul și executivul societății.

1.3.2.Monitorizarea performanței.

Descriere: înțelege că responsabilitățile consiliului pentru supervizarea performanței managementului și monitorizează adaptarea organizației la responsabilitățile sale legale, etice sau sociale.

Indicatori:

1. Poate evalua eficacitatea controlului intern și a sistemelor de managementul riscului;
2. înțelege auditul intern;
3. Contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către consiliu;
4. înțelege responsabilitățile legale, etice și sociale ale societății și monitorizează conformitatea cu acestea;
5. Monitorizează relația structurii manageriale cu părțile interesate externe cheie;
6. Ajută consiliul în implicarea părților interesate prin metode potrivite pentru determinarea, răspunderea la, și raportarea la interese materiale economice, legale, etice, sociale și de mediu.

1.4. Social si personal

1.4.1.Abilități de comunicare și negociere.

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

Indicatori:

1. Negociază cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne cât și cu grupuri externe;
2. Soluționează diferențele cu minimum de impact;
3. Poate obține concesiuni fără a deteriora relațiile;
4. Poate fi direct/ă dar și diplomat/ă.

1.4.2. Capacitate de analiza și sinteza

Descriere: poate descompune, ordona, caracteriza și ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a prezice evoluția acelui sistem în condițiile modificării unui element component.

Indicatori

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

1.4.3. Abilități de relaționare

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

Indicatori:

1. Relaționează cu succes cu alții indiferent de poziție, putere, influență sau statut;
2. Este eficient/ă în stabilirea rapoartelor;
3. Investește timp și energie pentru a-și cunoaște pe cei cu care trebuie să interacționeze;
4. Este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației.

1.5. Internațional**1.5.1. Participarea în organizații internaționale/europene constituite în domeniul Serviciului de salubritate și alte domenii relevante**

Descriere: Participarea în organizații internaționale/europene constituite în domeniul serviciului de salubritate și alte domenii relevante.

Indicatori:

1. Participă la conferințe și simpozioane privind tehnologiile din domeniul serviciului de salubritate sau alte sectoare relevante;
2. Poate susține prezentări pe diverse teme specifice sectorului;
3. Ajută consiliul în inițierea de colaborări cu diverse organisme sau organizații din domeniu cu rezultate benefice pentru societate;

4. Asistă consiliul în înțelegerea politicii și contextului reglementar de la nivel european/internațional.

2.Trăsături

2.1.Integritate și reputație

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

Indicatori:

1. Înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile consiliului și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională;
2. Plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte;
3. Se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din consiliu;
4. Vorbește cu onestitate și sinceritate;
5. Tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat
6. Păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor consiliului;
7. Se comportă în concordanță cu cele ale organizației.

2.2.Independența

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

Indicatori:

1. Este dispus/ă să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente și detrimentul potențial personal;
2. Solicită clarificări și explicații;
3. Este dispus/ă să conteste status quo-ul și modul tradițional de a face lucrurile.

III.Condiții prescriptive și proscriptive.

Număr de mandate

IV. GRILA DE PUNTAJ 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".

V. UTILIZĂRILE MATRICEI

Matricea personalizată, criteriile asociate și grilele de punctaj derivate din profilul consiliului vor fi în permanență revizuite și actualizate. Acestea sunt folosite pentru un număr de scopuri diferite, fără a se limita la:

1. Informări privind procesul de evaluare a consiliului în funcție
 - *Dezvoltarea instrumentelor de evaluare pentru stabilirea eficienței și performanței consiliului (inclusiv autoevaluare și evaluare de către terțe părți);*
 - *Informare referitoare la monitorizarea comportamentului individual al membrilor consiliului în diferitele lor roluri;*
 - *Identificarea punctelor forte și a punctelor slabe ale consiliului prin matricea consiliului în funcție, în vederea configurării structurii comitetului de nominalizare și remunerare al consiliului și a altor mecanisme, inclusiv apelarea la servicii profesionale externe, pentru asigurarea abilității consiliului de a-și atinge capacitățile necesare și îndeplini responsabilitățile fiduciare.*
2. Informări referitoare la desfășurarea programelor pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului
 - *Asistență privind elaborarea programelor în domeniul guvernancei corporative pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului, directori;*
 - *Oferirea descrierilor și a indicatorilor de competențe ce pot fi folosiți în dezvoltarea studiilor de caz și a altor materiale de studiu pentru cursurile formale de guvernare corporativă ale consiliului.*
3. Oferirea unui standard comun, formal, transparent și riguros pentru procesul de evaluare și selectare a candidaților pentru funcția de membru în consiliu
 - *Notarea tuturor candidaților pentru consiliu conform unui standard comun;*
 - *Formularea întrebărilor pentru interviul candidaților;*
 - *Informare referitoare la descrierea profilelor de candidat;*
 - *Informare referitoare la anunțul consiliului pentru postul(urile) vacant(e).*

Tabele de rating -Competente

Cunostinte, aptitudini si experienta Rating

Cunostinte, aptitudini si experienta	Rating
Novice	1
Intermediar	2
Competent	3
Avansat	4
Expert	5

4. Informare referitoare la elaborarea proceselor formale de inițiere pentru noii membri ai consiliului

- *Ghidarea președintelui consiliului în explicarea așteptărilor de comportament pentru consiliu ca întreg și membri individuali ai consiliului în particular;*
- *Informare referitoare la elaborarea programelor formale de inițiere și a evenimentelor asociate.*

Scopul analizei numerice este acela de a clarifica avantajele și dezavantajele, punctele forte, zonele pentru dezvoltare și dimensiunile activității consiliului de administrație pe care

consiliul le poate îmbunătăți, fie și temporar, cu ajutorul serviciilor profesionale sau prin cooptarea comitetelor de expertiză cu scopul de a se alinia cu îndatoririle fiduciare și îndatoririle de îngrijire.