

Matricea Consiliului de Administrație al Ocolului Silvic Codrîi Beiușului R.A.

I. Descrierea matricei

1. 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. Pondere (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 al administratorilor actuali, ordonați alfabetic.
- E. Candidați nominalizați** - Numele complet al administratorilor propuși (candidați sau și nominalizați), ordonați alfabetic.
- F. Total** - Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și candidații nominalizați, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.
- G. Total ponderat** - Valoarea totală ponderată a unui anumit criteriu pentru administratorii și candidații nominalizați [calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloană înmulțită cu ponderea criteriului (prevăzută la punctul C)].
- H. 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).
- I. Pragul curent colectiv** - Nivel procentual calculat ca raport între: Total / (numărul candidați sau membri x punctaj maxim) x 100.

2. Descrierea randurilor 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.
- **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** - Însușirea valorilor obținute în urma înmulțirii punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată. $\sum(\text{punctaj criteriu} \times \text{pondere criteriu})$
- **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.

1.Competențe

1.1.Competente specifice sectorului

1.1.1.Experienta relevanta in domeniul de activitate al societății

Descriere: cunoaste sectorul in care functioneaza reia autonomă, inclusiv tendintele si fortele care modeleaza industria, evolutiile viitoare, modele si strategii relevante de afaceri si poate articula pozitionarea competitiva a regiei autonome in raport cu alte regii autonome din domeniu.

Indicatori:

1. Familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează regia autonomă;
2. Cunoaște care sunt jucătorii cheie ai sectorului și modul în care relaționează aceștia (operatori economici, autoritati de reglementare, autoritati publice etc);
3. Se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare din domeniu (sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice, etc.);
4. Împărtășește cunoștințele și perspectivele cu alți membri ai consiliului în sprijinul procesului de luare a deciziilor;
5. Poate oferi indicatori de performanță corporativă

1.1.2.Cunoasterea pietei pe care actionează societatea

Descriere: înțelege piata pe care actionează regia autonomă si ghidează luarea deciziilor privind strategia de investiții a regiei autonome.

Indicatori:

1. Se menține la curent cu noutățile din domeniu
2. Asistă consiliul în evaluarea strategiilor

1.2. Competente profesionale de importanta strategica

1.2.1. Viziune si planificare strategica

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

Indicatori:

1. Contribuie la definirea viziunii regiei autonome, 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 regiei autonome și schimbări relevante pentru strategia regiei autonome 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 si de evaluare a impactului acestora asupra intreprinderii si angajatilor 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. Exercițiază 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
6. Recunoaște faptul că consiliul vorbește pe o singură voce și se consideră responsabil/ă (dar și pe alții) pentru deciziile luate de către consiliu.

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 regiei autonome.

Indicatori:

1. Poate asista consiliul în contribuirea la dezvoltarea și / sau evaluarea strategiei de marketing a regiei autonome;
2. Poate ghida consiliul în evaluarea 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 reglementare în care operează societatea.

Indicatori:

1. Are cunoștințe funcționale despre legislația de contract;
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.Finante si 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.Guvernanta corporativa

1.3.1.Competente de guvernanta corporativa

Descriere: are o cunoaștere de bune practici și principii de guvernanta corporativă, este familiarizat/ă cu legislația și politicile guvernamentale referitoare la guvernanta 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 guvernanta corporativă fundamentale
2. Înțelege cadrul guvernantei 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 societatii 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.Abilitati de comunicare si 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 si sinteza

Descriere: poate descompune, ordona, caracteriza si ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a previziona evolutia acelui sistem in conditiile modificarii unui element component.

Indicatori

1. Descompune partile problemei fara a pierde imaginea de ansamblu;
2. Poate vedea cum modificarea unei componente, variabile a sistemului influenteaza ansamblul;
3. Poate modela problema in termeni abstracti;
4. Nu trage concluzii pripite chiar daca se afla in situatii de stres;
5. Poate sintetizeza informatia si sa identifice elementele importante;
6. Poate formula solutii pe baza analizei facute si poate argumenta in mod logic solutia propusa, punctand partile ei forte si punctele ei slabe.

1.4.3. Abilitati de relationare

Descriere: relaționează cu succes cu alții în diverse grupuri și situații, promovând relațiile 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-i cunoaște pe cei cu care trebuie să interacționeze;
4. Este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației.

1.5. International

1.5.1.Participarea in organizatii international/europene constituite in domeniul silvic si alte domenii relevante

Descriere: Participarea in organizatii international/europene constituite in domeniul silvic si alte domenii relevante

Indicatori:

1. Participa la conferinte si simpozioane organizate în domeniul silvic sau managerial
2. Poate sustine prezentari pe diverse teme specific sectorului;
3. Ajuta consiliul in initierea de colaborari cu diverse organisme sau organizatii din domeniu cu rezultate benefice pentru regia autonomă;
4. Asista consiliul in intelegerea politicii si contextului reglementar de la nivel European/international.

2.Trasaturi

2.1.Integritate si reputatie

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.

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.

2.3. Expunere politică

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

2.4. Aliniere cu scrisoarea de așteptări a autorității publice tutelare

Rating	1	2	3	4	5
Alinierea cu scrisoarea de așteptări a autorității publice tutelare	Intenția exprimată nu se aliniază				Intenția exprimată se aliniază

3. Condiții prescriptive și proscriptive

3.1. Număr de mandate

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

3.2. Ani de când este director executiv în organizație

Rating	1	2	3	4	5
Ani de când este director executiv în organizație	≤ 3	4	5	6	≥ 7

3.3. Studii superioare silvice, economice și juridice

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare economice, silvice și juridice	Fără studii superioare în domeniul economic, silvic și juridic	-	-	-	Cu studii superioare în domeniul economic, silvic și juridic

3.4. Studii superioare economice sau juridice și experiența în domeniul de activitate al regiilor autonome și/sau în activitatea de administrare de societăți ori regiilor autonome de cel puțin 5 ani

Rating	1	2	3	4	5
--------	---	---	---	---	---

Studii superioare economice sau juridice si experienta in domeniul de activitate al regiei autonome și/sau în activitatea de administrare de societăți ori regii autonome de cel puțin 5 ani	Fara studii superioare in domeniul economic sau juridic si fara experienta de minim 5 ani	-	-	Cu studii superioare in domeniul economic sau juridic si cu experienta de minim 5 ani	Cu studii superioare in domeniul economic sau juridic si cu experienta de peste 10 ani
--	---	---	---	---	--

III. Grila de punctaj a competentelor si tabelele de rating

Grilade punctaj a competentelor 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 competenta	Descriere
N/A	Nu se aplica	Nu este necesar sa aplicati sau sa demonstrati aceasta competenta
1	Novice	Aveti o intelegere a cunostintelor de baza
2	Intermediar	Aveti un nivel de experienta castigat prin formare fundamentala si/sau prin cateva experiente similare. Aceasta aptitudine presupune sprijin extern. • Intelegeti si puteti discuta termeni, concepte, principii si probleme legate de aceasta competenta; • Faceti uz activ de legi, regulamente si ghiduri.
3	Competent	Sunteti capabil/a sa indepliniti cu success functiile asociate acestei competente. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalul cu mai multa experienta, dar de regula demonstrati aceasta aptitudine independent. • Ati aplicat aceasta competenta cu succes in trecut, cu minim de ajutor; • Intelegeti si puteti discuta aplicarea si implicatiile schimbarilor in procesele, politicile si procedurile din acest sector.
4	Avansat	Puteti indeplini sarcinile asociate cu aceasta aptitudine fara asistenta. Sunteti recunoscut/a in cadrul organizatiei curente ca un (o) expert(a) in aceasta competenta, sunteti capabil/a sa oferiti ajutor si aveti experienta avansata in aceasta competenta. • Ati oferit idei practice/relevante, resurse si perspective practice referitoare la procesul sau imbunatarile practice, la nivel de guvernanta a consiliului si nivel executiv superior. • Sunteti capabil/a sa interactionati si sa purtati discutii constructive cu conducerea executiva, dar si sa instruiti alte persoane in aplicarea acestei competente.
5	Expert	Sunteti cunoscut/a ca un expert/a in acest sector. Puteti oferi ajutor si gasi solutii pentru dileme si probleme complexe referitoare la aceasta zona de expertiza. • Ati demonstrat excelenta in aplicarea acestei competente in multiple consilii de administratie si/sau organizatii; • Sunteti privit/a ca un/o expert/a, conducator/oare si inovator/oare in aceasta competenta de catre consiliu, organizatia si/sau organizatiile din afara.

Tabele de rating -Competente

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

IV. Utilizarile 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

- a) Dezvoltarea instrumentelor de evaluare pentru stabilirea eficienței și performanței consiliului (inclusiv autoevaluare și evaluare de către terțe părți);
- b) Informare referitoare la monitorizarea comportamentului individual al membrilor consiliului în diferitele lor roluri;
- c) 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 capabilitățile necesare și îndeplini responsabilitățile fiduciare.

2. Informări referitoare la desfășurarea programelor pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului

- a) Asistență privind elaborarea programelor în domeniul guvernancei corporative pentru dezvoltarea continuă a membrilor consiliului, directori;
- b) 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 guvernanță 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

- a) Notarea tuturor candidaților pentru consiliu conform unui standard comun
- b) Formularea întrebărilor pentru interviul candidaților
- c) Informare referitoare la descrierea profilelor de candidat
- d) Informare referitoare la anunțul consiliului pentru postul(urile) vacant(e)

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

- a) Ghidarea președintelui consiliului în explicarea așteptărilor de comportament pentru consiliu ca întreg și membri individuali ai consiliului în particular
- b) 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.

				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												
				Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermedie; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert												

																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

inte de şedinţă

Secretar

Jrs. Scrofan Steliana Alina