



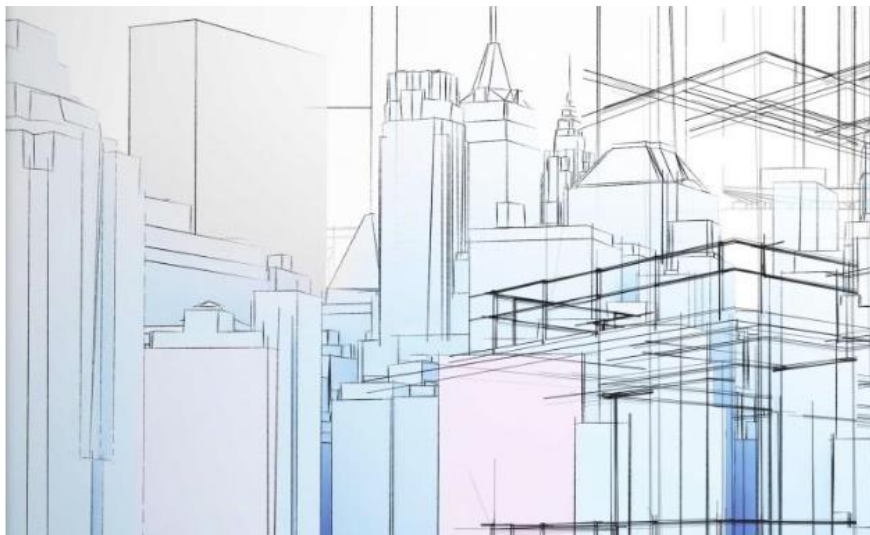
PRIMĂRIA MUNICIPIULUI TÂRGOVIȘTE

*Strada Revoluției, Nr. 1-3,
Municipiul Târgoviște, Județul Dâmbovița, Cod Poștal 130011
Tel: 0245.611.222 / 0786.122.500 / 0245.611.378
Fax: 0245.217.951
Web: <https://www.pmtgv.ro/>
E-mail: primarulmunicipiuluitargoviste@pmtgv.ro*

PROIECTUL PROFILULUI CONSILIULUI

**pentru selecția a 5 membri în Consiliul de Administrație
al Societății MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.**

**Municipal
Construct SA**



Profilul Consiliului de Administrație al Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** 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 CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.

Profilul Consiliului de administrație, Profilul fiecărui membru al Consiliului, analiza cerințelor contextuale ale Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.**, în general, și ale Consiliului în particular, matricea Profilului Consiliului, 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, cu consultarea acționarilor reprezentând, individual sau împreună, cel puțin 5% din capitalul social, ce au dreptul de a formula propuneri de modificare și completare a Componentei integrale a Planului de selecție în termen de 5 zile de la data publicării, potrivit art. 10, alin. (3) din cuprinsul Anexei nr. 1 la H.G. nr. 639/2023.

Profilul Consiliului se bazează pe următoarele componente:

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

Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general și ale Consiliului, în particular

I. PREZENTAREA SOCIETĂȚII MUNICIPAL CONSTRUCT SA TÂRGOVIȘTE

o FORMA DE ORGANIZARE

Societatea **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului de pe lângă Tribunalul Dâmbovița sub nr. J2011000137155, având codul unic de înregistrare fiscală 28075461 și atribut fiscal RO, este o Societate cu capital integral de stat, având drept acționari, Consiliul Local al Municipiului Târgoviște și Consiliul Local al Comunei Dragomirești.

Societatea **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște a fost înființată ca societate comercială pe acțiuni conform H.C.L. nr. 29/31.01.2011.

Societatea **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște este persoană juridică română, organizată și care funcționează în forma juridică de societate comercială pe acțiuni, în conformitate cu legile române și cu prevederile actului constitutiv.

Societatea **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște este succesoarea de drept a Direcției de Construcții Edilitar Gospodărești Târgoviște și preia de drept activul și pasivul acesteia.

Sediul Societății este în România, Municipiul Târgoviște, Județul Dâmbovița, B-dul. I.C. Brătianu, Nr. 38, Etaj II, Tel.: 0726175717, e-mail: contact@municipalconstruct.ro. Sediul societății poate fi schimbat în altă adresă în Municipiul Târgoviște pe baza hotărârii Adunării Generale a Acționarilor, potrivit legii.

Societatea **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște are o bază de producție situată în următoarea locație: baza de producție prefabricate din beton și Depozit materiale de construcții în Str. Radu de la Afumați, Nr. 7, Municipiul Târgoviște, Județul Dâmbovița.

Societatea **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște poate înființa șantiere, puncte de lucru și alte sedii secundare situate în alte localități din țară și străinătate, numai în urma hotărârii Adunării Generale a Acționarilor cu respectarea dispozițiilor legale în vigoare.

○ **OBIECTUL DE ACTIVITATE**

Municipiul Târgoviște a înființat în anul 2011, în calitate de asociat majoritar, Societatea **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște cu domenii principale de activitate: lucrări de instalații electrice, lucrări construcții clădiri rezidențiale și nerezidențiale, fabricarea produselor din beton, lucrări de instalații sanitare, de încălzire și de aer condiționat, lucrări de construcții și întreținere drumuri.

În acest sens, în anul 2011, între Consiliul Local Municipal Târgoviște și Societatea **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște s-a semnat Contractul de delegare a gestiunii serviciului de construcții edilitare gospodărești, componentă a serviciului de utilitate publică de administrare a domeniului public și privat al Municipiului Târgoviște.

Scopul Societății constă în efectuarea, în condiții de eficiență economică și de calitate, a activităților de producție constând în execuția de lucrări de construcții, montaj și instalații, reparații și întreținere cu respectarea întocmai a legislației române. De asemenea, Societatea **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște produce și comercializează o gamă variată de produse din beton și din metal.

Obiectul propriu de activitate al Societății constă în:

- a) Executarea lucrărilor de construcții, montaj instalații, modernizări, consolidări, reparații curente și capitale, întreținere și lucrări de investiții;
- b) Lucrări de instalații electrice și tehnico-sanitare și alte lucrări de instalații pentru construcții;
- c) Elaborarea documentațiilor tehnico-economice pentru toate lucrările în execuția societății comerciale;
- d) Producerea și comercializarea prefabricatelor din beton și a construcțiilor și confecțiilor metalice;
- e) Efectuarea lucrărilor de revizie, întreținere și reparație a autovehiculelor, utilajelor de construcții și a mijloacelor fixe aflate în gestiunea societății comerciale;
- f) Prestări servicii către persoane fizice și juridice.

Domeniul principal de activitate al Societății a fost stabilit prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Târgoviște nr. 29/31.01.2011, activitate desfășurată exclusiv pe raza Municipiului Târgoviște și constă în lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și

nerezidențiale Cod 410-(1) – Activitatea **principală** identificată conform CAEN Cod 4100 - *Lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale.*

Activități **secundare**:

- 2361 - Fabricarea din beton pentru construcții;
- 2363 - Fabricarea betonului;
- 2364 - Fabricarea mortarului;
- 2366 - Fabricarea altor articole din beton, ciment și ipsos;
- 2370 - Tăierea, fasonarea și finisarea pietrei;
- 2511 - Fabricarea de construcții metalice și părți componente ale structurilor metalice;
- 2512 - Fabricarea de uși și ferestre din metal;
- 2599 - Fabricarea altor articole din metal n.c.a.;
- 3311 - Repararea articolelor fabricate din metal;
- 3314 - Repararea echipamentelor electrice;
- 3320 - Instalarea mașinilor și echipamentelor industriale;
- 4100 - Lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale;
- 4211 - Lucrări de construcții a drumurilor și autostrăzilor;
- 4221 - Lucrări de construcții a proiectelor utilitare pentru fluide;
- 4222 - Lucrări de construcții a proiectelor utilitare pentru electricitate și telecomunicații;
- 4299 - Lucrări de construcții a unor proiecte ingineresti n.c.a.
- 4311 - Lucrări de demolare a construcțiilor;
- 4312 - Lucrări de pregătire a terenului;
- 4321 - Lucrări de instalații electrice;
- 4322 - Lucrări de instalații sanitare, de încălzire și de aer condiționat;
- 4324 - Alte lucrări de instalații pentru construcții;
- 4331 - Lucrări de ipsoserie;
- 4332 - Lucrări de tâmplărie și dulgherie;
- 4333 - Lucrări de pardosire și placare a pereților;
- 4334 - Lucrări de vopsitorie, zugrăveli și montări de geamuri;
- 4341 - Lucrări de învelitori, șarpante și terase la construcții;
- 4399 - Alte lucrări speciale de construcții n.c.a.;
- 4683 - Comerț cu ridicata al materialului lemnos și a materialelor de construcție și echipamentelor sanitare;
- 4941 - Transporturi rutiere de mărfuri;
- 5210 - Depozitari;
- 5224 - Manipulări;
- 7111 - Activități de arhitectură;
- 7112 - Activități de inginerie și consultanță tehnică legate de acestea;
- 7120 - Activități de testări și analize tehnice;
- 7210 - Cercetare dezvoltare în alte științe naturale și inginerie;
- 7499 - Alte activități profesionale, științifice și tehnice n.c.a.;
- 7711 - Activități de închiriere și leasing cu autoturisme și autovehicule rutiere ușoare;
- 7712 - Activități de închiriere și leasing cu autovehicule rutiere grele;
- 8122 - Activități specializate de curățenie;
- 8569 - Activități de servicii suport pentru învățământ.

○ CAPITALUL SOCIAL

Societatea **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște are un capital social în valoare de 6.312.310 lei, constituit din aporturi în natură în valoare de 609.160 lei și aport în numerar de 5.703.150 lei subscris și vărsat.

Capitalul social este divizat în 631.231 acțiuni, emise în formă dematerializată, egale ca valoare, indivizibile, înregistrate în registrul acționarilor, fiecare având o valoare nominală de câte 10 lei/ acțiune.

Capitalul social al Societății Municipal Construct SA Târgoviște în valoare de 6.312.310 lei este deținut astfel:

- a) Consiliul Local Municipal Târgoviște cu valoarea de 6.312.210 lei echivalent a 631.221 acțiuni;
- b) Consiliul Local al Comunei Dragomirești cu valoarea de 100 lei echivalent a 10 acțiuni.

Consiliul Local Municipal Târgoviște și Consiliul Local al Comunei Dragomirești în calitate de acționari exercită toate drepturile ce decurg din această calitate.

În cazul schimbării structurii acționariatului, valoarea subscripțiilor fiecărui acționar, numărul de acțiuni deținute în proprietate de fiecare acționar, cota de participare la capitalul social, cota de participare la beneficiile și pierderile societății precum și transmisiunile dreptului de proprietate, garanțiile reale, constituirea sau transmiterea altor drepturi reale sau personale, interdicțiile sau măsurile asiguratorii asupra acțiunilor sau privitoare la acestea se vor înscrie în Registrul Comerțului.

Acțiunile conferă titularilor drepturi egale.

Majorarea sau reducerea capitalului social

Capitalul social poate fi majorat sau redus în conformitate cu dispozițiile legale în vigoare.

Adunarea Generală extraordinară a Acționarilor va putea hotărî majorarea sau reducerea capitalului social.

Orice operațiune de majorare a capitalului social trebuie efectuată cu respectarea dreptului de preemțiune a acționarilor existenți, proporțional cu numărul acțiunilor pe care le posedă, dacă legea sau prezentul act constitutiv nu statuează altfel.

Acționarii titulari ai dreptului de preemțiune pot renunța imediat după adoptarea hotărârii de aprobare a majorării capitalului social și pe toată perioada curgerii termenului de exercitare a dreptului lor la însuși dreptul de preemțiune care se naște în favoarea lor, în virtutea legii, în legătură cu orice operațiune de majorare a capitalului social, prin intermediul unor declarații de renunțare, neretractabile, autentificate de notarul public.

Capitalul social va putea fi majorat prin:

- a) noi aporturi în numerar și/sau în natură;
- b) încorporarea rezervelor, (în care vor putea fi incluse diferențele favorabile rezultate din reevaluarea patrimoniului social), cu excepția rezervelor legale, precum și a beneficiilor și a primelor de emisiune;
- c) compensarea unor creanțe lichide și exigibile asupra Societății Municipal Construct SA în acțiuni ale acesteia;
- d) alte surse stabilite de adunarea generală a acționarilor ori de consiliul de administrație, după caz, potrivit legii.

Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor pentru majorarea capitalului social se va publica în Monitorul Oficial al României, Partea a IV-a, acordându-se pentru dreptul de referință un termen de cel puțin 30 de zile, cu începere din ziua publicării.

Reducerea capitalului social se face în condițiile legii.

Capitalul social poate fi redus prin:

- a) micșorarea numărului de acțiuni;
- b) reducerea valorii nominale a acțiunilor;
- c) dobândirea propriilor acțiuni urmată de anularea lor;
- d) alte procedee prevăzute de lege.

Reducerea capitalului social va putea fi făcută după trecerea a două luni din ziua în care hotărârea a fost publicată în Monitorul Oficial al României, Partea a IV-a.

În cazul în care, Consiliul de Administrație constată că în urma unor pierderi, stabilite prin situațiile financiare anuale aprobate conform legii, activul net al Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște determinat ca diferență dintre totalul activelor și totalul datoriilor acesteia, s-a diminuat la mai puțin de jumătate din valoarea capitalului social subscris, va convoca de îndată adunarea generală extraordinară pentru a decide dacă Societatea trebuie dizolvată.

Dacă Adunarea Generală extraordinară nu hotărăște dizolvarea Societății, atunci societatea este obligată ca, cel mai târziu până la încheierea exercițiului financiar ulterior celui în care au fost constatate pierderile, să procedeze la reducerea capitalului social cu un quantum cel puțin egal cu cel al pierderilor care nu au putut fi acoperite din rezerve, dacă în acest interval activul net al Societății nu a fost reconstituit până la nivelul unei valori cel puțin egale cu jumătate din capitalul social.

II. CADRUL LEGAL

Legislație relevantă domeniului de activitate al Societății:

Actele normative care reglementează organizarea și funcționarea Societății sunt:

- Legea nr. 31/1990 (r2) privind societățile, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 53/2003 privind Codul Muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 213/1998 privind bunurile proprietate publică, cu modificările și completările ulterioare;
- O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- O.G. nr. 26/2013 - privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație majoritară, cu modificările și completările ulterioare;
- H.C.L. nr. 29/31.01.2011 privind înființarea Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște;
- H.C.L. nr. 58/14.03.2011 privind delegarea gestiunii serviciului public de construcții edilitar gospodărești către Societatea Municipal Construct SA Târgoviște, componentă a serviciului de utilitate publică de administrare a domeniului public și privat al Municipiului Târgoviște;
- Hotărârea nr. 88/20.02.2018 privind modificarea și completarea H.C.L. nr. 58/14.03.2011 referitoare la delegarea gestiunii serviciului public de construcții edilitar gospodărești către

Societatea **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște, componentă a serviciului de utilitate publică de administrare a domeniului public și privat al Municipiului Târgoviște;

- Contractul de achiziție lucrări și servicii nr. 28351 din data de 14.09.2018, încheiat între Municipiul Târgoviște, pe de-o parte și Societatea **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște, pe de altă parte;
- Actul constitutiv al Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște din data de 10.02.2025;
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
- HG nr. 123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 227/2015 privind Codul fiscal, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea anuală a bugetului de stat;
- Ordinul nr. 3818/2019 privind aprobarea formatului și structurii bugetului de venituri și cheltuieli al operatorilor economici, precum și a anexelor de fundamentare a acestuia;
- O.U.G. nr. 156/2024 privind unele măsuri fiscal-bugetare în domeniul cheltuielilor publice pentru fundamentarea bugetului general consolidat pe anul 2025, pentru modificarea și completarea unor acte normative, precum și pentru prorogarea unor termene;
- Legea nr. 52/2003 (r1) privind transparența decizională în administrația publică, cu modificările și completările ulterioare.

III. SINTEZA STRATEGIEI GUVERNAMENTALE ȘI LOCALE ÎN DOMENIUL ÎN CARE ACȚIONEAZĂ ÎNTREPRINDEREA PUBLICĂ

Viziunea generală a Municipiului Târgoviște cu privire la misiunea și obiectivele întreprinderii publice, este ca la nivelul municipiului să se dezvolte operatori economici capabili de reacție rapidă și calitativă, la solicitările administrației locale.

Prin strategia locală se dorește stabilirea politicii și obiectivelor strategice **pe termen mediu**, în scopul asigurării cadrului pentru crearea unui sistem care să asigure îndeplinirea obiectivelor și țăintelor legislative și a celor prevăzute în planurile de nivel superior: național, regional și județean.

Elaborarea unei strategii pe termen mediu și lung este oportună și necesară dând posibilitatea creionării unor scenarii posibile de modernizare și dezvoltare a serviciilor comunitare de utilități publice locale. Aceasta contribuie în mare măsură la luarea unor decizii majore cu privire la direcțiile de acțiune în etapele ce vor urma.

Obiectivele pe termen scurt pentru Societatea **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște sunt: consolidarea structurilor de conducere și control, executive și neexecutive, definirea unor instrumente administrative capabile să asigure eficiența funcționării societății și creșterea capacității operaționale (umană și dotare).

Din punct de vedere financiar, plecând de la structura de venituri a Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște, se dorește ca prin consolidarea capacității operaționale să-și conserve portofoliul de servicii și lucrări și să preia cât mai multe tipuri de servicii și lucrări cu caracter de urgență ce trebuie realizate pe domeniul public al Municipiului.

Obiectivele strategice de dezvoltare la nivelul Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște sunt:

- a) susținerea dezvoltării economico-sociale a municipiului;
- b) promovarea calității și eficienței lucrărilor de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale;
- c) stimularea mecanismelor economiei de piață;
- d) dezvoltarea durabilă a activității Societății;
- e) gestiunea lucrărilor de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale pe criterii de transparență, competitivitate și eficiență;
- f) promovarea programelor de dezvoltare și reabilitare, pe baza unui mecanism eficient de planificare multianuală a investițiilor;
- g) consultarea cu utilizatorii de lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale, în vederea stabilirii politicilor și strategiilor locale și regionale în domeniu;
- h) adoptarea normelor locale referitoare la organizarea și funcționarea lucrărilor de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale;
- i) informarea periodică a utilizatorilor asupra politicilor de dezvoltare a serviciului de funcționare a lucrărilor de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale;
- j) respectarea cerințelor din legislația privind protecția mediului referitoare la serviciile de funcționare a lucrărilor de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale.

Obiective strategice generale:

a) Creșterea eficienței economice

- ❖ obținerea unui nivel de profit rezonabil;
- ❖ optimizarea costurilor de operare astfel încât, atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de beneficiari să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;
- ❖ politica tarifară echilibrată.

b) Creșterea pieței și a calității serviciilor

- ❖ asigurarea continuității serviciilor;
- ❖ creșterea calității serviciului;
- ❖ reducere de costuri și prețuri competitive;
- ❖ politica de marketing.

c) Orientarea către client:

- ❖ preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al beneficiarilor și asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- ❖ acordarea de consultanță specifică;
- ❖ transparență, corectitudine, promptitudine în relația cu clientul;
- ❖ îmbunătățirea calității vieții populației prin asigurarea permanentă a serviciilor de lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale la nivelul standardelor europene;
- ❖ educarea și conștientizarea publicului consumator.

d) Grija față de mediu:

- ❖ eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului.

Obiective specifice:

- ✓ Executarea lucrărilor de construire, modernizare și întreținere a străzilor și a drumurilor, în strictă concordanță cu documentațiile de urbanism și pe baza studiilor de circulație și de trafic;
- ✓ Verificarea stării tehnice a străzilor - identificarea și localizarea degradărilor din carosabil și remedierea operativă a acestora;
- ✓ Creșterea eficienței lucrărilor de construire, reabilitare și întreținere a străzilor și drumurilor, prin adoptarea unor soluții, materiale, tehnologii performante;
- ✓ Evitarea sau limitarea deteriorării domeniului public, determinate de execuția lucrărilor de construcții, precum și refacerea zonelor adiacente afectate;
- ✓ Amenajarea și întreținerea locurilor de parcare;
- ✓ Dezvoltarea și amenajarea spațiilor publice, în concordanță cu necesitățile comunității locale și cu documentațiile de urbanism aprobate potrivit legii;
- ✓ Administrarea, amenajarea și întreținerea locurilor de joacă pentru copii;
- ✓ Întreținerea și repararea fondului locativ aflat în proprietatea Municipiului Târgoviște, inclusiv a unităților de învățământ.
- ✓ Construirea, întreținerea și modernizarea piețelor agroalimentare, a târgurilor și oboarelor.

IV. VIZIUNEA AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE CU PRIVIRE LA MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE ÎNTREPRINDERII PUBLICE, DESPRINSE DIN POLITICA GUVERNAMENTALĂ ȘI LOCALĂ DIN DOMENIUL DE ACTIVITATE ÎN CARE OPEREAZĂ ÎNTREPRINDEREA PUBLICĂ

Viziunea Societății, ca operator unic în municipiul Târgoviște, este de îmbunătățire permanentă a calității serviciilor furnizate pentru municipiul Târgoviște și pentru crearea unui sentiment de confort în spațiul public, pentru cetățenii municipiului.

Aria strategică de activitate a societății este reprezentată de activitatea de prestări servicii lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale – Cod CAEN 4100 (care generează practic, valoarea adăugată pentru societate și contribuie la menținerea credibilității acesteia) și activitatea de investiții, un obiectiv strategic al Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște, fiind acela al atragerii de noi resurse financiare și fonduri direcționate către modernizarea companiei, creând astfel noi perspective de dezvoltare profesională și noi standarde de calitate pentru serviciile prestate.

Viziunea managerială a membrilor organelor de administrare și conducere a societății asupra perspectivelor de evoluție ale Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște, trebuie să fie fundamentată pe consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare inițiate de societate în ultimii ani, având la bază premisa că numai prin influxul permanent de capital vor putea fi oferite servicii de calitate pentru cetățenii municipiului Târgoviște și condiții de muncă decente pentru angajați.

Activitatea de administrare/conducere executivă va urmări următoarele aspecte:

- a) Continuarea demersurilor de modernizare și re tehnologizare a societății, în vederea formării unor servicii de calitate superioară pentru beneficiari;
- b) Menținerea și crearea unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății;
- c) Armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative.

Strategia organelor de administrare/conducere executivă a Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște, pentru dezvoltarea durabilă a societății va fi guvernată de următoarele principii:

- universalitatea serviciilor publice;
- eficiența economică;
- profesionalism;
- dezvoltarea durabilă și corelarea cerințelor cu resursele;
- protecția și conservarea mediului natural și construit;
- asigurarea igienei și sănătății populației în spațiile publice;
- transparența și liberul acces la informațiile privind serviciile publice.

Viziunea generală a Autorității Publice Tutelare asupra obiectivelor de dezvoltare a întreprinderii publice în realizarea misiunii sale, propune următoarele obiective strategice:

- Optimizarea permanentă a costurilor;
- Ajustarea periodică a prețurilor și tarifelor, în funcție de influențele intervenite în costurile de operare;
- Eficientizarea procedurilor și proceselor interne;
- Gestionarea serviciului pe criterii de competitivitate și eficiență economică;
- Competența profesională;
- Creșterea eficienței generale a societății, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului Societății;
- Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism.

În implementarea strategiei de administrare, Autoritatea Publică Tutelară propune următoarele obiective generale ale Societății:

1. Satisfacerea cerințelor clienților să fie realizată și menținută constant;
2. Desfășurarea armonioasă a tuturor activităților din interiorul organizației care să determine atingerea unui înalt nivel de eficiență;
3. Utilizarea tuturor resurselor pentru îmbunătățirea continuă a eficacității sistemului de management;
4. Asigurarea pe termen lung a funcționării profitabile a societății.

Strategia de administrare a Societății MUNICIPAL CONSTRUCT S.A. Târgoviște, în perioada 2025-2029

Autoritatea Publică Tutelară dorește continuarea și dezvoltarea politicilor și strategiilor dezvoltate de Societatea **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște, în perioada 2025-2029.

- Menținerea calității serviciului, prin asigurarea unui management eficient și integrarea măsurilor prevăzute de sistemul de control managerial intern pentru asigurarea unui management eficient;
- Realizarea achizițiilor necesare pentru buna funcționare a Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște în concordanță cu nevoile și resursele societății;
- Identificarea de noi clienți și asigurarea nediscriminării și egalității de tratament al clienților;
- Consolidarea relațiilor publice cu toți factorii interesați;
- Menținerea unui sistem de tarificare competitiv;

- Instruirea periodică a personalului pentru utilizarea optimă a tehnologiei;
- Scăderea costurilor;
- Creșterea gradului de încasare a serviciilor efectuate;
- Creșterea rentabilității societății;
- Creșterea gradului de pregătire profesională a salariaților.

V. MENȚIUNEA PRIVIND ÎNCADRAREA ÎNTREPRINDERII PUBLICE ÎN UNA DIN URMĂTOARELE CATEGORII DE SCOPURI ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE, RESPECTIV COMERCIAL, DE MONOPOL SAU SERVICIU PUBLIC

Obiectul principal de activitate al societății a fost stabilit prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Târgoviște nr. 29/31.01.2011, activitatea constând în lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale – Cod CAEN 4100, astfel Societatea se încadrează în categoria societăților care acționează cu scop comercial și urmăresc să creeze valoare economică. Societatea operează într-o piață concurențială ceea ce presupune adoptarea de către Consiliul de Administrație a unui plan de administrare care să urmărească creșterea competitivității, a profitabilității, îmbunătățirea calității activelor și a indicatorilor de risc.

VI. AȘTEPTĂRI ÎN CEEA CE PRIVEȘTE POLITICA DE DIVIDENDE/VĂRSĂMINTE DIN PROFITUL NET APLICABILĂ ÎNTREPRINDERILOR PUBLICE

Obiectivul general al conducerii Societății trebuie să fie menținerea Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște la un nivel de performanță ridicat, fapt ce amplifică necesitatea ca societatea să înregistreze, la finalul exercițiului financiar, un profit ce oferă posibilitatea continuării procesului de modernizare și re tehnologizare a acesteia.

Proгноzele economico-financiare pentru perioada 2025-2029 trebuie să permită Societății să reinvestească o sumă de bani importantă în scopul modernizării acesteia, fapt care să implice creșterea nivelului de eficiență și performanță, precum și oferirea de servicii cu o calitate superioară pentru clienți și, implicit, pentru beneficiarul final al acestora.

Acționarii, Consiliul Local Municipal Târgoviște și Consiliul Local Dragomirești se așteaptă la o performanță îmbunătățită a afacerii și la reducerea costurilor asociate.

În cazul înregistrării de pierderi, adunarea generală se obligă să analizeze cauzele și să ia măsuri în consecință.

Având în vedere structura veniturilor, bazată pe încasări de la bugetul local, modalitatea de calcul a prețurilor unitare asigură acoperirea costurilor și un profit de până la 5% din cifra de afaceri. Profitul obținut este în totalitate reinvestit, neexistând o politică de dividende.

Finanțarea societății poate fi efectuată prin majorarea capitalului social, prin credite personale ale acționarilor, prin credite atrase de societate de la băncile, pe bază de garanții proprii sau constituite de acționarii în condițiile și cu respectarea legislației în vigoare.

Profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează, conform OG nr. 64/2001, pe următoarele destinații:

- a) rezerve legale;
- b) alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;

- c) acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți;
- d) 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;
- e) alte repartizări prevăzute de lege;
- f) participarea salariaților la profit, angajament stabilit prin BVC;
- g) minim 50% vărsăminte la bugetul de stat sau bugetul local, ori dividende în cazul societăților cu capital integral de stat.

Rezultatele activității și repartizarea profitului Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A. Târgoviște** sunt determinate și stabilite pe baza situațiilor financiare aprobate de Autoritatea Publică Tutelară.

Profitul contabil-brut al fiecărui an este cel la care se aplică cota de 5% pentru formarea fondului de rezervă, până ce acesta va atinge minim a cincea parte din capitalul social.

Repartizarea pe fonduri a profitului net al Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A. Târgoviște**, se aprobă de Consiliul Local al Municipiului Târgoviște.

În cazul înregistrării de pierderi, Autoritatea Publică Tutelară va analiza cauzele și va hotărî în consecință, potrivit legii.

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.

Autoritatea Publică Tutelară poate decide constituirea altor fonduri, destinația și cuantumul acestora în conformitate cu legislația în vigoare.

VII. AȘTEPTĂRI PRIVIND POLITICA DE INVESTIȚII APLICABILĂ ÎNTREPRINDERII PUBLICE

Programul anual și multianual de investiții va fi înaintat de Consiliul de Administrație spre aprobare către Autoritatea Publică Tutelară, o dată cu proiectul Bugetului de Venituri și Cheltuieli, făcând parte ca anexă la acest document, în conformitate cu legislația în vigoare (actualul Ordin nr. 3818/2019).

Politica de investiții trebuie corelată cu obiectivele strategice ale Societății.

În realizarea politicii de investiții aplicabile întreprinderii publice, organele de administrare și conducere trebuie să urmărească îndeplinirea următoarelor principii:

- Eficiența economică;
- Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor;
- Orientarea către client;
- Competența profesională;
- Grijă pentru mediu.

Acționarii se așteaptă la realizarea unei politici de investiții adecvate, planul de investiții propus trebuind să ducă la îndeplinirea obiectivelor prevăzute în planul de administrare, precum și a indicatorilor financiari și nefinanciari rezultați din planul de administrare.

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.

Implementarea programelor de investiții se aprobă în vederea dezvoltării, reabilitării și modernizării sistemelor existente.

Programul anual și multianual de investiții va fi elaborat de conducerea Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște, avizat de către Consiliul de Administrație și transmis spre aprobare Autorității Publice Tutelare o dată cu proiectul anual al Bugetului de Venituri și Cheltuieli, conform prevederilor O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare.

Politica de investiții trebuie corelată cu obiectivele strategice de dezvoltare regională în perioada următoare și în continuare, în scopul modernizării și îmbunătățirii serviciilor prestate de societate.

Politica de investiții vizează următoarele obiective:

Municipiul Târgoviște asigură un volum al serviciilor/lucrărilor comandate către societate astfel încât, să se ajungă la nivelul de dotare (realizarea de investiții în echipamente) care să permită eficientizarea serviciilor/lucrărilor, aducând Societatea la capacitatea de a răspunde comenzilor în timp util și în condiții de calitate.

Aprobarea de achiziții constituie un element esențial în sprijinirea societății pentru a realiza, în mod profesionist, obiectul principal de activitate al societății.

Astfel, în condițiile în care, obiectele de inventar existente la nivelul societății sunt insuficiente și cu un grad de uzură ridicat, achiziția de noi obiecte de inventar va veni în sprijinul demersului de modernizare, în vederea furnizării unor servicii de calitate pentru cetățenii municipiului Târgoviște, principalii beneficiari ai serviciilor pe care societatea le prestează.

Acest aspect va veni și în sprijinul obiectivului de îmbunătățire a condițiilor de muncă pentru angajații societății. Astfel, prin achiziționarea de mijloace fixe, obiecte de inventar noi și mai performante, salariații își pot valorifica, într-un mod mai eficient activitatea de lucru, fapt ce se va reflecta în mod direct în volumul de activitate al societății și va genera venituri mai mari pentru societate.

VIII. DEZIDERATELE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE CU PRIVIRE LA COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE

Autoritatea Publică Tutelară își dorește ca relația cu organele de conducere ale Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște să fie caracterizată de transparență, comunicare și colaborare.

Astfel, Consiliul de Administrație va înainta semestrial Autorității Publice Tutelare un raport de activitate al administratorilor societății prin intermediul căruia acționarul poate monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin prezentul plan, parcursul economic al societății, calitatea serviciilor prestate, precum și alte aspecte de interes pentru aceștia.

Relația cu acționarii Societății trebuie să fie fundamentată pe principiul bunei-credințe, fapt ce va genera o colaborare și un sprijin reciproc benefice pentru dezvoltarea durabilă a societății comerciale.

Autoritatea Publică Tutelară așteaptă de la organele de conducere ale societății să îi fie furnizate informații specifice de interes general, complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare ale societății și la strategia acesteia.

IX. AȘTEPTĂRILE PRIVIND CALITATEA ȘI SIGURANȚA SERVICIILOR PRESTATE DE CĂTRE SOCIETATEA MUNICIPAL CONSTRUCT SA TÂRGOVIȘTE

Așteptările Autorității Publice Tutelare cu privire la calitatea, siguranța serviciilor sunt:

- ❖ Îndeplinirea obiectivelor prevăzute în contractul de prestări servicii încheiat și a comenzilor înaintate;
- ❖ Promovarea și implementarea unor activități complementare proiectelor de dezvoltare în vederea îmbunătățirii activității.

X. AȘTEPTĂRI ÎN DOMENIUL ETICII, INTEGRITĂȚII ȘI GUVERNANȚEI CORPORATIVE

Așteptările Autorității Publice Tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al organelor de conducere:

1. Profesionalismul - toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale;

2. Imparțialitatea și nediscriminarea - principiu conform căruia administratorii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției;

3. Integritatea morală - principiu conform căruia administratorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru ei sau pentru altul, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o dețin;

4. Libertatea de gândire și exprimare - principiu conform căruia administratorii pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;

5. Onestitatea, cinstea și corectitudinea - principiu conform căruia administratorii în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;

6. Deschiderea și transparența - principiu conform căruia activitățile desfășurate de administratori în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;

7. Confidențialitatea - principiu conform căruia administratorii trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia lor.

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare. În materia eticii, integrității și a guvernancei corporative, administratorii au următoarele competențe și obligații:

- de elaborare a Codului de Etică, de respectare a acestuia, atât de membrii Consiliului, cât și de angajații Societății;
- de denunțare a conflictelor de interese, definite conform legislației în vigoare și conform reglementărilor interne ale Societății;
- de a adopta comportamentul necesar a fi exercitat în cadrul consiliului în cazul situațiilor care l-ar putea pune pe administrator într-o situație de conflict de interese;
- de tratare cu discreție a informațiilor cu caracter confidențial, astfel încât Societatea, Autoritatea Publică Tutelară și acționarii să nu fie prejudiciați ca urmare a comportamentului neprofesionist și indiscret al administratorului/administratorilor, dar și de deținerea și menținerea unei reputații profesionale excelente.

În cazul începerii urmăririi penale pentru oricare dintre administratori, pentru infracțiunile prevăzute la art. 6 din Legea nr. 31/1990 cu modificările și completările ulterioare, mandatul acestuia se va suspenda de drept, la data începerii urmăririi penale, fără a fi necesare alte notificări.

În ceea ce privește organizarea comitetelor, administratorii au următoarele competențe și obligații:

- în cadrul Consiliului de Administrație să constituie comitetul de nominalizare și remunerare și Comitetul de Audit;
- revizuirea regulată a funcționalității sistemului de control intern de către administratori, ca și importanța Comitetului de Audit din cadrul CA, precum și a lucrului acestuia cu auditorii interni și externi responsabili de aceste aspecte;
- prin regulament intern se stabilește modul de funcționare și procedura de adoptare a deciziilor în cadrul comitetelor consultative.

În ceea ce privește colaborarea dintre consiliu și auditori, auditorii interni raportează direct Consiliului de Administrație.

În ceea ce privește colaborarea dintre consiliu și directori, modul de organizare a activității Directorului General se stabilește prin decizia Consiliului de Administrație, atribuțiile și răspunderile fiind cuprinse în Regulamentul de Organizare și Funcționare al Societății.

Fiecare administrator poate solicita Directorului General informații cu privire la conducerea operativă a societății. Directorul General va informa Consiliul de Administrație în mod regulat și cuprinzător asupra operațiunilor întreprinse și asupra celor avute în vedere, precum și de toate neregulile constatate cu ocazia îndeplinirii atribuțiilor lui. Consiliul de Administrație poate revoca oricând Directorii Societății, conform legii, statutului societății și contractului de mandat încheiat.

XI. AȘTEPTĂRI ALE AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE PRIVIND CHELTUIELILE DE CAPITAL, REDUCERILE DE CHELTUIELI ȘI ALTE ASPECTE ALE AFACERII

Pentru realizarea misiunii sale, Autoritatea Publică Tutelară a societății își propune următoarele obiective pentru Societatea **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște:

- Optimizarea permanentă a costurilor;
- Ajustarea periodică a prețurilor și tarifelor, în funcție de influențele intervenite în costurile de operare;
- Eficientizarea procedurilor și proceselor interne;
- Gestionarea serviciului pe criterii de competitivitate și eficiență economică.

Așteptările Autorității Publice Tutelare în domeniul cheltuielilor de capital, vizează în principal următoarele aspecte:

- Consolidarea fondului de dezvoltare constituit ca sursă proprie a operatorului;
- Obținerea unei rate a profitului adecvat, pentru a susține dezvoltarea continuă a societății.

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

- Implicare mai eficientă a Comitetului de audit din cadrul Consiliului de Administrație, precum și a auditorului financiar extern;

- Pentru o mai bună gestionare a resurselor, Consiliul de Administrație împreună cu conducerea societății va dezvolta și va implementa sisteme adecvate de management a contabilității și va îmbunătăți metodele de control financiar, în conformitate cu legislația în vigoare;
- Adoptarea și implementarea unui program de recuperare a creanțelor ce va fi adus la cunoștința clientului principal;
- Optimizarea fluxului de încasare a facturilor;
- Asigurarea cash-flow-ului activității curente;
- Eficientizarea activității de achiziții;
- Reducerea costurilor cu energia și mentenanța;
- Depistarea și diminuarea altor costuri neperformante ale societății;
- Adoptarea unui sistem de salarizare bazat pe criterii de performanță, dar echilibrat și corelat cu performanțele reale, legislația în vigoare și Contractul Colectiv de Muncă al societății.
- Rata cheltuielilor de capital reprezintă cheltuieli de capital/total active.

Conducerea Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** Târgoviște va acorda o importanță sporită dezvoltării unei strategii de consolidare a capacităților de management financiar. Această strategie urmează a fi implementată prin aplicarea unor serii de măsuri ca:

- revizuirea periodică a situației financiare
- efectuarea periodică de analize de risc financiar;
- elaborarea și implementarea de strategii pentru diminuarea riscurilor financiare;
- efectuarea periodică de instruiți de management financiar.

O altă strategie ce se dorește a fi implementată constă în îmbunătățirea sistemului de management al activelor. Managementul activelor contribuie la stabilirea unei modalități optime de repartizare a fondurilor, menținând în același timp, nivelul dorit al Societății.

Măsurile ce urmează a fi aplicate pentru implementarea strategiei, constau în:

- baza deciziilor cu privire la investiții o va constitui analiza costurilor pe durata de viață;
- stabilirea costurilor pe ciclul de viață al mijloacelor fixe, utilajelor necesare în desfășurarea activității zilnice a societății, prin evaluarea costurilor totale pentru un activ, însemnând costul de achiziție, costul de instalare, costul de exploatare, întreținere și reparații până la final, cu costul de înlocuire;
- stabilirea unui sistem de ierarhizare în vederea achiziției a activelor și luarea unor decizii eficiente cu privire la modalitatea de alocare a resurselor pe baza acestei ierarhizări.

XII. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

Pentru realizarea misiunii Societății și în acord cu prevederile Hotărârii Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011, Autoritatea Publică Tutelară - Consiliul Local Târgoviște stabilește următorii indicatori cheie de performanță, conform anexei.

Indicatori financiari

Categorie indicator cf. anexei 2a și 2b la HG nr. 639/2023	Indicator cheie de performanță ce reflectă progresul asupra obiectivului	Date primare	Formula	Nivel indicator de realizat anual mandat 2025-2029
Politica de investiții	CapEx	Cheltuieli de capital (raportat de întreprinderea de stat)	Plățile efectuate pentru bunuri sau servicii care sunt înregistrate sau capitalizate în bilanțul unei companii	Min. 1263 mii lei Conform anexei nr. 4 la BVC aprobat
	Rata cheltuielilor de capital	Cheltuieli de capital (raportat de întreprinderea de stat)	Rata cheltuielilor de capital = Cheltuieli de capital/Total active	Min 2,46%
		Total active (calculat din raportul de situații financiare)		Min. 11.282.089 lei
	C&D	Cheltuieli pentru cercetare și dezvoltare (raportat de întreprinderea de stat)	Cheltuielile efectuate pentru cercetare și dezvoltare	0%
	Rata cheltuielilor pentru cercetare și dezvoltare	Cheltuieli pentru cercetare și dezvoltare (raportat de întreprinderea de stat)	Rata cheltuielilor pentru cercetare și dezvoltare = (Cheltuieli pentru cercetare și dezvoltare/Total active) * 100	0%
		Total active (calculat din raportul de situații financiare)		0%
Finanțarea	Rata lichidității curente Lichiditatea curentă	Datorii curente	Rata lichidității curente = Active curente (circulante)/Datorii curente	Min -1,00

	Lichiditatea imediată/Test	Active circulante	$\text{Test Acid} = (\text{Active circulante} - \text{Stocuri/Datorii curente}) / (< 1 \text{ an})$	Min - 0,80
	Acid	Stocuri		
		Datorii curente		
	Levierul	Datorii totale	$\text{Levier} = \text{Datorii totale} / \text{Active totale}$	>0-<1
		Total active (calculat din raportul de situații financiare)		
	Raportul datorie/EBITDA dintre	Datorii totale (calculat din raportul de situații financiare)	$\text{Raportul dintre datorie și EBITDA} = \text{Datorii Totale} / \text{EBITDA}$	> 0
		EBITDA	$\text{EBITDA} = \text{Profit net} + \text{Cheltuieli cu dobânzi} + \text{Cheltuieli cu impozite} + \text{Cheltuieli cu deprecierea} + \text{Cheltuieli cu amortizarea}$	> 0
Operațiuni	Rata de rotație a activelor	Cifra de afaceri netă	$\text{Rata de rotație a activelor} = \text{Cifra de afaceri netă} / \text{Valoarea medie a tuturor activelor}$	Max. 0,64
		Valoarea medie a tuturor activelor	$\text{Valoarea medie a tuturor activelor} = (\text{Total Active}_{t1} + \text{Total Active}_{t0}) / 2$	Min. 15.361.675 lei

	Rata de rotație a stocurilor	Cifra de afaceri netă	$\text{Rata de rotație a stocurilor} = \text{Cifra de afaceri netă} / \text{Valoarea medie stoc}$	Min. 1,29
		Valoarea medie de inventar la început de perioadă		Min. 11.282.089 lei
		Valoarea medie de inventar la sfârșit de perioadă	$\text{Valoarea medie de inventar} = [\text{Valoarea medie stoc la începutul perioadei (T0)} - \text{Valoarea medie stoc la sfârșitul perioadei (T1)}] / 2$	Min. 11.282.089 lei
	Rata de rotație a creanțelor	Cifra de afaceri netă	$\text{Rata de rotație a creanțelor} = \text{Cifra de afaceri netă} / [\text{Creanțe la începutul perioadei (T0)} + \text{Creanțe la finalul perioadei (T1)}] / 2$	3,12
		Creanțe la început de perioadă		
		Creanțe la sfârșit de perioadă		
Rentabilitate	Rentabilitatea capitalului propriu	Profit net	$\text{ROE} = \text{Profit net} / \text{Valoare capital propriu}$	Min. 0,24 %
		Capital propriu		
	Rentabilitatea activelor	Profit net	$\text{ROA} = \text{Profit net} / \text{Total active}$	Min 0,06 %
		Total active (calculat din raportul de situații financiare)		
	Marja profitului din exploatare	Profit din exploatare	$\text{Marja de profit din exploatare} = \text{Profit din exploatare} / \text{Cifra de afaceri netă}$	Min 1,25%
		Cifra de afaceri netă		
	Marja netă a profitului	Profit net	$\text{Marja de profit net} = \text{Profit net}_t / \text{Cifra de afaceri netă}_t$	Min. 0,24 %
		Cifra de afaceri netă		
	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	Cifra de afaceri perioadă curent	$\text{Rata de creștere a cifrei de afaceri nete} = (\text{Cifra de afaceri netă}_\text{curent} - \text{Cifra de afaceri netă}_\text{anterior}) / \text{Cifra de afaceri netă}_\text{anterior}$	

		Cifra de afaceri perioada anterioara	afaceri neta_anterior)/Cifra de afaceri neta_anterior	Min. 2,48 %
	Rata de crestere anuala a profitului	Profit net perioada curent	Rata de crestere a profitului net = (Profit net perioada curenta – Profit net perioada anterioara)/Profit net perioada anterioara	Min. 0,11 %
		Profit net perioada anterioara		
Politica de dividende	Rata de plata a dividendelor	Dividende plătite (raportat de intreprinderea de stat)		50,00 %
		Profit net	Rata de plata a dividendelor _t = dividende plătite _t /Profit net _t	
Total pondere ICP financiari (Numar ICP Financiari/ Numar total ICP) -				19/46*100 = 41,31%

Indicatori nefinanciari

Categorie	Indicatori	UM	Formula	Nivel indicator de realizat anual mandat 2025-2029
Indicatori de mediu	Consum de energie	MWh		Min 20 mwh
	Emisiile din domeniul de aplicare 1	Tone CO _{2e}	Emisiile din domeniul de aplicare 1, emisiile direct generate de instalatiile societății	0
	Emisiile din domeniul de aplicare 2	tone CO _{2e}	Emisiile din domeniul de aplicare emisiile indirect generate provenite din achiziția energiei	0
	Rata retenție a clienților (T0/T-1)	%	Rata de retenție a clienților _t = număr de clienți _t - număr de clienți noi _t - / număr de clienți _{t-1}	Min. 1

Indicatori referitori clienți	la	Scorul satisfacției clienților (T0)		Scor de satisfacție clienți _t = total număr evaluări de 4 și 5 _t / total număr evaluări _{t-1}	100%
		Cotă de piață	%	Cota de piață _t = Vânzări _t / Total vânzări industrie clasificată conform CAEN _t	Min. 1
Indicatori referitori angajați	la	Număr mediu de ore de formare / angajat	%	Număr mediu de ore formare per angajat = total număr de ore de formare _t / număr total de angajați _t	0
		Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților		Confirmarea instituirii sistemului Da/nu	Da
		Număr de instruiți în materie de siguranță	Confirmarea instituirii sistemului	Număr de instruiți în materie de siguranță _t = Numărul total de instruiți în materie de siguranță care s-au realizat pe parcursul anului	Min. 12 instruiți/persoană/an
		Frecvența totală a vătămărilor înregistrate	Frecvență sub formă de număr	Frecvența totală a accidentărilor înregistrate _t = Numărul de accidente înregistrate* 1.000.000 / Numărul total de ore lucrate de către toți angajații _t	0
		Frecvența vătămărilor grave	Frecvență sub formă de număr	Frecvența accidentelor grave _t = numărul de accidente grave _t * 1.000.000 / Numărul total de ore lucrate de către toți angajații _t	0
Indicatori de inovare	legați	Numărul de brevete / 100 de angajați (T0)	Număr	Număr de brevete per 100 de angajați = Număr brevete* 100 / Numărul total angajați _t	0

	Numărul de brevete din ultimii 3 ani / 100 de angajați (T0)	Număr	Numărul de brevete din ultimii B ani per 100 de angajați _t = număr de noi brevete obținute în ultimii 3 ani _t * 100 / numărul total angajați _t	0
	Pondereea vânzărilor de servicii și produse noi (T0)	%	Pondereea vânzărilor de servicii și produse noi _t = vânzări de servicii și produse noi _t / total vânzări _t	0
Indicatori legați de guvernanța corporativă	Rata membrilor independenți în Consiliul de Administrație (T0)	%	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație _t = numărul total de membri neexecutivi și independenți în consiliul de administrație _t / numărul total de membri din consiliul de administrație _t	100%
	Pondereea componentelor fixe în remunerația administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi (T0)	%	Pondereea componentelor fixe _t = valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare _t / valoarea totală a pachetului de remunerare _t	100 %
	Pondereea componentei variabile în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi (T0)	%	Pondereea componentelor variabile _t = Valoarea componentelor variabile din pachetul de remunerare _t / Valoarea totală a pachetului de remunerare _t	0
	Valoarea totală a pachetului de remunerare	lei	Valoarea totală a pachetului de remunerare _t = Valoarea componentelor fixe din pachetul de remunerare + Valoarea componentelor variabile din pachetul de remunerare _t	Min. 355150 lei pe an
	Numărul de reuniuni ale comitetului consiliului de administrație	Număr	Numărul ședințelor consiliului de administrație _t = numărul ședințelor consiliului de administrație susținute de-a lungul anului _t	Min. 12 ședințe/an

	Rata de participare la reuniunile comitetului de conducere (T0)	%	Rata de participare la reuniunile comitetului de conducere _t = Suma numerelor t=1 până la N _t numărul de participanți la reuniunile comitetului de conducere / numărul total de membri ai consiliului de administrație _t *N _t N-t = Numărul de reuniuni ale comitetului de conducere _t	100 %
	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	da/nu	Confirmarea stabilirii politicilor	Da
	Rata membrilor de sex feminin in C.A. (T0)	%	Rata femeilor care ocupă poziții de director _t = numărul total al femeilor care ocupă poziții de director _t / numărul total de directori. Număr total al femeilor care ocupă poziții de director (T0) / Număr total de directori (T0)	Min. 1/3
Total pondere ICP operațional (Număr ICP Operaționali/ Număr total ICP)				11/46*100 = 23,91
Total pondere ICP orientați către servicii publice (Număr ICP OSP/ Număr total ICP)				8/46*100 = 17,39

Indicatori necomerciali

Categorie	Indicatori	Date primare	Nivel indicator de realizat anual mandat 2025-2029
Crearea locuri de muncă	Număr de angajați cu echivalent normă întreagă (T0)	Număr total ore lucrătoare pentru toți angajații conform contractului (T0) Număr de ore lucrătoare pentru un angajat care lucrează cu normă întreagă (T0)	Număr total ore lucrate toți angajații min. 168.971 (98 salariați*1724 ore/salariat/an)
	Număr de noi locuri de muncă adăugate pe parcursul anului (T0)	Număr angajați cu echivalent normă întreagă (T0) - Număr angajați cu echivalent normă întreagă (T ₋₁)	0

	Număr de angajați cu handicap	Număr de angajați cu handicap recunoscute ad-tiv 0	>0
Egalitatea de gen	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin _ (T0)	Numărul cadrelor superioare de conducere de sex feminin _ (T0) 1 / Număr de cadre superioare de conducere _ (T0) 3	1/3
	Rata diferenței de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin_ (T0)	Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin (T0) – Salariul mediu lunar al angajaților de sex feminin (T0) / Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin (T0)	0% rată diferență pentru funcție, poziție și vechime egală.
Total pondere ICP de guvernare corporativă (Număr ICP GC/ Număr total ICP) 8/46*100 = 17,39			
TOTAL GENERAL: -financiari $19/46*100 = 41,31\%$; -operaționali $11/46*100 = 23,91\%$ -orientați către servicii publice $8/46*100 = 17,39\%$ -responsabilități specifice activității de guvernare corporativă $8/46*100 = 17,39\%$			

COMPONENȚA CONSILIULUI DE ADMINISTRATIE

Componenta Consiliului de Administratie este alcătuită astfel încât membrii să poată acționa independent și critic în relație cu managementul executiv, iar în cadrul Consiliului să poată forma o echipă omogenă. Este recomandabil ca echipa de membri ai Consiliului să fie mixtă și echilibrată în privința experienței profesionale asigurând o diversitate a experienței profesionale la nivelul întregului Consiliu și aducând plus-valoare prin această diversitate. De aceea nu este necesar ca toți membrii Consiliului 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 membru al Consiliului să aibă experiență directă în industria/ramura/sectorul de activitate al Societății comerciale.

Este necesar ca toți membrii Consiliului 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 dintre membrii Consiliului să aibă experiență și în mediul privat, pentru asigurarea armonizării între cele două medii – public și privat.

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

(1) În cazul Societăților administrate potrivit sistemului unitar, acestea vor putea fi administrate printr-un Consiliu de Administrație format din 3-7 membri, persoane fizice sau juridice, cu experiență în conducerea Societăților sau regiilor autonome.

(2) Consiliul de Administrație este format din 5-7 membri în cazul întreprinderilor publice care îndeplinesc următoarele condiții cumulative:

a) au înregistrat o cifră de afaceri în ultimul exercițiu financiar superioară echivalentului în lei al sumei de 7.300.000 euro;

b) au cel puțin 50 de angajați.

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

(4) În cazul Consiliilor de Administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile alin. (1), nu pot fi numiți mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice.

5) În cazul Consiliilor de Administrație ale societăților administrate în sistem unitar la care se face referire la alin. (2), precum și ale Societăților administrate în sistem dualist, cel mult doi membri ai Consiliului sunt funcționari publici sau personal al Autorității Publice Tutelare sau al altor instituții sau autorități publice, în cazul în care Consiliul de Administrație are mai mult de 5 membri. În caz contrar, un singur membru al Consiliului de Administrație sau al Consiliului de supraveghere este funcționar public sau personal al autorității publice tutelare sau al altor instituții sau autorități publice.

(5¹) Membrii Consiliului de Administrație, respectiv ai Consiliului de Supraveghere prevăzuți la alin. (5) sunt desemnați de Autoritatea Publică Tutelară și numiți de către Adunarea Generală a Acționarilor la propunerea unei comisii constituite la nivelul Autorității Publice Tutelare, ale cărei mod de organizare, funcționare și atribuții vor fi stabilite prin norme metodologice elaborate de AMEPIP în termen de 45 de zile de la data intrării în vigoare a prezentei Ordonanțe de Urgență, dispozițiile alin. (3) aplicându-se în mod corespunzător. Informațiile referitoare la aceste desemnări și numiri se transmit către AMEPIP, care verifică respectarea de către autoritatea publică tutelară a dispozițiilor alin. (3) și, în termen de 10 zile de la primirea informațiilor, emite un aviz conform prin care aprobă sau anulează desemnarea membrului respectiv.

(6) Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți în înțelesul art. 138² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările ulterioare. Funcționarii publici, înalții funcționari publici, precum și alte categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice nu pot fi considerați independenți.

(6¹) 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.

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

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

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

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

- a) senatorii;
- b) deputații;
- c) membrii Guvernului;
- d) prefecții și subprefecții;
- e) primarii și viceprimarii;
- f) persoanele care au auditat situațiile financiare ale Societății în cauză în oricare din ultimii 3 ani financiari anteriori nominalizării;
- g) persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile sau care au fost condamnate pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, infracțiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare;
- h) persoanele care nu pot ocupa funcția de administrator sau Director, conform Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- i) persoanele care au fost sancționate de Banca Națională a României, Autoritatea de Supraveghere Financiară, Comisia Națională a Valorilor Mobiliare sau de către Comisia de Supraveghere a Asigurărilor și care se regăsesc în registrele acestor instituții.”

În conformitate cu prevederile **art. 138²** din Legea nr. 31/1990, cu modificările și completările ulterioare, la desemnarea administratorului independent, adunarea generală a acționarilor va avea în vedere următoarele criterii:

- a) să nu fie Director al Societății sau al unei Societăți controlate de către aceasta și să nu fi îndeplinit o astfel de funcție în ultimii 5 ani;
- b) să nu fi fost salariat al Societății sau al unei Societăți controlate de către aceasta ori să fi avut un astfel de raport de muncă în ultimii 5 ani;

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

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

La constituirea Profilului membrilor Consiliului se au în vedere următoarele cerințe:

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

În matricea profilului Consiliului, Autoritatea Publică Tutelară stabilește definirea profilului de candidat pentru Consiliu. Matricea Profilului Consiliului diferențiază între criteriile obligatorii și criteriile opționale necesar a fi îndeplinite de candidații pentru poziția de membru în Consiliu.

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.

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 Consiliului.

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 Consiliului pentru asigurarea unei activități de succes a întreprinderii publice;
- atribuțiile Consiliului.

MUNICIPIULUI TÂRGOVIȘTE, în calitate de **Autoritate Publică Tutelară** își propune selectarea a **5 membri** pentru Consiliul de Administrație al Societății **MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.** pentru un mandat de 4 ani.

- Fiecare membru al Consiliului de Administrație trebuie să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani;
- Membrii Consiliului de Administrație sunt persoane fizice sau juridice, cu experiență în conducerea Societăților sau regiilor autonome;
- Selecția membrilor Consiliului de Administrație se realizează cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002, cu modificările și completările ulterioare. În măsura în care nu este afectat clasamentul întocmit potrivit dispozițiilor art. 29 alin. (1), cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat;
- 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 Consiliilor de Administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile art. 28, alin. (1) al O.U.G. nr. 109/2011, nu poate fi mai mult de 1 membru din rândul funcționarilor publici sau altor categorii de personal din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice;
- Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- În mod obligatoriu, în selecția candidaților se va avea în vedere evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilități.

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 Consiliului, pentru a răspunde așteptărilor acționarilor, exprimate în Scrisoarea de Așteptări;

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

MATRICEA PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL SOCIETĂȚII MUNICIPAL CONSTRUCT S.A.

1. Competențe

Criterii	Obligativu (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Nominalizați										Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7	Administrator 8	Administrator 9	Administrator RI				
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert													
Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice																
1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează Societatea	Oblig	1													40	
Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice																
Gândire strategică și previziuni	Oblig	1													60	
Finanțe și contabilitate	Oblig	1													40	
Managementul proiectelor	Oblig	1													60	
Tehnologia informației	Oblig	1													40	
Legislație	Oblig	1													40	
Competențe de guvernare corporativă																
Guvernarea întreprinderii publice	Oblig	1													60	
Rolul Consiliului	Oblig	1													60	
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	0, 5													20	
Competente și restricții specifice personalului angajat în cadrul Autorității Publice Tutelare sau alte autorități sau instituții publice																
Competențe de conducere	Oblig	1													60	

2. Trăsături

			Nominalizati														
Criterii	Obligatoriu (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7	Administrator 8	Administrator 9	Administrator R1	Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv	
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert														
1. Reputație personală și profesională	Oblig	1													60		
2. Integritate	Oblig	1													60		
3. Independență	Oblig	1													60		
4. Expunere politică	Oblig	1													NA		
5. Abilități de comunicare interpersonală	Oblig	1													60		
6. Alinierea cu Scrisoarea de Așteptări	Oblig	1													60		
7. Diversitate de gen	Oblig	1													NA		

3. Condiții prescriptive și prospective

Criterii	Obligativ (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Nominalizați										Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	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													
1. Număr de mandate	Oblig	1													100	
2. Înscrieri în cazierul judiciar și fiscal	Oblig	1													100	
3. 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	
4. Experiență în conducerea unei Societăți sau regii autonome	Oblig	1													100	
5. Studii superioare și experiență în domeniu	Oblig	1													100	

MATRICEA CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

I. 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).

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

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 Consiliului 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. Guvernarea 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 eficace.

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 administrație

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

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 Consiliu 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 Consiliul 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 în cadrul Consiliului prin exercitarea de gândire și judecată independente, considerând binele pe termen lung al organizației și nu doar rezultatele pe termen scurt.

Indicatori:

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

4.2. Relații interpersonale

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

Indicatori:

- relaționează cu succes cu alții indiferent de poziție, putere, influență sau status;
- este eficient/ă în stabilirea rapoartelor;
- investește timp și energie pentru a îi cunoaște pe cei care trebuie să interacționeze;
- este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației;
- poate împărtăși 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 aceluia sistem în condițiile modificării unui element component.

Indicatori:

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

5. Experiență pe plan local și internațional

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

Indicatori:

- participă la conferințe și simpozioane privind tehnologiile din domeniul utilităților publice;
- poate susține prezentări pe diverse teme specifice sectorului;
- ajută Consiliul 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: Competențe de conducere a unor întreprinderi sau competența în conducerea eficientă a unor compartimente.

Indicatori:

- competențe de planificare și prioritizare;
- orientare către găsirea de soluții și obținerea de rezultate;

- responsabilitate, adaptabilitate;
- capacitate de a stabili relații profesionale eficiente;
- capacitate de a lucra eficient în echipă.

B. TRĂSĂTURI

1. Reputație personală și profesională

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

Indicatori:

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

1. Integritate

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

Indicatori:

- înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui Consiliu 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 Consiliului; se abține de la deciziile Consiliului de administrație ce pot crea conflicte de interese;
- păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor Consiliului;
- se comportă în concordanță cu propriile valori și cu cele ale organizației.

2. Independența

Descriere: posedă o gândire independentă și este capabil/ă să ofere provocarea și rigoarea necesare pentru a asista Consiliul 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.

3. Expunere politică

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

4. Abilități de comunicare interpersonală

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

Indicatori:

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

5. Aliniere cu Scrisoarea de Așteptări a acționarilor

Descriere: felul în care Declarația de intenție răspunde Scrisorii de Așteptări a acționarilor.

Indicatori:

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

Aliniere cu Scrisoarea de Așteptări a acționarilor		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Nu se aliniază	Calitățile și intenția personală nu corespund Scrisorii de Așteptări
2	Se aliniază puțin	Alinierea se realizează la nivel de intenție însă nu sunt dovedite calitățile care să sprijine realizarea acestora (doar o parte din cele obligatorii) sau dacă sunt dovedite acestea se află la un nivel scăzut de dezvoltare.

3	Se aliniază moderat	Alinierea se realizează la nivel de intenție și sunt dovedite o parte a calităților care sprijină realizarea acestora, la un nivel de dezvoltare minim dorit.
4	Se aliniază într-o mare măsură	Alinierea se realizează atât la nivelul intențiilor, cât și la nivelul calităților în cea mai mare parte. Sunt întrunite calitățile obligatorii și o parte din cele opționale sau cele opționale, însă nu mereu la nivelul dorit.
5	Se aliniază complet	Alinierea se realizează atât la nivel de intenție, cât și la nivel de calități.

Diversitatea de gen

Scor	Descriere
M	Masculin
F	Feminin

C. Cerințe prescriptive și proscriptive (condiții eliminatorii)

1. Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat mandatul de administrator sau de Director

Descriere: să nu fie în procedura de faliment pentru întreprinderile unde și-a exercitat activitatea.

Scor	Descriere
1	Întreprinderea a intrat în faliment/insolvență pe perioada exercitării mandatului.
2	Întreprinderea nu a intrat în faliment/insolvență pe perioada exercitării mandatului.

2. Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar

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

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

3. Număr de mandate

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

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

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

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

5. Studii superioare și experiență în domeniu

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

			experiență profesională de minimum 7 ani.	profesională de peste 7 ani.	experiență profesională de peste 10 ani.
--	--	--	---	------------------------------	--

GRILA DE PUNCTAJ A COMPETENȚELOR ȘI TABELELE DE RATING

Grila de punctaj a competențelor este un instrument folosit pentru măsurarea abilității candidaților de a își demonstra competența în ceea ce privește Consiliul, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la “limitat” la „expert”.

Scor	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică	Nu este necesar să aplicați sau să demonstrați această competență.
1	Novice	Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază.
2	Intermediar	Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijinul unor persoane cu expertiză. • înțelegeți și discutați termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență; • faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri.
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. • ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor; • înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.
4	Avansat	Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine, fără asistență. 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. • 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; • sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.
5	Expert	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.

		• ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple Consilii de Administrație și/sau organizații; • 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
--	--	---

Tabele de rating – Competențe

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